



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة : علوم التسيير  
التخصص : إدارة اعمال

## دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تحت اشراف الدكتور:

بوبكر عباسي

اعداد الطلبة :

- سليمان كريمة
- مسعودي أشواق
- قدوري حنين

لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	.....	.....
مشرفا	أستاذ محاضر قسم "أ"	بوبكر عباسي
مناقشا	.....	.....

السنة الجامعية : 2020/2019





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة اعمال

## دور التسويق الداخلي في تحقيق

## الرضا الوظيفي للعاملين

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تحت اشراف الدكتور:

بويكر عباسي

اعداد الطلبة :

- سليمان كريمة

- مسعودي أشواق

- قدوري حنين

### لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	.....	.....
مشرفا	أستاذ محاضر قسم "أ"	بويكر عباسي
مناقشا	.....	.....

السنة الجامعية : 2020/2019

# تشكرات

الحمد لله الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع والذي نحمده

كثيرا ونشكر فضله على نعمه والذي كلل جهدنا وأعاننا بتوفيق من عنده لإنجاز هذا  
العمل المتواضع

أما بعد

يقتضينا الواجب والوفاء والإخلاص أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان بعد الله تعالى  
إلى من مد يد العون لنا بعلمه ونصحه وساهم في إتمام هذه الرسالة وهو الأستاذ  
والمشرف على هذا العمل بوبكر عباسي

كما نخص الشكر والتقدير إلى كل من علمنا حرفا وساهم في أن نصل إلى هذا اليوم.

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الصلاة والسلام على أشرف المرسلين خير الأنام محمد عليه  
أفضل الصلاة و أزكى السلام

أما بعد:

يهدي هذا العمل إلى من هما منبع الحب و الحنان و وهبهما الله الوقار اللذان غرسا في  
قلوبنا حب العلم و المعرفة منذ نعومة الاظفار و نرجو من الله أن يمد في عمرهما والدينا

إلى منبع الأُنس و المحبة أخوتنا

و إلى صديقات العمر و إلى كل من التقيناهم من الأصدقاء

و إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل المتواضع

أشواق حنين كريمة

## الملخص :

تناولت هذه الدراسة موضوع دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وقد تم اختبار هذه الدراسة في شركة اتصالات الجزائر بمدينة الوادي.

وطبقت الدراسة على عينة من الموظفين مكونة من (40) موظف،. حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات فضلا عن المقابلات الشخصية، الملاحظة الميدانية والوثائق، وتم توزيع الاستبيان عشوائيا على مختلف الموظفين في شركة اتصالات الجزائر، وذلك على اختلاف مستوياتهم الادارية والعلمية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- مستوى إدراك التسويق الداخلي والرضا الوظيفي لدى العاملين شركة اتصالات الجزائر منخفض.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة اتصالات الجزائر بمدينة الوادي.

الكلمات المفتاحية: تسويق داخلي، رضا وظيفي، شركة اتصالات الجزائر، مدينة الوادي.

## Summary:

This study dealt with the role of internal marketing in achieving job satisfaction, and this study was tested at The Algiers Telecommunications Company in The Valley City .

The study was applied to a sample of staff consisting of (40) employees. The study used the questionnaire as a major tool for collecting information and data as well as personal interviews, field notes and documents, , and the questionnaire was randomly distributed to various employees of Telecommunication Algeria, at different levels of science and the study concluded with a set of results, the most important of which are:

- The level of awareness of internal marketing and job satisfaction among the employees of Telecommunication S.A. is low.
- There is a positive and statistically significant correlation between internal marketing and job satisfaction among employees at Telecommunications Algeria in El Oued City.

**Keywords:** Internal Marketing, Job Satisfaction, Algiers Telecom, El Oued

## قائمة المحتويات :

الصفحة	فهرس المحتويات
I	شكر وتقدير
II	إهداء
III	ملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
أ. هـ	مقدمة عامة
7	<b>الفصل الأول: الاطار النظري للتسويق الداخلي والرضا الوظيفي والدراسات السابقة</b>
8	<b>تمهيد</b>
9	<b>المبحث الأول : ماهية التسويق الداخلي</b>
9	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي
10	المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي
11	المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي
17	<b>المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي</b>
17	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
18	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
19	المطلب الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي
22	<b>المبحث الثالث: تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي 22</b>
22	المطلب الأول: تأثير التدريب على الرضا الوظيفي
23	المطلب الثاني: تأثير فرق العمل على الرضا الوظيفي
23	المطلب الثالث: تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي
24	المطلب الرابع: تأثير التمكين والاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي
25	<b>المبحث الرابع: الدراسات السابقة</b>
25	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي
27	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي
30	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي
34	خلاصة الفصل الأول
35	<b>الفصل الثاني : الاطار التطبيقي دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي</b>
36	<b>تمهيد</b>
37	<b>المبحث الأول : عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر _الوادي_</b>
37	المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

38	المطلب الثاني: نظرة حول المؤسسة محل الدراسة
41	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة
41	المطلب الاول: منهج وادوات الدراسة
42	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
51	المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة متغيرات الدراسة
51	المطلب الاول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة
57	المطلب الثاني: تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة
68	المطلب الثالث: إختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة
72	خلاصة الفصل
74	الخاتمة
78	المراجع
81	الملاحق

## قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01)	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	44
(02)	متوسطات المرجحة و الاتجاه الموافق لها	44
(03)	المتوسطات المرجحة للأبعاد و المتغيرات و المستويات الموافقة لها	45
(04)	معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور	48
(05)	معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور	49
(06)	معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	50
(07)	معامل ثبات كل فقرات محاور الدراسة	51
(08)	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	52
(09)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	53
(10)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	54
(11)	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	55
(12)	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	55
(13)	توزيع عينة الدراسة حسب الاجر	56
(14)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	57
(15)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعده التدريب	58
(16)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعده فرق العمل	60
(17)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعده التمكين	62
(18)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعده التحفيز	63
(19)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعده الاتصال الداخلي	65
(20)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمتغير الرضا الوظيفي	66
(21)	مستوى ابعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي	69
(22)	قيم الارتباط لمعامل (pearson)، بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي العاملين	70
(23)	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي مجتمع على الرضا الوظيفي العاملين مجتمع	71
(24)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي مجتمع على الرضا الوظيفي العاملين مجتمع	71

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	
40	المهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي	(01)
52	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	(02)
53	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	(03)
54	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	(04)
55	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	(05)
56	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(06)
57	توزيع عينة الدراسة حسب الاجر	(07)
58	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(08)

قائمة الملاحق :

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
81	استمارة صدق المحكمين	1
82	الاستبيان	2
86	مخرجات الـ SPSS	3

# المقدمة العامة



## تمهيد:

يعتبر تسويق الخدمات أحد أهم الإفرازات التي نتجت عن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية حيث يعد قطاع الخدمات من اكثر القطاعات الاقتصادية أهمية في يومنا الحالي، كما أن التطور التكنولوجي الذي انعكس على قطاع الاتصالات خاصة وجميع القطاعات الخدمية عامة أدى بدوره الى تعدد الخيارات لدى الزبائن. وكون أن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه الزبون الخارجي وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز في السوق، ظهر مفهوم تسويقي يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمي بالتسويق الداخلي .

ظهر مصطلح "التسويق الداخلي" في بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية وهو يرى أن المنظمة يجب أن تركز على حاجات ورغبات العاملين وتحاول اشباعها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك اشباع حاجات ورغبات الزبون الخارجي .

يهتم التسويق الداخلي بتطبيق مجموعة من الاستراتيجيات تتضمن جذب العاملين المتميزين للمنظمة وتحفيزهم وتطويرهم لكي يتمكنوا من تقديم افضل الخدمات مع تمكينهم وبناء جسور التواصل معهم ليتمكنوا من خدمة الزبائن الخارجيين.

يرتكز موضوع الرضا الوظيفي على دراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الادارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين مما يساهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم وبالتالي فإن المحرك الاساسي لدافعية الافراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل ، أي أنه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته سواء كانت مادية أو معنوية بقدر ما يزيد حماسه لبذل جهد مكثف في ادائه للعمل، أي أن زيادة دافعية الفرد لأداء عمله هي نتاج شعوره بالسعادة والرضا عن العمل ويعتبر تحريك دافعية العاملين نحو تحسين الأداء العمود الفقري للتسويق الداخلي.

وباعتبار مؤسسة اتصالات الجزائر رائدة في مجال الخدمات ومن اهم اهدافها تحقيق الجودة والفعالية عليها بالضرورة السعي لتطبيق ابعاد التسويق الداخلي لكسب رضا موظفيها .

وعليه جاءت هذه الدراسة للبحث عن دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

أولا : اشكالية الدراسة

بناءً على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة من خلال التساؤل التالي:  
 كيف يؤثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

#### - الاسئلة الفرعية :

يمكن تقسيم الاشكالية الرئيسية الى الاسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك أثر للتدريب على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
- هل هناك أثر لفرق العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
- هل هناك أثر للتمكين على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
- هل هناك أثر للتحفيز على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
- هل هناك أثر للاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

#### ثانيا : فرضيات الدراسة

من أجل الاجابة على الاشكالية الرئيسية سيتم السعي الى اثبات أو نفي صحة الفرضيات التالية:

#### - الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، من خلال أبعاده المتمثلة في (التدريب، فرق العمل، التمكين، التحفيز والاتصال الداخلي) عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$

والتي تتفرع منها خمسة فرضيات:

الفرضية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

الفرضية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

الفرضية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتمكين على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

الفرضية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$ .

### ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

يمكن ابراز اهم أسباب اختيار الموضوع في التالي:

- بحكم التخصص في إدارة الأعمال والرغبة في الاطلاع والبحث في كل ما يشمله هذا التخصص.
- ابراز دور أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق رضا الموظفين داخل المنظمة .
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع .

### رابعا : اهداف الدراسة

يمكن ابراز اهم أهداف الدراسة في التالي:

- التعرف على مفهوم التسويق الداخلي وحيثياته الفكرية.
- فهم كيفية تأثير أبعاد التسويق الداخلي على مستويات الرضا الوظيفي.
- الربط بين الاسس النظرية والواقع العملي من خلال دراسة حالة على مستوى المؤسسة الجزائرية .

### خامسا: أهمية الدراسة

تكمن اهمية دراسة هذا الموضوع في أنه يتعلق بالموارد البشري والذي يعتبر اليوم أهم الموارد التي تعزز فعالية المنظمة الاقتصادية خاصة الخدمة منها فتقييم الخدمة من طرف الزبائن يكون مبنيا على جودتها وهذا بدوره لا يكون إلا اذا قدمت من أفراد ذوي كفاءة، كما تتمثل أهمية هذه الدراسة في تقييم مستويات التسويق الداخلي وأبعاده في المنظمة الخدمائية.

### سادسا : حدود الدراسة

من أجل التحكم في موضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية محل البحث ، تم وضع الدراسة في اطار

الحدود التالية :

- الحدود المكانية : وتتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي .

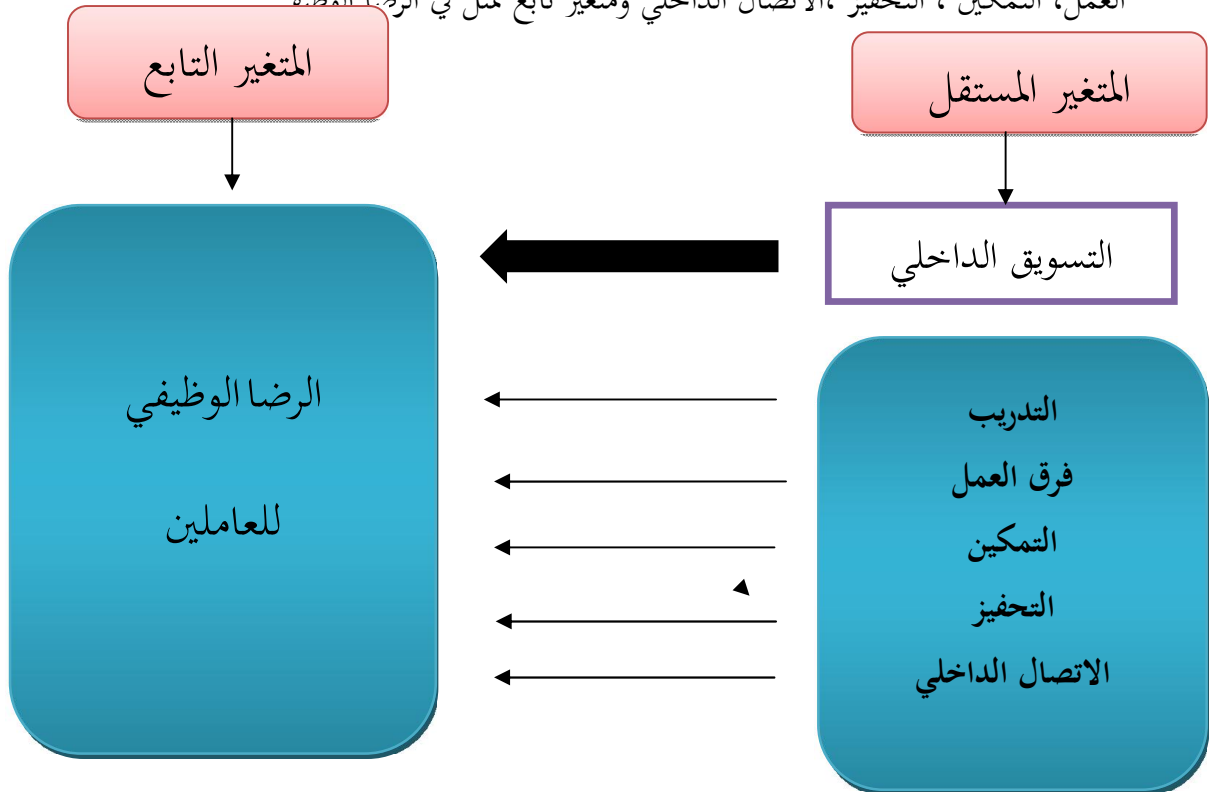
- الحدود الزمانية : اجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2019\_2020 في المدة الممتدة من بداية شهر مارس إلى غاية نهاية شهر جوان 2020.

