



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر-بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التجارية



## الموضوع

تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في بنك السلام، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك  
القرض الشعبي الجزائري-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذ المشرف

- فاروق براهيم

من إعداد الطلبة:

- بريزيني محمد

- ميمي عبد الرؤوف

### لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	خان محمد ناصر
بسكرة	مقررا ومشرفا	أستاذ محاضر أ	فاروق براهيم
بسكرة	مناقشا	أستاذ مساعد أ	داسة إسماعيل

الموسم الجامعي: 2023-2024





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر-بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التجارية



## الموضوع

تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في بنك السلام، بنك الفلاحة والتنمية  
الريفية وبنك القرض الشعبي الجزائري -بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذ المشرف

- فاروق براهيم

من إعداد الطلبة:

- بريزيني محمد

- ميمي عبد الرؤوف

### لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	خان محمد ناصر
بسكرة	مقررا ومشرفا	أستاذ محاضر أ	فاروق براهيم
بسكرة	مناقشا	أستاذ مساعد أ	داسة إسماعيل

الموسم الجامعي: 2023-2024



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر-بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التجارية



## الموضوع

تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في بنك القرض الشعبي الجواوي -  
بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- فاروق براهيم

من إعداد الطلبة:

- بريسني محمد

- ميمي عبد الرؤوف

### لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	.....	- .....	- .....
بسكرة	.....	- .....	- .....
بسكرة	.....	- .....	- .....

الموسم الجامعي: 2023-2024





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر-بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التجارة



## الموضوع

تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في بنك القرض الشعبي الجواوي -  
بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التجارة

تخصص: تسويق مصرفي

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- فاروق براهيم

من إعداد الطلبة:

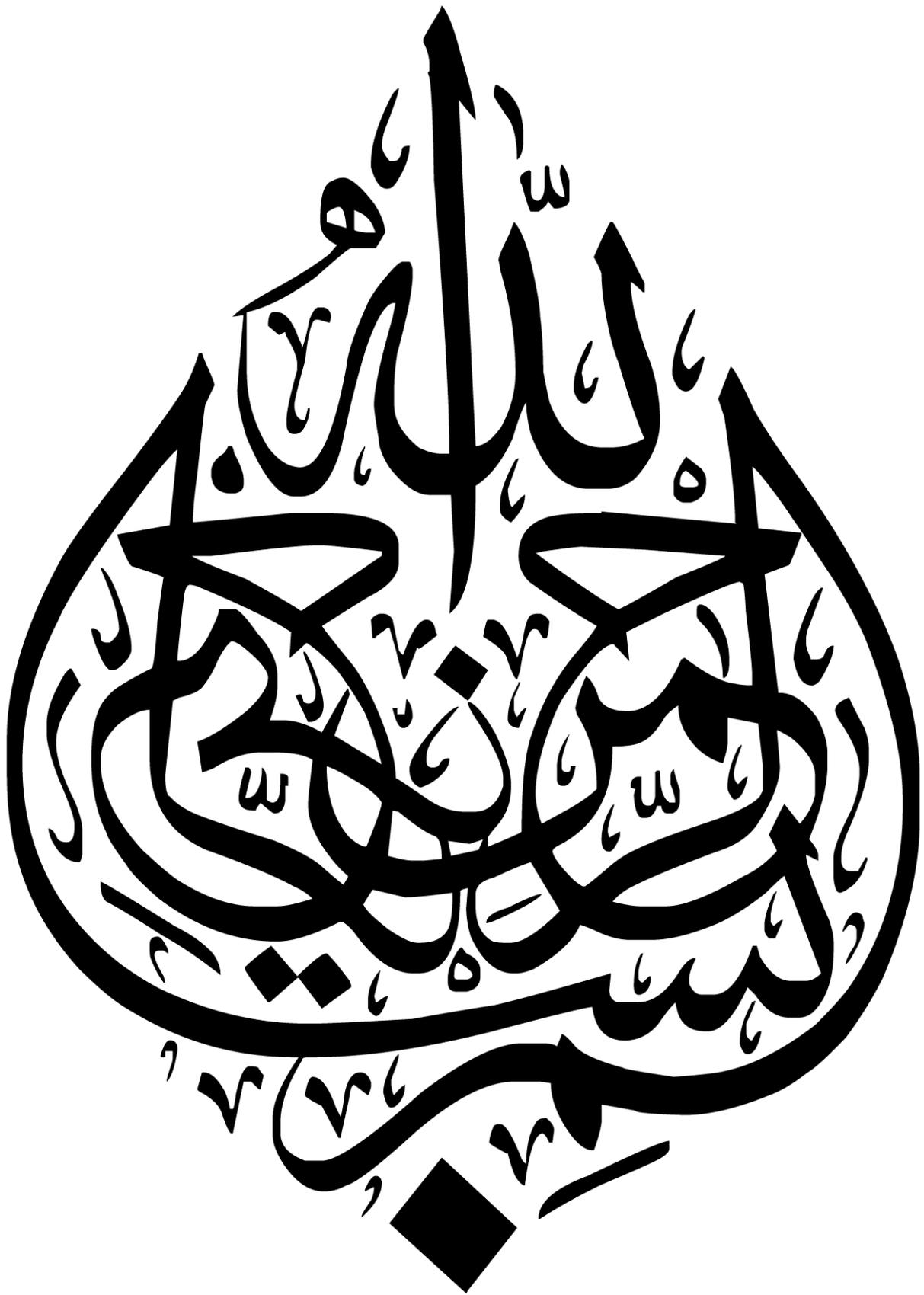
- بريزيني محمد

- ميمي عبد الرؤوف

### لجنة المناقشة:

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	.....	- .....	- .....
بسكرة	.....	- .....	- .....
بسكرة	.....	- .....	- .....

الموسم الجامعي: 2023-2024



# شكر وعرفان

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا وامتناناً لقوله صلى الله عليه

وسلم:

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان الأستاذ "فاروق براهمي"

الذي تكرم الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميعا التوجيهات

والملاحظات والنصائح.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر الى كل من درسنا من أساتذة كلية العلوم

الاقتصادية بجامعة محمد خيضر بسكرة والى كل موظفي المكتبة وجزاهم الله

كل خير.

وكذلك نشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين قاموا بقراءة المذكرة.

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب ومن بعيد

ونسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم انه قريب مجيب.

## ملخص الدراسة:

### الملخص باللغة العربية:

الغرض من هذا البحث هو دراسة أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في الصندوق الوطني للتقاعد بشار. كما تهدف إلى تحديد وقياس أثر مكونات التسويق الداخلي اختيار العاملين التطوير التحفيز، الاتصالات الداخلية، والتمكين في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي. تم تصميم استبيان لتحديد البيانات الأولية فيما يتعلق بالمتغيرات المذكورة أعلاه، وتم توزيع استبيان على 30 موظف. وأظهرت النتائج أن التسويق الداخلي له أثر إيجابي على الرضا الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي، اختيار العاملين، التطوير، التحفيز الاتصالات الداخلية، التمكين.

### Abstract:

The purpose of this research is to study the impact of internal marketing on job satisfaction in the Bashar National Retirement Fund. It also aims to identify and measure the impact of the components of internal marketing, employee selection, development, motivation, internal communications, and empowerment on the relationship between internal marketing and job satisfaction. A questionnaire was designed to determine primary data regarding the above variables, and a questionnaire was distributed to 30 employees. The results showed that internal marketing has a positive impact on job satisfaction.

**Keywords :** *internal marketing, job satisfaction, employee selection, development, motivation, internal communications, empowerment.*

الفهرس

خطة الدراسة

الشكر

ملخص الدراسة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال والرسوم البيانية

المقدمة

تمهيد:..... أ

أولاً: طرح الاشكالية:..... أ

ثانياً: الدراسات السابقة:..... أ

1. دراسة شرفي وبوضيف، 2022، "تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية:"..... أ

2. دراسة وريده عبلة ونزيهة، 2021، "تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة الفندقية:"..... ب

ثالثاً: أهداف الدراسة:..... ب

رابعاً: أهمية الدراسة:..... ب

خامساً: فرضيات ونموذج الدراسة:..... ب

1. الفرضيات الرئيسية:..... ب

2. الفرضيات الفرعية:..... ج

سادساً: نموذج البحث:..... د

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد..... 2

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي..... 3

المطلب الأول: تعريف التسويق الداخلي:..... 3

المطلب الثاني: إجراءات تفعيل التسويق الداخلي..... 4

5	المطلب الثالث: أهمية التسويق الداخلي
7	المطلب الرابع: نماذج التسويق الداخلي
<b>10</b>	<b>المبحث الثاني: الرضا الوظيفي</b>
12	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
13	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
15	المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي
19	المطلب الرابع: أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي
<b>23</b>	<b>المبحث الثالث: تأثير التسويق على الرضا الوظيفي</b>
23	المطلب الأول: تأثير التدريب على الرضا الوظيفي
24	المطلب الثاني: تأثير التوظيف على الرضا الوظيفي
25	المطلب الثالث: أثر التحفيز والتمكين على الرضا الوظيفي
27	المطلب الرابع: أثر العلاقات الداخلية والاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
28	الخلاصة:

## الفصل التطبيقي: تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في واقع بنك الفرض الشعبي

### الجزائري بسكرة

31	تمهيد
<b>32</b>	<b>المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة</b>
32	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
32	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة القرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة
34	المطلب الثالث: وظائف المؤسسة من أهم الوظائف التي يقوم بها القرض الشعبي الجزائري ولاية بسكرة
<b>36</b>	<b>المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية</b>
36	المطلب الأول: أدوات ومصادر جمع البيانات
40	المطلب الثاني: منهج البحث وأساليب التحليل
42	المطلب الثالث: اختبار ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي:

47	المبحث الثالث: تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة التطبيقية.....
47	المطلب الأول: تحليل الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمستجوين.....
52	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات المستجوين حول متغيرات الدراسة.....
59	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:.....
62	المطلب الرابع: تحليل النتائج.....
66	خلاصة:.....

الخاتمة

قائمة المراجع والمصادر

قائمة الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

والرسوم البيانية

## • قائمة الجداول:

- الجدول رقم 1: تفاصيل جمع عينة الدراسة
- الجدول رقم 2: سلم ليكارت الخماسي
- الجدول رقم 3: مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي
- الجدول رقم 4: أقسام الاستبيان
- الجدول رقم 5: تقسيم عبارات المتغير المستقل
- الجدول رقم 6: تقسيم عبارات المتغير التابع
- الجدول رقم 7: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
- الجدول رقم 8: معامل الارتباط لعبارات التسويق الداخلي مع البعد الذي تنتمي إليه
- الجدول رقم 9: معامل الارتباط لعبارات الرضا الوظيفي مع البعد الذي تنتمي إليه
- الجدول رقم 10: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة
- الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
- الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية
- الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
- الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في البنك
- الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي لموظفي البنك
- الجدول رقم 16: اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد اختيار العاملين
- الجدول رقم 17: اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد التدريب.
- الجدول رقم 18: اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد التحفيز
- الجدول رقم 19: اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد التمكين
- الجدول رقم 20: اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الاتصال الداخلي
- الجدول رقم 21: اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد العلاقات الداخلية
- الجدول رقم 22: اتجاهات المبحوثين حول عبارات المتغير التابع الرضا الوظيفي
- الجدول رقم 23: نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي
- الجدول رقم 24: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

## • قائمة الأشكال والرسوم البيانية:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة

الشكل رقم (02) نموذج بيرى للتسويق الداخلي

الشكل رقم (03): نموذج كرونوس

الشكل رقم (04): نموذج أحمد ورفيق

الشكل رقم (05): تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة القرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة

الشكل رقم 1.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الشكل رقم 2.3: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الشكل رقم 3.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الشكل رقم 4.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في البنك

الشكل رقم 5.3: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي بالبنك

# المقدمة العامة

### تمهيد:

تعد وظيفة التسويق في عصرنا الراهن عماد ربحية المؤسسات, وأساس بقائها سواء كانت خدماتية أو إنتاجية، لأن وظيفة التسويق ليست بالوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين إذ تعتبرهم زبائن داخليين في سوق داخلي والذي يتمثل في المؤسسة، ولقد أدركت العديد من المؤسسات المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيقها المفهوم التسويقي الداخلي لأن التسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل تقديم أفضل الخدمات وتحقيق رضا الزبائن، حيث أن رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين بالمؤسسة.

ومن هنا فإن التسويق الداخلي بعد متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح، كما أن رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين والتعليم المستمر لهم سيمكن المؤسسة من أن تكون أقوى مع مرور الزمن وذلك بسبب القدرات الجوهرية التي ستمتلكها المؤسسة من خلال هؤلاء الأفراد العاملين.

### أولا: طرح الاشكالية:

ان غياب المفهوم الشامل للتسويق الداخلي لدى معظم المنظمات ونظرا لأهميته تأسيسا على ذلك تتبلور إشكالية البحث الحالي والتي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في بنك القرض الشعبي الجزائري بيسكرة؟

### ثانيا: الدراسات السابقة:

#### 1. دراسة شرفي وبوضياف، 2022، "تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية:"

دراسة حالة البنك الوطني الجزائري في قسنطينة بينت التسويق الداخلي وأثره على جودة الخدمات المصرفية تضمنت الدراسة أبعادها مثل التحفيز الاختيار، التعيين، والتدريب بينما تم تبني الاستجابة والثقة، المصداقية والملموسية كجوانب الجودة الخدمات وتوصلت أن تلك الأبعاد لها دورا مهما لرفع جودة الخدمات المصرفية، وأوصت بأن البنوك يجب ان تركز على تعزيز العمل الجماعي وتحفيز التفوق في تقديم الخدمات .

### 2. دراسة وريده عبلة ونزيهة، 2021، "تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة الفندقية":

دراسة حالة مجموعة الفنادق بولاية الوادي وضحت العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية تم قياس ذلك التسويق بناء على مدى اعتماد المشروعات عليه وعلاقات الكادر الوظيفي بينهم، بينما تم قياس تلك الجودة تبينت النتائج ارتباطا بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة المقدمة، مع تحقيق مستويات عالية لكلاهما. وجدت الدراسة أن جودة الخدمة تتحقق عند وجود التسويق الداخلي، وأوصت بأنه يجب عليهم الاهتمام بالمنتسبين والسعي لتوفير بيئة عمل مريحة لهم وذلك لتعزيز صورتها وتحسين مكانتها

الدراسة التي أجراها Benjamin و Finaritra في عام 2021 بعنوان تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة القيمة المتصورة الرضا والولاء في قطاع الخدمات تقترح دمج التسويق الداخلي وجودة الخدمة المدركة والمردود المنصور والرضا والنية السلوكية في المراكز الصحية الخاصة والعامة في مدغشقر. تشير النتائج إلى أن التسويق الداخلي يعزز معرفة ومهارات العاملين في الرعاية الصحية للاستجابة بشكل انساب الاحتياجات المرضى، ويزيد من رغبة الممرضات في تقديم خدمات عالية الجودة، وتؤدي إلى رفع مستوى الخدمة".

### ثالثا: أهداف الدراسة:

- الإلمام بالمفاهيم النظرية المتعلقة بالتسويق الداخلي وكذا الرضا الوظيفي.
- استكشاف وتحليل مدى تطبيق التسويق الداخلي في البنوك محل الدراسة في الواقع الجزائري .
- دراسة العلاقة التأثيرية بين التسويق الداخلي وتحقيق مستويات مقبولة من الرضا الوظيفي من وجهة نظر موظفي البنوك محل الدراسة .
- مرتكز من مرتكزات التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بيان مدى مساهمة كل في واقع البنوك محل الدراسة .
- استخلاص نتائج من شأنها مساعدة البنوك لبلوغ مستويات جيدة من الرضا الوظيفي من خلال انتهاج مدخل التسويق الداخلي.

### رابعا: أهمية الدراسة:

- التعرف على أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين ومدى مساهمة التسويق الداخلي واجراءاته في تعزيز الرضا .
- يعد التسويق الداخلي من المواضيع الحديثة التي تسعى المنظمات لتطبيقها من اجل تطوير خدماتها.
- اثراء المعلومات وزيادة المعارف حول أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين باعتباره موضوع جد مهم.

### خامسا: فرضيات ونموذج الدراسة:

#### 1. الفرضيات الرئيسية:

بناء على الإشكالية من خلال التساؤل الرئيسي تم وضع الفرضيات الأساسية التالية والتي يوضحها نموذج الدراسة المقترح.

## المقدمة

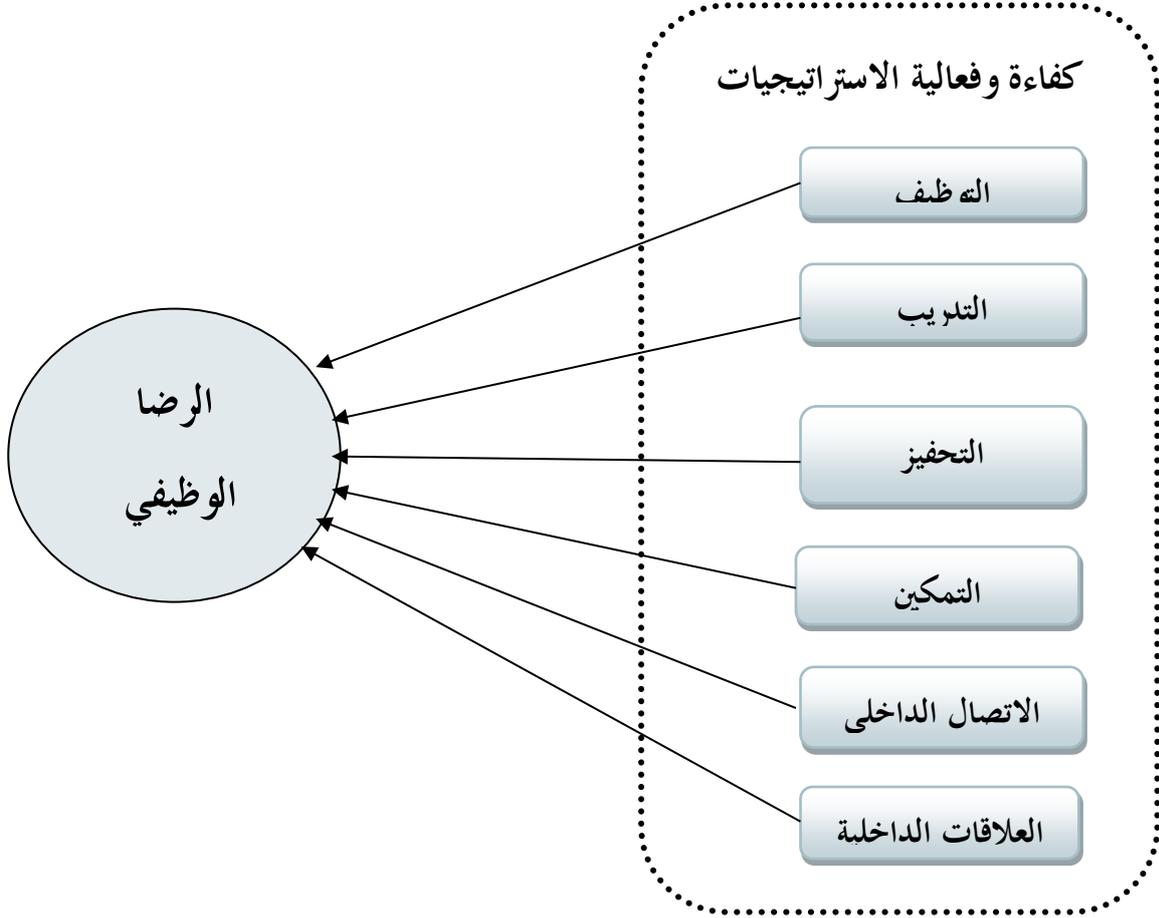
- الفرضية الأساسية الأولى: يؤثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في بنك السلام، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك القرض الشعبي الجزائري بيسكرة .
- الفرضية الأساسية الثانية: يؤثر التسويق الداخلي بمركزاته التوظيف التدريب التحفيز التمكين الاتصال الداخلي، العلاقات الداخلية على الرضا الوظيفي في بنك السلام، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك القرض الشعبي الجزائري بيسكرة .

## 2. الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر التسويق الداخلي من خلال التوظيف على الرضا الوظيفي في بنك القرض الشعبي الجزائري الفرضية.
- الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر التسويق الداخلي من خلال التدريب على الرضا الوظيفي في بنك القرض الشعبي الجزائري.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر التسويق الداخلي من خلال التحفيز على الرضا الوظيفي في بنك القرض الشعبي الجزائري.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر التسويق الداخلي من خلال التمكين على الرضا الوظيفي في بنك القرض الشعبي الجزائري.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يؤثر التسويق الداخلي من خلال الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي في بنك القرض الشعبي الجزائري.
- الفرضية الفرعية السادسة: يؤثر التسويق الداخلي من خلال العلاقات الداخلية على الرضا الوظيفي في بنك القرض الشعبي الجزائري.

سادسا: نموذج البحث:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على متغيري الدراسة ودراسات سابقة

الفصل النظري:

التسويق الداخلي والرضا

الموظفي والعلاقة بينهما

# الفصل الأول:

الإطار النظري للتسويق الداخلي

### تمهيد

إن المنظمات الناجحة هي التي تهتم بالأنشطة التسويقية الإستراتيجية من الداخل وهذا ما يطلق عليه في العصر الحديث بالتسويق الداخلي، ومن خلال تطبيق هذه المفاهيم التسويقية الحديثة وبقدر أهمية تطبيقها واقناعهم بمدى جاذبية وقدرة المنتجات على إشباع احتياجاتهم. ظهر هذا الأخير على عملاء المؤسسة بصفة رسمية في نهاية السبعينات وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعهم من خلال الأنشطة التي يؤديها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي .

كما يهتم موضوع الرضا الوظيفي بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند عليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين مما يساهم في رفع أداء المنظمة وتحقيق الإشباع لرغباتهم.

ولإحاطة بمختلف الجوانب النظرية المتعلقة بكل من الأداء التسويقي ومراجعة فاعلية التسويق والعلاقة بينهما تم تقسيم هذا الفصل

الى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
- المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي
- المبحث الثالث: تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

### المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

التسويق الداخلي هو مفهوم إداري حديث يركز على تعزيز العلاقات والتواصل داخل المؤسسة أو الشركة، وذلك بهدف تحسين رضا وأداء الموظفين وتعزيز فهمهم لأهداف وقيم المؤسسة. يُعتبر التسويق الداخلي جزءاً أساسياً من إدارة الموارد البشرية، حيث يُعزز الروح المعنوية والولاء للمؤسسة ويحفز الموظفين على تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية بشكل متناغم. تُعتبر الموارد البشرية أحد أهم أصول المؤسسة، ويعمل التسويق الداخلي على استثمار هذه الأصول بشكل فعّال من خلال خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تعزز التفاعل والإبداع وتحسين الأداء العام.

في هذا المبحث، سنقوم ضمن أربعة مطالب بالتركيز على فهم مفهوم التسويق الداخلي وماهيته، وسنتناول أهميته في تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز أداء الموظفين. سنناقش أيضاً الأبعاد المختلفة للتسويق الداخلي وكيفية تطبيقها بشكل فعّال داخل الشركات والمؤسسات. كما سنلقي الضوء على العوامل التي تؤثر على نجاح استراتيجيات التسويق الداخلي وأفضل الممارسات لتحقيق الأهداف المرجوة. من خلال دراسة هذا الموضوع، سيتمكن القراء من فهم أهمية التسويق الداخلي كأداة إدارية حديثة تساهم في تحقيق التوازن والتنمية المستدامة في بيئة العمل وتعزيز التفاعل والابتكار داخل المؤسسة.

### المطلب الأول: تعريف التسويق الداخلي:

يعد التسويق الداخلي مفهوم شائع في أدبيات التسويق الحديثة في وقتنا الراهن. وعلى الرغم من أن العديد من البحوث الرامية إلى تحديد هذا المفهوم، إلا أنه لحد الآن لم يتوصل المنظرون إلى الإجماع بشأن تعريف محدد مقبول للتسويق الداخلي. ومع ذلك، هناك العديد من وجهات النظر المختلفة التي حاولت تفسير مضمونه بقدر الإمكان.

هو مهمة توظيف وتدريب، وتحفيز الموظفين القادرين والراغبين في خدمة العملاء بشكل جيد، وهو يضمن أن كل فرد في المنظمة يعتنق مبادئ التسويق المناسبة، وخاصة الإدارة العليا. ويعترف المسوقون الأذكياء أن الأنشطة التسويقية في المنظمة يمكن أن تكون بنفس الأهمية أو حتى الأكثر أهمية من تلك الموجهة الخارج المنظمة. فليس من المعقول أن نعد بخدمة ممتازة قبل أن يكون موظفو المنظمة على استعداد لتقديمها (kotler, 2012).