#### سابعاً : منهج الدراسة

بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة والإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الشق النظري والمفاهيمي للدراسة وذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع ولتفسير وتحليل متغيرات الدراسة والوقوف عليها ، أما في الجانب التطبيقي والميداني فقد اعتمد على منهج دراسة الحالة باستخدام الاستبيان والمقابلة والملاحظة والوثائق لجمع المعلومات الميدانية من المؤسسة محل الدراسة، ثم القيام بمعالجة نتائج الاستبيان ببرنامج (SPSS) وتحليل نتائجه والتعليق عليها.

#### ثامناً : نموذج الدراسة

نموذج الدراسة يتكون من متغيرين كما هو موضح في الشكل أدناه، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في التسويق الداخلي والذي تم قياسه من خلال أبعاده والمتمثلة في : التدريب ، فرق العمل ، التمكين ، التحفيز ، الاتصال الداخلي ومتغير تابع تمثل في الرضا الوظيفي.



المصدر : من اعداد الطالبات

تاسعاً : خطة ( هيكل ) الدراسة

بغرض الامام بجوانب الموضوع والوصول الى النتائج المرجوة للدراسة تم تقسيم هذا البحث الى فصلين كما يلي:

تمثل الفصل الاول في الاطار النظري وهو بدوره تم تقسيمه الى اربعة مباحث : المبحث الاول تناول ماهية التسويق الداخلي من خلال تحديد مفهومه وأهميته وتعدد ابعاده (التدريب ، فرق العمل التمكين، التحفيز،

الاتصال الداخلي) اما المبحث الثاني تم التطرق فيه الى ماهية الرضا الوظيفي تعاريفه وأهميته والتعريف بأبعاده في حين تمحور المبحث الثالث على تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وتضمن المبحث الرابع الدراسات السابقة للمتغيرين وتم من خلاله تحديد الفرق بين هذه الدراسات والدراسة الحالية ، وتمثل الفصل الثاني في الاطار التطبيقي للدراسة حيث تم تقسيمه الى ثلاث مباحث المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة إتصالات الجزائر\_ الوادي\_ أما المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة والمبحث الثالث تم من خلاله عرض تحليل ومناقشة متغيرات الدراسة.

#### عاشرا : صعوبات الدراسة

واجهتنا أثناء إعداد هذه المذكرة صعوبات تمثلت في:

- الوضعية الصحية العالمية وفي الجزائر، الخاصة بانتشار جائحة فيروس كورونا (كوفيد 19)، والتي عرقلت القيام بالدراسة الميدانية.
- صعوبة فهم موضوع التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين و المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة بشكله النظري رغم امكانية تطبيق ممارساته.

# الفصل الأول: الإطار

النظري للتسويق الداخلي

و الرضا الوظيفي والدراسات

## تمهيد:

يعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الحديثة التي ترتبط بالعنصر البشري مباشرة فيمثل توجهها استراتيجيا إذ أن آثاره شاملة لكثير من الأنشطة التسويقية الداخلية، حيث ظهر هذا المفهوم بزيادة اهتمام المنظمات الخدمية بالرفع من جودة خدماتها وذلك من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية على العاملين واعتبارهم كزبائن داخليين وتلبية حاجياتهم وهذا ما يؤدي إلى زيادة الرضا لديهم و منه فإن نجاح التسويق الخارجي هو انعكاس حقيقي لنجاح التسويق الداخلي.

وقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام كبير من طرف الباحثين والمفكرين فكلما كان الفرد راضيا عن وظيفته زاد من فعالية ومستوى أدائه فالمورد البشري أصبح أهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق الأهداف.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل النظري الى أربع مباحث حيث يتناول المبحث الأول ماهية التسويق الداخلي بينما المبحث الثاني تناول ماهية الرضا الوظيفي أما المبحث الثالث فكان حول تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وتناول المبحث الرابع الدراسات السابقة .

## المبحث الأول : ماهية التسويق الداخلي

تم التطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب يتناول المطلب الأول مفهوم التسويق الداخلي ويتحدث المطلب الثاني عن أهمية التسويق الداخلي أما المطلب الثالث فسيدرس أبعاد التسويق الداخلي.

## المطلب الأول : مفهوم التسويق الداخلي

لقد تعددت جهود العلماء والمفكرين الاقتصاديين حول تعريف التسويق الداخلي حيث تم تعريفه من نواحي مختلفة ومتعددة ذكر البعض منها:

تم تعريف التسويق الداخلي على النحو التالي<sup>1</sup>:

يرى بالمر أن التسويق الداخلي هو : "التعامل بمقدار الأهمية مع حاجات السوق الداخلي "العاملين" والسوق الخارجي من خلال برامج معدة وخطط لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة عن طريق تحقيق و تلبية حاجات العاملين و العملاء "، كما أن التسويق الداخلي يغطي أموراً أخرى ترتبط بمجالات عمل أخرى في المؤسسات مثل إدارة الموارد البشرية.

وعرفه كوتلر بأنه<sup>2</sup>: "العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب وتحفيز عملائها الداخليين وعلى الأخص أولئك الذين يتكون بشكل مباشر مع العملاء وكذلك دعمهم للعمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع العميل .

كما عرف بييري التسويق الداخلي على أنه<sup>3</sup>: "اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية ، يجب تصميمها لإرضاء حاجات ورغبات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة" .

ويرى غرونروز (1990) أن<sup>4</sup>: التسويق الداخلي ينص أن طاقم العاملين في مؤسسة ما لم يحققوا المزايا والمنافع المتأتية من التسويق الداخلي كفلسفة ونظام إلا اذا ترسخت لديهم القناعة المطلقة بأهمية الخدمة التي يقدمونها أي أن على هؤلاء العاملين أن يعتنقوا الخدمة كفلسفة و نظام يكون دائماً موجهاً بالزبون .

ويطلق لفظ التسويق الداخلي للإشارة إلى<sup>5</sup>: الجهود التسويقية المبذولة في إقناع العاملين داخل المنظمة بأهمية أدائهم الفعال ودوره في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة وفي هذا الصدد فإن العملاء هم العاملين داخل

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص360.

<sup>2</sup> معراج هوارى وآخرون، "العلامة التجارية الماهية و الأهمية"، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، الأردن، 2013، ص175.

<sup>3</sup> أحمد محمد عثمان آدم، "دور إدارة المعرفة و الأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2018، ص185.

<sup>4</sup> حميد عبد النبي الطائي، "التسويق السياحي مدخل استراتيجي"، دار الوراق للنشر، مصر، 2016، ص389.

<sup>5</sup> محمد فريد الصحن، "التسويق"، دار الجامعة، الاسكندرية، 2002، ص43.

المنظمة ومن ثم يتم تصميم مزيج تسويقي مناسب لتسويق أفكار المنظمة وخططها والحصول على رضاهم مع تحقيق أهداف المنظمة المتعلقة بالربحية من خلال تأييدهم لهذه الخطط والأفكار .

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن التسويق الداخلي يعد أحد المفاهيم الحديثة التي تتبناها المؤسسات الخدمائية، حيث ينظر للأفراد العاملين فيها على أنهم عملاء داخليين تسعى المؤسسة إلى تركيز جهودها على تلبية حاجاتهم ورغباتهم ، كما تعمل على تدريبهم وتنمية قدراتهم لتحسين ورفع مستوى أدائهم لتقديم خدمات بجودة عالية، مما يؤدي إلى تحقيق رضا العملاء الخارجيين ( الزبائن ) .

### المطلب الثاني : أهمية التسويق الداخلي

تتمثل أهمية التسويق الداخلي فيما يلي:<sup>1</sup>

إن الميزة الأساسية لأي منظمة ناجحة هي رفع أداء العاملين فيها وعليه فإن مواقف العاملين اتجاه العمل وكذلك مدى قدرة رب العمل على رفع قدرة هؤلاء العاملين له تأثير كبير في جودة الخدمات التي تعرض إلى الزبائن ، وإن أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمة في هذا المجال هو خلق وسط يشعر العاملون فيه بقدر من الرضا والدافعية ، ومن هنا تأتي أهمية التسويق الداخلي في خلق هذا الوسط الذي يعامل فيه العاملون على أنهم زبائن داخليين تقدم لهم المنافع والخدمات من جهة وكذلك في كون التسويق الداخلي متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح ، من جهة أخرى أن الزبائن ولاسيما في قطاع الخدمات يقدمون على تكوين علاقات مع الأفراد والمنظمات وليس مع السلع فإنه على الرغم من تزايد استعمال التقنية في قطاع الخدمات، إلا أن الزبائن لازالوا كثيري الاعتماد على العلاقات مع العاملين ، وبذلك فإن العاملين الراضين الذين سيتم خلق الدافعية لديهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم هم الذين سيحددون ما يرضي الزبائن الخارجيين .

من هنا فإنه من المهم تصميم وتنفيذ تسويق داخلي جيد يكون من خلال تشخيص العاملين الأكفاء وعدمهم زبائن داخليين وتطوير وتنفيذ عمليات التسويق الخاصة بهم عند ذلك فإن المنظمة ستصبح أكثر استراتيجية و تكتيكية مستعدة ومهيأة لتشخيص وتعيين التحديات التي تواجه مستقبل المنظمة ، كذلك فإنه سيتم كسب كادر جديد ليس فقط كادر يحمل الكثير من المعارف والاستعداد ولكن أيضا عاملين مطوقين في إطار المنظمة يحسون بأنهم جزء متكامل في منظماتهم ويجسدون الثقة التي يحملونها ويزرعونها في المنظمة ، وبذلك فإنه عندما يحمل العاملون في المنظمة صفة الخدمة الجيدة والجودة والإيجابية فإن هذا سينعكس في السلوكيات الإيجابية التي سيعبر عنها اتجاه الزبائن ، وبالمقابل أيضا فإن الزبائن الذين سيتلقون هذه الرعاية

<sup>1</sup> جنادي كريم، التسويق الداخلي، " مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي"، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016/2017، ص.ص18\_19.

الجيدة سيغادرون المنظمة وهم في رضا كامل وسيتكلمون عن هذا الرضا أمام الاخرين وهذه الدعاية التي سيقوم بها هؤلاء الزبائن ستؤدي إلى نتائج إيجابية لاحقة للمنظمة وبذلك فإنه من خلال التسويق الداخلي سيساهم العاملون ومن ثم الزبائن في النجاح الكلي للمنظمة .

### المطلب الثالث : أبعاد التسويق الداخلي

تعدد أبعاد التسويق الداخلي و هذا يرجع لاختلاف تعاريفه و في هذا المطلب سيتم الاقتصار على خمس منها و هي كالتالي: التدريب، فرق العمل، التمكين، التحفيز و أخيرا الاتصال الداخلي.

#### أولا : التدريب

يعتبر التدريب من وظائف ادارة الموارد البشرية التي يتلقاها العامل وفي ما يلي سيتم تقديم بعض التعريفات الخاصة بالتدريب و ابراز أهميته .

#### 1- تعريف التدريب:

للتدريب عدة تعريفات يذكر منها:<sup>1</sup>

"هو نشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل"، كما تم تعريفه على أنه "إجراء منظم يزود الأفراد من خلاله بالمعرفة و المهارات المتعلقة بأداء مهمة ومهام محددة".

كما يعرف التدريب أيضا على أنه:<sup>2</sup>

ذلك النشاط المنظم والمبني على أسس عملية والخاص باكتساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة لرفع كفاءتهم في الأداء.

و من هذا نستنتج أن التدريب هو نشاط ينمي قدرات الأفراد و يطور مهاراتهم بغرض الرفع من كفاءتهم في أداء مهامهم .

#### 2- أهمية التدريب:

يؤدي التدريب الى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الاعمال و غيرها و من أهم هذه الفوائد ما يلي:<sup>3</sup>

- **زيادة في الإنتاج:** حيث تنعكس زيادة مهارة العامل و الناتجة عن التدريب على حجم الانتاج و جودته، وهذا بالإضافة الى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر

<sup>1</sup> بولعاس عبد المؤمن، "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ACTEL طولقة)"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر- بسكرة-، ص 10.

<sup>2</sup> عرار منى، "أهمية التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة البنك الجزائري BNA الوكالة الرئيسية تبسة -491-)"، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص تسويق مصري، جامعة العربي التبسي - تبسة، 2017/2018، ص42.

<sup>3</sup> بولعاس عبد المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص 11.

تدعو الى التدريب المنظم حتى يتحصل العامل على الحد الأدنى المطلوب، للأداء الملائم لهذه الأعمال.

- **الاقتصاد في النفقات** : ان التدريب هو الاقتصاد في النفقات إذ تحقق البرامج التدريبية، مردودا أكثر من كلفتها.

- إن تدريب العاملين على الآلات طبقا لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد، من سلامة الآلة و اقتصاد في المواد و قلة في المخاطرة.