هو فلسفة لإدارة الموارد البشرية للمنظمة على أساس منظور التسويق. حيث أنه يعد فلسفة إدارية تستخدم منهج التسويق الحديث لإقناع الموظفين بأهمية الاهتمام بكل من الزبائن الداخليين والخارجيين (msaad, 2007)

يدور مفهوم التسويق الداخلي حول فكرة أن العاملين يمثلون السوق الداخلي للمنظمة. ويعتبر هذا السوق شريحة (شرائح) تحتاج المنظمة إلى إبلاغها، تعليمها، وتطويرها وتحفيزها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والتسويق الفعال لهذا السوق سوف يساهم بشكل كبير نحو تحقيق النجاح في السوق الخارجي. وبالنظر إلى ما وراء احتياجات الموظفين، يمنح التسويق الداخلي إشارة واضحة للسوق الداخلي بأن المنظمة تقدر موظفيها، وهذا سيكون البداية لدورة الازدهار circle of reciprocity حيث أنه عندما تظهر المنظمة بأنها ملتزمة لموظفيها، هنا فقط يستجيب موظفيها ويصبحون ملتزمين بنجاحها. (doukakis, 2003)

وصف Joseph التسويق الداخلي بأنه توظيف، تحفيز، التواصل، وإدارة الموظفين باستخدام مناهج التسويق وإدارة الموارد البشرية من أجل التحسين المستمر للخدمات المقدمة للموظفين (ting, 2011).

التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية لترتيب أوضاع المنظمة من الداخل قبل الشروع والتوجه إلى الزبائن في الخارج، وإذا ما نظرنا إلى العاملين في المنظمة كزبائن داخليين فيتحتم على الإدارة أن تقوم باتخاذ الإجراءات الصحيحة في عمليات الاختيار والتعيين للعاملين وإجراء التدريب اللازم لهم، وتوفير الحوافز الموجهة باحتياجات العاملين، إضافة إلى دعوتهم للمساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية، وتوفير جو مريح لهم أثناء العمل لأن الموظف السعيد يحقق سعادة لدى الزبائن أثناء تعامله معهم. (شفيق حداد وعلي علي، 2015)

ويرى يحيى ملحم أنه ما يزال نموذج التسويق الداخلي يتطور من ناحية أكاديمية وتطبيقية نحو منهج نظري متقدم في البيئة الغربية بشكل خاص، علما بأن تناول هذا الموضوع في البيئة العربية ما زال محدوداً جداً، حيث أن الدراسات التي تكتب في هذا المجال تكاد تكون محدودة للغاية. والسبب يكمن في الفجوة الحقيقية بين مفهوم التسويق الداخلي والممارسة الواقعية لمنظمتنا في الوطن العربي، حيث أن العلاقة بين الموظفين ما زال يسيطر عليها الفكر التقليدي والممارسة الإدارية التقليدية من خلال السلطة الهرمية، والتفكير البيروقراطي، وغياب دور التنظيم غير الرسمي، وغياب عمل الفريق. وحصر العلاقة بين الموظف والموظف الآخر على العلاقة الرسمية وما تنص عليه القوانين والتعليمات التي لا تسمح بمجال كاف من العلاقة على أساس التسويق الداخلي (ملحم، 2009).

### المطلب الثاني: إجراءات تفعيل التسويق الداخلي

بغية تفعيل أنشطة وممارسات التسويق الداخلي في المصارف هناك مجموعة واسعة من الإجراءات التي ينبغي إتباعها نوجز أبرزها فيما يلي:

● **ترسيخ ثقافة الخدمة في المصرف:** أي أن برنامج التسويق الداخلي هو عبارة عن تمثيل لثقافة الخدمة، إذ أن هذا البرنامج لتسويق الخدمة يحكم عليه بالفشل إذا لم يعمل المصرف على ترسيخ ثقافته لدعم خدمة العميل، أي أن ثقافة المصرف هي نوع من المشاركة في القيم والمعتقدات التي تعطي معنوية إلى العاملين في المصرف وتزويدهم بالقواعد الخاصة بالسلوك، إذ أن لكل مصرف ثقافة خاصة يتميز بها.

وبالتالي فإن المصارف التي تمتلك ثقافة قوية للخدمة فإن ذلك سوف يؤثر تأثيراً إيجابياً على علاقة العاملين بالمصرف وهذا ما يجعلهم يسعون قدر الإمكان لتحقيق أهداف المصرف، كما تؤثر الثقافة القوية للخدمة تأثيراً إيجابياً على علاقة العاملين بعملاء المصرف حيث سيسعون قدر الإمكان إلى إقناع العملاء الحاليين والتأثير مستقبلاً على العملاء المحتملين. (بكر، التسويق الداخلي و دوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية مقارنة نظرية ، 2018)

● **تفعيل سياسة إدارة الموارد البشرية المتبعة في المصرف:** إن تفعيل تبنى مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل سليم في المصارف يساعدها على تنفيذ خططها الموضوعية وتحقيق أهدافها المسطرة، على اعتبار أن الرأسمال البشري أضحى يعتبر المورد الأساسي لتحقيق التميز التنافسي ، وعلى اعتبار أن نجاح أسلوب التسويق الداخلي يعتمد أساساً على مدى كفاءة الموارد البشرية

## الفصل الاول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

- للمصرف وقدرتها على تقديم أفضل الخدمات للعملاء في ظل أحسن الظروف، فإن ذلك يفرض على المصرف إتباع عدة تدابير وإجراءات خاصة بتنمية مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية فيه، والتي تشمل (مهدي، 2008)
- **الاستقطاب:** ويقصد به تلك العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمصرف لشغل الوظائف الشاغرة .
  - **الاختيار:** عملية انتقاء الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المصرف .
  - **التدريب** مجموعة الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الموظف على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المصرف الذي يعمل فيه .
  - **التحفيز:** تلك العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع وحوافز معينة مادية أو معنوية نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة بغية تحقيق أهداف المصرف .
  - **الاتصال الداخلي:** عملية إرسال واستقبال رسائل ورموز ذات معاني بهدف إعلام الموظف الآخر أو الطلب منه إجراء عمل أو تعديل سلوك معين.
  - **التمكين:** تلك العملية التي يتم من خلالها تمكين الموظفين للقيام بمسؤوليات أكبر من خلال تفويض الصلاحيات والتدريب والثقة والدعم العاطفي .
  - **تقييم الأداء:** عملية تقدير وتقييم أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه.
- **تطوير المسار الوظيفي:** عملية إدارة وتنمية مختلف المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية وعمله في المصرف وبالتالي فإن المصارف اليوم تتخذ كافة الإجراءات والإستراتيجيات والتدابير الرامية إلى تطوير كافة وظائف إدارة الموارد البشرية السابقة الذكر وغيرها من الوظائف الأخرى التي لا يتسع المجال لتوضيحها جميعا. (بكر، التسويق الداخلي و دوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية مقارنة نظرية ، افريل 2018)

### المطلب الثالث: أهمية التسويق الداخلي

#### أولا: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة للقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضاء الزبائن. معنى ذلك أن اعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المنظمة هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية الأداة التي تعزز من خلالها موقعا التنافسي في هذه الأسواق هذا ما ينعكس إيجابا على أداء وربحية المنظمة وأهدافها المسطرة يكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقا من ثلاثة محاور: إدارة التغيير، بناء الصورة العامة، واستراتيجية المؤسسة:

- **إدارة التغيير:** قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدا أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيات المعلومات أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع أو تفرضها ظروف معينة، وهنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول وإنجاح هذه التغييرات .

## الفصل الاول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

● **بناء الصورة العامة:** تعد صورة المنظمة أحد عناصر الأساسية في نظام إدارة منظمة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية

تستعملها المنظمة للتأثير في المواطنين، سوق التوظيف، الزبائن... الخ، بهدف:

- التمويع الاستراتيجي
- دخول السوق بفعالية
- تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف .
- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية

● **استراتيجية المنظمة:** تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل

على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه. (نبيل حليلو، مارس 2018)

وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المنظمة، لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التمويع في أذهان السوق أو القطاع المستهدف ولذلك يقال إن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة.

### ثانيا: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظفين :

يوجد العديد من المزايا والمنافع يستفيد منها الموظفين تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي تذكر منها: تحقيق الرضا لدى العاملين أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين. من بينها:

- **تطوير وتحسين مستوى أداء العامل:** يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسن أداء العامل وبالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به .
- **تحسين العلاقات بين العاملين:** من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العالم الرميعة، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر ايجابي بالنسبة للعامل أو الموظف .
- **شعور الموظف بمعنى الوظيفة:** برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرتة لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط. (نورمان، 2000)

### المطلب الرابع: نماذج التسويق الداخلي

من خلال تطرقنا إلى نشأة ومفهوم التسويق الداخلي، نجد الكثير من الباحثين حاولوا تقديم بعض الأنشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي وحدود تطبيقها، ولكن على مستوى أدبيات التسويق الداخلي هناك غموض حول كيفية تنفيذه، والسبب يعود إلى:

- عدم الاتفاق حول تعريف ماهية التسويق الداخلي وحدود أنشطته .
  - عدم وضوح الجهة المسؤولة عن تنفيذه أو تطبيقه.
  - نقص البحوث والدراسات المتعلقة بكيفية تطبيقه أو تنفيذه.
- وتسير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي :

- نموذج بيرى والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين .
- نموذج كرونروس والذي يركز على التسويق التفاعلي.
- نموذج أحمد ورفيق والذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين

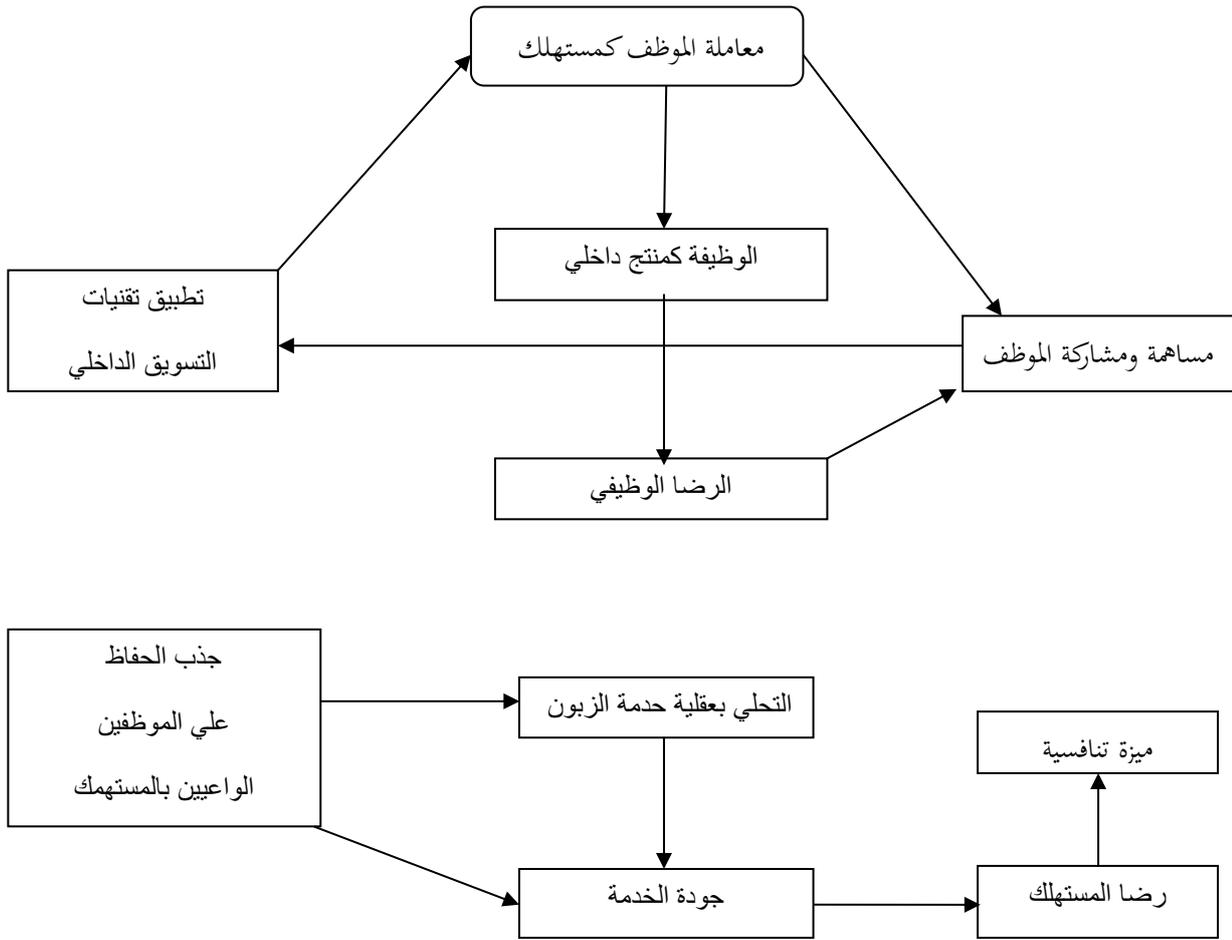
#### أولاً: نموذج بيرى:

ويقوم هذا النموذج على الفرضية الأساسية التالية: اعتبار الموظفين كمستهلكين، ويتفرع عنها فرضيتان التاليتين: (Rafik M)

- اعتبار الوظائف منتجات داخلية.
- تبني التقنيات التسويقية داخليا.

والشكل التالي يوضح نموذج بيرى للتسويق الداخلي

الشكل رقم (02) نموذج بيرى للتسويق الداخلي



المصدر: محجوي محمد الاخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تسويق الخدمات 2010/2009 ص 45

من خلال الشكل يتضح على أن المنظمة تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

- إشباع حاجات ورغبات الموظفين .
- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة .
- جذب أفضل العاملين. الإطار النظري للدراسة وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، ويساعد على جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجها بالمستهلك.

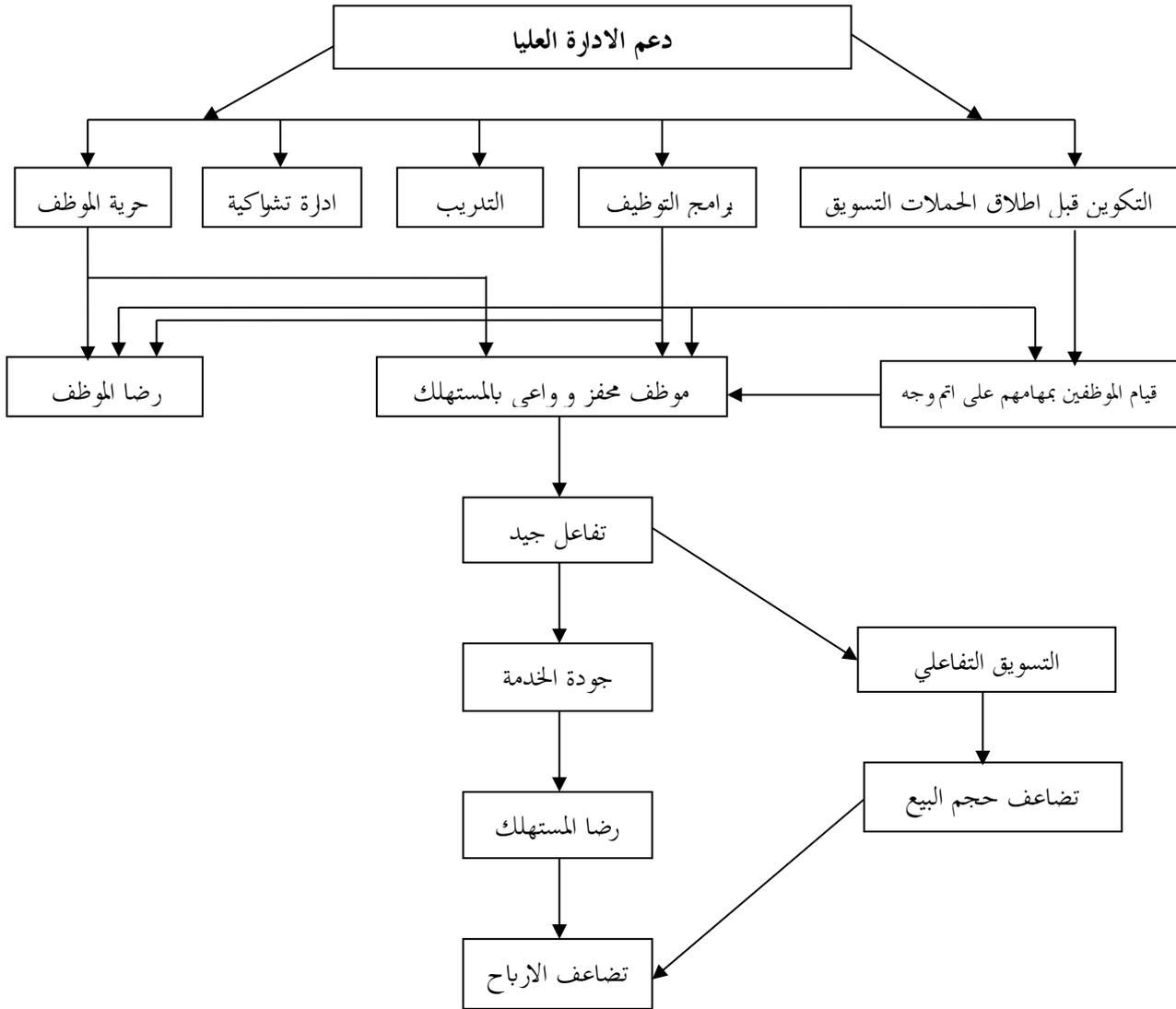
#### ثانيا: نموذج كرونروس

يتضح من خلال النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليها أن تلتزم بدعم التدريب على خدمة الزبائن، استقطاب الأفراد المناسبين وتصميم الوظائف بما يلاءم الأفراد الذين سيشغلونها، تدعيم مشاركة

## الفصل الاول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

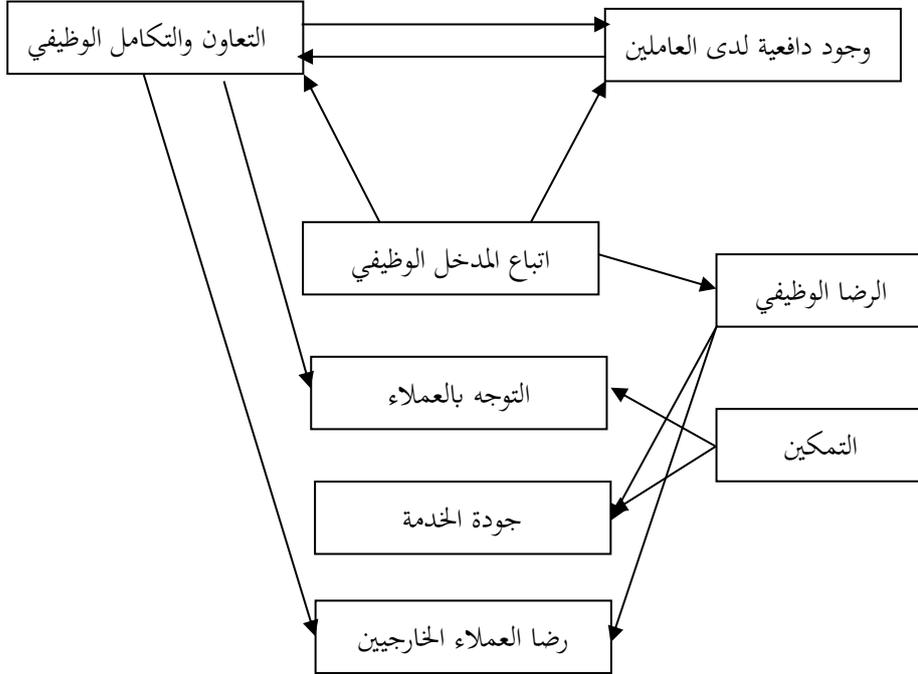
جميع الموظفين والعاملين في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات، إعطاء الموظفين الحرية في اتخاذ القرارات. التزام الإدارة بدعم هذه الجهود وتقديم خدماتها بجودة عالية ومن ثمة تحقيق رضا الزبون وزيادة الأرباح (Rafik M).

الشكل رقم (03): نموذج كرونوس



Source : Rafik, Ahmed p,ameta, model internal marketing. In Varey Barbara p226

الشكل رقم (04): نموذج أحمد ورفيق



المصدر : عبد المعطي الجاروشة ، مصدر سابق ، ص 28.

### المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

تؤكد العديد من الدراسات أن الرضا الوظيفي يلعب دوراً حاسماً في الأداء العملي، حيث يؤثر بشكل مباشر على مدى تفاني واجتهاد العاملين في أداء مهامهم. يرتبط الرضا الوظيفي بمشاعر الراحة والارتياح التي يشعر بها العامل تجاه بيئته الوظيفية، وتعتبر هذه المشاعر دافعاً قوياً لزيادة الإنتاجية والالتزام بالمؤسسة و على سبيل المثال، عندما يكون العامل راضياً عن بيئته العملية وشروط العمل، فإنه يظهر اهتماماً أكبر بأداء مهامه بكفاءة وفاعلية وعلى العكس، عندما يشعر العامل بعدم الرضا تجاه عمله، فإنه قد يظهر تراجعاً في الإنتاجية وقد يبدأ في البحث عن فرص عمل أخرى بالتالي، يصبح من الواضح أن الرضا الوظيفي ليس مجرد مشاعر شخصية، بل يؤثر بشكل مباشر على كفاءة وأداء العاملين، وبالتالي يمكن أن يؤثر على فعالية المؤسسة بأكملها.

أن فهم عوامل الرضا الوظيفي أمر بالغ الأهمية، إذ يلعب الرضا دوراً حاسماً في استقرار البيئة العملية وفعاليتها فالاستياء الوظيفي يمكن أن ينتج عنه سلسلة من التأثيرات السلبية على المنظمة، من تأخر وغياب العاملين إلى تدهور الأداء وزيادة المشاكل الداخلية، وحتى رغبة الموظفين في الانسحاب من العمل.

ويتحدث الأفراد في المنظمات المعاصرة بشكل متزايد عن جودة الوظائف التي يقومون بها، وعن العلاقات العملية والمناخ الذي ينشئه المنظمة وإذا كانت فرص الأداء الجيدة متاحة، وكانت النظم الوظيفية تعترف بالأداء المتميز، وكانت المتغيرات التنظيمية تدعم مصلحة الموظفين، فإنهم سيعبرون عن رضاهم عن العمل ولكن إذا كانت الظروف الوظيفية تتجه نحو عدم تلبية احتياجات الموظفين، فإنهم سيعبرون بالتأكيد عن عدم الرضا والاستياء.

بالتالي، فإن فهم تلك العوامل وتوفير بيئة عمل تدعم رضا الموظفين يعتبر أمراً حاسماً لاستمرارية ونجاح المنظمة في الطويل الأجل ومن خلال هذا المبحث سوف نحاول التطرق الى العديد من النقاط في محاولة لفهم جيد للرضا الوظيفي من خلال تعريف الرضا الوظيفي من نرجح إلى أهميته وكذلك التطرق إلى النظريات والأبعاد.

### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو موضوع بحثي مهم في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي وحتى علوم التسويق ويهتم الباحثون والأدبيات بفهم كيفية تأثير رضا العاملين على أدائهم والنتائج التي يحققونها في مكان العمل تنوعت النظريات في تفسير الرضا الوظيفي من مختلف الزوايا والجوانب، حيث يعتمد الرضا الوظيفي على العوامل المتعددة مثل بيئة العمل، العلاقات مع الزملاء والمرؤوسين، التطوير المهني، وغيرها من الجوانب..

يمكن لفهم الرضا الوظيفي أن يساعد الإدارة في تحسين بيئة العمل وتوفير الدعم اللازم للعاملين، مما يؤدي إلى تعزيز الرضا وبالتالي زيادة الإنتاجية والأداء العام للمنظمة.

### أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

تعتمد تعاريف الرضا الوظيفي على التخصصات والحقول المعرفية التي تناولت هذا الموضوع، وقد تباينت هذه التعاريف بناءً على الاتجاهات البحثية والمناهج المتبعة إلا أن النقطة المشتركة بينها هي أهمية الرضا الوظيفي كمؤشر على جودة الحياة المهنية للأفراد وتأثيره على أدائهم ومشاركتهم في العمل.