- **تخفيض حوادث العمل** : إن الحوادث في المنظمة تكثر نتيجة للخطأ بسبب عيوب في الأجهزة والمعدات و ظروف العمل و التدريب يعتبر وسيلة لتعريف العاملين لأحسن الطرق في تشغيل الآلة و الحركة وكذلك مناولة المواد و تلك جميعها مصدر من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية، أو على الأقل التقليل منها.

- **قلة دوران العمل** : إن تدريب العاملين و تعليمهم للمعارف التي تتفق و مداركهم في زيادة قدراتهم في مزاولة أعمالهم و إيجاد نوع من الاستقرار و الثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم في خدمة المنظمة.

### ثانيا : فرق العمل

ان العمل الجماعي له الاثر الايجابي على العامل والمنظمة معا وعليه سيتم توضيح تعريف لفرق العمل وتلخيص لأهميتها .

#### 1\_ تعريف فرق العمل:

تعرف فرق العمل على أنها: <sup>1</sup> "جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي الزموا انفسهم بها".

وعرفها آخرون بأنها "مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق غاية مشتركة لا يستطيعون أن يصلوا اليها بصورة فردية".

ومنه يمكن تعريف فرق العمل على أنها مجموعة من العاملين يقومون بأداء مهامهم بشكل جماعي و متكامل بهدف تحقيق أهداف مشتركة.

#### 2\_ أهمية فرق العمل:

<sup>1</sup> بولعراس عبد المؤمن، المرجع السابق ، ص12.

يمكن ذكر أهمية فرق العمل في العناصر التالية:<sup>1</sup>

- **التعاون:** فهذا المفهوم يزيد فعالية القيام بالعمل و تعزيز المصداقية و الخروج بنتائج جيدة و الاستغلال الجيد لمهارات و قدرات العاملين.
- **نقل المعلومات:** و يعتمد هذا الأسلوب على الاتصال المستخدم فتصل المعلومات بيسر و سهولة مما يؤدي الى زيادة كفاءة عمل الفريق.
- **الاستخدام الأمثل للموارد:** حيث تستخدم الموارد بشكل صحيح بعيدا عن الإسراف و الهدر

### ثالثا : التمكين

تختلف طبيعة انظمة اتخاذ القرار من منظمة لأخرى ومن مدير لآخر ولعل من ابرز هذه الانظمة ما يسمى بالتمكين وعليه سيتم تقديم بعض التعريفات له وأهميته على كافة مستويات المؤسسة .

#### 1\_ تعريف التمكين:

عرفه كل من بوين و لولر على أنه:<sup>2</sup>

"إطلاق الحرية للموظف، بشكل يوفر له الثقة بالنفس و القناعة بما يمتلك من قدرات معرفة تساعد في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها".

كما عرف التمكين أيضا بأنه:<sup>3</sup>

"هو أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة التدريب والمكافأة والمشاركة في أسلوب السلطة وأسلوب القيادة و الثقافة التنظيمية".

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول بأن التمكين هو أسلوب إدارة يعطي للموظف حرية مشاركة المدراء في اتخاذ القرار مما يشعره بالثقة في النفس بإبراز قدراته من خلال التأثير في عملية اتخاذ القرار وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف.

#### 2\_ أهمية التمكين:

تتمثل أهمية التمكين في النقاط التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق ، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> جنادي كريم، مرجع سبق ذكره، ص53.

<sup>3</sup> بليخاري سامي، "تسويق الخدمات"، مطبوعة في مقياس تسويق الخدمات، جامعة 8 ماي 45، قالة، 2017، ص54.

<sup>4</sup> كريمة توفيق، "تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسوق الغزلان -SC SEG-"، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص69.

يعود التمكين بفوائد كثيرة على كافة المستويات في التنظيم ( مستوى الفرد ، والمجموعة والمنظمة )، حيث يساعد التمكين على توفير النمو التنظيمي وتوفير فرص التطوير التنظيمي وتعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات.

#### رابعا : التحفيز

لل فرد طاقات كامنة قد لا يستطيع استغلالها الا اذا تحكمت فيه عوامل من بينها التحفيز وعليه سيتم عرض تعريفات له وذكر أهميته .

#### 1\_ تعريف التحفيز:

يعرف التحفيز على أنه:<sup>1</sup>

"أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين، مما ينعكس ايجابا على الكفاية الانتاجية لهم كما ونوعا ويؤدي في النهاية الى تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها".

كذلك اعتبر التحفيز بأنه:<sup>2</sup>

"كل اغراء تصنعه المنظمة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة والحوافز قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الانساني، إذ أراد المدير أن يغير من اتجاهات العامل أي أدائه عليه أن يستعمل أدوات تحفيزية لذلك".

وفقا للتعريفات السابقة يمكن القول بأن التحفيز هو طريقة إغرائية تهدف منها المنظمة إلى التأثير على العاملين للرفع من قدراتهم في الأداء، والحوافز قوى خارجية تعتمد على المنظمة لتؤثر على سلوك العاملين في أدائهم لأعمالهم.

#### 2-أهمية التحفيز:

تتمثل أهمية التحفيز في ما يلي:<sup>3</sup>

- أكدت الأبحاث على أهمية الحوافز في زيادة الإنتاجية وارتباطه بالمنظمة ولكن على ادارة التسويق أن تختار نوع الحافز فالبعض يفضلون الحوافز المعنوية والتي لها أكبر الأثر بالنسبة اليهم أما القسم الآخر فيفضل الحوافز المادية والبعض يفضل الاثنين معا وعليها أن تختار الوقت المناسب.

<sup>1</sup> عسلي نور الدين، "إدارة الصراع و آثارها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مطاحن الحضنة -ولاية المسيلة-"، مذكره ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص31.

<sup>2</sup> عرعار مني، مرجع سبق ذكره، ص45.

<sup>3</sup> جنادي كريم، مرجع سبق ذكره، ص82.

- إن الحوافز لها تأثير كبير على العاملين فهي تساهم في حب العامل للمنظمة و ارتباطه بها وبالتالي يعمل العامل بإخلاص و يحاول ان يقدم للمنظمة كل ما يملك فيقدم أفكار إبداعية تساهم في التميز على المنافسين و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية.
- إن العمال الذين لديهم دوافع ايجابية اتجاه المنظمة يساعدون على بقاء المنظمة من خلال الأداء الجيد و التعامل الفعال مع العملاء و تقوم الادارة بتحفيظهم لتعزيز دوافعهم و زيادة ولاءهم للمنظمة و اذا تم تحفيظهم بشكل صحيح ستستطيع المنظمة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية.

### خامسا: الاتصال الداخلي

ان تدفق المعلومة داخل المنظمة لا يتم إلا من خلال تداولها ونشرها وهذا بدوره لا يكون إلا بالاتصال بين الافراد العاملين فيها و عليه سيتم عرض بعض تعريفات للاتصال الداخلي وذكر مدى اهميته داخل المنظمة.

#### 1- تعريف الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال الداخلي بأنه:<sup>1</sup>

"يشمل جميع العمليات الرسمية منها وغير الرسمية التي تحدث في داخل المنظمة في مختلف المستويات الأفقية و العمودية للهيكل التنظيمي ، حيث تعمل المنظمة على توفير قنوات أو أنظمة اتصال خاصة تسمح بنشر وتبادل المعلومات بين العاملين في الوقت والمكان المناسب، وهذا من أجل جعلهم على دراية بمختلف التغيرات والتطورات التي تطرأ فيها وتوطيد العلاقات فيما بينهم".

كما يمكن تعريف الاتصال الداخلي على أنه:<sup>2</sup>

"الاتصال الموجه نحو أفراد المؤسسة، وهو على العموم يهدف الاعلام و دفع و خلق و الحفاظ على مناخ اجتماعي ملائم داخل المؤسسة".

مما سبق نستخلص أن الاتصال الداخلي يتمثل في الاتصالات الرسمية و غير الرسمية التي تكون بين مختلف مستويات المنظمة، حيث تقوم هذه الأخيرة بتوفير قنوات اتصال لتبادل و نشر المعلومات بين العاملين فيها.

#### 2- أهمية الاتصال الداخلي :

تتمثل أهمية الاتصال الداخلي في أن:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلخاري سامي، مرجع سبق ذكره، ص55.

<sup>2</sup> سارة شايب، "دور التسويق الداخلي في الارتقاء بجودة الخدمة الصحية دراسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -عين البيضاء-"، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أم البواقي، 2014/2015، ص 35.

<sup>3</sup> أ.الأمين بلقاضي، "الاتصال داخل المؤسسة"، ع الثاني، مجلة العلوم الإنسانية/جامعة ام البواقي، 2014 ص61.

يحظى موضوع الاتصال الداخلي بأهمية قصوى اليوم في المنظمات الحديثة ، مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها. إذ يجب العناية بالعملية الاتصالية بغية تحقيق الربحية والتنمية المستدامة رغم أن الكثيرين يرون أن الاتصال الداخلي لا علاقة له بالعملية الانتاجية ، وأنه لا يدخل في حلقة الإنتاج المتكونة أصلا من المدخلات واليد العاملة التي تقوم بالتحويل ثم الحصول على مخرجات . لكن وجود يد عاملة بشرية يستلزم وجود علاقات وتداخلات بينهم لا محالة إذ يمكن القول بأن العملية الاتصالية لا تدخل في حلقة الإنتاج بطريقة مباشرة لكن لا يتم الإنتاج إلا بوجود شبكة اتصالية فعالة .

## المبحث الثاني : ماهية الرضا الوظيفي

اختلفت تعريفات الرضا الوظيفي كما تعددت أبعاده وذلك لأنه تم تفسير هذا المفهوم من خلال زوايا معينة، وفي هذا المبحث سيتم التطرق في المطلب الأول لتعريف الرضا الوظيفي في حين يوضح المطلب الثاني أهمية الرضا الوظيفي أما المطلب الثالث فيورد بعض أبعاد الرضا الوظيفي .

### المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي

إن تفسير الرضا الوظيفي بعدة طرق أدى الى عدم الاتفاق على تعريف واحد وعليه هذه بعض التعاريف له لمحاولة استخلاص تعريف شامل .

وردت للرضا الوظيفي تعريفات لبعض العلماء و المفكرين يذكر منها:<sup>1</sup>

- "مجموعة من المشاعر الإيجابية والسلبية التي يقيم العاملون عملهم بناءا عليها "
- يرى سوير أن مفهوم الرضا للفرد "يتوقف على المدى الذي يكون فيه الفرد منفذا لقدراته وميوله وسماته وقيمته كما يتوقف أيضا على موقعه العملي ، وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته " .
- أما سميث فيرى أن الرضا يتمثل في مظاهر الثبات والاستقرار في مشاعر الفرد نحو الموقف والأبعاد المتعددة للعمل . ويتبين أيضا أن الرضا عبارة عن اتجاه عام للفرد نحو عمله ، ويكون هذا الاتجاه كمحصلة لمجموعة من العوامل والمؤثرات ويظهر هذا الاتجاه على شكل زيادة في دافعية العامل نحو عمله حيث ينجم عنها زيادة في مستوى كفايته المهنية .
- ويرى هيربرت أن مفهوم الرضا الوظيفي:<sup>2</sup> يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.
- ويعرف الرضا الوظيفي أيضا بأنه:<sup>3</sup> "القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الإنجاز والأداء ويعرف أيضا بأنه القناعة المصاحبة للعمل . كما أن الرضا الوظيفي يمثل الإشباع التي يحصل عليها الموظف من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورهم في الوظيفة التي يشغلونها" ، وبتالي فبقدر ما تمثل الوظيفة مصدر الإشباعات المختلفة بقدر ما يزيد رضاهم عن هذه الوظيفة ، ويعتبر قياس الرضا الوظيفي من أهم

<sup>1</sup> عبد المحسن بن صالح الحيدر ، إبراهيم عمر بن طالب، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض"، الإدارة العامة للطباعة و النشر، السعودية، 2005، ص24.

<sup>2</sup> برياح محمد الأمين وموساوي محي، "تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص4.

<sup>3</sup> مصطفى محمد، "الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء"، ط1، دار ابن النفيس للنشر، الاردن، 2018، ص14.

المؤشرات والمدخلات الهادفة لتحديد مجالات التحسين في الأنظمة والإجراءات الداخلية بهدف توفير بيئة داعمة للموظفين لضمان تنميتهم وتطويرهم بالموارد الداخلية.

ومن هنا يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يعتبر مجموعة من مشاعر و ميولات العامل اتجاه عمله التي تؤثر إيجابا على ادائه وهذا نتيجة لعدة عوامل في حين أن عدم الرضا يؤثر سلبا على مستوى الأداء .

### المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري كالتالي:<sup>1</sup>

- يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسة التي تحتاج -مهما كان نوعها- إلى العقل البشري يديرها أو يحركها.

- إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديرا ، موظفا ، أو عاملا صغيرا ، اتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به .

وعموما فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى :

- رفع الروح المعنوية للعاملين ما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال ، أو بين العمال والإدارة .

- زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي ، إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فاعلية المنظمة.

- تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد ، الذي يؤدي للنجاح في العمل ، وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لأفراده ، كما يمكن أن يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية و الاجتماعية .

كما تشير بعض الدراسات (الغازي،2013) (Izlem and Nurdan. 2016)

(Zalina,et.al..2015) إلى أن أهمية الرضا الوظيفي يمكن أن نستخلصه في بعض الجوانب التالية والتي

من أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- معرفة الحالة النفسية والمعنوية للعاملين ومن ثم الوقوف على الجوانب والمتغيرات المؤثرة على تلك الحالة.

<sup>1</sup> برياح محمد الأمين ، موساوي يحيى، مرجع سبق ذكره، ص5.