وحسب ابن منظور فمفهومه يعبر عن المقاربة اللغوية والفلسفية لمفهوم الرضا والسخط، إذ يعكس الرضا حالة ارتياح وقبول للأمر كما هي، بينما السخط يدل على عدم الرضا والاستياء من الأحداث أو الظروف وعبارة "أرضاه أعطاه ما يرضى به" تعني أن من يكون راضياً سيتلقى ما يسعده ويُرضيه، فالرضا يعمل كقوة تجذب الخير والإيجابية نحو الشخص الذي يمتلكه. (ابن منظور، 1955، صفحة 38)

الرضا الوظيفي ليس مجرد قناعة بجانب أو وجه واحد من العمل، بل يجب أن يكون الرضا شاملاً لجميع الأوجه والجوانب المختلفة التي يمكن تحليلها أو قياسها لتحديد مستوى الرضا المطلوب ومن أجل تحديد مستوى الرضا، يمكن النظر إلى عدة جوانب أساسية للعمل، مثل محتوى العمل و هو الطبيعة الفعلية للمهام والمسؤوليات التي يقوم بها الفرد في العمل وكذلك العمال الآخرون حيث يتعلق بالعلاقات الاجتماعية والتفاعلات مع زملاء العمل والفريق و حتى الإشراف جودة الإدارة والدعم الذي يتلقاه الفرد من مشرفيه و الأجر و الترقية تحليل هذه الجوانب يمكن أن يوفر فهماً شاملاً لمدى رضا الفرد عن عمله، وهو يساعد في تحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتعزيز مستوى الرضا والراحة في بيئة العمل. (جواد، شوقي ناجي، 2000، صفحة 98)

يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه موقف الموظف تجاه عمله، حيث يشمل ذلك الشعور بالقناعة والرضا والسعادة من خلال تلبية الحاجات والتوقعات في بيئة العمل، مع إحساس بالثقة والانتماء لهذا البيئة ومع ذلك، يتأثر الرضا الوظيفي بعوامل متعددة تشمل الظروف العملية والعلاقات الشخصية والفرص المهنية من المهم فهم التنوع في الآراء حول الرضا الوظيفي وتقدير أن كل فرد له تجربة فريدة، وبالتالي يجب التعامل معها بشكل شامل لتحقيق بيئة عمل مرضية ومثمرة للجميع (محمد هاني محمد، 2015، صفحة 260)

الرضا الوظيفي يعتمد بشكل كبير على مدى توافق الأفراد بين العوائد التي يحصلون عليها من عملهم وبين توقعاتهم. عندما يشعر الفرد بأن العوائد التي يحصل عليها تتناسب مع توقعاته وطموحاته، يكون معدل الرضا الوظيفي لديه مرتفعاً، مما يؤدي إلى رفاهية عامة

واستمرارية في الأداء الجيد ومن ناحية أخرى، عندما يحدث عدم توافق بين العوائد والتوقعات، يمكن أن ينتج ذلك عن شعور بالإحباط والعدم الرضا، مما يؤثر سلباً على الأداء والتفاعل مع العمل في هذه الحالة، قد يلجأ الفرد إلى سلوكيات غير مرغوب فيها مثل الانسحاب من العمل أو القلق المتزايد، مما يمكن أن يؤثر على كفاءة وإنتاجية الفرد والمؤسسة. لذا، من المهم أن تقوم المؤسسات بمراجعة وتقييم العوائد التي تقدمها لموظفيها بانتظام، وضمان توافقها مع توقعاتهم وتطلعاتهم، وكذلك توفير بيئة عمل تشجع على التواصل المفتوح وحل المشكلات بشكل فعال لتجنب حدوث الإحباط والعدم الرضا. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، الصفحات 211-212)

يرى ويلز Wiles أن الفرد يشعر بالرضا إذا أتاح له عمله فرصة المشاركة بصنع القرار واحترام الذات، أما بورتير Porter فيرى أن الرضا الوظيفي ينتج من الإنجاز الذي يحققه الفرد في عمله، وعن مدى تلبية العمل لاحتياجات الفرد أما ديفيز Davis فيعرف الرضا بأنه مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم، ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله من جهة ما، وما يحصل عليه من حوافز ومكافآت من جهة ثانية، وقد يقصد بالرضا الوظيفي رضا الفرد أو رضا المجموعة. ولاحظ سميث Smith أن الرضا الوظيفي يعد نتيجة لمتغيرات أخرى أكثر من أن يكون سبباً في حد ذاته، ويرى أنه يجب النظر إليه كظاهرة مصاحبة أو تابعة بإحساس الفرد بالرضا أو عدمه يظهر فقط حين تطرح قضية الرضا عليه أو حين تطرح الظروف بدائل ممكنة عليه مرغوبة أو غير مرغوبة، مما يدفعه إلى إجراء عملية تقييم وإحساس الشخص والأطراف المختلفة بعمله ليست مطلقة، لكنها مرتبطة بالبدائل المتاحة له، وعلى هذا الأساس يكون الرضا الوظيفي دلالة على الوضع الحالي للشخص من ناحية وإطار تفضيلاته ومستوى توافقه من ناحية أخرى ويرى هالبن Halpin أن الرضا من المفاهيم المركبة المشتملة على مجموعة من الأبعاد، وقد يكون العامل راضياً عن بعد معين من المهنة، وهذا لا يشير بالضرورة إلى رضاه بصورة عامة عن الأبعاد الأخرى. (سالم فؤاد الشيخ وآخرون، 1991، صفحة 85)

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي على انه حالة نفسية ايجابية اتجه العمل وهو عبارة عن عوامل داخلية الرضا عن الأجر، الرضا عن ساعات العمل الرضا عن الإشراف الرضا عن جماعة العمل والرضا عن ظروف العمل، وعوامل خارجية القوانين والتشريعات والظروف الاجتماعية والظروف الاقتصادية، والتي تتفاعل فيما بينها وتنتج حالة من القناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات. (مجلة المنهل الإقتصادي العدد 47 المجلد 06، 2024)

### المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يعتبر أمراً بالغ الأهمية لعدة أسباب منها أداء أفضل لأنه عندما يكون الأفراد راضين عن وظائفهم، يكونون أكثر انخراطاً وإنتاجية، مما يؤدي إلى تحسين أداء الشركة بشكل عام وكذلك تحفيز وإبداع يزيد الرضا الوظيفي من شعور الأفراد بالتحفيز والرغبة في تحقيق الأهداف والإبداع في العمل وثبات وتحفيز الكوادر حيث يساعد الرضا الوظيفي على تقليل معدلات الانتقال بين الوظائف، حيث يكون الموظفون الراضون عن عملهم أقل عرضة لتغيير الوظائف وتحسين الصحة النفسية بما ان الرضا الوظيفي يرتبط بالصحة النفسية للأفراد، حيث يعاني الأشخاص الذين لا يشعرون بالرضا في العمل من مشاكل مثل الإجهاد والقلق وتعتبر الشركات التي توفر بيئة عمل إيجابية وتسهل على موظفيها تحقيق الرضا الوظيفي مقصداً للمواهب البارعة، مما يسهم في جذب أفضل الكفاءات إليها بشكل عام، يمكن القول إن الرضا الوظيفي ليس مجرد ترف فردي، بل يؤثر بشكل كبير على أداء الشركة وجوانبها المختلفة.

## الفصل الاول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

الرضا الوظيفي يمثل عاملاً حاسماً في أداء الموظفين والمؤسسات على حد سواء إذا كان الموظفون راضين تماماً عن بيئتهم العملية، فإن هذا ينعكس إيجاباً على العديد من الجوانب، منها الإنتاجية والإبداع والولاء للشركة والعكس صحيح أيضاً، إذ إذا كانت هناك شكاوى وعدم رضا من قبل الموظفين، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تداعيات سلبية على الأداء والتحفيز كما ان زيادة الرضا الوظيفي يؤدي الى اداء مرتفع لان هناك علاقة طردية بين الرضا والاداء حيث كلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الاداء و نذكر بعض الأسباب التي تبرز أهمية الاهتمام بالرضا الوظيفي: (غازي سيد محمد، 1998، صفحة 231)

- **تقليل معدل الدوران:** عندما يكون الموظفون راضين عن بيئتهم الوظيفية، فإنهم أقل عرضة للرحيل عن العمل، مما يقلل من تكاليف توظيف وتدريب العمالة الجديدة ويحافظ على الاستقرار التنظيمي.
- **زيادة مستوى الطموح:** الرضا الوظيفي يعزز من مستوى طموح الموظفين داخل المنظمة، حيث يشعرون بالرضا والتحفيز لتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية داخل البيئة العملية.
- **تحسين الإنتاجية والأداء:** العاملون الراضون يبذلون جهداً أكبر ويظهرون أداءً أفضل في أعمالهم، مما يعزز الإنتاجية ويؤدي إلى تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية أكبر.
- **تحسين الرضا الوظيفي ليس فقط مسؤولية الموظفين فحسب، بل يتطلب جهوداً مشتركة من قبل الإدارة والقادة لضمان توفير بيئة عمل إيجابية وملمة.**

تتأتى أهمية الرضا الوظيفي من ارتباطه بقضايا العمل بصفة عامة، وقضايا تصميم الوظائف والأداء بصفة خاصة واحدة من أهداف تصميم الوظيفة هي إيجاد فرص للأفراد لتحقيق مستويات عالية من الأداء ومستويات عالية من الرضا الوظيفي. ونظراً لارتباط الرضا الوظيفي بالأداء، فإننا بحاجة إلى تحديد المقصود بالأداء الوظيفي، وهو نوعية المهام وكميتها التي ينجزها الأفراد أو المجموعات في أماكن العمل كما يُعتبر الأداء الوظيفي كخط أحمر بالنسبة للأفراد في مكان العمل؛ إذ يمثل أحد أعمدة الإنتاجية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. في الحقيقة، بدأت المنظمات تستخدم معيار القيمة المضافة بشكل متزايد لتقييم فعالية أي وظيفة أو شاغل وظيفة، ودوره في إضافة قيمة لإنتاج المنظمة من السلع والخدمات. (Schermerhorn Jr John R, 1996, p. 261)

الرضا الوظيفي يعتبر عنصراً أساسياً في النجاح والاستمرارية لأي منظمة فعندما يكون الموظفون راضين عن بيئة عملهم ومستوى الدعم الذي يحصلون عليه من إدارتهم، فإنهم يكونون أكثر انخراطاً وإنتاجية، مما يؤثر بشكل إيجابي على جودة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة على سبيل المثال، عندما يكون هناك توازن بين الحاجات النفسية والمادية للموظفين، فإنهم يكونون أكثر استعداداً لتحقيق أهداف المنظمة والعمل بجهد لتحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية وبالتالي، يمكن لتحقيق رضا الموظفين بمختلف جوانبه أن يساهم في تحسين تصميم العمل وتحليل الوظائف بما يتناسب مع احتياجاتهم ويعزز رغبتهم في التفوق إذا كانت الشركة تقدم بيئة عمل تحترم فيها حقوق واحتياجات الموظفين، وتوفر فرص التطوير المهني والتقدير المستمر، فإن ذلك يزيد من مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي، يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية والجودة وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أكبر (وفاء احمد محمد، 2009 ، صفحة 55)

كما ان تحديد العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين أمر حاسم لإدارة أي منظمة بفعالية. هناك عدة عوامل يجب التركيز عليها

لتحقيق الرضا الوظيفي:

- **الأجور:** تلعب الأجور دوراً هاماً في إشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد. كلما كان مستوى الدخل أعلى، زاد رضا الفرد عن العمل. بالإضافة إلى ذلك، تمكّن الأجور الموظفين من المشاركة في الأنشطة الاجتماعية وتعزيز مستوى الأمان والاستقرار. (بن مبارك كريمة واخرون ، 2011-2012، صفحة 65)
- **الترقية:** تعتبر الترقية وسيلة فعالة لتحفيز الموظفين وتعزيز الرضا الوظيفي، خاصةً لأصحاب الكفاءات. ترتبط الترقية بتقييم أداء الفرد وقدرته على تحمل مسؤوليات وظيفية أعلى. (ذكي مكي اسماعيل ، 2007، صفحة 95)
- **نمط الإشراف:** يؤثر نمط الإشراف المتبع من قبل الرؤساء على رضا الموظفين. يجب على المشرفين بناء علاقات مساندة مع الموظفين، وتقديم الدعم والتسامح، مما يعزز مستوى رضاهم. (بن مبارك كريمة واخرون ، 2011-2012، صفحة 14)
- **العلاقات مع الزملاء:** جماعة العمل تؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين. عندما تكون هذه العلاقات مصدر منفعة وتبادل للمنافع، يزيد رضا الموظفين عن عملهم (فاروق ابوجديع ، 2010، صفحة 10)
- **ظروف البيئة المحيطة بالعمل:** تحسين الظروف البيئية في مكان العمل، مثل درجة الحرارة والإضاءة والتهوية، يساهم في رفع معنويات الموظفين وزيادة الإنتاجية. (فاروق ابوجديع ، 2010، صفحة 11)
- **فرص التدريب:** توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين يعزز الرضا الوظيفي ويجفزه على تحقيق أفضل أداء. كما أن تلك الفرص تلعب دوراً هاماً في تحقيق النمو الشخصي والمهني للأفراد.

### المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو مفهوم يشير إلى مدى رضا الفرد عن عمله وظروفه الوظيفية يُعتبر فهم هذا المفهوم أمراً مهماً لأنه يؤثر على أداء الموظفين والتزامهم بالعمل هناك العديد من النظريات التي تحاول شرح ما يؤثر على الرضا الوظيفي، ومن بين أهمها:

#### أولاً: نظرية سلم (تدرج) الحاجات لـ "ماسلو":

فلسفة أبواب "ماسلو" الشهيرة عن نظرية الحاجات في الواقع، اقترح أن البشر يمكن تصنيف حاجاتهم إلى خمس مستويات تسمى "هرم الحاجات"، وهذه المستويات تتضمن (صالح مهدي و محسن العامري، 2011، صفحة 63)

- **الاحتياجات الأساسية (physiological needs):** تشمل الحاجة إلى الطعام والماء والهواء والنوم، وهي الحاجات الأولية للبقاء على قيد الحياة.
- **السلامة والأمان (safety needs):** تشمل الحاجة إلى الأمان الجسدي والمأوى والاستقرار المالي والصحي
- **المحبة والانتماء (love and belongingness needs):** تشمل الحاجة إلى الانتماء الاجتماعي والمودة والمشاركة في العلاقات الاجتماعية الصحية
- **الاحترام (esteem needs):** تشمل الحاجة إلى الاحترام الذاتي واحترام الآخرين والشعور بالتقدير والثقة والاحترام من الآخرين.
- **التحقيق الذاتي (self-actualization):** تشمل الحاجة إلى تحقيق الإمكانيات الشخصية والنمو الذاتي وتحقيق الأهداف والتحقيق في القدرات والمواهب الفردية.

وبموجب هذا النموذج، يعتبر ماسلو أن البشر يتحركون نحو تحقيق هذه الحاجات بشكل تدريجي، حيث يجب إشباع الحاجات على المستويات الأسفل من الهرم قبل أن يسعى الفرد لتحقيق الحاجات على المستويات الأعلى.

### ثانيا: نظرية الحاجات لـ "الدرفر":

اقترح "الدرفر"، فإن تقليص عدد مستويات الحاجات يمكن أن يسهل فهم النموذج وتطبيقه في بعض السياقات بالنظر إلى مقترح "الدرفر"، يمكن تقسيم الحاجات إلى ثلاث مستويات كما يلي: (الشرايدة م . ت ، 2008، الصفحات 63-64)

- **حاجات البقاء** : تشير إلى الاحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان للبقاء على قيد الحياة والحفاظ على صحته وسلامته تشمل هذه الحاجات الحصول على الغذاء والماء والمأوى، والتي تعرف أحياناً بالحاجات البيولوجية، إلى جانب الحاجة إلى الأمان والحماية من التهديدات الخارجية هذه الحاجات الأساسية تشكل الأساس لنموذج "ماسلو" للحاجات، حيث يعتبر تلبية هذه الحاجات الأولية أمراً ضرورياً لتحقيق المستويات الأعلى من الرضا والتحقيق الذاتي فعندما يتم تلبية حاجات البقاء، يصبح بالإمكان للفرد التركيز على تحقيق الحاجات الاجتماعية والنفسية الأكثر تطلباً
- **الحاجة إلى الانتماء** : تتعلق برغبة الفرد في إقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين، بما في ذلك المشرفين، والزملاء، والأصدقاء، والعائلة تشير هذه الحاجة إلى الشعور بالتبعية والانتماء إلى مجتمع معين أو مجموعة اجتماعية، وتعتبر جزءاً أساسياً من الحاجات الاجتماعية والتقدير في نظرية "ماسلو" لتحقيق هذه الحاجة، يحتاج الفرد إلى التفاعل والتواصل الفعال مع الآخرين، وبناء علاقات قوية ومستدامة في بيئته الاجتماعية إذا تم تلبية هذه الحاجة بشكل كافي، يمكن للفرد أن يشعر بالرضا والانتماء، مما يساهم في تحقيق مستويات أعلى من السعادة والتوازن النفسي.
- **حاجات النمو**: تشير إلى الحاجات التي يشعر بها الفرد بأهميتها الشخصية، حيث يسعى إلى التطور الذاتي وتحقيق إمكانياته الكامنة تتضمن هذه الحاجات رغبة الفرد في أن يصبح شخصاً مبدعاً ومنتجاً، وتطوير مهاراته وقدراته، وتحقيق أهدافه الشخصية والمهنية يصف "ماسلو" هذه الحاجة بمصطلح "تحقيق الذات"، حيث يعبر الفرد من خلالها عن طموحه في تحقيق أقصى إمكانياته وتطوره الشخصي والمهني. عندما يتمكن الفرد من تلبية حاجات النمو، يشعر بالرضا والإشباع العميق، ويصبح أكثر قدرة على المساهمة في المجتمع وتحقيق النجاح والتأثير الإيجابي.

ومن وجهة نظر "الدرفر" أن الحاجات الثلاثة الأساسية يمكن تعريفها بعبارات الهدف التي توجه نحوه الجهود التي من خلالها يمكن الحصول على رضا.

### ثالثا: نظرية الحاجات المكتسبة لـ "ماكلياند":

نظرية "ماكلياند" التي اقترحها في عام 1967 تشمل ثلاث حاجات أساسية للفرد: (طارق، 2002، صفحة 645)

- **الحاجة إلى القوة**: إن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة إلى القوة يعني ذلك حاجتهم إلى السيطرة والتحكم في سلوك الآخرين، وفي ذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

- الحاجة إلى الإنجاز: إن الحاجة للإنجاز تجعل الأفراد يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق فحسب رأي "مكلييلاند" أن الأفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف.

- الحاجة إلى الانتماء الحاجة إلى الانتماء تدفع بالأفراد إلى البحث عن فرص لتكوين علاقات صداقة جديدة مع الآخرين بمحيط العمل فيشعرون بالارتياح ومن ثم يتحقق رضاهم الوظيفي هذا من جهة أخرى تجدهم يختارون من زملاء العمل أصدقائهم بالدرجة الأولى.

هذه النظرية تسلط الضوء على الحاجات النفسية والاجتماعية الأساسية التي يسعى الفرد لتلبيتها من أجل الشعور بالرضا والسعادة في حياته.

### رابعا: نظرية ذات العاملين لهرزبيرغ:

نظرية ذات العاملين لهرزبيرغ هي نظرية نفسية تقترح أن لدى الأفراد حاجات تتكون من مجموعتين رئيسيتين: الحاجات الأساسية والحاجات النمائية وتقسم هذه الحاجات إلى ما يسمى بالحاجات الهرمية، حيث تأتي الحاجات الأساسية في القاعدة والحاجات النمائية في القمة (هاني عبد الرحمن، 2001، صفحة 189).

- **عوامل الصحة الوقائية:** وهي العوامل التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتحديد مشاعر الاستياء ويتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء وتمثل في بيئة العمل مثل: ظروف العمل المادية العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع المرؤوسين، الإشراف قيمة أداء العمل وأهميته في المؤسسة.

- **عوامل الدافعية:** وتشكل هذه العوامل تلك الجوانب من العمل التي في حالة وجودها تشبع حاجات العاملين للتطور النفسي، ويؤدي توافرها في موقف العمل بشكل ملائم إلى الشعور بالرضا لدى العاملين، ولكن غيابها أو عدم وملاءمتها لا يؤدي بالضرورة إلى الشعور بعدم الرضا، ويمكن حصر عوامل الدافعية هذه في ستة هي: الإنجاز التقدير العمل نفسه المسؤولية الترقية احتمالية النماء فجميع هذه العوامل تعتبر

- **عوامل داخلية:** لها أثرها على الدافعية وعلى الإحساس بالرضا عن العمل. (هاني عبد الرحمن، 2001، صفحة 190)

لقد بين "هرز بيرغ" أن العوامل الدافعة هي التي إن وجدت تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا ايجابيا لدى الأفراد وتنظم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم المزيد من العمل وتحسين الإنتاجية (ماهر أ، 2002، صفحة 240)

### خامسا: نظرية العدالة

نظرية العدالة في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي تركز على كيفية تقدير العدالة في البيئة العملية وكيفية تأثير ذلك على سلوك الموظفين وأدائهم. هذه النظرية تشير إلى أن العدالة في المكان العمل تعني تقديم المعاملة العادلة والمنصفة للموظفين، سواء في الحصول على المكافآت والمزايا أو في معاملتهم داخل البيئة العملية بشكل عام تتألف نظرية العدالة من ثلاثة أشكال رئيسية: (عيسوي ع أ، 1996، صفحة 148)

- **العدالة التوزيعية:** هذا النوع من العدالة يركز على كيفية توزيع المكافآت والموارد داخل المنظمة. يشير إلى أن الموظفين يجب أن يشعروا بأن المكافآت والفرص توزع بشكل عادل بناءً على جهودهم وإسهاماتهم في العمل
- **العدالة الإجرائية:** تتعلق هذه الصيغة بكيفية إجراء القرارات داخل المنظمة. يشمل ذلك عمليات اتخاذ القرار الشفافة والمنصفة، وتأكيد أن لديهم فرصة للمشاركة في العمليات القرارية التي تؤثر عليهم
- **العدالة التفاعلية:** تركز هذه الصيغة على كيفية تعامل الأفراد في المنظمة مع بعضهم البعض. يتعلق هذا بالتعامل بشكل احترامي ومنصف في العلاقات البينية داخل الفريق والمجموعات العملية.

عندما تتوفر هذه أشكال العدالة في البيئة العملية، يزداد شعور الموظفين بالرضا والالتزام والانخراط في العمل بالتالي، تعتبر نظرية العدالة أداة هامة لفهم سلوك الموظفين وتحسين أدائهم ورضاهم في العمل

### سادسا: نظرية التعارض لـ "لولير":

قدم لولر Lawler 1973 نموذج المستقل الذي يركز على فكرة وجود تعارض بين ما يتوقعه الفرد من عمله وما يحصل عليه فعلا، فدرجة الرضا الوظيفي حسبه تحدد بالفارق بين ما يحصل عليه الفرد ومستوى محدد يتخذ كمعيار لما يجب أن يحصل عليه فإذا كان توقع العامل يتعارض مع أجره فلا يكون راضيا، وفي حالة التساوي يكون راضيا، في حين عندما يكون الأجر يفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة تكون الشعور بالذنب أو التوتر أو عدم الارتياح العدلي (b menirJ, 2002, p. 193) والفكرة الأساسية لنظرية "لولير" هي ترقب نتيجة الجهد الذي يقوم به العامل.

### سابعا: نظرية الجهد لـ "لوك": (سلطان م . س ، 2003، صفحة 201)

إدوين لوك ينظر إلى العوائد التي يحصل عليها الفرد من وظيفته كعامل رئيسي في تحديد مدى رضاه الوظيفي يشير إلى أن تلك العوائد يجب أن تكون ذات قيمة ومنفعة للفرد بالمؤسسة من هذا المنطلق، يرى لوك أن درجة الرضا الوظيفي تعكس ارتباط الفرد بين ما يتوقعه أو يريده من وظيفته، وما يتلقاه فعلياً من الوظيفة وبناءً على ذلك، يؤكد لوك على أن أهمية جوانب الرضا الوظيفي تختلف من فرد لآخر، ويؤثر هذا على استجاباتهم العاطفية لتلك الجوانب يعني ذلك أن عنصرًا معينًا قد يكون هامًا بالنسبة لشخص ما، في حين قد لا يكون مهمًا لآخر

بمعنى آخر، إذا لم يكن جانب معين مهمًا بالنسبة للفرد، فقد يكون راضيًا عنه بشكل متوسط، بغض النظر عن مدى استفادته منه. وبالمقابل، إذا كانت أحد الجوانب الوظيفية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للفرد، فسيكون أي تغيير فيها - سواء كان صغيرًا أو كبيرًا - له تأثير كبير على مستوى رضاه الوظيفي

باختصار، يركز لوك على أهمية تحقيق التوافق بين توقعات الفرد وتجاربه الفعلية في الوظيفة، ويعتبر هذا التوافق محددًا رئيسيًا لمدى رضا الفرد عن عمله.

### المطلب الرابع: أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي

يُعتبر الرضا الوظيفي مؤشرًا هامًا على جودة الحياة في العمل وعلى استعداد الموظف للبقاء في الوظيفة وتفانيه في أدائها. وتتأثر مستويات الرضا الوظيفي بعدة عوامل وعناصر تشكل أبعادًا مختلفة، تُلخص فيما يلي:

#### أولاً: التحفيز:

في سياق التحفيز المادي والمعنوي، تلعب الحوافز دورًا بارزًا في تعزيز مستويات الرضا الوظيفي للأفراد في أي مؤسسة فالحوافز تعتبر أداة مهمة تسعى إلى تحسين المستوى العام للروح المعنوية والأداء البشري للعاملين تسهم هذه الحوافز بشكل فعال في خلق أجواء تحفيزية تشمل كلا من الجوانب المادية والمعنوية من الناحية المادية، تشمل الحوافز المادية مثل الزيادات في الراتب، المكافآت المالية، والمزايا المالية الأخرى. يعتبر توفير هذه الحوافز مكافأة عادلة ومنصفة للأداء المتميز، مما يشجع على العمل بجدية والتفاني في الوظيفة.

أما من الناحية المعنوية، فإن الحوافز تشمل عناصر مثل التقدير، والإشادة، والترقيات، وتوفير بيئة عمل إيجابية تعزز الشعور بالانتماء والاعتراف. هذه الحوافز تعمل على تعزيز الثقة بالنفس والمساهمة الإيجابية في العمل، مما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي والأداء العام بالتالي، يمكن القول بأن الحوافز في جميع أشكالها تلعب دورًا حيويًا في خلق بيئة عمل محفزة وملهمة، تعزز الرضا الوظيفي وتعزز الأداء والتفوق الشخصي للموظفين في المؤسسة (Normala Daud, 2015, pp. 208-213)

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

لذا نجد ان إسهامات الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ترتبط بأبعاد ومكونات أساسية ذات صلة وثيقة بزيادة مستويات الرضا لدى الموارد البشرية في المؤسسة خاصة ان تلك الابعاد والمكونات المتعلقة بالتحفيز تتصل بدور مهم يسهم في تلبية احتياجات العاملين وتنمي لديهم روح الابتكار والتطوير. (موسى السعودى ، 2014)

وتبين لنا العديد من الاديبيات والدراسات في مجال التحفيز والرضا الوظيفي ان وجود نظام واضح للحوافز يمكن المؤسسة من تحقيق مستويات متقدمة من الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، خاصة اذا كان نظام التحفيز يعتمد في أبعاده ومكوناته المختلفة على جوانب تتصل بمكافأة المتميزين لضمان استمرارية ذلك التميز وتقديرهم ، اضافة الى وجود معايير توضح اليات واجراءات التحفيز المعنوي بغرض منح العاملين فرص للتقوي ومسار وظيفي لشغل المراكز والتمكين في اداء الدور والمهام الوظيفية وفق سياسات تحدم الارتقاء مستوى الرضا الوظيفي. (Zalina Ibrahim, Azman Ismail, Nur Asilah Kithuru, Mohamed, Nur Safina Mohd Raduan, 2015, pp. 523-530)

هذا بالإضافة الى ان من أهم مكونات وابعاد الرضا الوظيفي وارتباطها بنظام الحوافز هو ضرورة أن يكون هناك مراجعة مستمرة لتطوير هذا النظام ، ومناسبته لكل مستوى فضلا عن تنوع اساليب التحفيز المادي والمعنوي بشكل يعزز من استمرارية

## الفصل الاول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

مستويات الرضا الوظيفي المنشودة مع ضرورة التأكيد على عنصر الشفافية والعدالة التي تعد من اسس مكونات بناء الرضا الوظيفي عبر التحفيز وترى الباحثة ان مستويات الرضا الوظيفي المرتبطة بالحوافز تتأثر بشكل كبير من حيث حجم تلك الحوافز المادية لان الافراد دائما ما يقارنون بين تلك الحوافز وادواؤهم المرتبط بها ، وبالنسبة للهيئة العامة للتعليم التطبيقي ترى الباحثة ان نظم التحفيز في الهيئة تتطلب الى المزيد من الجوانب التي تحقق وتزيد من مستويات العدالة بين قيمة تلك الحوافز المادية وبين مستويات الاشباع المادي التي يسعى الموظفون في الهيئة الى الوصول اليها ، حيث تؤكد على ذلك دراسة والتي اشارت الى اهمية التوازن بين قيمة الحوافز المادية ومستويات الاشباع التي يسعى اليها الموظفون في المؤسسات. (Panagiotis Ioannou, Vassiliki Katsikavali, Petros Galanis, Emmanuel Velonakis, Danai Papadatou, Panayota Sourtzi., 2015)

وتشير الباحثة الى الشكل التالي الذي يعبر عن الحوافز المادية والمعنوية ومستويات الرضا الوظيفي لدى الافراد والموارد البشرية، حيث توضح ان العدالة بين مستويات الحوافز المادية بشكل يتوافق مع تمكين الافراد من اشباع تطلعاتهم المادية والاحتياجات التي يسعون الى تعزيزها وتلبيتها عبر الانتماء الى المؤسسة والاداء الوظيفي لهم الأمر الذي يترتب عليه نتيجة تلك العدالة الوصول الى مستويات متقدمة من الرضا الوظيفي، والاداء البشرى العالي الذي يخدم المؤسسة وهو ما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل رقم (04): تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي



### ثانيا: المهام والمسئوليات الوظيفية

مهام الوظيفية ومكونات وتصميم الوظائف لها تأثير كبير على رضا الفرد في العمل. عندما تكون المهام محفزة ومتوافقة مع طموحات الفرد ومهاراته، يزيد ذلك من مستوى رضاه الوظيفي ويجفزه على تقديم أداء أفضل تصميم الوظائف يمكن أن يتضمن عناصر مثل تحديد المسؤوليات بشكل واضح ومناسب لمهارات وقدرات الفرد، وتوفير فرص التطوير والتقدم الوظيفي، وتحديد أهداف ملموسة وقابلة للقياس كما يمكن أن يكون للتنوع في المهام والتحديات دور مهم في زيادة انخراط الفرد وحبه للعمل بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تلعب مكافآت ومزايا العمل دوراً كبيراً في تعزيز الرضا الوظيفي، سواء كانت مادية مثل الرواتب والمكافآت، أو غير مادية مثل بيئة العمل والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية باختصار، توفير بيئة عمل تحفيزية ومتوافقة مع تطلعات ومهارات الأفراد

يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحقيق رضاهم الوظيفي وبالتالي تعزيز أدائهم وإنتاجيتهم. (Jalal Hanaysha, Putri Rozita Tahir, 2015).

محتوى ومضمون العمل يلعب دورًا حيويًا في بناء رضا العاملين عن عملهم. عندما يكون تصميم الوظيفة متنوعًا ويتيح للموظفين فرصة لتولي مجموعة متنوعة من المهام والمسؤوليات، يمكن أن يزيد ذلك من مستويات التمكين والإشباع الوظيفي لديهم. إجراء عملية إثراء وظيفي تعني تعديل محتوى الوظيفة لتضمين مزيد من التحديات والمسؤوليات التي تناسب مهارات وقدرات الموظفين. يمكن أن يتضمن ذلك منحهم فرصًا لتطوير مهارات جديدة، واتخاذ قرارات أكثر استقلالية، والمشاركة في مشاريع مهمة هذا التنوع في المهام والمسؤوليات ليس فقط يزيد من تحفيز الموظفين وانخراطهم في العمل، بل يمكن أن يؤدي أيضًا إلى تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة. إذا كان الموظف يشعر بأن عمله يمنحه فرصًا للتطوير والنمو، فمن المرجح أن يكون أكثر رضا وإنتاجية في عمله.

التالي، تُعتبر عمليات إثراء الوظيفة وتنوع المسؤوليات من السياسات والممارسات الفعالة التي تهدف إلى بناء بيئة عمل تشجع على الإبداع والتطوير الشخصي للموظفين، وبالتالي تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي. (Yueng-Hsiang Huang, Jin Lee, Anna C. McFadden, Lauren A. Murphy, Michelle M. Robertson, Janelle H. Cheung, Dov Zohar., 2016)

أهمية مراعاة عوامل تحقيق الرضا الوظيفي عند تصميم الوظائف. منح الأفراد سقفًا معقولًا من التمكين في المهام والمسؤوليات التي يتم تكليفهم بها يعزز الشعور بالثقة والقدرة على تحقيق النجاح كما أن توفير فرص واضحة للترقية يعزز الرغبة في التميز والأداء الفعال، حيث يشعر الموظف بأن عمله وتطوره المهني مرتبط بمستقبله وفرص تقدمه داخل المؤسسة. وعندما يكون لديهم رؤية واضحة لمسارات وظيفية محتملة، يتحفزون لتحقيق النجاح وتطوير مهاراتهم لتحقيق تلك الأهداف بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تلعب دوافع وحوافز الترقية دورًا مهمًا في تحفيز الموظفين وزيادة مستويات الرضا الوظيفي. عندما يشعرون بأن الجهد الذي يبذلونه سيؤدي إلى فرص للترقية والتطور، فإنهم يكونون أكثر استعدادًا للعمل بجد والتفاني في وظائفهم لذا، يجب على الشركات والمؤسسات أن تأخذ هذه العوامل بعين الاعتبار عند تصميم الوظائف وتحديد المسؤوليات، لضمان بناء بيئة عمل تعزز الرضا الوظيفي وتحفز الموظفين على تحقيق أداء متميز والنمو المهني. (سامي علي أبو الروس ، شفا سالم السقا، 2010)

عندما تكون المهام متناسبة مع قدرات وإمكانيات الموظف، يصبح من الأسهل عليهم تحقيق النجاح والرضا في عملهم إذا كانت المهام مشجعة وتتيح للموظفين فرصًا لتطوير مهاراتهم والتقدم في مساهمهم المهني، فإنهم سيكونون أكثر رضا وإنتاجية. فالموظفون يشعرون بالإرضاء عندما يشعرون بأنهم يستفيدون من مهاراتهم بشكل كامل ويستطيعون الإسهام بشكل فعال في أهداف المؤسسة لذا، تعتبر هذه النقطة حيوية للمؤسسات، حيث يجب أن يتم تصميم الوظائف بعناية لضمان أن تكون متناسبة مع قدرات الموظفين وتطلعاتهم الوظيفية. ومن الممكن تحقيق ذلك من خلال عمليات تقييم دورية لمهارات وقدرات الموظفين، وضمان توفير التدريب والتطوير المناسب لتطوير مهاراتهم وتعزيز قدراتهم باختصار، توفير مهام متناسبة ومشجعة للموظفين يعد عاملاً رئيسيًا في بناء بيئة عمل ملهمة وتحقيق رضا العاملين، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الإنتاجية والأداء العالي في المؤسسة. (Normala Daud, 2015)

## الفصل الاول: الإطار النظري للتسويق الداخلي

التوافق بين محتوى العمل وقدرات الأفراد هو أمر بالغ الأهمية في تحقيق رضا العاملين وزيادة الإنتاجية في المؤسسة عندما يشعر الموظفون بأن مهامهم ومسئولياتهم تتناسب مع قدراتهم ومهاراتهم، يصبحون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف المنشودة والإسهام في نجاح المنظمة إن توجيه الأفراد نحو الأدوار التي تناسب قدراتهم وتحقيق تطلعاتهم الشخصية يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية وبالمثل، عندما يكون لدى الموظفين فهم واضح لما يتوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق أهدافهم الشخصية من خلال مسؤولياتهم، يكونون أكثر انخراطاً وتفانياً في عملهم بالتالي، يجب على المؤسسات النظر في تصميم الوظائف وتحديد المسؤوليات بعناية، بحيث تكون متوافقة مع مهارات وقدرات الموظفين، وتتيح لهم الفرصة لتطوير أنفسهم وتحقيق تطلعاتهم الشخصية والمهنية. هذا لا يساعد فقط في زيادة الإنتاجية والكفاءة في العمل، بل يعزز أيضاً الرضا الوظيفي ويعمق التوازن بين حاجات الموظفين وأهداف المؤسسة. ( Shafazawana Mohamed Tharikh, Cheah Yeh Ying Zuliawati Mohamed Saad, Kavitha ap Sukumaran, 2016, pp. 604-611)

### المبحث الثالث: تأثير التسويق على الرضا الوظيفي

تتبنى المنظمات اليوم استراتيجية التسويق الداخلي لتحسين أداء الفريق وتعزيز تفوقها التنافسي، إلى جانب تحقيق أهدافها الإستراتيجية الرئيسية. يعد التسويق الداخلي أساسياً في بناء رضا الموظفين، وهو أمر بالغ الأهمية خاصة في ظل المنافسة الشديدة على جذب الكفاءات البارزة حالياً. بفضل تركيزه على فهم وتلبية احتياجات العملاء الداخليين، يساهم التسويق الداخلي بشكل كبير في تعزيز رضاهم وهذا بدوره يعزز أداء المنظمة بشكل شامل، ويزيد من فاعليتها وكفاءتها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية بطريقة مبتكرة وفعالة.

#### المطلب الأول: تأثير التدريب على الرضا الوظيفي

التدريب لم يعد مجرد خيار للمنظمات، بل أصبح أمراً ضرورياً وأساسياً لمواكبة التحديات والتغيرات المتنوعة في البيئة العملية. يعتبر التدريب أداة حيوية لإحداث التغيير الإيجابي في عدة مجالات، منها المعرفة، المهارات، السلوك، والاتجاهات. فالتدريب يساهم في تطوير المهارات والمعرفة لدى الموظفين، مما يزيد من ثقتهم بأنفسهم ويعزز الروح المعنوية لديهم. (فريشي، 2015)

بالإضافة إلى ذلك، يعمل على معالجة بعض الظواهر السلوكية السلبية مثل زيادة معدل الغياب، كما يساهم في تحسين جودة الخدمة أو المنتج المقدم. ومن خلال توجيه العاملين نحو السلوكيات الإيجابية والاتجاهات الصحيحة، يعزز التدريب صورة المؤسسة ويساهم في اكتشاف القدرات الكامنة لدى الموظفين وتهيئة بيئة عمل صحية تشجع على التطوير والإبداع.

بالإضافة إلى الفوائد الأساسية للتدريب، يعتبر هذا العنصر أحد العوامل المهمة التي ترفع فرص الترقية للعاملين في المستقبل. وتزيد الحوافز المادية من ميزانية الموظف وتحفزه لبذل المزيد من الجهد والأداء المتميز. هذا بدوره يعزز الاتجاه الإيجابي للعاملين نحو وظائفهم والتزامهم بالعمل بكفاءة وفعالية أكبر.

من جانب آخر، تساهم العملية التدريبية في تزويد العاملين بالمعرفة والمعلومات التي تمكنهم من تنفيذ عملهم بشكل أفضل وفهم العلاقات والظواهر المحيطة بهم بشكل أعمق. هذا التحسن في أداء العاملين يؤدي إلى زيادة دورهم وأهميتهم في المنظمة، حيث يصبحون عناصر أساسية في تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها. (عباس، 1999)

بالإضافة إلى ذلك، يعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي وفي حل العديد من المشاكل الإدارية ومعالجة بعض الظواهر السلوكية السلبية وتوجيهها نحو السلوكيات الإيجابية والاتجاهات الصحيحة. يساهم التدريب بشكل كبير في تقليل بعض المشكلات مثل الأخطاء في العمل وزيادة معدل الدوران الوظيفي الخارجي ومعدل الغياب، مما يعزز أهمية احتفاظ المنظمة بموظفيها ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية. (أمقران، 2019-2020)

كما أنه يساعد في تطوير العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في التعامل مع العملاء وتقديم الخدمات بشكل ممتاز يرضيهم. ويهدف إلى تنمية قيم وتوجهات الموظفين مع تحسين الجودة، حيث يزودهم بالمعارف والمعلومات اللازمة للتحكم في عملهم وفهم العلاقات والظواهر المحيطة بهم.

ونتيجة لعملية التدريب الفعالة، يتم تعزيز دور وأهمية الموظفين في المنظمة، مما يؤثر إيجاباً على رضاهم والتزامهم ويعزز روح الانتماء. وبالتالي، يساهم التدريب في تقليل معدل الدوران الوظيفي، الذي يُعد مؤشراً هاماً لرضا الفرد وارتباطه بالمنظمة.

إضافة إلى فوائده الأساسية في تطوير المهارات ورفع مستوى الأداء، يمنح التدريب القدرة على تقليل الصراعات وحجم التوتر في المنظمة. فهو يساعد في تقليل معدل الدوران في العمل، الذي يمكن أن ينشأ نتيجة عدم القدرة على استيعاب بعض المهام أو التحكم فيها بشكل جيد. (بينغ هي، 2018)

بشكل عام، يمثل التدريب ركيزة أساسية في بناء وتطوير الموارد البشرية داخل المنظمات، ويساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها وتحقيق التميز والنجاح في السوق

### المطلب الثاني: تأثير التوظيف على الرضا الوظيفي

يعتبر التوظيف خطوة أولية حيوية وعاملاً أساسياً في تشكيل الرضا الوظيفي، ويشكل موضوعاً حيوياً في مجال إدارة الموارد البشرية. يتضمن هذا التأثير العديد من الجوانب الهامة، مثل توافق مهارات الموظف مع متطلبات الوظيفة، ووضوح الوصف الوظيفي، وعملية التوجيه والتدريب الفعالة خلال فترة الاندماج في الوظيفة الجديدة. عندما يتم اختيار الموظفين المناسبين بناءً على المهارات والملاءمة الثقافية، يتم تعزيز فرص تحقيق الرضا والإنتاجية في المنظمة. استخدام المصادر الموثوقة في عمليات التوظيف، مثل التقييمات الفنية والاستبيانات الاستقصائية للموظفين الحاليين، يساعد على فهم احتياجات وتوقعات الفريق وضمان اندماج الموظفين الجدد بسلاسة داخل الفريق.

أحد الجوانب الرئيسية في تأثير التوظيف على الرضا الوظيفي يتعلق بمدى توافق مهارات وخبرات الموظف مع متطلبات الوظيفة. تشير دراسة أجرتها جامعة هارفارد إلى أنّ التوظيف المدروس والمحكم يقلل من معدلات الرفض الوظيفي ويزيد من استمرارية العمل والرضا لدى الموظفين. (براون، 2019)

بالإضافة إلى ذلك، يؤكد تقرير لمنظمة العمل الدولية على أهمية إجراء عمليات التوظيف بشكل شفاف ومنصف، مما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز الرضا والولاء لدى الموظفين. وفقاً لدراسة أجرتها مؤسسة جالوب، والتي نشرت نتائجها في مجلة "الإدارة الاستراتيجية" في عام 2020، وجدت أن 75% من الموظفين الذين خضعوا لعملية توظيف فعالة شعروا برضا أكبر في العمل وزادت مستوياتهم من الالتزام والانخراط في المهام. علاوة على ذلك، تساهم عمليات التوجيه والتدريب المبكرة والمستمرة في تعزيز تجربة الموظف الجديد وتخفيف التوتر والضغوطات التي قد تواجهه في بداية عمله. يُشير تقرير نُشر في مجلة إدارة الأعمال الدولية إلى أن البرامج الفعالة للتوجيه والتدريب تزيد من مستوى الرضا الوظيفي وتقلل من معدلات الاستقالة المبكرة بشكل ملحوظ. (براون، 2018)

بهذا النمط، يظهر أن التوظيف الجيد والمدروس يمكن أن يكون عاملاً رئيسياً في تعزيز الرضا الوظيفي وبناء بيئة عمل ملائمة للموظفين. يجب التأكيد على أهمية اتباع معايير التوظيف الشفافة والفعالة، بالإضافة إلى تقديم برامج توجيه وتدريب مستمرة لتعزيز تجربة الموظف وتعزيز رضاه وولائه للمنظمة.

### المطلب الثالث: أثر التحفيز والتمكين على الرضا الوظيفي

عملية تحقيق الرضا الوظيفي تعد من أهم العوامل التي تسهم في نجاح الإدارة واستمرارية نجاح المنظمة. يعتبر الرضا الوظيفي عنصراً حاسماً لتحقيق الرضا الوظيفي بجانبه المادي والمعنوي وخلق بيئة عمل إيجابية، حيث ينشئ الثقة والولاء لدى الموظفين ويعزز جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة. تعد عمليات التحفيز والتمكين جزءاً أساسياً من استراتيجية الإدارة لتحقيق الرضا الوظيفي. (تيتجان، 1998)

#### أولاً: التحفيز

يؤثر التحفيز بشكل مباشر على رضا العاملين وأدائهم. دراسات عديدة أكدت أن الرواتب المنخفضة والحوافز القليلة التي لم تعد تلبى احتياجات العاملين تؤدي إلى عدم رضاهم، مما ينعكس سلباً على العمل والمنظمة بشكل عام. على سبيل المثال، يمكن أن تسهم هذه العوامل في زيادة معدل الدوران في العمل وحدوث حوادث عمل، مما يؤثر سلباً على الاستقرار والفعالية العامة للمنظمة. قد ركزت النظريات الإدارية السابقة، مثل نظرية إدارة العلميين التي قام بها تايلور وفايولوفير، بشكل أساسي على الحوافز المادية كونهما العامل الوحيد المؤثر في تحقيق مفهوم الرضا الوظيفي للعاملين. ومع ذلك، تشير الدراسات الحديثة إلى أن الحوافز المادية ليست العنصر الوحيد المؤثر في رضا العاملين وأدائهم. بل يتعدى ذلك إلى الحوافز غير المادية مثل الاعتراف بالإنجازات، وتوفير بيئة عمل مشجعة وداعمة، وتوفير فرص التطوير والتقدم المهني. (الغراوي، 2010).

لذلك، من الضروري على المنظمات النظر في توفير حزمة شاملة من الحوافز تلبى احتياجات وتطلعات موظفيها، سواء كانت مادية أو غير مادية. هذا يشمل توفير رواتب مناسبة، بالإضافة إلى برامج تحفيزية تشمل الترقية، والتدريب المستمر، والاعتراف بالإنجازات. بالتالي، يمكن للمنظمات تحقيق رضا أعلى لموظفيها وتعزيز أدائهم والحد من مشاكل مثل دوران العمل والحوادث.

توقع المكافآت هو عامل حاسم يؤثر على مستوى السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث يتجه الأفراد إلى المسار الذي يمنحهم أكبر قدر من المكافآت والمزايا. يمكن أن يكون تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء نتيجة مباشرة لتلبية توقعات المكافآت، وذلك بتوفير المنظمة للمكافآت المناسبة لتحفيز الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

على سبيل المثال، عندما يعرف الفرد أنه سيحصل على مكافأة أو عائد مالي ملموس عند تحقيق أهدافه، فإن هذا يعمل على تحفيزه وزيادة جهوده في العمل. توفير المكافآت الملائمة يسد الحاجيات المالية والاقتصادية للأفراد، مما ينعكس إيجاباً على مستوى رضاهم الوظيفي وأدائهم. (الوليد، 2009)

علاوة على ذلك، تعمل الحوافز على تعزيز أنماط مختلفة يحتاجها الفرد العامل، مثل الاعتراف بالإنجازات، وتوفير فرص التطوير المهني، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. هذا التفاعل الإيجابي داخل المنظمة وتوفير الحوافز الملائمة يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وارتفاع مستوى الأداء للأفراد، حيث يشعرون بأن جهودهم مقدره ومكافأة.

#### ثانياً: التمكين

التمكين هو مصطلح حديث يحظى بتفضيل المؤسسات، ويعبر عن عملية منح الأفراد سلطة واسعة في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية في استخدام قدراتهم، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات بشكل مستقل ومبتكر. ويقصد بالتمكين صحيح، تعني عملية التمكين منح الموظفين سلطة التفكير والتصرف بشكل مراقب وعادل، واتخاذ القرارات بطرق مستقلة. (شاعر، 2010)

التمكين في المؤسسات يعد جزءاً أساسياً من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث يشمل العديد من الجوانب المهمة التي تسهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين. من أبرز هذه الجوانب: التمكين في المؤسسات يعد جزءاً أساسياً من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، حيث يشمل العديد من الجوانب المهمة التي تسهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين. من أبرز هذه الجوانب: (قريشي، سبتة، 2015)

- **رفع الروح المعنوية للعاملين:** التمكين يعزز إحساس الموظفين بالمسؤولية والثقة بأدائهم وقدراتهم، مما يؤدي إلى تحفيزهم ورفع روحهم المعنوية. يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من العملية التنظيمية وأن مساهمتهم مهمة ومعترف بها.
- **توفير الصلاحيات والمسؤوليات:** يعطي التمكين الفرصة للموظفين لاتخاذ القرارات بشكل مستقل واتخاذ المبادرات. هذا يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية، ويجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم.
- **تطوير القيادات الواعدة:** من خلال منح الموظفين صلاحيات ومسؤوليات إضافية، يتمكنون من تطوير مهارات القيادة والتنظيم. يمكن لهم تحمل مسؤوليات إشرافية واتخاذ القرارات الاستراتيجية، مما يساهم في تكوين قيادات قوية داخل المؤسسة.
- **تعزيز الثقة والالتزام:** يعزز التمكين الثقة بين الإدارة والموظفين، حيث يشعرون بأن القيادة تثق في قدراتهم وتقدر مساهمتهم. هذا يعكس إيجابياً على الالتزام والانتماء للمؤسسة وأهدافها.
- **تحفيز الإبداع والابتكار:** يمنح التمكين الموظفين الحرية في التفكير واقتراح الأفكار الجديدة والمبتكرة. يشعرون بأنهم يمتلكون صلاحيات لتحويل أفكارهم إلى أفعال ومبادرات، مما يدفع الابتكار وتطوير العمليات.
- **تعزيز الرضا الوظيفي:** نتيجة لكل ما سبق، يتحسن رضا الموظفين عن عملهم وعن البيئة التنظيمية. يشعرون بالتقدير والاحترام والاعتراف بمساهماتهم، مما يزيد من مستوى الرضا والإنتاجية.
- **زيادة الكفاءة والفعالية:** يؤدي التمكين إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة فعاليتهم في أداء مهامهم. يتمكنون من استخدام قدراتهم ومهاراتهم بشكل أفضل، مما يعزز كفاءة العمل وتحقيق الأهداف بفعالية أكبر.