<sup>2</sup> مهي محمد الرخيص، " أبعاد و مكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي"، المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث، الكويت، 2017، ص101.

- التمكن من تحديد وإزالة العوامل السلبية التي تؤثر على مخرجات وإنتاجية الأفراد ومن ثم مستويات الأداء بشكل عام في المنظمات .
- خفض تكلفة الأداء البشري في المنظمات ومعرفة المهارات اللازمة للأداء والتي تزيد من مستويات الرضا لدى العاملين.
- تحديد العوامل التي تسهم في زيادة القدرة والرغبة لدى الأفراد وتزيد من معدلات الإنتاجية لديهم.
- زيادة درجات ومستويات الولاء الوظيفي لدى الأفراد والاحتفاظ بالخبرات البشرية نتيجة توفير الأجواء المناسبة التي تحفزهم وتشجعهم على البقاء في المنظمة وعدم الانتقال إلى منظمات أخرى منافسة.
- معرفة الأبعاد والمكونات البيئية للتنظيم الإداري الذي يعمل من خلاله الأفراد وتطويره بغرض توفير الاجواء التنظيمية المناسبة التي تعزز من ارتفاع مستويات الأداء البشري ومعنويات العاملين .
- تطوير خدمات المنظمات من خلال تحفيز العاملين نحو الأداء البشري المتميز والذي يرضي تطلعات ورغبات الزبائن ، ومن ثم زيادة مزايا خدمات المنظمات عبر تحفيز العاملين المسؤولين عن أداء الخدمات وزيادة مستويات الرضا الوظيفي لديهم .

### المطلب الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي

هناك العديد من الأبعاد التي يقاس بها رضا العامل عن عمله من بينها الرضا عن المكافآت و الأجور، طبيعة و مضمون العمل، نمط الاشراف و العلاقة مع الزملاء، بعد المحيط المادي للعمل.

### أولاً: الرضا عن الأجور و المكافآت

#### 1\_الرضا عن الأجر :

و يقصد بالأجر:<sup>1</sup> "التمن أو المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظير المجهودات التي يبذلها سواء كانت جسدية أو فكرية"، ويعتبر هرزبرج و رفقائه 1959 أن توافر الأجر لا يسبب الرضا أو السعادة و إنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من ان تستحوذ على الفرد ، لكن الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الامريكية والمصانع الإنجليزية تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الدخل ، فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي والعكس بالعكس.

<sup>1</sup> برياح محمد الأمين ، موساوي يحيى، مرجع سبق ذكره، ص5.

## 2\_ الرضا عن المكافآت :

ويتمثل في أن:<sup>1</sup> يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة ، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى ، فكلما كان نظام المكافآت عادل حققنا مستويات عالية من الرضا الوظيفي .

### ثانيا: طبيعة ومضمون العمل :

توصل عدد من الباحثين الى أن <sup>2</sup>: مضمون العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين ايراد عدة متغيرات متصلة بمتغيرات العمل :

- درجة تنوع مهام العمل .

- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد .

- استخدام الفرد لقدراته .

### ثالثا : نمط الإشراف و العلاقة مع الزملاء :

#### 1\_ نمط الإشراف : و يتمثل في:<sup>3</sup>

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل ، فالدراسات التي أجريت في هذا النطاق تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتماماته وذلك بمساندته لهم واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه لأفكارهم وسعة صدره عند حدوث اي أخطاء من جانبهم ، فإن كل ذلك سيساعد على اكتسابه لولائهم وجعلهم أكثر حرصا على العمل وتحقيق أعلى النتائج .

#### 2\_ العلاقة مع الزملاء:

تقوم على أنه إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها مع العاملين يستطيع التفاهم معهم فإنه لا بد أن يرضى عن عمله وربما يصبح هذا العامل مؤشرا قويا في الرضا عن العمل <sup>4</sup> .

<sup>1</sup> عبد المحسن بن صالح الحيدر، مرجع سبق ذكره، ص36.

<sup>2</sup> برياح محمد الأمين ، موساوي يحيى، مرجع سبق ذكره، ص6.

<sup>3</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، " الرضا الوظيفي و الارتقاء بالعمل المهني" ، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2014، ص19.

<sup>4</sup> برياح محمد الأمين و موساوي عبد المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص6\_7.

#### رابعاً: المحيط المادي للعمل

حيث أنه بدأ الاهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي (أعمال التون مايو وتجارب هاوثورن ) فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم ، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه ، إذ أن للإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل الإضاءة ، الحرارة ، التهوية ، الضوضاء ، الاهتزاز ، النظافة ، وسائل العمل وغيرها<sup>1</sup> .

وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعددة وبتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المرغوبة علاقة كبيرة بعدم رضاه وملائمتها تؤدي إلى إحساسه بالارتياح النفسي و الرضا الوظيفي<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص9.

<sup>2</sup> نفس الصفحة.

### المبحث الثالث : تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

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

التالية:<sup>1</sup>

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

- تحسين العلاقات بين العاملين : من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله ، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل ، بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف .

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

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

### المطلب الأول : تأثير التدريب على الرضا الوظيفي

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

إن التوجه بأسلوب التدريب الأولي عملية استراتيجية لتنقيح المهارات و القدرات للموارد البشرية في المنظمة الاقتصادية لتمكين العاملين من تحقيق الاغراض التي وجدوا من أجلها بكفاءة و فعالية و زيادة قدرتها التنافسية و الوصول للارتقاء بجودة العروض المقدمة للزبون الخارجي و تحقيق التمكين و الرضا الوظيفي

<sup>1</sup> بولعراس عبد المؤمن، مرجع سبق ذكره، ص9\_10.

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

<sup>3</sup> جنادي كريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 85.

المتميزين و تنمية المهارات و المعارف و الممارسات الوظيفية و التقنية و التكنولوجيا المرافقة لغرض التميز في الأداء و زرع روح المبادرة الخلاقة و المبدعة لدى الأفراد العاملين لتتصلب العلاقات المتبادلة بين الزبون الداخلي و الزبون الخارجي من خلال التنسيق و التعاون بين البرامج التدريبية لإدارة الموارد البشرية و الانشطة التسويقية الداخلية المعلنة و الفاعلة لها.

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

يتجسد تأثيره في كون أن: <sup>1</sup>

- جماعة العمل تؤثر على رضا الفرد بالقدر الذي تمثله هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له ، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه و بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله و كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه أو يعوق اشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد من عمله.
- أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في العمل، فعندما تعوق طبيعة العمل امكانية تفاعل الفرد مع الآخرين يمثل مصدر اشباع فإن رضا الفرد عن عمله سيكون منخفضا.

انطلاقا مما سبق ذكره يمكننا أن نضيف أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف ايضا على مدى الحاجة الى الانتماء ، فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما أثر التفاعل مع الجماعة على درجة رضا الفرد بشكل كبير.

### المطلب الثالث : أثر التحفيز على الرضا الوظيفي

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

- التقليل من الشكاوي و التظلمات المقدمة من قبل العاملين لإدارة المنظمة بكل ما يتعلق بالعمل.
- رفع روح المعنوية العاملين ما يزيد من التزامهم بمواعيد و قوانين العمل ، و عدد ساعات العمل والتقليل من تغييبهم عن العمل ، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على زيادة انتاجيتهم التي تترجم بزيادة الارباح.

<sup>1</sup> رملي عمر، "التدريب المهني و تأثيره على الرضا الوظيفي" ، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج ، البويرة ، 2012 ، ص.ص 55 \_ 56

<sup>2</sup> Hyatok.com, h 9:27, 4/3/2020.

- تقليل تهرب العاملين من المنشأة بسبب تديني رضاهم الوظيفي ، لأن تكرار مثل هذه الحالة يزيد من خسائر المنظمة فيما يخص زيادة تكلفة العاملين الجدد.
- تمسك العاملين بعملهم بدل جهود اضافية لتجنب تسريحهم من العمل ، أو الاستغناء عن خدماتهم و اقاتلهم.

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

##### أولا : تأثير التمكين على الرضا الوظيفي

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

- تطوير مستوى الأداء، إذ أن المنظمة التي تحاول تمكين مواردها البشرية تحاول أيضا أن تمنحها ثققتها وصلاحيات وحرية أكبر في التصرف .
- تحقيق المشاركة الفعالة إذ أن التمكين يحقق المشاركة الفعالة والمهادفة للموارد البشرية ويجنبها المشاركة السلبية غير المهادفة .
- تحقيق الرضا الوظيفي ، إذ أن التمكين يعطي حرية أكبر للمورد البشري في إنجاز عمله والتحكم فيه مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

##### ثانيا : تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي

حيث يظهر هذا التأثير في:<sup>2</sup>

أن خلق جو اجتماعي مناسب لمحيط العمل و اقامة علاقات صداقة بين العمال و يعمل على حلها هذا من جهة و من جهة أخرى اعتراف الادارة بأهمية ما يقدمه العامل من أداء ، و وضعه في موضع تقدير و احترام فيؤدي الى تحقيق الرضا لديه ، فالرأي السائد بين الرؤساء و المرؤوسين هو أن الاتصال الجيد داخل المنظمة ينطوي على أكثر من فائدة فبدونه لا يمكن أن ترقى المنظمة إلى مستوى أعلى منها ، فالتوازن في الاتصالات يؤدي الى قدر كبير من السلوك الايجابي الذي ينعكس في الروح المعنوية العالية للعمال و بناء فريق متعاون تجمع بينه العلاقات القوية خاصة وقت الازمات و الكوارث.

<sup>1</sup> شاطر شفيق، "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2010، ص 60.

<sup>2</sup> وسام كلاش، " دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية "، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة ، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي ، 2016 ، ص 61.

## المبحث الرابع : الدراسات السابقة

يمكن تقسيم الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة كما يلي :

### المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي

#### أولاً: الدراسات بالعربية

1-دراسة بولعراس عبد المؤمن، بعنوان "أثر تسويق الداخلي على الولاء التنظيمي"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد البشرية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

سعت هذه الدراسة الى كشف أثر التسويق الداخلي في الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر طولقة، و كيف أن ممارسات التسويق الداخلي الخاصة بالعاملين تأثر على الولاء التنظيمي في المؤسسة التي يعملون بها، وباستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الذي وزع على عينة من العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية طولقة، و استخدم في الدراسة اساليب إحصائية لتحليل النتائج، و توصلت الدراسة الى أثر أبعاد التسويق المتمثلة في التدريب و التطوير ، فرق العمل ، الدعم الإداري ، التحفيز ، الاتصال الداخلي هي أكثر الأبعاد تأثيراً بالولاء التنظيمي للعاملين.

2-دراسة عرعار منى، بعنوان "أهمية التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية"، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق مصرفي، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى إثبات العلاقة الوطيدة بين التسويق الداخلي و الميزة التنافسية و ما يلعبه التسويق الداخلي من دور في تحقيق الميزة التنافسية من الناحية النظرية.

أما تطبيقياً فقد تم إسقاط هذه العلاقة و هذا الدور على عينة من المصارف بولاية تبسة و تم التوصل إلى أن هناك تطبيق تام لأبعاد التسويق الداخلي بالمنظمات المصرفية و خصوصاً المصرف محل الدراسة مما انعكس على تحقيق الميزة التنافسية و تحقيق الأداء الوظيفي.

كما خلصت الدراسة الى وجود مؤشرات ايجابية تدلي أن ادارة المنظمة المصرفية تطبق ابعاد التسويق الداخلي من خلال إسقاط الادارات العليا و الموظفين و الزبائن.

و قد رأت الدراسة بأنه على المؤسسات المصرفية ان تحتفظ على استمراريته و ميزتها و نجاحها بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي .

3- دراسة رحمانى أحمد ، جلالى حاج بوجلال، بعنوان "أثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية"، مذكرة ماستر، في العلوم التجارية، تخصص بنوك وأعمال ، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة، 2015.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمات في المؤسسة البنكية ، وهذا وفقا لتطبيق عناصره ( التوظيف ، التدريب ، التحفيز، التمكين ، الاتصال والعلاقات الداخلية ) كمتغير مستقل في تحقيق جودة الخدمات في الوكالة البنكية BADR سعيدة كمتغير تابع .

اعتمد الباحثان على مصادر أولية وأخرى ثانوية في الدراسة، من خلال الكتب والملتقيات والمجلات المختلفة في هذا المجال، وقد تم تصميم استبانة تهدف إلى قياس هذا الأثر استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يوجد أثر إيجابي للتسويق الداخلي فيما يخص عنصري (التحفيز ، التمكين ) ، بينما كان لعنصر التدريب الأثر السلبي ، في حين أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر لعنصري ( التوظيف ، الاتصال و العلاقات الداخلية ) على جودة الخدمات في الوكالة البنكية BADR سعيدة .

4- دراسة هاجر شاعر، "دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين"، مذكرة ماستر ، في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة الشهيد محمد خيضر، بسكرة، 2016:

هدفت الدراسة إلى اختبار دور التسويق الداخلي بأبعاده ( التدريب ، التحفيز ، التمكين ، التوجه نحو الزبون ، والتنسيق و التكامل الوظيفي) في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين بأبعادها ( البعد الحيري، البعد الأخلاقي ، البعد القانوني ، البعد الاقتصادي ) في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة .

وباستخدام استبيان تم توزيعه على عينة ميسرة مكونة من 30 موظف وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى أن بعد التنسيق والتكامل بين الوظائف للتسويق الداخلي له دور في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين ، بينما لا تساهم باقي أبعاد التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين . وقدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع .

#### ثانيا : الدراسات الأجنبية

دراسة (Yildiz, Suleyman M.) بعنوان (The Effect of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior of Academic Staff in Higher Educational Institutions) *Universal Journal of Educational Research*, v4 n5 p1122-1128 2016

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة تأثير التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية لأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي. تم جمع بيانات الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الذين عملوا في كلية علوم الرياضة في تركيا. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية ونتيجة لذلك ، كشفت هذه الدراسة أن التسويق الداخلي هو أداة فعالة لسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين الأكاديميين.

#### المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

##### أولا: الدراسات العربية

1- دراسة وفاء الجديع، بعنوان "مساهمة القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي للوصول إلى الفعالية التنظيمية"، مذكرة ماستر أكاديمي، في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2019:

هدفت الدراسة الى اختبار الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين القيادة التحويلية و الفعالية التنظيمية بشركة برودياك\_ مطاحن الزهرة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتغطية القسم النظري من هذه الدراسة وعلى المنهج التحليلي لدراسة العلاقات ، وتم اختيار اسلوب المسح الكلي للعاملين بشركة برودياك مطاحن الزهرة وعددهم 70 عامل حيث تم تصميم استبيان وجه لجميع العاملين بالشركة كأداة

رئيسية لجمع البيانات، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج SPSS V .25 ، برنامج Amos V . 24 وأسلوب تحليل المسار. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية : وجود ارتباط طردي بين القيادة التحويلية والفعالية التنظيمية يقدر ب(0.289) لكنه ضعيف وهو دال على وجود متغيرات وسيطية بينهما وهذا ما يؤكد وجود تأثير غير مباشر للقيادة التحويلية على الفعالية التنظيمية يقدر ب (0.312)، حيث أثبتت النتائج أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بينهما . كما كشفت الدراسة على وجود علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية وذلك لافتقار الشركة إلى نظام للحوافز جيد وفعال يرضي ويرقى إلى طموحات العاملين في الشركة، حيث لا يؤدي هذا النظام المتبع إلى إشباع حاجات ورغبات العمال سواء من الناحية المادية أو المعنوية، أما العلاقة السلبية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، تعكس وجود علاقة سلبية بين بعد أو أكثر من بعد للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي .

2- دراسة ( برباح محمد الأمين و ميساوي يحيى)، بعنوان "تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية مذكرة ماستر، في تخصص ادارة اعمال ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الكثير من الكتاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال ، وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية ، ويؤثر الرضا الوظيفي بشكل كبير على سلوك وأداء الموارد البشرية ، كما انه يشكل دافعا مهما نحو الإنجاز المتميز وهذا ما يترتب عليه الفائدة بالنسبة للمنظمات والعاملين .

وقد تم تبيان ذلك في الدراسة التطبيقية من خلال قياس وتقييم الرضا الوظيفي والأداء في المؤسسة العمومية الاستشفائية شعبان حمدون مغنية . وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية : ان هناك علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ، وهذا ما يؤكد معامل الارتباط الذي بلغ 0,931 عند مستوى المعنوية 0,01 ، كما أظهرت الدراسة بالنسبة لعلاقة الأجور والمكافآت بالأداء بأن هناك علاقة طردية بينهم حيث بلغ معامل الارتباط 0,877 عند مستوى المعنوية 0,01 ، واطهرت النتائج ايضا بالنسبة لعلاقة الاستقرار الوظيفي بالأداء أن هناك علاقة طردية بين مستوى الاستقرار الوظيفي والأداء حيث بلغ معامل

الارتباط 0,917 عند مستوى المعنوية 0,01 ، كما أظهرت الدراسة بالنسبة لعلاقة ظروف وبيئة العمل بالأداء بأن هناك علاقة طردية بينهم حيث بلغ معامل الارتباط 0,949 عند مستوى المعنوية 0,01 .

3- دراسة مها محمد الرخيص، بعنوان "أبعاد و مكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي"، المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث، الكويت، 2017:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي من خلال ثلاث فرضيات وبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي النظري للأدبيات في هذا المجال، حيث تبين من نتائج الدراسة وبناء على دراسة و تحليل الأدبيات التي تناولت الموضوع وجود العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي بالكويت ومكونات وأبعاد البيئة التنظيمية والحوافز المادية والمعنوية والمهام والمسؤوليات الموكلة للعاملين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي بالكويت وثبوت صحة الفرضيات .

4- دراسة شاطر شفيق، بعنوان "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2010.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة طبيعة تأثير ضغوط العمل بمصادرها على الرضا الوظيفي للموارد البشرية على المؤسسة الصناعية. تم اجراء دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء \_ سونلغاز \_ بجيجل ، حيث تم توزيع (65) استبيان على عينة عشوائية من كافة الأصناف الوظيفية بالمؤسسة ، و قد بلغ عدد الاستبيانات المستلمة و الصحيحة (57) استبيان خضعت للمعالجة الاحصائية .

و قد بينت نتائج الدراسة أن الموارد البشرية لمؤسسة انتاج الكهرباء تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل و تتمتع بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي. بالإضافة الى ذلك فقد كشفت الدراسة أن ضغوط العمل بمصادرها ترتبط بعلاقة عكسية ذات دلالة احصائية مع الرضا الوظيفي.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

دراسة (Organizational Sarikaya, Seref; Keskinliç Kara, S. Bilge بعنوان Trust and Organizational Support as a Predictor of Job Satisfaction) International Journal of Curriculum and Instruction, v12 spec iss p435-467 2020

تهدف هذه الدراسة، من خلال تحديد مستوى الثقة التنظيمية للمعلمين وتصورهم للدعم التنظيمي ، إلى تحديد مدى توقع هذه المتغيرات بالرضا الوظيفي. تم تصميم البحث ضمن نموذج الفرز الترابطي. مجتمع البحث هم المعلمين الذين يعملون في المدارس الابتدائية والثانوية والثانوية العامة في منطقة Yenimahalle في مدينة أنقرة. تم أخذ عينات من البحث مع 497 معلماً تم تحديدهم باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة. تم استخدام "مقياس الرضا الوظيفي" و "مقياس الثقة التنظيمية" و "مقياس الدعم التنظيمي المتصور" لجمع البيانات. تم استخدام الإحصاء الوصفي ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد في تحليل البيانات المجمعة. نتيجة للبحث ، ثبت أن الرضا الوظيفي للمعلمين هو مستوى متوسط. أما بالنسبة للدعم التنظيمي الملحوظ ، والثقة التنظيمية ، والأبعاد الفرعية التنظيمية تم تحديد هذه المتغيرات لتكون على مستوى في الغالب. تم تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والدعم التنظيمي المتصور ليكون في اتجاه إيجابي وعلى مستوى متوسط. هناك علاقة إيجابية ومتوسطة المستوى بين الثقة التنظيمية والثقة في المديرين والثقة في الزملاء والثقة في أصحاب المصلحة. وفقاً لنتائج البحث ، يعد الدعم التنظيمي المتصور بمثابة تنبؤ هام للرضا الوظيفي. في حين أن الثقة التنظيمية والثقة في المديرين والثقة في الزملاء هي تنبؤ هام للرضا الوظيفي ؛ لقد ثبت أن الثقة في أصحاب المصلحة لا تنبئ بشكل كبير بالرضا الوظيفي.

المطلب الثالث : الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي

أولاً: الدراسات بالعربية

- 1- دراسة أحمد حوارة ، سليمان شقيقات ، يوسف صبيح بعنوان " تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي" ، لغرض استكمال متطلبات التخرج من قسم التسويق، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية قسم التسويق، فلسطين، 2011 :

هدفت هذه الدراسة إلى الوصول للعلاقة و الأثر بين اجراءات التسويق الداخلي المتمثلة في عدة عناصر ومنها معرفة مهام الوظيفة، البرامج التدريبية ، الاجر المناسب ، الاتصالات داخل المؤسسة ، العمل الجماعي و نشر المعلومات التسويقية المتعلقة بأداء العاملين ، و بين الرضا الوظيفي من خلال ظروف العمل و طبيعة الاشراف ، نظام الحوافز و المكافآت ، فرص الترقية ، المكانة الاجتماعية ، ضمانات الاستقرار و السلامة و الأمن الوظيفي ، القيام بالواجبات الوظيفية ، مرونة ساعات العمل ، و المناخ التنظيمي المريح و تناولت ايضا ولاء العملاء المتمثل من وجهة نظر العاملين في الاهتمام و العناية بالعملاء ، فهم يهتمون باحتياجات العملاء و تلبيةها في اسرع وقت متاح ، و التي اصبحت من الموضوعات الحيوية و المعاصرة.

أما عن الاطار العملي من الدراسة فقد تم اختيار قطاع المؤسسات المالية لوصفها مجالا مناسباً لإجراء الجانب الميداني من الدراسة ، حيث تم انتقاء عينة قوامها 153 مؤسسة مالية في مدينتي نابلس و جنين. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من الافراد العاملين في هذه المؤسسات .

و اختتمت الدراسة بمجموعة من الاستنتاجات و التوصيات التي تم التوصل اليها من خلال نتائج الدراسة الميدانية و التي اهمها :

1) وجود علاقة ارتباط معنوية بين اجراءات التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي.

2) أثر اجراءات التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي.

كما قدمت الدراسة بعض التوصيات للمصارف عينة الدراسة و أهمها العمل على استمرار برامج التسويق الداخلي التي تؤدي الى رضا العاملين الذي ينعكس على اداءهم و بالتالي رضا و ولاء العملاء، فضلا عن افادة الباحثين مستقبلا للبحث في هذا المجال.

2- دراسة أيمن عبد الله ، محمد أبو بكر بعنوان " أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين

(دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي-الامارات-فرع مدينة العين)،مج العلوم الاقتصادية، عمادة

البحث العلمي للنشر، أبو ظبي، 2015 .

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين ،دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي فرع مدينة عين ، وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي بالتمكين ، البرامج التدريبية ،الحوافز والمكافآت والاتصال الداخلي ، واستعان الباحث في اختيار ممارسات التسويق الداخلي بناء على الدراسات

السابقة ، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في بنك أبو ظبي الإسلامي وتم أخذ عينة عشوائية مقدارها 100 إستبانة ، تم استرداد 85 إستبانة ، صالحة للتحليل الإحصائي وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها .

توصل الباحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التمكين، والبرامج التدريبية، والاتصال الداخلي وممارسة الحوافز والمكافآت في رضا العاملين بالبنوك الإسلامية .

يوصي الباحث بضرورة العمل على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين أفراد التنظيم من خلال ممارسة القيادة المناسبة ، وينبغي عليهم كذلك أن يؤثروا في الالتزام الانفعالي بتحسين إحساس العاملين برضا الوظيفي .

3- دراسة أمل إبراهيم ، أحمد الحاج عبد و هاني ضمور بعنوان "أثر تطبيق التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية"، مجلة الأردنية في ادارة الأعمال، عمادة البحث العلمي، الأردن، 2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية. كما هدفت إلى تحديد وقياس تأثير مكونات التسويق الداخلي : التعيين ، والتطوير ، الاتصالات الداخلية والحوافز وإلى معرفة أثر عدد من العوامل الديموغرافية ( الجنس ، السن ، والخبرة والتعليم ) في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا عن العمل . ولتحقيق هذه الاهداف فقد تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات الأولية فيما يتعلق بمتغيرات المذكورة أعلاه . ونظرا لصغر مجتمع الدراسة (230 موظف مبيعات ) فقد تم توزيع على جميع أفراد مجتمع الدراسة ، حيث تمت استعادة 211 استبانة و قد بلغ عدد الاستبانات التي تم إخضاعها للتحليل الإحصائي 197 استبانة.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير التسويق الداخلي في متغيرات الرضا عن العمل ، وفي مقدمتها الحوافز ، وخلصت أيضا أن العوامل الديموغرافية مثل : العمر ، وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي أن لها تأثير في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي ، بينما لم يكن لمتغير الجنس أي تأثير في هذه العلاقة ، كما وجد أن متغير الحوافز كان أكثر العوامل تأثيرا في الرضا الوظيفي.

وأوصت الدراسة بإعطاء اهتمام كبير للحوافز المعنوية والمادية ، وضرورة تطبيق التسويق الداخلي من منظور التسويق . كما ينبغي أن يكون هذا الجهد مشتركاً من جانب الموارد البشرية وإدارة التسويق ، بالإضافة إلى إعطاء أكبر قدر من الاهتمام بسياسات الاتصال الداخلي وتفعيل الاتصال بين موظفي المبيعات والتسويق والإدارة .

كما أوصت بدراسة الأسباب الحقيقية لضعف الأمن الوظيفي بين موظفي المبيعات .

وأخيراً أكدت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعوامل الديموغرافية مثل العمر وسنوات الخبرة والمستوى التعليمي ، التي لها تأثير في مبيعات الموظفين ومدى رضاهم عن العمل .

ثانياً : الدراسات الاجنبية :دراسة

دراسة Carlos Peixeira Marques بعنوان (Internal marketing and job satisfaction in hotels in Via Costeira, Natal, Brazil) Article in Tourism & Management Studies 14(S11) March 2018

سعت الدراسة الحالية إلى تقييم تأثير ممارسات التسويق الداخلي في الفنادق ذات الجودة الفائقة في مدينة في منطقة شمال شرق البرازيل على التزام العملاء الداخليين ورضاهم. تم جمع مقاييس التوجه الداخلي للسوق والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لعينة من 138 مديراً متوسط / أدنى من أربعة فنادق. تؤكد نتائج نموذج المعادلة الهيكلية التأثير الإيجابي للتسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لكنها تفشل في تأكيد العلاقة المتوقعة بين الالتزام والرضا.

#### - مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

يتمثل مجال الاستفادة من الدراسات السابقة في تعزيز الإطار النظري للدراسة كما ساعدتنا في وضع أسئلة الاستبيان وساهمت في تزويدنا بالمعلومات في الإطار التطبيقي.

محل دراستنا الحالية تكون مكمل للدراسات السابقة التي ركزت على تأثير أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في التدريب ، فرق العمل ، الدعم الإداري ، التحفيز والاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين في مجال الخدمات ، بينما ركزت الدراسات السابقة على متغيرات متعددة.

## خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم التوصل الى النقاط التالية :

- \* التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية لتنظيم أوضاع المنظمة من الداخل قبل التوجه إلى الزبائن خارج المنظمة .
- \* التسويق الداخلي يعد مطلباً أساسياً لنجاح التسويق الخارجي .
- \* للوصول إلى التسويق الداخلي الفعال على المنظمة تطبيق أبعاده بشكل صحيح ودقيق .
- \* إن العامل الراضي عن عمله يحقق رضا الزبائن من خلال تقديم الخدمات لهم بجودة عالية .
- \* تلعب الحوافز دوراً مهماً في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد في المنظمات .
- \* هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي، كما أن للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة التأثير الكبير على أداء الموظف لعمله و بهذا تتميز المنظمة عن غيرها.
- \* لأبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في التدريب ، التمكين ، التحفيز والاتصال الداخلي تأثير في تحقيق رضا العاملين.



## الفصل الثاني :

الإطار التطبيقي \_ دراسة ميدانية

لمؤسسة اتصالات الجزائر\_ الوادي\_

**تمهيد:**

تم عرض في ما سبق الجانب النظري لموضوع الدراسة حيث تم التطرق في الفصل السابق لموضوع التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي للعاملين، إذ يعتبر ما تم التعرض إليه في الجانب النظري بمثابة خلاصة ما تم التوصل إليه من خلال البحث و التحري عن موضوع الدراسة في أدبيات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، لكنه ليس كافيا إذ لا بد من إسقاطه على الواقع العملي بغية معرفة مدى تأثير أبعاد التسويق الداخلي على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية متخذين مؤسسة الاتصال كنموذج وعينة من اتصالات الجزائر ولاية الوادي وذلك لعدة أسباب من أهمها حساسية قطاع الاتصالات وأهميته الاقتصادية في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني وهو ما ساعد أكثر في تشخيص مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين عينة الدراسة وكذا معرفة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

وعليه سيتم التطرق إلى المباحث التالية :

**المبحث الأول :** عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر \_الوادي\_

**المبحث الثاني :** الطريقة والأدوات المستخدمة.

**المبحث الثالث :** عرض وتحليل ومناقشة متغيرات الدراسة.

## المبحث الأول : عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر \_ الوادي \_

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات المقدمة لخدمات الاتصال بأنواعها ، لذلك خصص لها هذا المبحث الذي سيتناول لمحة موجزة حول مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها وأهميتها ونظرة حول المؤسسة محل الدراسة ومهامها ونشاطاتها وهيكلها .

### المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

يمكن إعطاء لمحة عن تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر كما يلي:

#### أولا : لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات اسهم برأس مال 50.000.000.000 دج والمقيد في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 والكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 المحمدية الجزائر.

جاءت اتصالات الجزائر ثمرة اصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية ، و قد تجسدت في سن قانون 2000 /03 في 05 أوت 2000 ، حيث كان يهدف هذا القانون الى الغاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وعليه تم انشاء مؤسسة البريد والمواصلات والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد و كذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر.

وبعدما اصبحت اتصالات الجزائر مستقلة عن وزارة البريد و هذه الاخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة وبعدها باشرت عملها في الفاتح من جانفي 2003 بعد حصولها سنة 2002 على رخصة الهاتف الثابت و النقال GMS الموروثة عن وزارة البريد و تكنولوجيا الاعلام و الاتصال ، حيث تقدم هذه الاخيرة مجموعة كاملة من خدمات الهاتف الثابت والنقال وخدمات الانترنت وخدمات الاتصال الفضائية ويتمثل شعار المؤسسة في : دائما الاقرب وهي لا تزال مجبرة على اثبات وجودها في عالم فيه المنافسة قوية خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة سنة 2005.

### ثانيا : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

وتتمثل في:

- الجودة و الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر
- سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة الفعالية ونوعية الخدمات وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

### ثالثا: أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل في:

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات.
- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات.
- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر.
- المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقها.
- المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمنتجات.

### المطلب الثاني : نظرة حول المؤسسة محل الدراسة

#### أولا : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

هي مؤسسة عمومية خدمتية وهي وحدة تابعة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر فتحت أبوابها بمنشور وزارة 10/ 1994 بعدما فصلت عن وزارة البريد والمواصلات (السلكية واللاسلكية) ، وتعتبر بمثابة الواجهة الرئيسية لكافة زبائن اتصالات الجزائر فمن خلالها يتم توفير كل الخدمات وتلبية كل رغبات المشتركين . يضم الطاقم الاداري للوكالة التجارية 48 عاملا وتقع في مقر الولاية وتتبع لها عدة أقسام تجارية هي: الرقيبة، الدبيلة المقرن، قمار، المغير، جامعة .

ثانيا : مهام ونشاطات مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تتمثل في:

- \_ استقبال وتوجيه الزبائن .
- \_ تقديم عروض الخدمات .
- \_ تقوم بالفوترة والتحصيل .
- \_ تقوم بمعالجة الاحتجاجات .
- \_ اجراءات بحث وتحديد المتطلبات .
- \_ اجراءات ما قبل البيع .
- \_ معالجة وتسيير الطلبات .
- \_ التكفل بالعمليات ما بعد البيع .
- \_ تسيير انجاز الطلبات .
- \_ الفوترة والمخالصة .

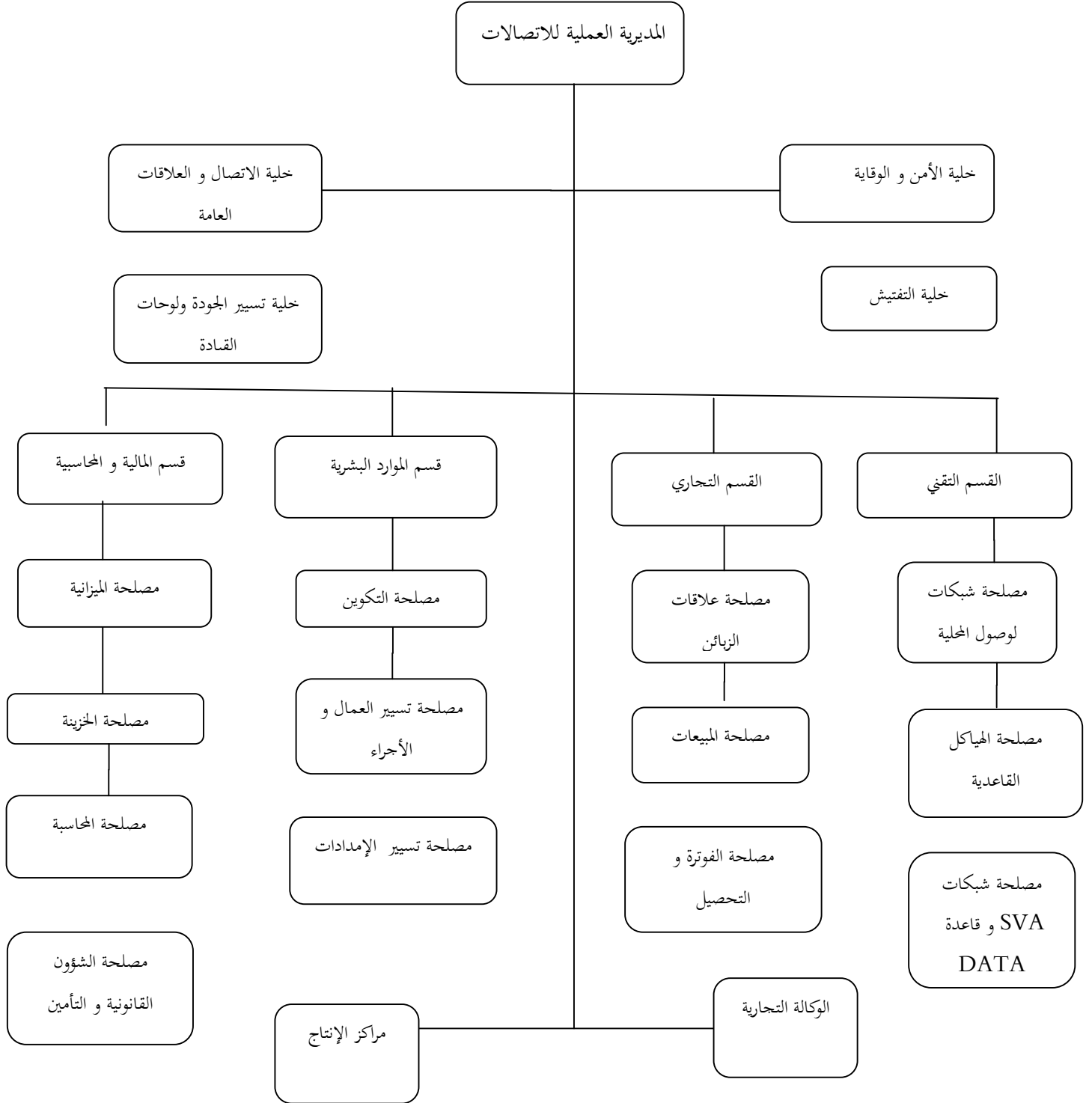
ثالثا : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

**المدير العملي :** ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاءها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير، رئيس مصلحة الأمن ومكلف بالاتصال والعلاقات العامة:

- نيابة المديرية التقنية
- نيابة المديرية التجارية.
- نيابة المديرية للمهام و الدعم

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي



المصدر : من وثائق المؤسسة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

**المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة:**

يقصد بذلك الطريقة والإجراءات التي تم إتباعها من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة البيانات.

**المطلب الأول : المنهج و أدوات الدراسة:**

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى المنهج المتبع في الدراسة والأدوات المستخدمة فيه:

■ **منهج الدراسة :** ويقصد به الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة.<sup>2</sup>

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في واقعها ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا بوصفها و توضيح وخصائصها وتعبيرها كميا بوصفها رقميا، بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر ووصف الواقع فحسب بل يتعداه إلى الوصول لاستنتاجات تسهم في فهم الواقع و تطويره.<sup>3</sup>

■ **مصادر جمع المعلومات :** وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

✓ **المصادر الثانوية :** حيث اتجه الطلبة في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب و المراجع العربية و الأجنبية ذات العلاقة، والدوريات و المقالات و التقارير و الأبحاث و الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة و البحث و المطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

✓ **المصادر الأولية :** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصا لهذا الغرض ووزعت على (40) موظفا بشركة اتصالات الجزائر بمدينة الوادي.

■ **أدوات جمع المعلومات :** تم الاعتماد في جمع المعلومات المتعلقة بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي، في بعض مؤسسة الاتصالات مدينة الوادي على الأدوات التالية :

✓ **الاستبانة :** لقد تم اختيار في هذه الدراسة استعمال الاستبانة كأداة لجمع البيانات وذلك نظرا لطبيعة البحث بالإضافة إلى خصائص مجتمع البحث من جهة أخرى، والاستبانة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا والتي توجه إلى أفراد العينة لإبداء رأيهم فيها وقد تكون هذه الأسئلة مغلقة أو مفتوحة أو مزيجا بينهما حيث تعتبر

<sup>2</sup> - بوحوش عمار و محمد محمود الذنبيات، "مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث"، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 99.

<sup>3</sup> - ذوقان عبيدات و آخرون، "البحث العلمي"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص ص 187-188.

من أكثر أدوات البحث العلمي استخداما في ميدان العلوم الاجتماعية وذلك لفعاليتها في تحصيل البيانات وتعدد مجالات استخدامها بشرط أن تكون معدة بطريقة علمية وتتوافق مع أهداف البحث وخصائص مجتمع الدراسة.

### المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة

نظرا لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية بأسلوب الحصر الشامل وبعد استشارة الأستاذ المشرف، تم إجراء الدراسة بأسلوب العينة متعددة المراحل ووفقا لهذا الأسلوب مرت عملية اختيار موضع الدراسة بمرحلتين أساسيتين هما:

✓ **المرحلة الأولى :** في ضوء أهداف الدراسة تم اختيار عينة من عمال مؤسسة الاتصالات، تختلف وتباين نسبيا عن بعضها البعض من حيث الحجم وعدد العاملين و أعمارهم و التوزيع الجغرافي، وهذا ما يساعدنا أكثر في اختيار عينة تمثيلية تعكس طبيعة مؤسسة الاتصالات الخاصة من جهة وكذا طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

✓ **المرحلة الثانية :** اختيار عينة من العاملين في مؤسسة الاتصالات موضع الدراسة، لذلك فقد تم إجراء عينة استطلاعية (pilot study) ذات حجم (40) موظفا موزعة على كل فئة من فئات مجتمع الدراسة، وهي تتمثل في مؤسسة الاتصالات بالوادي

### ثالثا : المفاهيم و الطرق الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات المجمعة تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك باستخدام برنامج الإعلام الآلي المسمى : الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية و الذي يرمز له اختصارا (spss)<sup>4</sup>، و مر بإصدارات متتابعة إلى أن وصل إلى إصداره الحالي<sup>5</sup>، كما استخدم برنامج الإعلام الآلي Excel من أجل رسم وتمثيل الأعمدة البيانية و الدوائر النسبية.