باختصار، يُعد التوظيف والتحفيز والتمكين أدوات فعالة لإدارة الرضا الوظيفي وتعزيز الأداء والإنتاجية داخل المنظمة. من خلال الاستفادة الكاملة من هذه العمليات والتركيز على تلبية احتياجات وتوقعات الموظفين، يمكن للمنظمة تحقيق ميزة تنافسية ونجاح مستدام.

### المطلب الرابع: أثر العلاقات الداخلية والاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

العلاقات الداخلية والاتصال الداخلي يُعدّان أحد العوامل الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي داخل المؤسسات. فهما يشكّلان الأساس الذي يُبنى عليه بيئة عمل إيجابية ومُحفّزة، والتي من خلالها يكون للموظفين الشعور بالانتماء والمسؤولية والإلهام لتحقيق الأهداف المشتركة. تعتبر العلاقات الداخلية نتاجًا للتفاعلات والتواصل بين أفراد المؤسسة، بينما يُعدّ الاتصال الداخلي الوسيلة التي يتم من خلالها بناء وتعزيز هذه العلاقات.

يتضح أن العلاقات الداخلية لها أثر كبير على بيئة العمل ورضا الموظفين. على سبيل المثال، عندما يكون هناك تواصل فعال وثقة متبادلة بين أعضاء الفريق، يزيد ذلك من مستوى التفاهم والتعاون وبالتالي يعزز الأداء الجماعي. بالإضافة إلى ذلك، تُساعد العلاقات الداخلية الإيجابية في تحفيز الموظفين للمساهمة بأفكارهم وآرائهم، مما يعزز الابتكار والإبداع داخل المنظمة. (حمد، 2020).

كما تعمل العلاقات الداخلية على نشر المعرفة والوعي داخل المنظمة، مما يساهم في تحفيز الموظفين لتقديم أداء متميز وتحمل المسؤوليات التي تُلقى على عاتقهم. يُعتبر التفاعل الداخلي أحد أبعاد التسويق الداخلي الأساسية، حيث يُعزز الفهم والوعي لدى الموظفين ويؤثر بشكل إيجابي على ثلاثة عوامل رئيسية: المعرفة، ومواقف الأفراد، وسلوكياتهم. فيما يتعلق بالمعرفة، يساعد التفاعل الداخلي في فهم متطلبات العميل ومفاهيم التسويق، مما يُمكن الموظفين من تقديم خدمات أفضل للعملاء وتعزيز ثقافة المنظمة. كما يُساهم في تعزيز مواقف الأفراد من خلال تمكينهم وتحفيزهم للتصرف بثقة ومسؤولية واستقلالية تجاه الإدارة، وهذا يظهر تأثيره الإيجابي أثناء التفاعل مع العملاء. (أمقران، 2019-2020)

من الجدير بالذكر أن العلاقات الداخلية السليمة لا تقتصر على الفرق والأقسام الداخلية فقط، بل تمتد أيضًا إلى العلاقات مع الإدارة العليا والتفاعل مع سياسات وقيم المنظمة. هذا النوع من العلاقات الفعّالة يساهم في تعزيز الثقة والشعور بالاستقرار والانتماء لدى الموظفين، مما ينعكس إيجابيًا على رضاهم الوظيفي وأدائهم.

### الخلاصة:

يعد التسويق الداخلي أحد العوامل الحيوية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الشركات والمؤسسات. يتضمن هذا النهج الإداري مجموعة من الأبعاد التي تؤثر بشكل مباشر على تحسين العلاقات الداخلية وبناء بيئة عمل إيجابية. أحد هذه الأبعاد هو بناء الثقة المتبادلة، حيث يُشجّع الموظفون على التفاعل الإيجابي مع الإدارة وبينهم أنفسهم، مما يؤدي إلى تعزيز الروح المعنوية وزيادة الالتزام بالعمل. كما يُسهم التسويق الداخلي في توفير الدعم والمعلومات اللازمة للموظفين، وبالتالي يمكنهم من التعامل بفعالية مع التحديات والتغيرات في بيئة العمل. ومن خلال تشجيع المشاركة والإبداع، يُمكن التسويق الداخلي الموظفين من المساهمة في تطوير العمليات وتحسين الأداء، مما يعزز الرضا الوظيفي ويُحقق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.

## الفصل التطبيقي :

تأثير التسويق الداخلي على الرضا  
الوظيفي في واقع بنك القرض الشعبي  
الجزائري ببسكرة

## تمهيد

بعد استعراضنا لأهم المفاهيم النظرية المتعلقة بكل من التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، سوف نحاول في هذا الفصل الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية المتعلقة بـ أثر فاعلية التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة وهذا من خلال ما تحصلنا عليه من معلومات من طرف الموظفين من مختلف الفئات، وقد ساعدتنا الاستبانة التي تم تخصيصها لهذه الدراسة في الحصول على هذه المعلومات بعد توزيعها على عينة البحث المختارة .

ولالإحاطة بجوانب الدراسة الميدانية جيدا قسمنا هذا الفصل إلى المحاور التالية :

- المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

ستكون مؤسسة القرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة محط أنظارنا في هذا المبحث، أين تم إجراء الدراسة بها والتعريف بها ونشأتها .

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تأسست وكالة القرض الشعبي الجزائري رقم 305 في 1971/12/31، كواحدة من بين الست وكالات التابعة للمديرية الجهوية بباتنة، وتحتل موقعا استراتيجيا في وسط المدينة بساحة العربي بن مهدي، وتضطلع الوكالة بنفس مهام القرض الشعبي الجزائري في المنطقة، وقد بلغ عدد المستخدمين فيها حاليا 31 فردا. (وثائق المؤسسة 2023)

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة القرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة

يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة من العناصر التالية (وثائق المؤسسة، 2023):

#### 1. مدير الوكالة:

يُعد مدير الوكالة الممثل الرئيسي للقرض الشعبي الجزائري على مستوى ولاية بسكرة. يتحمل مسؤولية إبرام وتوقيع جميع العقود والاتفاقيات والوثائق المختلفة، بالإضافة إلى مراقبة كافة المصالح التابعة للوكالة. يقدم المدير تقريرا دوريا للمديرية العامة عن إنجازات الأعمال والبرامج المتعلقة بالبنك. تتفرع أمانة المدير إلى:

- إدارة السكرتارية: تسهل أعمال المدير، الذي يتدخل في شؤون سيرها وتنظيمها. كما تقوم باستقبال العملاء الذين قدموا طلبات للحصول على القروض، والاتصال بهم عند الحاجة، واستقبال البريد والمكالمات الهاتفية.
- نائب المدير: يساعد المدير في أداء مهامه ويخلفه في حالة غيابه.

#### 2. مصلحة الإدارة:

تتكون مصلحة الإدارة من قسمين:

- قسم المستخدمين: يهتم بشؤون الموظفين مثل إعداد الأجور والعلاوات وتنظيم الإجازات وإعداد الحوافز، وتسجيل الغيابات والمخالفات.
- قسم المنازعات القانونية: يساعد البنك من الناحية القانونية ويتابع الحالات المتنازع فيها، ودراسة الشكاوى وطلبات تحصيل الحقوق، وتعيين المحامين الذين يمثلون البنك أمام المحاكم، ومتابعة تنفيذ الأحكام بعد صدورها.

#### 3. مصلحة القروض:

تقوم هذه المصلحة بتنفيذ الإجراءات والتعليمات المتعلقة بشؤون القروض وفقاً للمبادئ المعتمدة من قبل الإدارة. تستقبل العملاء وتبت في طلباتهم وتعد المذكرات اللازمة. تضم المصلحة:

- أمانة الالتزامات
- خلية الدراسات والتحليل: تقوم بدراسة طلبات القروض، وتحويل ملفات القروض المقبولة مبدئيًا إلى الفرع في ولاية باتنة للحصول على الموافقة النهائية، شرط ألا تتعدى قيمة القرض 400,000 دج، وإلا يتم تحويل الملف إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة. تتطلب دراسة ملف قرض على مستوى الوكالة شهرًا كاملاً، وإذا تم تحويل الملف إلى الفرع والمديرية العامة فإن الدراسة قد تستغرق أكثر من 6 أشهر. تتابع الخلية مراحل القروض حتى تحصيلها في حدود القوانين الملزمة.

#### **4. مصلحة التجارة الخارجية:**

تعمل هذه المصلحة كوسيط بين المتعاملين الجزائريين والأجانب في عمليات البيع أو الشراء (استيراد، تصدير). تتعامل مع التحويلات إلى الخارج وعمليات التوطين البنكي وفتح الاعتمادات المستندية. تتكون المصلحة من ثلاثة أقسام:

- قسم التحويلات الحرة والمباشرة
  - قسم القبض المستندي والاعتماد المستندي
  - قسم تسيير العقود
- #### **5. مصلحة الصندوق:**

تنقسم إلى قسمين:

- قسم الودائع: يستلم طلبات فتح حسابات الودائع، ويتابع جميع الإجراءات المتعلقة بفتح الحسابات، ويتأكد من توفير جميع الشروط القانونية، ومتابعة عمليات الإيداع والسحب.
- قسم الدفع والقبض: يُعرف أيضًا بالشباك، ويقوم بقبض ودفع المبالغ النقدية لكافة أنواع العملات، وإعداد جرد حركة النقد وتسجيلها، وتطبيق الأنظمة والإجراءات المعتمدة من المدير.

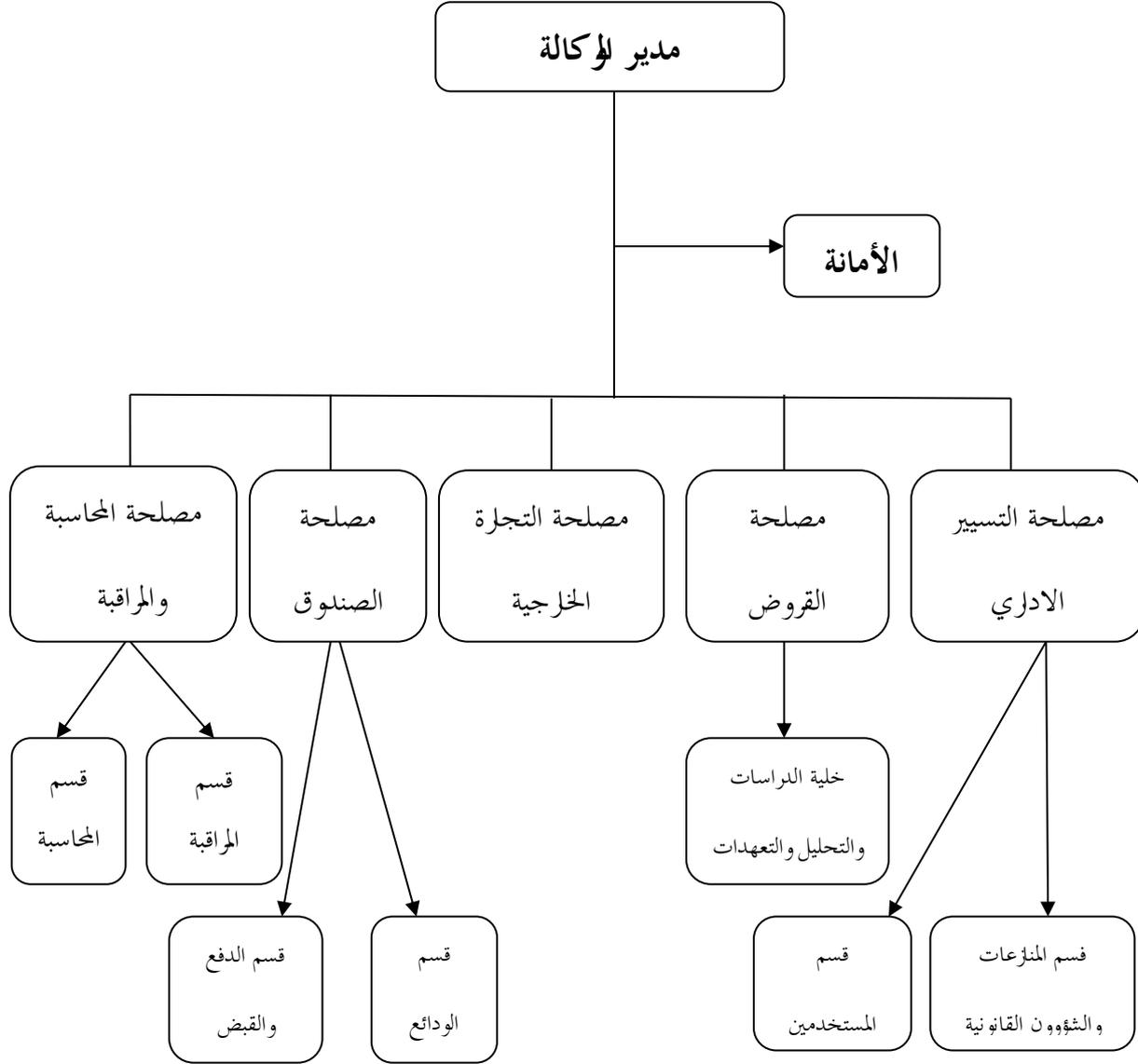
#### **6. مصلحة المحاسبة والمراقبة:**

تضم المصلحة قسمين:

- قسم المحاسبة: يسجل جميع العمليات اليومية للبنك في جميع أقسامه، ويعد الميزانيات الختامية، ويحللها ويدقق حسابات البنك. يشرف على النفقات العامة في الوكالة، ويتابع عقود الصيانة والتأمين وتوزيع التكاليف.
- قسم المراقبة: يقوم بالمراقبة الداخلية لعمليات التسيير ومدى تطبيق القوانين الداخلية للبنك. ينسق بين المصالح، ويبحث على تطبيق السياسة الإدارية المتبعة، ويساعد المدير في اتخاذ القرارات من خلال التقارير المنتظمة حول مدى انتظام ودقة البنك، ومدى وجود المشاكل الإدارية، لتحقيق سياسة وأهداف البنك.

ويمكن تمثيل كل ما سبق في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة القرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة 2023

المطلب الثالث: وظائف المؤسسة من أهم الوظائف التي يقوم بها القرض الشعبي الجزائري ولاية بسكرة

- القيام بجميع العمليات البنكية التي تقوم بها البنوك التجارية .
- إقراض الحرفيين والفنادق والقطاعات السياحية والصيد والتعاونيات غير الزراعية في (ميدان الإنتاج والتوزيع والمتاجرة، وعموما إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME ) أيا كان نوعها، وكذلك إقراض المهن الحرة وقطاع المياه والري

- تقديم قروض متوسطة وطويلة الأجل خاصة تمويل السكن والبناء والتشييد.
- تمويل القطاع السياحي والأشغال العمومية والبناء والري والصيد البحري.

وبالإضافة إلى الوظائف التي ذكرناها ووفقا للمتطلبات الاقتصادية الجديدة، فقد تطور دور العرض كافة النشاطات الجزائرية في تمويل القطاع الخاص وكذا العام، وأصبح له حرية التعامل مع الاقتصادية مالية كانت أو تجارية وقد وضع أهدافا المسائرة هذا التطور وتذكر أهمها فيما يلي :

- تحقيق لا مركزية القرار لإعطاء نوع من المرونة لكسب الوقت والزبائن تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من اجل ضمان التحويلات اللازمة .
- التوسع ونشر الشبكة واقتراجه من الزبائن .
- تحسين وتطوير شبكة المعلومات وكذا الوسائل التقنية الحديثة .
- التسيير الديناميكي لخزينة البنك . تقوية الرقابة على مستوى مختلف مراكز المسؤولية. (وثائق المؤسسة، 2023)

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

بعد الدراسة النظرية التي قدمها الباحث في الفصلين السابقين تم فيه إظهار المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة وهما التسويق الداخلي والرضا الوظيفي والعلاقة التي تربطهما، وذلك بالاعتماد على النظريات والأعمال ومختلف الدراسات التي قام بها الباحثون سابقا، ولتأكيد العلاقة بين المتغيرين سنقوم بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع العلمي وذلك بإجراء دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

وعليه سيتطرق هذا الفصل للمنهجية والأساليب المستخدمة في الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى النتائج المتوصل إليها ومناقشتها بخصوص تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) -وكالة بسكرة-، بداية بمنهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة وأساليب القياس، ثم التحليل الوصفي للدراسة، مروراً باختبار الفرضيات وصولاً للنتائج ومناقشتها.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بشكل علمي دقيق، يجب إتباع منهجية علمية ملائمة، وذلك بتحديد المنهج المعتمد، وبالتالي تحديد الأدوات المناسبة لجمع البيانات، لذا سنقوم فيما يلي بالتعرف على مجتمع وعينة الدراسة والمنهج المتبع وكذا مصادر الحصول على البيانات والأدوات الإحصائية المناسبة من أجل الوصول إلى نتائج مبنية على طرق علمية، وعلم الإحصاء أحد أهم هذه العلوم.

### المطلب الأول: أدوات ومصادر جمع البيانات

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة وأساليب قياس الاتجاهات والمستويات:

##### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

وقد احتوى معيار اختيار عينة المستجوبين على شروط أساسية حيث تمثلت هذه الشروط في:

- أن يكون المستجوبون من الموظفين والمسيرين الدائمين لدى البنك.
- أن تكون البنك المعني بالدراسة متواجدة بولاية بسكرة.

وبعد عملية توزيع الاستبيان على موظفي البنك محل الدراسة وذلك خلال الفترة الممتدة بين 10 مارس 2024 و 30 أبريل 2024، تمكن الباحث من استرجاع عينة حجمها 32، من أصل 40 استبيان تم توزيعه، حيث يلخص الجدول التالي تفاصيل هذه العملية:

الجدول رقم 1: تفاصيل جمع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات المستبعدة	العدد النهائي للعينة
40	34	02	32

المصدر: من إعداد الباحث.

تم توزيع الاستبيان على (40) موظفاً، بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة، تم استرجاع (34) استبيان، وتم استبعاد (02) إجابات لعدم استكمال الإجابة بها، ليتم اعتماد وإجراء الدراسة على عينة مكونة من (32) استبيانا.

## 2. الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات:

بالرغم من تنوع أساليب القياس فإن هذه الدراسة استندت على مقياس ليكارت الخماسي لجميع العبارات المستخدمة في الاستبيان ضمن إجابات بديلة وفقا لدرجة معيارية، يمكن من خلالها الحكم على مدى إيجابيته أو سلبيته والذي يتكون من خمس خيارات متدرجة كما هو مبين في الجدول رقم 2.3:

الجدول رقم 2: سلم ليكارت الخماسي

العبارات المستخدمة في الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
القيمة المقابلة لها	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحث.

ومن خلال الجدول السابق يمكن حساب المدى لتحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي، حيث أن المدى العام يتم حسابه بين أكبر قيمة وأصغر قيمة كما يلي:

المدى العام = أكبر قيمة - أصغر قيمة =  $5 - 1 = 4$ ، ثم يتم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول على طول الفئة، بحيث أن طول الفئة = المدى العام / عدد الفئات =  $4 / 5 = 0.8$

ومن أجل معرفة الحد الأعلى لأول فئة يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1، وتستمر عملية إضافة نفس القيمة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد 5، لتتصل على الجدول التالي:

الجدول رقم 3: مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	المتوسط الحسابي	المستوى
1	من 1 إلى أقل من 1,8	منخفض جدا
2	من 1,8 إلى أقل من 2,6	منخفض
3	من 2,6 إلى أقل من 3,4	متوسط
4	من 3,4 إلى أقل من 4,2	مرتفع
5	من 4,2 إلى أقل من 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الجدول يتضح لدينا مستويات الأهمية النسبية لسلم ليكارت على النحو التالي:

- المجال الأول: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة محصور بين  $1 - 1.8$  فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو غير موافق تماما وبذلك اتجاه المبحوثين منخفض جدا؛
- المجال الثاني: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة محصور بين  $1.8 - 2.6$  فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو غير موافق وبذلك اتجاه المبحوثين يكون منخفضا؛
- المجال الثالث: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة محصور بين  $2.6 - 3.4$  فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو محايد وبذلك اتجاه المبحوثين يكون متوسطا؛

- المجال الرابع: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة محصور بين 3.4 - 4.2 فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو موافق وبذلك اتجاه المبحوثين يكون مرتفعا؛
  - المجال الخامس: إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة محصور بين 4.2 - 5 فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيها هو موافق تماما وبذلك اتجاه المبحوثين يكون مرتفعا جدا.
- تم توزيع الاستبيان ورقيا لصعوبة التواصل مع إدارة البنك محل الدراسة الكترونيا، حيث تم توزيع الاستبيان على موظفي البنك بوكالة بسكرة.

#### ثانيا: أدوات جمع البيانات:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان في جمع البيانات، حيث تم تصميمه بالاعتماد على الدراسات السابقة المشار إليها في المقدمة، وبعد تكييفها مع موضوع هذه الدراسة تم تحضير نموذج البحث الذي من خلاله تم ضبط أبعاد وعبارات المتغير المستقل والمتمثل في التسويق الداخلي، وكذا ضبط عبارات المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، كما تم عرض الاستبيان للتحكيم من طرف مجموعة من الأساتذة الجامعيين المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وبأنها تحدم أهدافه، من خلال مدى وضوح العبارات ومناسبتها للمحتوى، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، وتقييمها من حيث عددها وشموليتها ومحتواها.

كما يمكن أن نوضح أهم الخطوات التي تم اتباعها من إعداد الاستبيان إلى تحليل النتائج كالتالي:

- إعداد مسودة للاستبيان النهائي للدراسة الميدانية بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة؛
- القيام بمقابلة أولية مع بعض موظفي القرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة؛
- تعديل الاستبيان بناء على التوضيحات المسجلة من المقابلة الأولية؛
- تحكيم الاستبيان لدى مجموعة من الأساتذة المختصين لإخراجه في صورته النهائية؛
- توزيع الاستبيان واسترجاعه في الفترة الممتدة من 10 مارس 2024 إلى 30 أبريل 2024؛
- تحليل وتفسير نتائج الدراسة بالاعتماد على معالجة مخرجات الاستبيان.

#### ثالثا: مصادر الحصول على البيانات:

**1. مصادر ثانوية:** وشملت المراجع ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، حيث تم الاستعانة بمختلف أشكال المراجع من كتب ودوريات ومقالات وأوراق بحثية ومدخلات في مختلف الملتقيات الوطنية والدولية، وباللغات العربية، الإنجليزية والفرنسية، المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، بالإضافة للمراجع الخاصة بعلم الإحصاء التي تساعد في تحليل ومعالجة النتائج.

**2. مصادر أولية:** ونقصد بها البيانات التي يقوم الباحث بجمعها لأول مرة من مجتمع الدراسة، باستخدام مختلف الأدوات والوسائل البحثية المعروفة، منها الملاحظة والمقابلة، ولعل أهمها الاستبيان الذي اعتمده الباحث كأداة أساسية للدراسة.

3. **الملاحظة:** وهي أداة تتصف بالوضوح والصدق لإثبات الحقائق، وتتكون من عمليات ذهنية متداخلة من أجل الخروج بفكرة عن الظاهرة المدروسة، المتمثلة في معرفة تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي ببنك القرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة.

4. **المقابلة:** تعد المقابلة من بين الأدوات بارزة في البحث العلمي، حيث تم استخدامها كأداة لتدعيم الاستبيان والملاحظة والخروج بتفسير نتائج الدراسة، فتم إجراء العديد من المقابلات مع موظفي البنك محل الدراسة.

5. **الاستبيان:** تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم معالجته ببرنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، وبمختلف الاختبارات الإحصائية بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث. وقد احتوى استبيان هذه الدراسة على مجموعة من العبارات ذات الخيارات المعدة مسبقا، حيث تم تقسيمه إلى قسمين، القسم الأول مرتبط بالمعلومات الشخصية والوظيفية للمستجوبين، والقسم الثاني تم تخصيصه لأسئلة متغيرات الدراسة وهو مقسم لجزئين، الجزء الأول خاص بالمتغير المستقل التسويق الداخلي والجزء الثاني يخص المتغير التابع الرضا الوظيفي كما يوضح الجدول التالي:

**الجدول رقم 4: أقسام الاستبيان**

القسم	العنوان	المتغيرات / العبارات
الأول	المعلومات الشخصية والوظيفية	الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في البنك، المستوى الوظيفي.
الثاني	- التسويق الداخلي.	- اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، العلاقات الداخلية.
	- الرضا الوظيفي.	- عبارات الرضا الوظيفي.