■ **المعالجة الإحصائية :** استخدم في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي يبرز أهمها في ما يلي:<sup>6</sup>

✓ **التكرارات و النسب المئوية :** للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها.

**المتوسط الحسابي (Mean) :** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرات الاستبيان .

<sup>4</sup> -Statistical Package for Social Sciences.

<sup>5</sup> - نادر شعبان السواح، " مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام spss"، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص ص 155 - 156.

<sup>6</sup> - محمد شامل فهمي، " الإحصاء بلا معاناة المفاهيم والتطبيقات باستخدام SPSS"، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 186.

✓ الانحراف المعياري (**Standard déviation**) : ذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد ويوضح أيضا التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات و عدم تشتتها، أما في حال كانت قيمته أكبر من أو تساوي الواحد فهذا يعني تشتت الإجابات وعدم تركزها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.<sup>7</sup>

✓ معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach's alpha (a)**) : وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة حيث يؤخذ هذا العامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد وكلما اقترب الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة.<sup>8</sup> وتضع أوما سيكاران قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:<sup>9</sup>

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0,6)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في أداة الدراسة .
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,6-0,7)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول .
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,7-0,8)، هذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد .
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0,8)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز .

✓ معامل الارتباط لبيرسون: بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، كما أنه يتوافق مع الاختبارات المعلمية، ويستخدم لدراسة خاصية ثبات مقياس ليكرت، وكذا لتحديد نوع و شدة العلاقة بين المتغيرات على النحو التالي:

- شدة العلاقة تحدد وفق قيمة معامل الارتباط فإذا كانت قيمة معامل الارتباط:

- أكبر من (0,50)، نقول أن العلاقة قوية بين المتغيرين .
- أقل من (0,50)، نقول أن العلاقة ضعيفة بين المتغيرين .
- تساوي (0,50)، نقول أن العلاقة متوسطة بين المتغيرين .

✓ معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (**Multiple régression analyses**)، وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع.

<sup>7</sup> - امتثال حسن عبد الرازق وآخرون، "مبادئ الإحصاء الوصفي"، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص: 115.

<sup>8</sup> - عز عبد الفتاح، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)"، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 536.

<sup>9</sup> - أوماسي كارن، "طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية"، ترجمة: إسماعيل علي بسويوي و عبد الله بن سليمان، العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1998، ص: 445.

## الفصل الثاني : الاطار التطبيقي للدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تحديد الأوزان المعطاة : كما ذكر سابقا فقد استخدمنا في الاستبيان الأسئلة المغلقة و المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب بالنسبة لهكذا دراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد أكدنا لأفراد عينية البحث على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط أمام كل فقرة، ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتمالات الإجابات الخمسة السابقة أوزانا محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01) الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

الوزن	خيارات الإجابة
1	موافق بشدة
2	موافق
3	محايد
4	غير موافق
5	غير موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح، المرجع نفسه، ص: 450.

انطلاقا من الأوزان الموضحة في الجدول أعلاه و لحساب طول خلايا ليكرت الخماسي (الحدود العليا و الدنيا) تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (4\5=0.8) ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى اقل قيمة في المقياس و هو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة إلى غاية الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول رقم (02) المتوسطات المرجحة و الاتجاه الموافق لها

الاتجاه	المتوسط المرجح	
موافق بشدة	(1.79 -1)	1
موافق	(2.59 -1.8)	2
محايد	(3.39-2.6)	3
غير موافق	(4.1 -3.4)	4
غير موافق بشدة	(5 -4.2)	5

المصدر: عز عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 450.

من خلال الجدول (02)، يمكننا أن نستنتج بأن تحدي الاتجاه العام نحو كل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفقا للآلية التالية :

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2 - 5)، فهذا يعني إن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو " غير موافق بشدة " .

## الفصل الثاني : الاطار التطبيقي للدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (3.4-4.19)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو " غير موافق".
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (2,6-3.39) ، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو " محايد".
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1.8-2.59) ، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو " موافق".
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1-1.79)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو " موافق بشدة".
- أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد (المتغير عبارة عن مجموعة من الأبعاد، و البعد عبارة عن مجموعة من الفقرات)، فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة مستوى كل متغير، وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على المقياس الثلاثي الذي يضم ثلاث مستويات للتصنيف وهي: مرتفع، متوسط، منخفض.
- ولتحديد القيم الموافقة لها يتم اللجوء إلى حساب المدى، (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية، (1.33=3\4)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس و هو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): المتوسطات المرجحة للأبعاد و المتغيرات و المستويات الموافقة لها

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	(2.32-1)
متوسط	(3.66-2.34)
مرتفع	(5-3.67)

المصدر: من إعداد الطلبة.

- من خلال الجدول يمكننا أن نستنتج مستوى الأبعاد و المتغيرات في هذه الدراسة والذي سيكون كالآتي:
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين ( 3.67 - 5)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون مرتفعا .
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (3.66-2.33)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون متوسطا .

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (1-2.32)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون منخفضا .

### المطلب الثالث: بناء وفحص صدق وثبات أداة الدراسة

#### أولا: بناء أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح به والإمكانات المادية المتاحة، ركزنا على الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة وهي (الاستبيان) أكثر من باقي الأدوات، وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع إضافة إلى صعوبة الحصول عليها، وبغية الإجابة على إشكالية وتساؤلات الدراسة قمنا بتصميم استبانة معتمدين على تلك الدراسات التي تناولت التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين، حيث كان الهدف الأساسي منها هو أن تكون شاملة لمختلف أركان البحث النظري لتعطي صورة واقعية عن الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة.

#### ثانيا : تصميم الاستبانة :

اعتمد في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان بها مجموعة من الأسئلة وذلك بغرض جمع البيانات اللازمة وهذا لاختبار فرضيات البحث والمساعدة في تقييم التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الاتصالات مدينة الوادي. حيث تم تطوير الاستبانة بمراحل عدة حتى نتأكد من صلاحيتها وقدرتها على تحقيق الهدف المنشود منها حيث تضمنت الاستبانة ما يلي :

- موضوع الاستبيان : و الذي يتم توضيحه في مقدمة الاستبيان.
- غرض الاستبيان : و الموضح كذلك من خلال المقدمة المدرجة فيه.
- شرح طريقة الإجابة : وذلك من خلال وضع العلامة (X)، في الخانة المناسبة للإجابة.
- نوع الأسئلة : تم الاعتماد في الاستبيان على أسئلة من النوع المغلق، حيث تضمنت الأسئلة عددا من الاختيارات التي يتم المفاضلة و الاختيار بينهما.
- مكونات الاستبيان : قسم الاستبيان إلى جزأين كالتالي:

✓ الجزء الأول : يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وهي:

الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي . نوع البنك

✓ الجزء الثاني : يتكون من (36 عبارة) أردنا من خلالها كشف واقع التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين

في مؤسسة الاتصالات ولاية الوادي لذا قسمنا هذا الجزء إلى محورين أساسيين:

❖ **المحور الأول :** واقع التسويق الداخلي في البنوك من جهة نظر موظفيها في مختلف المستويات الإدارية ولقد خصص لكل بعد العبارات التالية:

- **بعد التدريب :** وقد خصص له عبارة عبارات (من 01 إلى 06) .
- **بعد فرق العمل :** وقد خصص له عبارات ( من 07 إلى 10) .
- **بعد التمكين :** وقد خصص له عبارات (من 11 إلى 15).
- **بعد التحفيز :** وقد خصص له عبارات (من 16 إلى 21).
- **بعد الاتصال الداخلي :** وقد خصصنا له عبارات (من 22 إلى 26).

❖ **المحور الثاني :** الرضا الوظيفي العاملين، وقد خصصنا له العبارات (من 27 إلى 36).

### ثانيا : تطبيق أداة الدراسة

بعد عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين و إجراء التعديلات اللازمة عليها، وبعد التأكد من مدى صدقها وثباتها، أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق الميداني، وذلك وفق الخطوات التالية :

■ قمنا بعرض نموذج الاستبانة النهائي على الأستاذ المشرف، والذي أعطى موافقته على تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة.

■ قمنا بالاتصال بمؤسسة الاتصالات محل الدراسة لعرض فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة المبدئية على توزيع استمارة الاستبيان على عينة من أفرادها، حيث قمنا بإجراء مقابلات مع المدير تمكنا خلالها من الحصول على الموافقة على توزيع الاستمارات الالكترونية بكل مؤسسة.

■ تم القيام بالدراسة الميدانية ابتداء من تاريخ (2020/03/01) حيث تم توزيع الاستمارات على عدد من الموظفين مؤسسة الاتصالات مدينة الوادي.

✓ بتاريخ (2020/06/01) تم استرجاع باقي الاستمارات المؤجلة،

### ثالثا : صدق أداة الدراسة

يقصد به أن أداة الدراسة (الاستبانة) صالحة لقياس ما أعدت لأجله<sup>10</sup>، كما يعرف صدق أداة الدراسة على انه : "شمول الاستمارة على كل عنصر من العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل فرد من أفراد العينة المعنية بالدراسة.<sup>11</sup>

<sup>10</sup>- وديع ياسين التريكتي، "حسن محمد العبيدي، التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في التربية الرياضية"، دار الكتب للطباعة والنشر، العراق، 1999، ص: 211.

<sup>11</sup>- ذوقان عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص : 560.

## الفصل الثاني : الاطار التطبيقي للدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

■ **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة، وقد أخذنا بعين الاعتبار كل الملاحظات التي قدمها السادة المحكمين حيث قمنا بما يلزم من تعديلات في ضوء مقترحاتهم و توصياتهم، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية والموضحة في الملحق والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة.

■ **الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي) :** للقيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات كل محور و الدرجة الكلية لجميع فقرات كل محور وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجداول الآتي :

الجدول رقم (04) معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور

بعد التمكين		بعد فرق العمل		بعد التدريب	
0.590	11	0.390	07	0.648	01
0.626	12	0.488	08	0.523	02
0.736	13	0.608	09	0.683	03
0.520	14	0.744	10	0.589	04
0.246	15			0.405	05
				0.558	06
		بعد الاتصال الداخلي		بعد التحفيز	
		0.364	22	0.480	16
		0.454	23	0.307	17
		0.415	24	0.463	18
		0.479	25	0.519	19
		0.638	26	0.740	20
					21

**دالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )**

المصدر : من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (04) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بالتسويق الداخلي موجبة وتراوحت بين (0.246)، في حدها الأدنى أمام الفقرة (15)، وبين (0.736)، في حدها الأعلى أمام الفقرة (13)، وأن معظم ان كل الفقرات كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه أي أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها

## الفصل الثاني : الاطار التطبيقي للدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الثاني مع الدرجة الكلية لهذا المحور

الرضا الوظيفي العاملين			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.548	06	0.437	01
0.568	07	0.427	02
0.579	08	0.255	03
0.697	09	0.442	04
0.564	10	0.491	05

دالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

المصدر : من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول (05) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بالرضا العاملين موجبة و تراوحت بين (0.255)، في حدها الأدنى أمام الفقرة (03)، وبين (0.697)، في حدها الأعلى أمام الفقرة (09)، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه أي أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها.

رابعا : ثبات أداة الدراسة:

إن ثبات أداة البحث (الاستبانة) الذي يعني : التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم.<sup>12</sup>

ويتم قياسه بثلاث طرق:

- الطريقة الأولى الاختبار و إعادة الاختبار .
- الطريقة الثانية فهي الثبات عن طريق التجزئة النصفية.
- الطريقة الثالثة الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ .

لقياس مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة)، استخدم معامل (ثبات ألفا كرونباخ cronbach's alpha) الذي يعتبر أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات .

حساب معامل الثبات : حيث تم القيام باحتسابه لأداة الدراسة ككل ولكل متغير على حدى، ومن ثم احتسابه لكل بعد من أبعاد الدراسة، وهذا ما نبرزه في الجدول التالي:

1- عز عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 560.

## الفصل الثاني : الاطار التطبيقي للدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

الجدول رقم (06): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الدراسة
0.823	26	التسويق الداخلي
0.521	10	الرضا الوظيفي
0.846	36	معامل الثبات العام

المصدر : من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل ثبات المحور الأول ككل " التسويق الداخلي " بلغت قيمته (0.823)، وهي قيمة ممتازة.

كما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات للمحور الثاني ككل الخاصة الرضا الوظيفي العاملين بلغت قيمته (0.521)، وهي قيمة متوسطة.

أما فيما يخص معامل الثبات العام بالدراسة ككل فقد بلغت قيمته (0.846)، وهي تدل على أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

والجدول الآتي يبرز قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا عند حذف أي فقرة وبقاء باقي الفقرات:

الجدول رقم (07) : معامل ثبات كل فقرات محاور الدراسة

رقم الفقرة	معامل الثبات	رقم الفقرة	معامل الثبات	رقم الفقرة	معامل الثبات
01	0.836	13	0.842	25	0.845
02	0.840	14	0.847	26	0.841
03	0.840	15	0.846	27	0.843
04	0.838	16	0.842	28	0.845
05	0.845	17	0.844	29	0.847
06	0.843	18	0.844	30	0.845
07	0.843	19	0.842	31	0.850
08	0.846	20	0.840	32	0.834
09	0.844	21	0.841	33	0.851
10	0.838	22	0.847	34	0.846
11	0.831	23	0.840	35	0.836
12	0.838	24	0.842	36	0.839

المصدر : من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج spss

حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الثبات لفقرات الاستبانة يتراوح ما بين القيم (0.831 - 0.851)، ما يدل على أن أغلب فقرات الاستبانة مهمة و مؤثرة في قيمة معامل الثبات وأن حذف أي منها يؤدي إلى انخفاض قيمتها الإجمالية كما نلاحظ وجود بعض الفقرات التي قد يؤدي حذفها إلى زيادة معدل الثبات، لذا يمكننا الاحتفاظ بها مع باقي الفقرات ليتم بناء التحليل العام على أساسها نظرا لكون معامل الثبات العام للدراسة ممتازا.