**المصدر:** من إعداد الباحث.

ويشتمل الاستبيان على قسمين:

• **القسم الأول:** ويحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة في البنك، المستوى الوظيفي).

• **القسم الثاني:** ويشتمل على محورين يمثلان متغيري الدراسة وفق ما يلي:

✓ **المحور لأول:**

اشتمل هذا المحور على الأبعاد الستة للتسويق الداخلي حيث ضمت (30) عبارة تم توزيعها كما يلي:

- اختيار العاملين: وشمل خمس عبارات من (01 إلى 05)؛
- التدريب: ضم خمس عبارات من (06 إلى 10)؛
- التحفيز: خصصت له خمس عبارات من (11 إلى 15)؛
- التمكين: عبرت عنه خمس عبارات من (16 إلى 20)؛
- الاتصال الداخلي: وشمل خمس عبارات من (21 إلى 25)؛
- العلاقات الداخلية: عبرت عنها خمس عبارات من (26 إلى 30).

الجدول رقم 5: تقسيم عبارات المتغير المستقل

المتغير	اختيار العاملين	التدريب	التحفيز	التمكين	الاتصال الداخلي	العلاقات الداخلية	التسويق الداخلي
عدد العبارات	05	05	05	05	05	05	30
ترتيب العبارات	05-01	10-06	15-11	20-16	25-21	30-26	30-01
الترميز في Spss	X1-X5	X6-X10	X11-X15	X16-X20	X21-X25	X26-X30	X1-X30

المصدر: من إعداد الباحث.

○ المحور الثاني:

اشتمل هذا المحور على عبارات المتغير التابع الرضا الوظيفي حيث ضمت (10) عبارات.

الجدول رقم 6: تقسيم عبارات المتغير التابع

المتغير	الرضا الوظيفي
عدد العبارات	10
ترتيب العبارات	01-10
الترميز في Spss	Y1-Y10

المصدر: من إعداد الباحث.

## المطلب الثاني: منهج البحث وأساليب التحليل

### أولاً: منهج البحث

قد تتعدد المناهج وتتشترك فيما بينها في جزئيات كثيرة بحيث كثيراً ما يرد المنهج المتبع من قبل الباحثين في نوعين من المناهج الموجودة، وقد اعتمد الباحث ضمن سياق هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، فتم تفعيل الأول في سبيل الجمع الوافي والدقيق للمعلومات التي تخدم الموضوع ل يتم فيما بعد معالجتها وتحليلها واستخلاص النتائج وإجراء مقارنة بين بعض الجزئيات المميزة للمؤسسات البنكية المبني بشكل أساسي على مستوى الخدمات المقدمة، والجنس والمؤهل العلمي والخبرة، أما المنهج التحليلي فتم الاعتماد عليه لمناقشة وتحليل نتائج اختبار الفرضيات بشكل دقيق، وهو المنهج المهم ضمن هذه العمل باعتباره المعتمد لتقدم نتائج نهائية لهذه الدراسة.

### ثانياً: أساليب التحليل الإحصائية:

لتحليل البيانات التي تم تجميعها تم استخدام كل من برنامج ال Excel وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 20، واعتماداً على هذه البرامج تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- جدول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات الأفراد اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

- المتوسطات الحسابية: وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة، وقد استخدمناه لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة والمتوسط العام لكل بعد ومتغير.
- اختبار ألفا كرونباخ: يستعمل هذا المعامل للتأكد من صلاحية المقياس، إذ يقيس مدى الاتساق والتناسق في إجابة المستجوبين على الأسئلة الموجودة بالمقياس، ومدى قياس كل سؤال للمفهوم، ويدل ارتفاع قيمة معامل الارتباط في المقياس على ارتفاع درجة الثبات، علما أن معامل الثبات المقبول هو (0.60) فما فوق.
- معامل الصدق: يحسب عن طريق أخذ جذر معامل الثبات، حيث كلما كان قريبا من الواحد نقول إن الاستبيان صادق وأنه ممثل للمجتمع المدروس.
- الانحراف المعياري: من أفضل مقاييس المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي، وقد تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح تشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة.
- معامل الارتباط بيرسون: يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيرات ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة، ويستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميّين.
- معامل الالتواء: هو درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات؛
- معامل التفلطح: يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات؛
- معامل التضخم والتحمل: فمعامل التضخم هو من الطرق الأساسية واسعة الاستخدام للكشف عن وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، حيث تقيس مدى تضخم تباينات معاملات الانحدار المقدرة في وجود الازدواج الخطي، فإذا كانت قيمة معامل تضخم التباين لأحد المتغيرات المستقلة أكبر من أو تساوي (10) كان ذلك دال على وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة، وأن قيمته الأقل من ذلك تشير إلى عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة، وأن القيمة (1) هي المثالية التي تشير إلى عدم وجود ازدواج خطي، أما معكوس معامل التضخم ( $VIF/1$ ) فهو للكشف عن وجود الارتباط الخطي بين المتغير المستقل وبقية المتغيرات المستقلة، وقيمه تكون أكبر من (0.01).
- تحليل الانحدار المتعدد: وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد؛
- تحليل التباين للانحدار: لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة؛
- المتوسط المرجح: لتحديد طول خلايا مقياس ليكرات الخماسي المستخدم في الاستبيان؛
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات.

### المطلب الثالث: اختبار ملائمة البيانات للتحليل الإحصائي:

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

ينبغي التأكد من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة لأن نتائج هذا الاختبار تحدد أي نوع من اختبارات الفرضيات سيتم استخدامه لاحقاً، اختبارات معلمية أو لا معلمية. وعليه استخدمنا اختبار Test Kolmogorov-Smirnov à un échantillon، لإثبات طبيعة التوزيع.

#### الجدول رقم 7: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

البعد	قيمة Z	القيمة الاحتمالية (Sig)
اختيار العاملين	0.736	0.650
التدريب	0.579	0.891
التحفيز	0.880	0.421
التمكين	0.896	0.399
الاتصال الداخلي	0.995	0.275
العلاقات الداخلية	0.996	0.276
التسويق الداخلي	0.535	0.937
الرضا الوظيفي	0.540	0.932

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.20.

من خلال الجدول رقم 7.3 يتضح لنا أن القيمة الاحتمالية Sig لأبعاد ومتغيري الدراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يسمح لنا بإجراء الاختبارات المعلمية للتأكد من صحة الفرضيات.

ثانيا: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

وقد كانت نتائج هذا المعامل كما يلي:

1. الاتساق الداخلي للمتغير المستقل:

الجدول رقم 8: معامل الارتباط لعبارات التسويق الداخلي مع البعد الذي تنتمي إليه

المتغير المستقل	أبعاد المتغير	العبرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
التسويق الداخلي	اختيار العاملين	X1	0.672**	0.000
		X2	0.567**	0.000
		X3	0.523**	0.000
		X4	0.628**	0.000
		X5	0.678**	0.000
	التدريب	X6	0.733**	0.000
		X7	0.639**	0.000
		X8	0.501**	0.000
		X9	0.571**	0.000
		X10	0.649**	0.000
	التحفيز	X11	0.820**	0.000
		X12	0.676**	0.000
		X13	0.528**	0.000
		X14	0.774**	0.000
		X15	0.790**	0.000
	التمكين	X16	0.639**	0.000
		X17	0.525**	0.000
		X18	0.714**	0.000
		X19	0.767**	0.000
		X20	0.569**	0.000
	الاتصال الداخلي	X21	0.489	0.004
		X22	0.569**	0.000
		X23	0.715**	0.000
		X24	0.756**	0.000
		X25	0.532**	0.000
	العلاقات الداخلية	X26	0.734**	0.000
		X27	0.760**	0.000
		X28	0.569**	0.000
		X29	0.522**	0.000
		X30	0.735**	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.20.

من الجدول السابق يمكن تبين ما يلي:

- بالنسبة لبعد اختيار العاملين نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في جميع العبارات التي تقيسه، وتراوحت معاملات الارتباط بين 52.30% و 67.80% وهي أكبر من 50%، فجميعها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05% حيث كانت

- مستويات الدلالة 0.000، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات بعد اختيار العاملين.
- بالنسبة لبعد التدريب نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في جميع عباراته، وتراوحت معاملات الارتباط في مجملها بين 50.10% و73.30% وهي أكبر من 50%، فجميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات بعد التدريب.
- بالنسبة لبعد التحفيز نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في جميع عباراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط في مجملها بين 52.80% و82.00% وهي أكبر من 50%، فجميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات بعد التحفيز.
- بالنسبة لبعد التمكين نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في جميع عباراته، وتراوحت معاملات الارتباط في مجملها بين 52.50% و76.70% وهي أكبر من 50%، فجميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات بعد التمكين.
- بالنسبة لبعد الاتصال الداخلي نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في جميع عباراته، وتراوحت معاملات الارتباط في مجملها بين 56.90% و75.60% وهي أكبر من 50%، فجميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000، ماعدا العبارة الأولى التي كان معامل ارتباطها 48.90%، بمستوى دلالة 0.004، وهو كذلك أقل من 05%، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات بعد الاتصال الداخلي.
- بالنسبة لبعد العلاقات الداخلية نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في جميع عباراته، حيث تراوحت معاملات الارتباط في مجملها بين 52.20% و76.00% وهي أكبر من 50%، فجميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات بعد العلاقات الداخلية.
- أما بالنسبة للمتغير التسويق الداخلي ككل فقد تراوحت معاملات الارتباط لفقراته بين 50.10% و82.00%، وبذلك فمجموع الفقرات مرتبطة ارتباطا طرديا كونها كانت أكبر من 50%، إلا في عبارة واحدة هي:
- العبارة الأولى والتي هي ضمن البعد الخامس (يمكنني الاتصال مباشرة برئيسي في العمل) والتي كانت بنسبة 48.90%.
- وعليه نستطيع القول إن فقرات الأبعاد المكونة محور التسويق الداخلي على اتساق في تكوينها للمحور وصادقة لما وضعت لقياسه.

## 2. الاتساق الداخلي للمتغير التابع:

الجدول رقم 9: معامل الارتباط لعبارات الرضا الوظيفي مع البعد الذي تنتمي إليه

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	العبارة	المتغير التابع
0.001	0.508**	Y1	الرضا الوظيفي
0.000	0.676**	Y2	
0.000	0.594**	Y3	
0.000	0.766**	Y4	
0.000	0.867**	Y5	
0.000	0.878**	Y6	
0.000	0.886**	Y7	
0.000	0.651**	Y8	
0.000	0.874**	Y9	
0.000	0.596**	Y10	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.20.

من خلال الجدول يمكن تبين ما يلي:

- بالنسبة للمتغير التابع الرضا الوظيفي نجد أنه مرتبط ارتباطا طرديا في جميع عباراته، وتراوحت معاملات الارتباط في مجملها بين 50.80% و 88.60% وهي أكبر من 50%، فجميع الفقرات دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 05%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000، وهذا ما يدل على أن العبارات أساسية في قياس البعد التي تقيسه وأنها متسقة داخليا معه، الأمر الذي يؤكد الصدق البنائي لعبارات المتغير الرضا الوظيفي.

### ثالثا: ثبات أداة الدراسة:

لتقدير ثبات الدراسة سنستخدم على معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha الذي يعد من أفضل المعاملات لتقدير الثبات.

الجدول رقم 10: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
التسويق الداخلي	30	0.679	0.824
الرضا الوظيفي	10	0.822	0.906
الثبات العام للاستبيان	40	0.816	0.903

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.20.

يبين الجدول أن معدل الثبات الكلي (0,816) يعني أن درجة ثبات الاستبيان عالية مما يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، كما أن معامل الثبات ألفا كرونباخ يتراوح بين (1) و (0) فكلما اقترب من (1) كان الثبات مرتفع والعكس لما يقترب من (0) الأمر الذي يسمح بالاعتماد عليه كأداة جمع البيانات، وعند حساب معدل الصدق، يلاحظ أن كل النسب أكبر من 0,6 ما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية، أي أن درجة الثبات تبرر استخدامها لأغراض الدراسة.

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وبأنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين -أساتذة جامعيين -مختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكذا إطارات القرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة، لتحكيم الاستبيان، من خلال مدى وضوح العبارات ومناسبتها للمحتوى، ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت من أجله، وتقييمها من حيث عددها وشموليتها ومحتواها.

حيث تم الأخذ بعين الاعتبار جميع ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، بإجراء التعديلات اللازمة على ضوء توصياتهم، لتصبح أكثر تحقيقاً لأهداف الدراسة وتمت صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

### المبحث الثالث: تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سيتم عرض الجانب الوصفي للعينة المدروسة، والبدائية ستكون بتحليل الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمستجوبين من موظفي القرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة، ومن ثم تحليل اتجاهاتهم حول متغيرات الدراسة ووصولاً لاختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

#### المطلب الأول: تحليل الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمستجوبين

أولاً: الجنس:

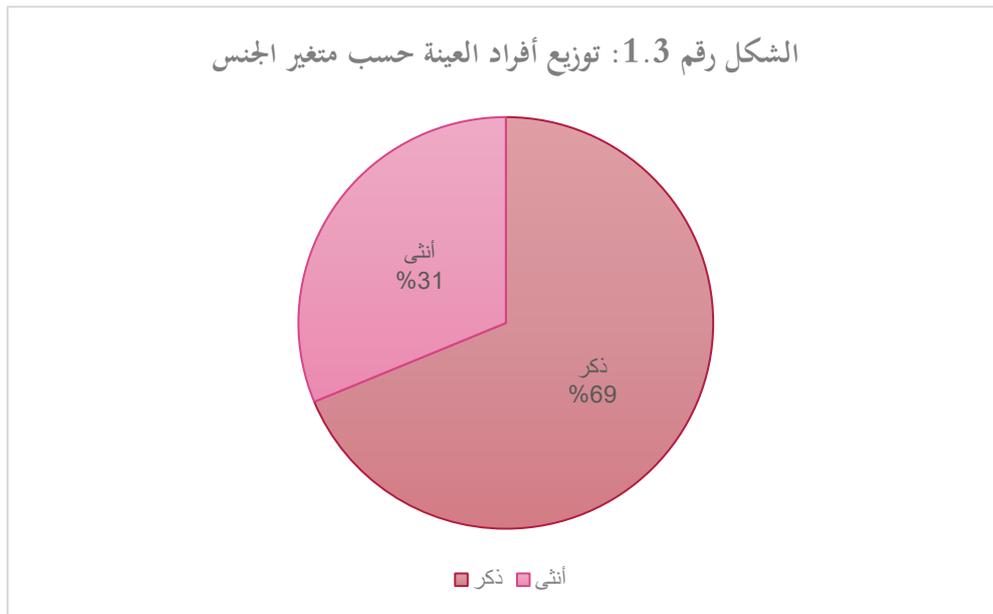
يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب الجنس لموظفي البنك محل الدراسة.

الجدول رقم 11: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	22	68.80%
أنثى	10	31.20%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

يتضح من الجدول رقم 11.3 أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث في عينة الدراسة إذ يمثل 22 فرداً بنسبة 68.80%، بينما عدد الإناث 10 أفراد بنسبة 31.20%، وأن الأفراد من الجنسين استجابوا بالإيجاب للاستبيان.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Excel

ثانيا: العمر:

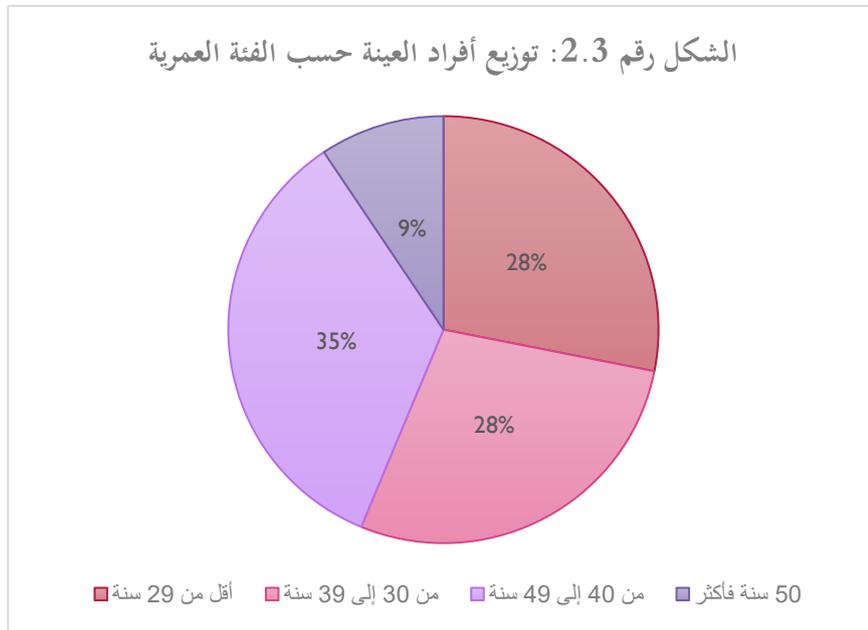
يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب الفئة العمرية لموظفي البنك محل الدراسة.

الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئة العمرية
28.10%	09	أقل من 29 سنة
28.10%	09	من 30 إلى 39 سنة
34.40%	11	من 40 إلى 49 سنة
09.40%	3	50 سنة فأكثر
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

بالنسبة للفئة العمرية لأفراد العينة يلاحظ أن الفئة العريضة والبالغه نسبتها 34.40% من فئة (40 إلى 49 سنة)، وتشكل الفئة العمرية أقل من 29 سنة وفئة من (30 إلى 39 سنة) نسبة 28.10%، لكل منهما، بينما تشكل فئة أكبر من 50 سنة، ما نسبته 09.40%.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Excel

ثالثا: المستوى التعليمي:

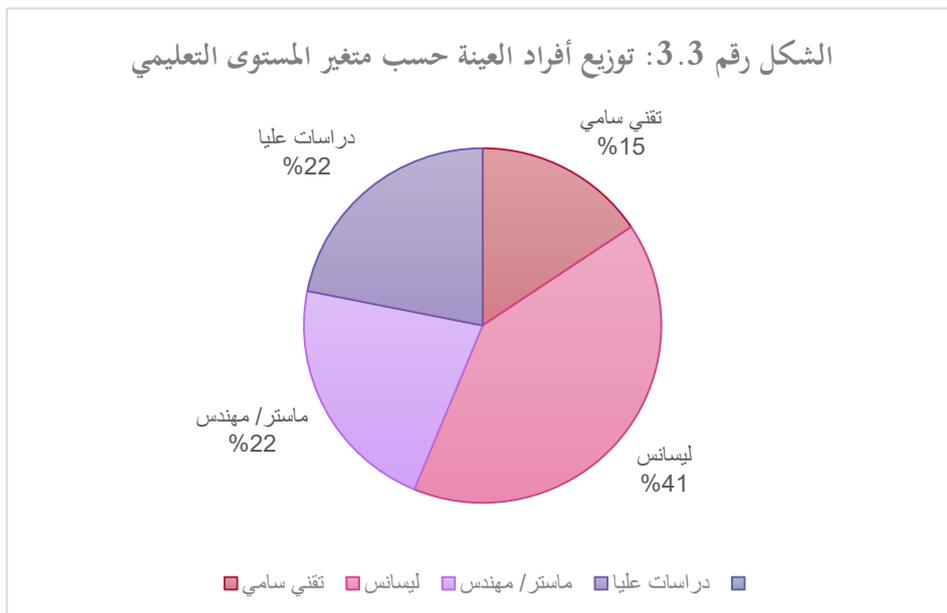
يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب المستوى التعليمي لموظفي البنك محل الدراسة.

الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
15.60%	5	تقني سامي
40.60%	13	ليسانس
21.90%	07	ماستر/مهندس
21.90%	07	دراسات عليا
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

يلاحظ من الجدول بخصوص المستوى التعليمي أن أغلب أفراد العينة هم من حملة شهادة الليسانس بنسبة 40.60%، يليها مستوى الماستر والمهندس وفتة الدراسات العليا بنسبة 21.90%، لكل منهما، بينما شكلت فتة التقني السامي ما نسبته 15.60%، ويدل هذا المستوى على أن المستجوبون مؤهلون علميا للإجابة على الاستبيان.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Excel

رابعاً: الخبرة في البنك:

يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب الخبرة لموظفي البنك محل الدراسة.

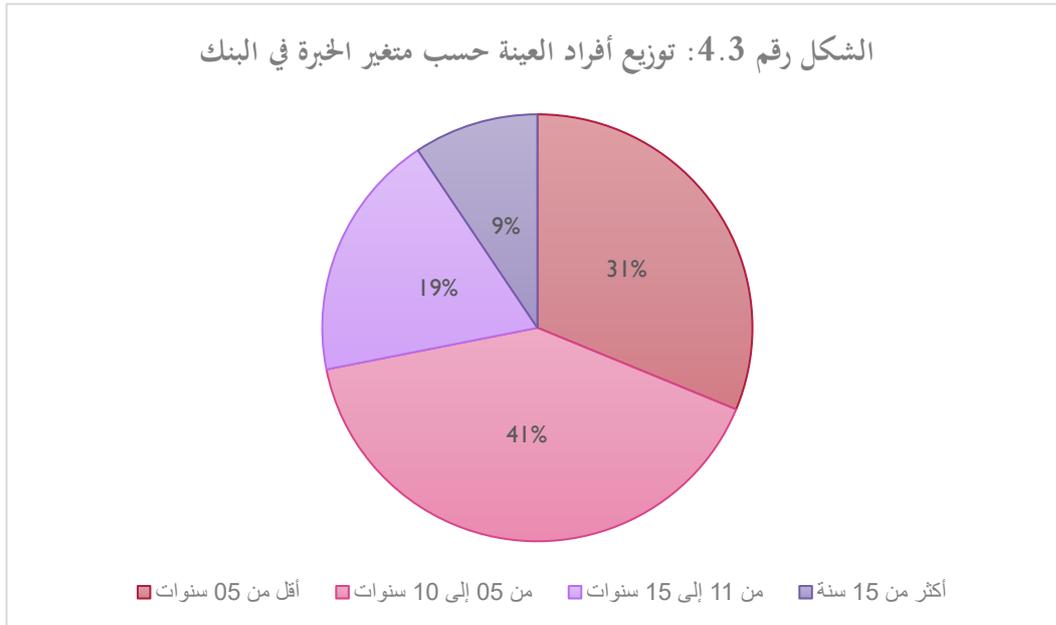
الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في البنك

الخبرة في البنك	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	10	31.30%
من 05 إلى 10 سنوات	13	40.60%
من 11 إلى 15 سنوات	06	18.80%
أكثر من 15 سنة	03	09.40%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

يلاحظ من الجدول الخاص بالخبرة في البنك أن الفئة من (05 إلى 10 سنوات) تمثل أكبر تمثيل بنسبة 40.60%، تليها فئة أقل من 05 سنوات بنسبة 31.30%، ليشكلا معا ما نسبته 71.90% من عينة الدراسة أقل من 10 سنوات خبرة في البنك، لتبقى فئة من (11 إلى 15 سنة) وفئة (أكثر من 15 سنة) ممثلة بالنسبتين 18.80% و 09.40% على التوالي.

الشكل رقم 4.3: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في البنك



خامسا: المستوى الوظيفي:

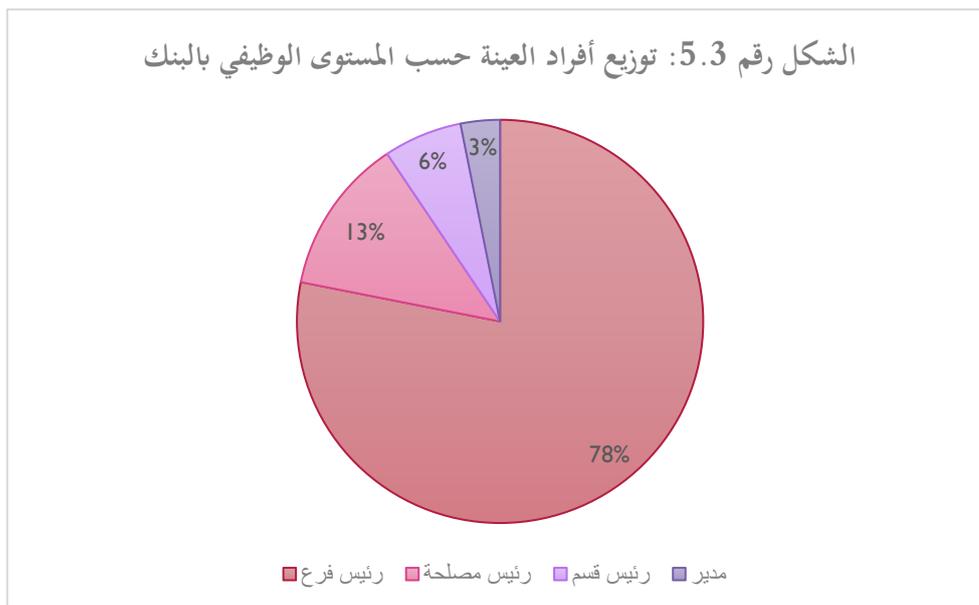
يوضح الجدول أدناه توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي لموظفي البنك محل الدراسة.

الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي لموظفي البنك

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى الوظيفي
78.10%	25	عون شباك
12.50%	04	رئيس مصلحة
06.30%	02	رئيس قسم
03.10%	01	مدير
100%	63	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

يلاحظ من الجدول الخاص بالمستوى الوظيفي أن عينة الدراسة شملت التوزيع التالي: عون شباك في الترتيب الأول بنسبة 78.10%، في الترتيب الثاني رئيس مصلحة بنسبة 12.50%، ثم رئيس قسم بنسبة 06.30%، وفي الأخير مدير وكالة بنسبة 03.10%.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات Excel

## المطلب الثاني: تحليل اتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة

### أولاً: تحليل اتجاهات المستجوبين حول المتغير المستقل (التسويق الداخلي)

بداية سنقوم بتحليل اتجاهات المبحوثين حول المتغير المستقل التسويق الداخلي من خلال تحليل كل عبارات أبعادها الستة، والمتمثلة في اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، وفيما يلي نتائج التحليل:

#### 1. اتجاهات المبحوثين حول بعد اختيار العاملين.

الجدول رقم 16: اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد اختيار العاملين

الرقم	عبارات بعد اختيار العاملين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	تختار الادارة الموظفين على أساس الكفاءة والمهارة العالية	3.28	0.924	متوسط	3
2	المرشحون للوظيفة يجتازون اختبارات تتناسب مع الوظيفة المطلوبة	3.75	1.016	مرتفع	2
3	معايير التوظيف واضحة وعادلة	3.19	0.859	متوسط	4
4	الوظيفة التي أشغلها تناسب قدراتي	3.09	1.228	متوسط	5
5	كل عامل يعرف دوره بدقة بالبنك	3.91	0.689	مرتفع	1
	اختيار العاملين	<b>3.44</b>	<b>0.479</b>	مرتفع	/

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول (اختيار العاملين) هي 3.44 والتي تقع ضمن المجال الرابع لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (موافق) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات بعد (اختيار العاملين) كانت بمستوى مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.09 و 3.91). كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 0.479 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات بعد اختيار العاملين حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.689 و 1.228) وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة الخامسة المتعلقة بأن كل عامل يعرف دوره بدقة بالبنك، جاءت في الترتيب الأول ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة الثانية والتي تفيد بأن المرشحون للوظيفة يجتازون اختبارات تتناسب مع الوظيفة المطلوبة، وفي الترتيب الثالث العبارة الأولى التي تفيد بأن الإدارة تختار الموظفين على أساس الكفاءة والمهارة العالية، وجاءت العبارة الثالثة في الترتيب الرابع وهي التي تفيد بأن معايير التوظيف واضحة وعادلة، وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة الرابعة التي تنص على أن الوظيفة التي يشغلها الموظف تناسب قدراته.

## 2. اتجاهات المبحوثين حول بعد التدريب.

الجدول رقم 17: اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد التدريب.

الرقم	عبارات بعد التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	برامج التدريب بالبنك كافية	3.38	0.976	متوسط	2
2	استفيد من التدريب كلما احتجت اليه	3.25	1.078	متوسط	3
3	يهتم البنك بقدرات الموظفين ويعمل على تطويرها بالتدريب	3.13	0.793	متوسط	4
4	يوفر البنك التدريب بشكل دوري ومستمر	3.06	1.134	متوسط	5
5	برامج التدريب تؤهل الموظفين فعليا	3.44	1.076	مرتفع	1
التدريب		3.25	0.487	متوسط	/

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول السابق نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثاني (التدريب) هي 3.25 والتي تقع ضمن المجال الثالث لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (محايد) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات بعد (التدريب) كانت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.06 و 3.44).

كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 0.487 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات بعد التدريب حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.793 و 1.134) وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة الخامسة المتعلقة بأن برامج التدريب تؤهل الموظفين فعليا، جاءت في الترتيب الأول، ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة الأولى والتي تفيد بأن برامج التدريب بالبنك كافية، وفي الترتيب الثالث العبارة الثانية التي تفيد بأن الموظف يستفيد من التدريب كلما احتجاج اليه، وجاءت العبارة الثالثة في الترتيب الرابع وهي التي تفيد بأن إدارة البنك تهتم بقدرات الموظفين وتعمل على تطويرها بالتدريب، وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة الرابعة التي تنص على أن البنك يوفر التدريب بشكل دوري ومستمر.

### 3. اتجاهات المبحوثين حول بعد التحفيز.

الجدول رقم 18: اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد التحفيز

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد التحفيز	الرقم
1	متوسط	1.148	3.31	أجور البنك جيدة	1
4	متوسط	1.281	3.19	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب والجهد المبذول	2
2	متوسط	0.984	3.25	مكافآت البنك تتناسب ومتطلبات العيشة الكريمة	3
5	متوسط	1.238	3.13	نظام المكافآت مشجع بالبنك	4
3	متوسط	0.984	3.25	الحوافز موجودة بشكل مستمر بالبنك	5
/	متوسط	<b>0.442</b>	<b>3.27</b>		التحفيز

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول السابق نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الثالث (التحفيز) هي 3.27 والتي تقع ضمن المجال الثالث لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (محايد) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات بعد التحفيز) كانت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.13 و 3.31). كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 0.442 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات بعد التحفيز حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.984 و 1.281) وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة الأولى التي تفيدها بأن أجور البنك جيدة، جاءت في الترتيب الأول، ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة الثالثة والتي تفيدها بأن مكافآت البنك تتناسب ومتطلبات العيشة الكريمة، وفي الترتيب الثالث العبارة الخامسة التي تفيدها بأن الحوافز موجودة بشكل مستمر بالبنك، وجاءت العبارة الثانية في الترتيب الرابع التي تفيدها بأن الأجر الذي يتقاضاه الموظف يتناسب والجهد المبذول، وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة الرابعة التي تنص على أن نظام المكافآت مشجع بالبنك.

4. اتجاهات المبحوثين حول بعد التمكين.

الجدول رقم 19: اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد التمكين

الرقم	عبارات بعد التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	أشارك في حل مشاكل البنك	3.19	0.896	متوسط	4
2	اتخذ قراراتي تجاه عملائي بحرية	3.31	1.030	متوسط	3
3	تأخذ مقترحاتي بنظر الاعتبار	3.03	0.647	متوسط	5
4	لا أشعر بالرقابة السلبية عليا في العمل	3.31	0.998	متوسط	2
5	أشعر بأني مهم بالبنك	3.50	1.078	مرتفع	1
<b>التمكين</b>					
		<b>3.26</b>	<b>0.444</b>	متوسط	/

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول السابق نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الرابع (التمكين) هي 3.26 والتي تقع ضمن المجال الثالث لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (محايد) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات بعد التمكين) كانت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.03 و 3.50)، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 0.444 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات بعد التمكين حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.647 و 1.078) وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة الخامسة المتعلقة بأن الموظف يشعر بأنه مهم للبنك جاءت في الترتيب الأول، ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة الرابعة والتي تفيد بأن الموظف لا يشعر بالرقابة السلبية في العمل، وفي الترتيب الثالث العبارة الثانية التي تفيد بأن الموظف يتخذ قراراته تجاه عملائه بحرية، وجاءت العبارة الأولى في الترتيب الرابع التي تفيد بأن الموظف يشارك في حل مشاكل البنك، وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة الثالثة التي تنص على أن مقترحات الموظف تؤخذ بعين الاعتبار.

5. اتجاهات المبحوثين حول بعد الاتصال الداخلي.

الجدول رقم 20: اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الاتصال الداخلي

الرقم	عبارات بعد الاتصال الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	يمكنني الاتصال مباشرة برئيسي في العمل	3.03	0.897	متوسط	5
2	توفر الادارة سياسة الباب المفتوح لكل الموظفين	3.47	0.915	مرتفع	1
3	أطلع على كل جديد بالبنك في حينه	3.06	1.045	متوسط	4
4	أصل الى كل المعلومات التي احتاجها بسهولة	3.22	1.039	متوسط	3
5	لا توجد بيروقراطية بالبنك	3.22	1.128	متوسط	2
	الاتصال الداخلي	<b>3.30</b>	<b>0.481</b>	متوسط	/

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول السابق نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الخامس (الاتصال الداخلي) هي 3.30 والتي تقع ضمن المجال الثالث لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (محايد) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات بعد (الاتصال الداخلي) كانت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.03 و 3.47)، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 0.481 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات بعد الاتصال الداخلي حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.897 و 1.128) وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة الثانية المتعلقة بأن إدارة البنك توفر سياسة الباب المفتوح لكل الموظفين، جاءت في الترتيب الأول، ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة الخامسة والتي تفيد بأنه لا توجه بيروقراطية بالبنك، وفي الترتيب الثالث العبارة الرابعة والتي تفيد بأن الموظف يصل إلى كل المعلومات التي يحتاجها بسهولة، وجاءت العبارة الثالثة في الترتيب الرابع التي تفيد بأن الموظف يطلع على كل جديد بالبنك في حينه، وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة الأولى التي تنص على أن الموظف يمكنه الاتصال مباشرة برئيسه في العمل.

6. اتجاهات المبحوثين حول بعد العلاقات الداخلية.

الجدول رقم 21: اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد العلاقات الداخلية

الرقم	عبارات بعد العلاقات الداخلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	أشعر بعلاقات قوية تجاه زملائي	3.38	0.907	متوسط	2
2	الكل متعاون داخل البنك	3.50	1.016	مرتفع	1
3	يمكن لكل موظف الاعتماد على زملائه	3.25	0.984	متوسط	3
4	نتمتع بروح الفريق داخل البنك	3.16	0.987	متوسط	5
5	تحل مشاكل الموظفين داخل البنك بعيدا عن المحيط الخارجي	3.22	0.706	متوسط	4
/	العلاقات الداخلية	3.30	0.481	متوسط	/
/	التسويق الداخلي	3.28	0.311	متوسط	/

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول السابق نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات البعد الخامس (العلاقات الداخلية) هي 3.30 والتي تقع ضمن المجال الثالث لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (محايد) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات بعد (العلاقات الداخلية) كانت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.16 و 3.50)، كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 0.481 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات بعد العلاقات الداخلية حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.706 و 1.016) وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا البعد نجد أن العبارة الثانية المتعلقة بأن الكل متعاون داخل البنك، جاءت في الترتيب الأول، ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة الأولى والتي تفيد بأن الموظف يشعر بعلاقات قوية تجاه زملائه، وفي الترتيب الثالث العبارة الثالثة التي تفيد بأنه يمكن لكل موظف الاعتماد على زملائه، وجاءت العبارة الخامسة في الترتيب الرابع التي تفيد بأن مشاكل الموظفين تحل داخل البنك بعيدا عن المحيط الخارجي، وفي الترتيب الخامس جاءت العبارة الرابعة التي تنص على أن الموظفين يتمتعون بروح الفريق داخل البنك.

ثانيا: تحليل اتجاهات المستجوبين حول المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

سنحلل اتجاهات المبحوثين حول الرضا الوظيفي من خلال تحليل كل العبارات 10 وفيما يلي نتائج التحليل:

الجدول رقم 22: اتجاهات المبحوثين حول عبارات المتغير التابع الرضا الوظيفي

الرقم	عبارات متغير الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الرتبة
1	أشعر بالرضا على الأجر والمكافآت	3.25	0.842	متوسط	5
2	نظام الأجور والمكافآت بالبنك عادل	2.81	0.859	متوسط	10
3	مهامي وواجباتي في العمل واضحة ومفهومة	3.63	0.793	مرتفع	3
4	تتوافق مؤهلاتي ومتطلبات الوظيفة	3.50	0.842	مرتفع	8
5	الجميع متعاون ومتعاقد لخدمة العملاء	3.25	1.244	متوسط	6
6	العلاقات داخل البنك ودية وإيجابية	3.47	1.164	مرتفع	4
7	الإدارة تساعد في أداء مهامي	3.13	1.385	متوسط	9
8	الإدارة تمارس نمط قيادي فعال وعادل	3.78	1.008	مرتفع	2
9	يتيح لي البنك فرص التقدم وترقية معارفي	3.19	1.330	متوسط	7
10	لا أفكر في ترك وظيفتي نهائيا	3.94	0.716	مرتفع	1
<b>الرضا الوظيفي</b>		<b>3.393</b>	<b>0.647</b>	متوسط	/

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول السابق نستنتج أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات المتغير التابع (الرضا الوظيفي) هي 3.393 والتي تقع ضمن المجال الثالث لمقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى الخيار (محايد) مما يعكس أن أغلب إجابات المستجوبين حول عبارات المتغير (الرضا الوظيفي) كانت بمستوى متوسط، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.81 و 3.94). كما أن قيمة الانحراف المعياري كانت 0.647 مما يعكس التجانس في إجابات العينة حول عبارات المتغير الرضا الوظيفي حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين، وقد تراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.716 و 1.385)

وبالنظر إلى ترتيب عبارات هذا المتغير نجد أن العبارة العاشرة التي تفيد بأن الموظف لا يفكر في ترك وظيفته نهائيا، جاءت في الترتيب الأول، ثم تلتها في الترتيب الثاني العبارة الثامنة والتي تفيد بأن الإدارة تمارس نمط قيادي فعال وعادل، وفي الترتيب الثالث العبارة الثالثة التي تفيد بأن مهام الموظف وواجباته في العمل واضحة ومفهومة، وجاءت العبارة السادسة في الترتيب الرابع وهي التي تفيد بأن العلاقات داخل البنك ودية وإيجابية، أما العبارة الأولى فقد رتبت خامسا والتي تقر بأن الموظف يشعر بالرضا على الأجر والمكافآت، وتلتها في الترتيب السادس العبارة الخامسة التي تفيد بأن الجميع متعاون ومتعاقد لخدمة العملاء، وفي الترتيب السابع العبارة التاسعة حيث تنص على أن البنك يتيح للموظف فرص التقدم وترقية معارفه، ثم العبارة الرابعة في الترتيب الثامن والتي تفيد بأن مؤهلات الموظف تتوافق ومتطلبات الوظيفة، بعدها العبارة السابعة في الترتيب التاسع والتي تنص على أن إدارة البنك تساعد في أداء مهام الموظفين، وفي الترتيب العاشر جاءت العبارة الثانية التي تفيد بأن نظام الأجور والمكافآت بالبنك عادل.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

ضمن هذا المبحث سنقوم باختبار الفرضية الأساسية وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية بالاعتماد على معادلة الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وبناء على نتائج الاختبارات والنتائج السابقة نلخص ما خلصت إليه هذه الدراسة من نتائج، ويتم مناقشتها بحيث نلخص لتصور عام حول واقع تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي ببنك القرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على فرضية رئيسية وأربع فرضيات فرعية تم الاستعانة في صياغتها على الدراسات السابقة ومن خلال نموذج البحث الضابط للدراسة.

#### أولا: الفرضية الرئيسية.

يؤثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- فرض العدم: لا يؤثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

- فرض البديل: يؤثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

الجدول رقم 23: نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	قيمة t	a	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B
التسويق الداخلي	586.0	0.344	15.703	3.963	1.217	0,000	0.586

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول رقم 21.3 توضح نتائج معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي وجود علاقة طردية متوسطة بينهما، حيث بلغت قيمة الارتباط R (0.586)، كما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.344) أي أن نسبة

34.40% من التغيرات في الرضا الوظيفي تعود إلى التغير في التسويق الداخلي، وهذا يشير إلى وجود تأثير معنوي بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، وكذا أكدت قيمة F المحسوبة والتي تساوي (15.703) معنوية هذا التأثير عند مستوى المعنوية (0.000) وهي أقل من (0.05) كما أن معامل الانحدار بلغ (0.586) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في التسويق الداخلي يؤدي إلى التغير في الرضا الوظيفي بنفس الوحدة (0.586)، أما قيمة t فقد بلغت (3.963)، لذا فإن العلاقة موجودة ودالة إحصائيا.

وعليه نرفض فرض العدم ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية التي تنص على أن التسويق الداخلي يؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

ومنه فإن هذه الفرضية الرئيسية تسهم بشكل كبير في بناء بقية الفرضيات وتؤكد على وجود فعلي للعلاقة والتأثير في هذه الدراسة غير أن الإشكال المطروح هو كيفية التأثير وقيمه بين المتغيرات والأبعاد.

### ثانيا: الفرضيات الفرعية.

تؤثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

-فرضية العدم: لا تؤثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

-الفرضية البديلة: تؤثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

عند حساب معامل الارتباط ومعامل التحديد بين أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي بينت النتائج المستخرجة من برنامج SPSS، أن معامل الارتباط بين أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي بلغ 0.649، كان أكثر من معامل الارتباط بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي الذي يساوي 0.586، كما أن تفسير أبعاد التسويق الداخلي للتغير الحاصل في الرضا الوظيفي بالقرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة قد ارتفع وبلغت نسبة التفسير 42.20%.

### الجدول رقم 24: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

المتغير التابع	الأبعاد المفسرة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	قيمة t	مستوى الدلالة Sig	معامل الانحدار B
الرضا الوظيفي	اختيار العاملين	0.649	0.422	3.794	0.324	0.749	0.373
	التدريب				0.757	0.456	0.178
	التحفيز				0.322	<b>0.019</b>	0.484
	التمكين				0.242	0.811	0.056
	الاتصال الداخلي				0.775	<b>0.006</b>	0.389
	العلاقات الداخلية				0.326	0.565	0.192

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (Spss.v20).

من خلال الجدول نلاحظ أنه يوجد بعدين للتسويق الداخلي لهما تأثير دال على الرضا الوظيفي لبنك القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة، وهما بعد التحفيز وبعد الاتصال الداخلي أما بقية الأبعاد فإن علاقتها بالرضا الوظيفي بالقرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة غير دالة.

ويظهر أن كل من بعد التحفيز والاتصال الداخلي هي أبعاد لها أثر دال على الرضا الوظيفي لبنك القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة بدرجة دلالة 0.019، و0.006 لكل منهما على التوالي وهي أكبر من 0.05، في حين أن الأبعاد الأخرى تأثيرها غير دال والمتمثلة في كل من اختيار العاملين والتدريب والتمكين والعلاقات الداخلية، كما يمكن الاعتماد على هذا الجدول لاختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تفيد بأنه:

يؤثر اختيار العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- الفرضية العدمية: لا يؤثر اختيار العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

- الفرضية البديلة: يؤثر اختيار العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

بالعودة إلى نتائج الجدول أعلاه حيث بلغ مستوى الدلالة 0.749 وهو أكبر من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية العدمية بحيث لا يؤثر اختيار العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

### 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه:

يؤثر التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- الفرضية العدمية: لا يؤثر التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

- الفرضية البديلة: يؤثر التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

بالعودة إلى نتائج الجدول أعلاه حيث بلغ مستوى الدلالة 0.757 وهو أكبر من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية العدمية بحيث لا يؤثر التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تفيد بأنه:

يؤثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- الفرضية العدمية: لا يؤثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

- الفرضية البديلة: يؤثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

بالعودة إلى نتائج الجدول أعلاه حيث بلغ مستوى الدلالة 0.019 وهو أقل من 0.05 وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بحيث يؤثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

**4. اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: والتي تنفيد بأنه:**

يؤثر التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- الفرضية العدمية: لا يؤثر التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

- الفرضية البديلة: يؤثر التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

بالعودة إلى نتائج الجدول أعلاه حيث بلغ مستوى الدلالة 0.811 وهو أكبر من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية العدمية بحيث

لا يؤثر التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

**5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنفيد بأنه:**

يؤثر الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- الفرضية العدمية: لا يؤثر الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

- الفرضية البديلة: يؤثر الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

بالعودة إلى نتائج الجدول أعلاه حيث بلغ مستوى الدلالة 0.006 وهو أقل من 0.05 وعليه يتم رفض فرضية العدم وقبول

الفرضية البديلة بحيث يؤثر الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

**6. اختبار الفرضية الجزئية السادسة: والتي تنفيد بأنه:**

تؤثر العلاقات الداخلية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

بناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرض البديل على النحو التالي:

- الفرضية العدمية: لا تؤثر العلاقات الداخلية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

- الفرضية البديلة: تؤثر العلاقات الداخلية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

بالعودة إلى نتائج الجدول أعلاه حيث بلغ مستوى الدلالة 0.565 وهو أكبر من 0.05 وعليه يتم قبول الفرضية العدمية بحيث

لا تؤثر العلاقات الداخلية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

## **المطلب الرابع: تحليل النتائج**

### **أولاً: النتائج**

ومن خلال نتائج اختبار الفرضيات تم الوصول إلى أهم النتائج وأبرز العناصر والأبعاد المتعلقة بتأثير التسويق الداخلي في

تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة، حيث يمكن اختصار نتائج اختبار الفرضيات في النقاط

التالية:

## 1. الفرضية الرئيسية.

يؤثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

## 2. الفرضيات الفرعية.

- لا يؤثر اختيار العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.
- لا يؤثر التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.
- يؤثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.
- لا يؤثر التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.
- يؤثر الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.
- لا تؤثر العلاقات الداخلية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

### ثانيا: مناقشة النتائج

يعد بناء الفرضيات الخطوة الأولى للوصول للنتائج، وعليه وبعد عملية البناء على أن للتسويق الداخلي تأثير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة، لتليها في المرحلة الموالية البحث في تفاصيل التأثير بين أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.

## 1. تفسير نتائج الفرضية الرئيسية:

لقد خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن التسويق الداخلي يؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة، بوجود علاقة طردية بين المتغيرين وأن ما نسبته 34.40% من التغيرات في الرضا الوظيفي ببنك القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة تعود إلى التغير في التسويق الداخلي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) ما بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي ببنك القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي بيرسون  $R(0.586)$ ، وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## 2. تفسير نتائج الفرضيات الفرعية:

### • تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على أنه: يؤثر اختيار العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

حيث خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى عدم وجود علاقة تأثير بين المتغيرين اختيار العاملين والرضا الوظيفي، وعليه يجب أخذ اختيار العاملين بعين الاعتبار من خلال معرفة كل عامل لدوره بدقة بالبنك، مع ضرورة

التركيز في أن يجتاز المرشحون للتوظيف اختبارات تناسب مع الوظيفة المطلوبة، وأن تختار الإدارة الموظفين على أساس الكفاءة والمهارة العالية، وأن تكون معايير التوظيف واضحة وعادلة، وأن الوظيفة التي يشغلها الموظف يجب أن تناسب قدراته.

• **تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:**

والتي تنص على أنه: يؤثر التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

حيث خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى عدم وجود علاقة تأثير بين المتغيرين التدريب والرضا الوظيفي، وعليه يجب على البنك أن يركز على برامج التدريب تؤهل الموظفين فعليا، وبأن تكون التدريب بالبنك كافية، وأن يستفيد الموظف من التدريب كلما احتجاج إليه، وأن تهتم إدارة البنك بقدرات الموظفين وتعمل على تطويرها بالتدريب بشكل دوري ومستمر.

• **تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:**

والتي تنص على أنه: يؤثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

حيث خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين التحفيز والرضا الوظيفي، من خلال الاستمرار في تحسين أجور الموظفين، وتخصيص المكافآت التي تناسب ومتطلبات العيشة الكريمة، وتقديم الحوافز بشكل مستمر، مع الحرص بأن يكون الأجر الذي يتقاضاه الموظف يتناسب والجهد المبذول.

• **تفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:**

والتي تنص على أنه: يؤثر التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

حيث خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الرابعة إلى عدم وجود علاقة طردية بين المتغيرين التمكين والرضا الوظيفي، من خلال أن يشعر الموظف بأنه مهم للبنك، وألا يشعر الموظف بالرقابة السلبية في العمل، وأن يتخذ الموظف قراراته تجاه عملائه بحرية، وأن يشارك الموظف في حل مشاكل البنك، وأن تؤخذ مقترحات الموظف بعين الاعتبار.

• **تفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة:**

والتي تنص على أنه: يؤثر الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

حيث خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية الرابعة إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، من خلال أن إدارة البنك توفر سياسة الباب المفتوح لكل الموظفين، بعيدا عن البيروقراطية، وأن يصل الموظف إلى

كل المعلومات التي يحتاجها بسهولة، وأن يطلع على كل جديد بالبنك في حينه، كما يمكن للموظف الاتصال مباشرة برئيسه في العمل.

• تفسير نتائج الفرضية الفرعية السادسة:

والتي تنص على أنه: تؤثر العلاقات الداخلية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة.

حيث خلصت النتائج المتوصل لها بعد اختبار الفرضية الفرعية السادسة إلى عدم وجود علاقة طردية بين المتغيرين العلاقات الداخلية والرضا الوظيفي، من خلال أن الكل متعاون داخل البنك، وأن يشعر الموظف بعلاقات قوية تجاه زملائه، وأنه يمكن لكل موظف الاعتماد على زملائه، وأن مشاكل الموظفين تحل داخل البنك بعيدا عن المحيط الخارجي، وأن يتمتع الموظفون بروح الفريق داخل البنك.

## خلاصة:

على ضوء النتائج الفصل التي درست العلاقة بين المتغيرين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي لبنك القرض الشعبي الجزائري بوكالة بسكرة، والتي تؤكد وجود الأثر بين المتغيرين من الناحية النظرية، فالتسويق الداخلي من بين التوجهات الحديثة في تسيير المؤسسة فهو تؤثر لا محالة على كل أنشطتها وبكل مستوياتها، أما عن اختبار هذا الأثر ضمن البنوك، فقد تجسد ضمن هذا الفصل من خلال دراسة استبيان تم إعداده وبنائه انطلاقا من الدراسات السابقة التي درست الموضوع، وباستشارة المختصين في الجانب الأكاديمي وكذا مسيري البنك محل الدراسة، وقد وجه لعينة من موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة.

وقد هدفت هذه الدراسة للإجابة عن إشكالية تأثير التسويق الداخلي بمرتكزاته (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، العلاقات الداخلية) في تحقيق الرضا الوظيفي بالقرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المستجوبين اتفقوا على وجود تأثير للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في شكله العام، وأنه يؤثر في هذا الأخير من خلال بعد التحفيز وبعد الاتصال الداخلي، في غياب تأثير كل من بعد اختيار العاملين والتدريب والتمكين وكذا العلاقات الداخلية.

مع وجود عوامل تأثير أخرى لم نتطرق لها في دراستنا، وتأتي نتائج هذه الدراسة لتدعم نتائج بعض الدراسات السابقة التي تطرقت لنفس الموضوع في مجالات أخرى، ولتؤكد على أهمية التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لبنك القرض الشعبي الجزائري وكالة بسكرة محل الدراسة.

# الخاتمة

من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري والتطبيقي لهذه الدراسة، يتضح أن الإدارة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأداء الوظيفي الإنساني بهدف تحقيق التميز من خلال العنصر البشري، الذي يُعد الركيزة الأساسية في أي منظمة. لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية تحفيز وتطوير العاملين من خلال برامج التسويق الداخلي، كوسيلة لتحقيق الكفاءة والفاعلية في استثمار الموارد المتاحة.

وتكمن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمة في قدرتها على المحافظة على الموارد البشرية، التي تُعتبر المحور الأساسي لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها لتحقيق أهدافها. ومن أجل الاستفادة القصوى من هذه الطاقات والقدرات، يجب على المنظمة توفير نظام فعال لمراجعة فاعلية التسويق الداخلي بهدف تحسين وتعزيز الأداء التسويقي.

إذ أن النجاح في تحقيق الرضا الوظيفي والتفاعل الإيجابي بين الموظفين يعود بالنفع الكبير على المنظمة، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وبذلك، تتمكن المنظمة من الوصول إلى مستوى عالٍ من التنافسية في السوق، وتحقيق النمو المستدام الذي تطمح إليه.

# قائمة المراجع والمصادر

• المراجع العربية:

1. ابن منظور. (1955). لسان العرب مجلد 3. بيروت:
2. الجبوري, ا. ع. (2015). تطوير نموذج تقييم الأداء لشركة الاتصالات والبريد العراقية. درجة الدبلوم العالي في الاستراتيجية. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
3. الداوي, ا. (2010). تحليل الاسس النظرية لمفهوم الاداء (Vol. العدد السابع). جامعة الجزائر: مجلة الباحث.
4. الزبيدي, ف. (s.d.). تطبيق معايير التميز الحكومي لتقييم الأداء دراسة الحالة في الأمانة العامة لدوائر مجلس الوزراء. درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي درجة الدبلوم العالي في التخطيط الاستراتيجي. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
5. السبتي, ج. (2017). سياسات مرونة الموارد البشرية في المؤسسة وأثرها على الأداء التنظيمي - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات في الشرق الجزائري (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، عنابة: جامعة باجي مختار.
6. الشرايدة م. ت. (2008). الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات عملية. عمان: دار الصفاء.
7. الشنطي, م. ب. (2006). اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية. غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.
8. المانع, م. ب. (2006). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الاداء. شهادة الماجستير، الرياض، علوم الادارية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم.
9. المدهون, م. ع. (2014). عمليات ادارة المعرفة وعلاقتها بتميز الاداء المؤسسي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. رسالة ماجستير في القيادة والادارة (غير منشورة). غزة، جامعة الاقصى، فلسطين.
10. النجار, م. م. (2014). درجة فعالية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم الشرعي، وزارة الأوقاف، محافظة غزة في ضوء النموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره. رسالة ماجستير في أساسيات التربية. كلية التربية / الجامعة الإسلامية.
11. أمين, د. م. (2023). إدارة الموارد البشرية (محاضرة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
12. باتول, ب & .أمال, ي. (2022). مرونة الموارد البشرية وأثرها على فاعلية ادارة الأزمات التنظيمية - دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الحاج لخضر باتنة، المجلد 13، العدد 1. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، باتنة: مجلة دفاتر إقتصادية.
13. بكر, خ. ا. (2018). التسويق الداخلي و دوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية مقارنة نظرية. عنابة الجزائر: مجلة اضافات اقتصادية المجلد 2 العدد 3.
14. بكر, خ. ا. (2018). التسويق الداخلي و دوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية مقارنة نظرية. عنابة الجزائر: مجلة اضافات اقتصادية، المجلد 2 العدد 3.

15. بن مبارك كريمة وآخرون. (2012-2011). محددات الرضا الوظيفي واساليب تفعيلها لدى عمال مؤسسة البريد والمواصلات. رسالة لليسانس منشورة. ورقلة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح.
16. بهية، إ. (2016). الموارد البشرية عائق أم دافع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في مواجهة تحدي العولمة من خلال حوكمتها ومسؤوليتها المجتمعية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
17. بوسنة، م. ر. (2016). شهادة دكتوراه. تحليل العلاقة بين هيكل الصناعة والأداء. بسكرة، اقتصاد صناعي، العلوم الاقتصادية، بسكرة: جامعة بسكرة.
18. بوجان، ع. (2015). تاهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صنع الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة. أطروحة دكتوراه في التسيير (غير منشورة). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسكرة، بسكرة / الجزائر.
19. جابرية، ك. (2015). راسة استراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي. رسالة ماجستير في علوم التسيير الاستراتيجي للمنظمات. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة محمد خضير بسكرة.
20. جواد، شوقي ناجي. (2000). سلوك تنظيمي، ط 1. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
21. حجازي، ا. & . معاليم، س. (s.d.). دور التسيير على أساس الأنشطة ABM في تحسين أداء المؤسسة (Vol. العدد 28/27). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر: مجلة العلوم الإنسانية.
22. حسين، أ. ح. (2021). دور مرونة الموارد البشرية في إدارة الأزمات - بحث ميداني في وزارة الصحة والبيئة، المجلد 17، العدد 55، ج 2 (مجلة). كلية الادارة والاقتصاد، بغداد: جامعة بغداد.
23. خالد محمد بن حمدان & وائل محمد صبحي إدريس. (2007). لاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي. الأردن: دار اليازوري.
24. دار للطباعة والنشر. موسى السعودى. (2014). أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردني. دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الادارية مجلد 14 العدد 1. الاردن.
25. ذكى مكى اسماعيل. (2007). أصول الدارة والتنظيم منشورات جامعة السودان المفتوحة. السودان: شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
26. سالم فؤاد الشيخ وآخرون. (1991). المفاهيم الإدارية الحديثة الطبعة الرابعة. عمان: مركز الكتب الأردني.
27. سامي علي أبو الروس، شفا سالم السقا. (2010). مدى رضا العاملين في مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة عن نظام المزايا المرتبطة بالتقاعد ونهاية الخدمة حالة دراسية على وزارة الشئون الاجتماعية في قطاع غزة - فلسطين. قطاع غزة، فلسطين: مجلة جامعة الأزهر بغزة سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 16، العدد 6.
28. سلطان م. س. (2003). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

29. شرقي, خ. (2016). دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي. شهادة دوكتوراه. تخصص ادارة اعمال ، علوم التسيير .
30. صالح مهدي و محسن العامري .(2011). الادارة والاعمال الطبعة 1 . عمان, الاردن: دار وائل للنشر.
31. صلاح الدين محمد عبد الباقي .(2002). السلوك الفعال في المنظمات . الإسكندرية: الدارالجامعية.
32. عباده, ب. ع .(2007). مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية (Vol.1) الطبعة الأولى .(دار النفائس.
- 33.عبدي, ج & .,بوجللال, ع" .(2016). دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي في دراسة ميدانية في رئيس وحدة الري والصرف في خميس مليانة .رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، التسيير والتجارة . جامعة الجليلي.
- 34.علي, د. إ .(2022). دور مرونة إدارة الموارد البشرية في العلاقة بين الأمان الوظيفي وظاهرة الحضور الشكلي : دراسة ميدانية في مصلحة الضرائب العقارية بمصر، المجلد 45، العدد 2 .معهد الجيزة العالي للعلوم الإدارية, مصر: المجلة العلمية للبحوث التجارية.
- 35.عمر, م. ص & .,بجر الدين, س. ع .(2023). مرونة الموارد البشرية واثرها علي التميز المؤسسي في قطاع المصارف العامة بولاية جنوب دارفور مدينة نيالا، المجلد 4، العدد 5 (مجلة) . كلية الدراسات العليا, السودان: مجلة العلوم الانسانية والطبيعية.
36. عيسوي ع أ .(1996). الكفاءة الادارية .لبنان: دار الفكر العربي.
- 37.غازي سيد محمد .(1998). ادارة الصراعات التنظيمية كاحد العوامل المحددة لكفاءة الادارة العليا في المنظمة .ادارة الصراعات التنظيمية كاحد العوامل المحددة لكفاءة الادارة العليا في المنظمة . القاهرة , المجلة العلمية للاقتصاد والتجار العدد الاول ., مصر: جامعة عين شمس.
- 38.فاروق ابوجديع .(2010). الرضا الوظيفي رسالة ماجستير منشورة . دمشق , سوريا : جامعة دمشق كلية الاقتصاد.
- 39.فياض, س. م .(2018). تطبيق نموذج تقييم الأداء المؤسسي لتحسين جودة الأداء .رسالة ماجستير في تقنيات إدارة الجودة الشاملة .,الكلية التقنية للإدارة / بغداد ، الجامعة التقنية المتوسطة.
- 40.قحموش, ا .(2018/2019). مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز ادارة المعرفة - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات . - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: تخصص اقتصاد وادارة المعرفة والمعارف , بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 41.ماهر أ .(2002). السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات . الاسكندرية : الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 42.مجلة المنهل الإقتصادي العدد 47 المجلد 06, 2024). جانفي 02 .(مجلة المنهل الإقتصادي .الوادي, الجزائر: جامعة الشهيد حمه لخضر.
- 43.محمد هاني محمد .(2015). السلوك التنظيمي الحديث . عمان: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- 44.محمد, ج .(2009). إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء .مصر: جامعة قناة السويس.

45. محمد, ع &, و. اخرون. (2012). *تدريب الإداري الموجه للأداء*. مصر: منشورات المنظمة العربية الإدارية.
46. محمد, م. (2018). .. تأثير ممارسات مرونة الموارد البشرية في تعزيز مقدرات الموارد البشرية - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة القادسية (دراسة تحليلية). كلية الادارة والاقتصاد, العراق: جامعة القادسية.
47. مزهودة, ع. (2001). *الأداء بين الكفاءة و العالمة مفهوم وتقييم*. جامعة بسكرة, الجزائر: مجلة العلوم الانسانية.
48. مصطفى, ا. ا. (2002). *ادارة البشر (الاصول والمهارات)*. مصر: بدون ذكر دار النشر.
49. ملحم, ي. (2009). *مفهوم اداري معاصر*. المنظمة العربية للتنمية الادارية ص102.
50. مهدي, ا. ص. (2008). *الادارة و الاعمال*. الاردن : دار وائل للنشر و التوسيع.
51. نبيل حليلو, ع. ع. (ع. مارس 2018). *(التسويق الداخلي للمورد البشري المفهوم و الالهية* . مجلة باحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية.
52. نورمان, ر. (2000). *ادارة الخدمات*. الرياض: ترجمة عمرو المالح مكتبة العبيكان.
53. نوره محمد البليهد. (2014). *مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية*. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*، مجلد 13، عدد 10. الرياض, السعودية: جامعة الأميرة نوره بنت عبدالرحمن.
54. هاني عبد الرحمن. (2001). *الادارة والسلوك المنظمي دار وائل للنشر والتوزيع*. عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
55. وفاء احمد محمد. (2009). *اثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل*. رسالة ماجستير منشورة. البغداد, العراق: كلية البغداد للعلوم الاقتصادية

• المراجع الأجنبية:

1. shafazawana Mohamed Tharikh, Cheah Yeh Ying Zuliawati Mohamed Saad, Kavitha Ap Sukumaran. (2016). Managing Job Attitudes: The Roles Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Organizational Citizenship Behaviors. . *Procardia Economics And Finance V 35*.
2. Zalina Ibrahim, Azman Ismail, Nur Asilah Kithuru Mohamed, Nur Safina Mohd Raduan. (2015, June 15). Association Of Managers Political Interests Towards Employees Feelings Of Distributive Justice And Job Satisfaction In Performance Appraisal System.Social And Behavior. V 224.
3. Zahi, A.-N., Wafiq, A., Mazen, A., Samy, A.-N., & Suliman, E. (2020). Human Resource Flexibility And Its Relationship To Improving The Quality Of Services, Vol 4, Issue 8. Gaza, Al-Azhar University, Palestine: International Journal Of Academic Information Systems Research.
4. Yueng-Hsiang Huang, Jin Lee, Anna C. Mcfadden, Lauren A. Murphy, Michelle M. Robertson, Janelle H. Cheung, Dov Zohar. (2016). Beyond Safety Outcomes: An Investigation Of The Impact Of Safety Climate On Job Satisfaction, Employee Engagement And Turnover Using.
5. Wheleen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Managment And Business Policy* (Vol. 13th Ed). Usa: Toward Global Sustainability.
6. Wafula, L. (2015). The Role Of Performance Management And Appraisal System On Organizational Culture: A Case Study Of Vso International". *A Thesis Master In Organization Development*. United States International iversity Africa.
7. Ting, S. C. (2011). *The Effect Of Internal Marketing On Organizational Commitment*. Educational Administration Quartely V48 N2 P345.
8. Stephen, U., & Marry, L. (2002). *Toward A Subjective Measurement Model For Firm Performance*. Brazilian Administrative Review.
9. Schermerhorn Jr John R. (1996). *Management 5thed*. Newyork: John Wiley And Sons, Inc.
10. Sanchez, R. (1995). Strategic Flexibility In Product Competition, Vol 16. Illinois: Strategic Management Journal.
11. Roxanne, Z., Andreas, K., & Teemu, K. (2011). Human Resource Flexibility And Strong Ties In Entrepreneurial Teams. *Journal Of Business Research*.
12. Rafik M, A. (S.D.). *Model Of Intertnal Marketing* . Varey Barbara : Op Cit P 223.
13. Panagiotis Loannou, Vassiliki Katsikavali, Petros Galanis, Emmanuel Velonakis, Danai Papadatou, Panayota Sourtzi. (2015, December 6). Impact Of Job Satisfaction On Greek Nurses' Health-Related Quality Of Life. *Safety And Health At Work, V. 6*.
14. Normala Daud. (2015, May 31 ). Determinants Of Job Satisfaction: How Satisfied Are The New Generation Employees In Malaysia? V. 219. *Social And Behavioral Sciences*. Malaysia, Malaysia: Social And Behavioral Sciences.

15. Msaad, N. (2007). *Internal Marketing: Using Marketing-Like Approaches To Build Business Competencies And Improve Performance In Large Malaysian Corporations*. Asian Academy Of Management Journal .
16. Mohammad , B. F., & Salman , A.-H. A. (2022). The Impact Of Human Resource Flexibility On Organizational Success, Vol 9, Issue 9. Al-Hussein Bin Talal University, Jordan: International Journal Of Research And Review.
17. Lange, A., & Bal, P. (2014). From Flexibility Hrm To Employee Engagement And Perceived Job Performance Across The Lifespan: A Multi-Sample Study. University Of Bath, United Kingdom: Journal Of Occupational And Organizational Psychology.
18. Kotler, K. (2012). *Marketing Managment* . Prentice Hall.
19. Jonsson, D. (2007). *Flexibility, Stability And Related Concepts*. Sweden: University Of Gothenburg.
20. Jalal Hanaysha, Putri Rozita Tahir. (.2015, May 31 ). Examining The Effects Of Employee Empowerment, Teamwork, And Employee Training On Job Satisfaction. Social And Behavioral Sciences, V.219.
21. Itishree, K. G., & Rabindra , P. K. (2014). Human Resource Flexibility And Organizational Effectiveness: Role Of Organizational Citizenship Behaviour And Employee Intent To Stay, Vol 3, Issue 11. Department Of Humanities And Social Sciences, India: International Journal Of Business And Management Invention.
22. Immordino, & Kathleen, M. (S.D.). *Organizational Assessment & Improvement In The Public Sector*. Taylor & Francis Group, Usa.
23. Doukakis, P. (2003). *Internal Marketing*. Journal Of Marketing V8 P87.
24. Crook, T., Todd, S., G. Combs, J., & J. Woehr, D. (2011). Does Human Capital Matter ? A Meta-Analysis Of The Relationship Between Human Capital And Firm Performance. Alabama, Alabama: Journal Of Applied Psychology.
25. Chen, J., & Li, W. (2015). The Relationship Between Flexible Human Resource Management And Enterprise Innovation Performance: A Study From Organizational Learning Capability Perspective. International Federation For Information Processing.
26. B Menirj. (2002). *Organizational Behavior Foundation Theories And Analyses*. Wellington Square, Royaume-Uni: Oxford University Press.

# قائمة الملاحق



جامعة محمد خيضر - بسةرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: العلوم التجارية



استبيان موجه لموظفي بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) وكالة بسةرة

سيدي / سيديتي المحترم (ة)

تحية طيبة وبعد

في إطار البحث العلمي يسعى الباحث لإجراء دراسة بعنوان: تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) وكالة بسةرة.

وعليه نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان المرفق بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، وستكون إجاباتكم محاطة بالسرية والمهنية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تحت

الباحث:

إشراف الدكتور:

ميمي عبد الرؤوف

براهيمي فاروق

## قائمة الملاحق

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>أولا اختيار العاملين</b>						
1	تختار الادارة الموظفين على أساس الكفاءة والمهارة العالية					
2	المرشحون للوظيفة يجتازون اختبارات تناسب مع الوظيفة المطلوبة					
3	معايير التوظيف واضحة وعادلة					
4	الوظيفة التي أشغلها تناسب قدراتي					
5	كل عامل يعرف دوره بدقة بالبنك					
<b>ثانيا التدريب</b>						
6	برامج التدريب بالبنك كافية					
7	استفيد من التدريب كلما احتجت اليه					
8	يهتم البنك بقدرات الموظفين ويعمل على تطويرها بالتدريب					
9	يوفر البنك التدريب بشكل دوري ومستمر					
10	برامج التدريب تؤهل الموظفين فعليا					
<b>ثالثا التحفيز</b>						
11	أجور البنك جيدة					
12	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب والجهد المبذول					
13	مكافآت البنك تتناسب ومتطلبات العيشة الكريمة					
14	نظام المكافآت مشجع بالبنك					
15	الخوافز موجودة بشكل مستمر بالبنك					
<b>رابعا التمكين</b>						
16	أشارك في حل مشاكل البنك					
17	اتخذ قراراتي تجاه عملائي بحرية					
18	تأخذ مقترحاتي بنظر الاعتبار					
19	لا أشعر بالرقابة السلبية عليا في العمل					
20	أشعر بأني مهم بالبنك					
<b>خامسا الاتصال الداخلي</b>						
21	يمكنني الاتصال مباشرة بريسي في العمل					
22	توفر الادارة سياسة الباب المفتوح لكل الموظفين					
23	أطلع على كل جديد بالبنك في حينه					
24	أصل الى كل المعلومات التي احتاجها بسهولة					
25	لا توجه بيروقراطية بالبنك					

## قائمة الملاحق

العلاقات الداخلية					سادسا
					26
					أشعر بعلاقات قوية من زملائي
					27
					الكل متعاون داخل البنك
					28
					يمكن لكل موظف الاعتماد على زملائه
					29
					نتمتع بروح الفريق داخل البنك
					30
					تحل مشاكل الموظفين داخل البنك بعيدا عن المحيط الخارجي

### ثانيا: الرضا الوظيفي

					1
					أشعر بالرضا على الأجر والمكافآت
					2
					نظام الأجور والمكافآت بالبنك عادل
					3
					مهامي وواجباتي في العمل واضحة ومفهومة
					4
					تتوافق مؤهلاتي ومتطلبات الوظيفة
					5
					الجميع متعاون ومتعاقد لخدمة العملاء
					6
					العلاقات داخل البنك ودية وإيجابية
					7
					الإدارة تساعد في أداء مهامي
					8
					الإدارة تمارس نمط قيادي فعال وعادل
					9
					يتيح لي البنك فرص التقدم وترقية معارفي
					10
					لا أفكر في ترك وظيفتي نهائيا

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

	ذكر		أنثى
--	-----	--	------

- الجنس:

	أقل من 29 سنة		من 30 إلى 39 سنة
	من 40 إلى 49 سنة		50 سنة فأكثر

- العمر:

	تقني سامي		ليسانس
	ماستر/مهندس		دراسات عليا

- المستوى التعليمي:

- الخبرة في البنك:

	أقل من 05 سنوات		من 11 إلى 15 سنة
	من 06 إلى 10 سنوات		أكثر من 15 سنة

- النشاط المهني:

	عون شباك		رئيس مصلحة
	رئيس قسم		مدير

### الجزء الثاني: أسئلة متغيرات الدراسة

أولا: التسويق بالعلاقات

شكرا لكم على حسن تعاونكم معنا

الملحق 02: طلب مساعدة لاستكمال مذكرة تخرج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير  
عمادة الكلية

Université Mohamed Khider – Biskra  
Faculté des Sciences Economiques  
Commerciales et des Sciences de gestion

الرقم: 00421/ك.ع.إ.ت.ع.ت/2024

إلى السيد مدير: بنك القرض الشعبي الجزائري CPA  
ولاية بسكرة

**طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج**

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

- 1 ميعي عبد الرؤوف
- 2 بريزي محمد
- 3 /

المسجلون في قسم العلوم التجارية  
بالسنة: ثانية ماستر تسويق مصرفي  
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:  
"تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي"

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في: 2024-04-17

ع/ عميد الكلية

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

جامعة محمد خيضر بسكرة  
نائب العميد  
نائب العميد المكلف بالدراسات والبحوث  
المرتبطة بالطلبة  
محمدي رشيد  
بالعلمية الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

الشعبية الجزائري  
427  
OUEST REPUBLIQUE D'ALGERIE

HADID Ymene  
Dilemnce

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed KHIDHER - Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Economiques



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،

السيد: .....

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 208.95.1.45.2. الصادرة بتاريخ: 2023.03.01 بسكرة

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: العلوم التجارية

تخصص: .....

والمكلف بإنجاز أعمال بحث: مذكرة التخرج  مذكرة ماستر  مذكرة ماجستير

أطروحة دكتوراه

تحت عنوان: .....

المجلة: .....

أصرح بشرفي أنني أتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد لنقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/04

امضاء المعني بالأمر

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mahamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion  
Département des Sciences Economiques



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(محقق القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،

السيد: ..... السيد: ..... السيد: ..... السيد: .....

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2.0.9.6.4.5.477. الصادرة بتاريخ: 20.03.14.0.158. بسكرة

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم: العلوم التجارية

تخصص: ..... تخصص: .....

والمكلف بانجاز أعمال بحث: مذكرة التخرج  مذكرة ماستر  مذكرة ماجستير

أطروحة دكتوراه

تحت عنوان: ..... المنسوبة ل: ..... على التي هذا الوكيل في: بناتة.

القسم: ..... السيد: ..... السيد: .....

أصرح بشرفي أنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للفوائد المتعلقة بالوقاية من السرفرة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 20.24.14.06.04

امضاء المعني بالأمر

بسكرة في: 2024/05/26

جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

# إِذْنٌ بِالطَّبْعِ

أنا الممضي أسفله الأستاذ: براهيمى فاروق.

الرتبة: أستاذ محاضر - أ.

قسم الارتباط: العلوم التجارية.

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر - للطالبين: -ميمي عبد الرؤوف - بريزيني محمد.

الشعبة: علوم تجارية.

التخصص: تسويق مصرفي.

بعنوان: تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) - وكالة بسكرة.

أرخص بطبع المذكرة المذكورة.

رئيس القسم

الأستاذ المشرف