المبحث الثالث : عرض وتحليل ومناقشة متغيرات الدراسة

سيتم القيام في هذا المبحث بعرض و تشخيص النتائج التي تم التوصل إليها مع القيام بتحليلها ذلك بالتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة مع القيام بتحليلها، ومن ثم سيتم عرض وتحليل ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العمال محل الدراسة من خلال عرض نتائج المحور الأول المتعلق التسويق الداخلي ، وكذا عرض النتائج المتعلقة بالمحور الثاني للدراسة والمتمثل في الرضا الوظيفي العاملين.

المطلب الأول : تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

بهدف الإلمام بجميع جوانب موضوع الدراسة سيتم القيام بعرض تفصيلي لأهم الخصائص الشخصية والوظيفية لدى العاملين شركة الاتصالات بمدينة الوادي، من خلال سبعة أبعاد تمثلت في الجنس، العمر، المستوى التعليمي الحالة العائلية، الخبرة، الأجر، طبيعة الوظيفة، وبعد تفرغ الاستمارات تحصلنا على النتائج التالية :

أولا : توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:

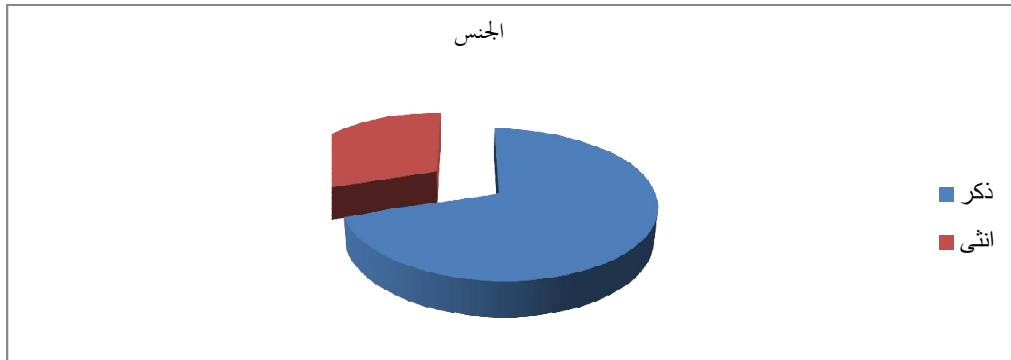
يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي :

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسب المئوية
ذكر	28	70.0%
أنثى	12	30.0%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم(02): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج Excel

يتضح من خلال الجدول(08)، والشكل (02)، أن عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (70%)، في حين كانت نسبة الاناث في عينة الدراسة (30%)، ويرجع ذلك حسب الطلبة ومن خلال الملاحظة والتجوال داخل شركة الاتصالات إلى طبيعة العمل .

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

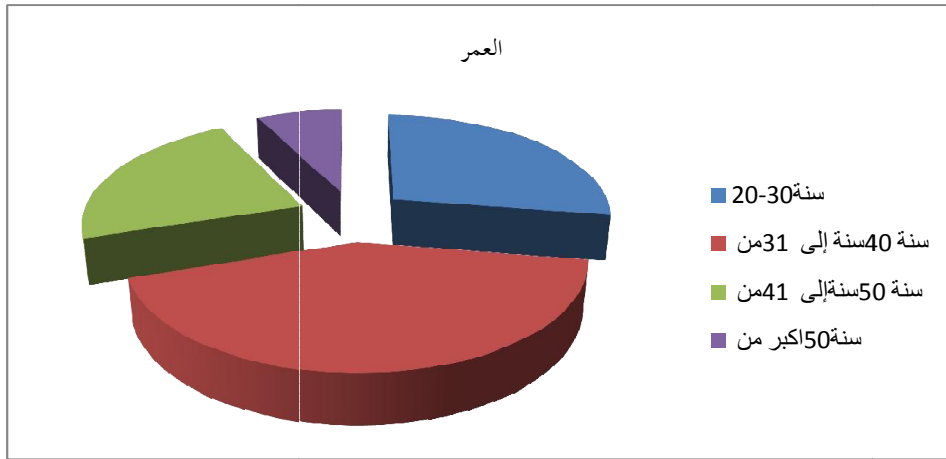
يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسب المئوية
20-30 سنة	11	27.5%
من 31 سنة إلى 40 سنة	17	42.5%
من 41 سنة إلى 50 سنة	09	22.5%
أكبر من 50 سنة	03	7.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم(03): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول (09)، والشكل (03)، أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد عينة الدراسة هي الفئة (من 40 - 31 سنة)، بنسبة مئوية بلغت (42.5%)، تليها الفئة العمرية بين (من 20 الى 30 سنة)، بنسبة مئوية بلغت (27.5%)، ومن ثمة فئة (41-50 سنة)، بنسبة (22.5%)، وأخيرا الفئة (أكبر من 50 سنة) بنسبة بلغت 7.5%، ويفسر الطلبة هذه النسبة بتواريخ إنشاء شركة الاتصالات مدينة الوادي وكذا حساسية القطاع وصعوبته، إذ يستقطب في الغالب فئة الشباب ذوي المستوى التعليمي العالي.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يلخص هذا الجدول و الشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى

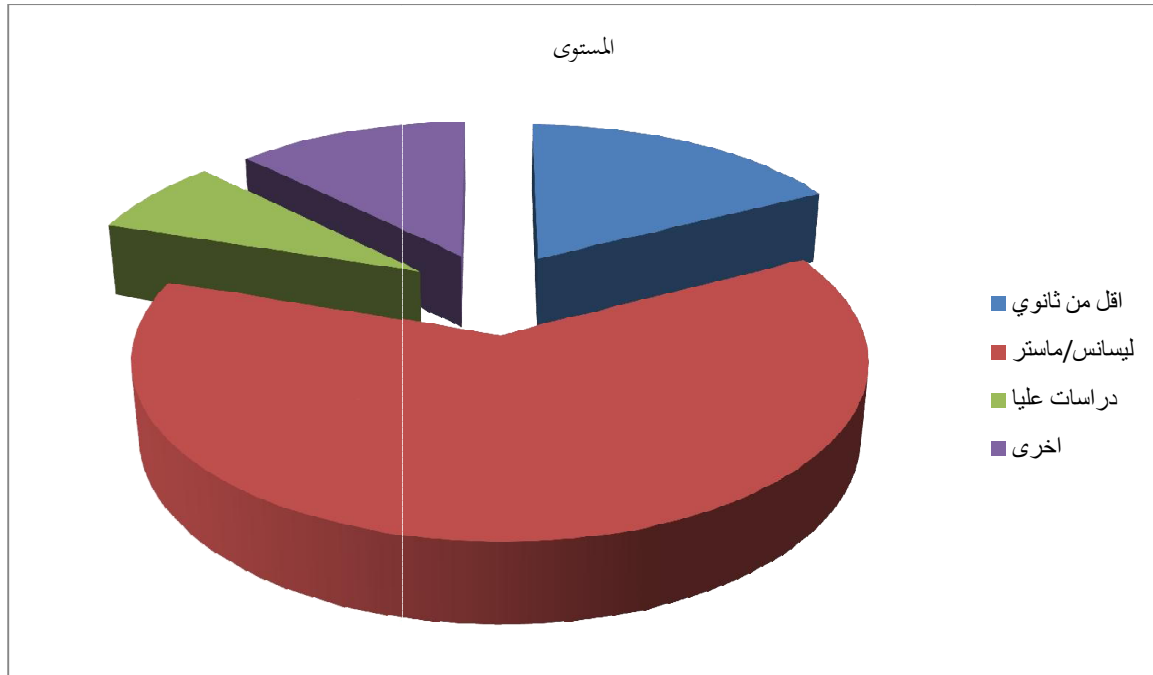
التعليمي

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
17.5%	07	اقل من ثانوي
62.5%	25	ماستر/ليسانس
7.5%	03	دراسات عليا
12.5%	05	اخرى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول (10) والشكل (04) أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو المستوى ليسانس/ ماستر حيث بلغت نسبة حاملها في عينة الدراسة 62.5%، تليها نسبة 17.5% لاقبل من البكالوريا ، ثم نسبة 12.5% لمستوى احرى، تليها نسبة اقل من الثانوي والتي بلغت 7.5%، وهو مؤشر يدل على أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بمستوى عال، وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال، ويمكنهم فهم وإدراك موضوع الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة بالكفاءة المطلوبة

رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية :

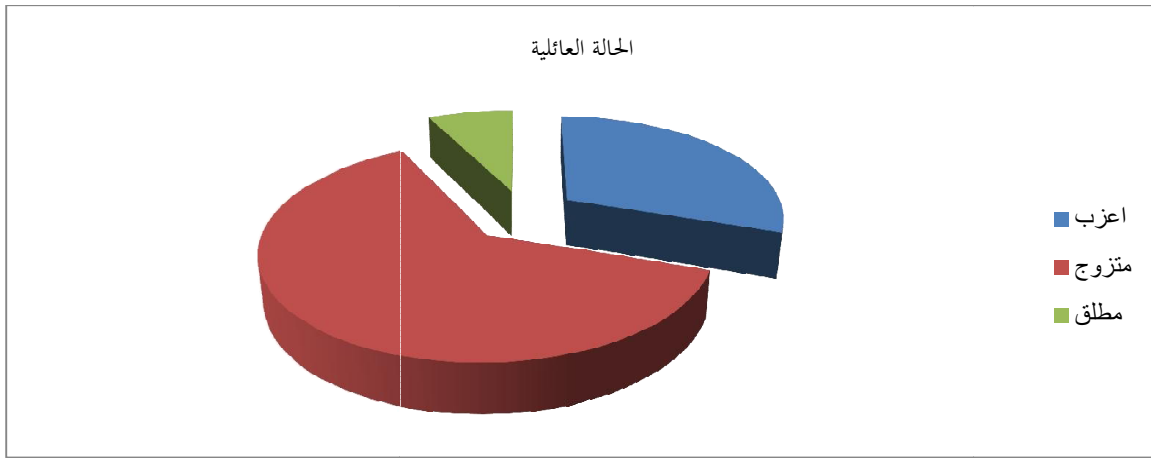
يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية:

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية

النسب المئوية	التكرار	الحالة العائلية
%30.0	12	اعزب
%62.5	25	متزوج
%7.5	03	مطلق
<b>100%</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبات اعتماداً على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبات اعتماداً على برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول (11) والشكل (05) أن نسب الحالة العائلية متباينة بدرجة كبيرة، حيث بلغت نسبة 62.5% من العينة متزوجين ، تليها نسبة 30.0% عزاب ، ثم نسبة 7.5% مطلقين .

خامساً: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

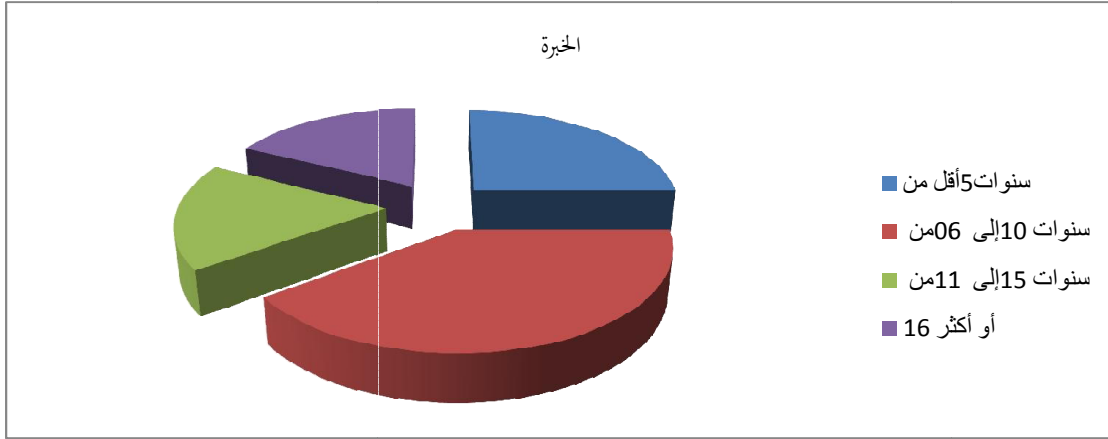
يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسب المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
%25.0	10	أقل من 5 سنوات
%40.0	16	من 06 إلى 10 سنوات
%17.5	7	من 11 إلى 15 سنوات
%17.5	7	16 أو أكثر
<b>%100</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبات اعتماداً على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (06):توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول (12) و الشكل (06) أن فئة الخبرة الأكثر بين أفراد عينة الدراسة هي (06-10 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 40.0%، تليها فئة(اقل من 5 سنوات ) بنسبة 25% ، تليها فئة (16 سنة فاكتر ) بنسبة 17.5%، تليها الفئة ما بين (11-15 سنة) بنسبة مئوية بلغت 17.50%، ويعود ذلك حسب الطلبة إلى استقطاب العديد من أفراد من جيل الجديد كما يوجد عدد معتبر من الأفراد الذين تتوفر لديهم خبرة معتبرة أو طويلة.

سادسا: توزيع عينة الدراسة حسب الاجر:

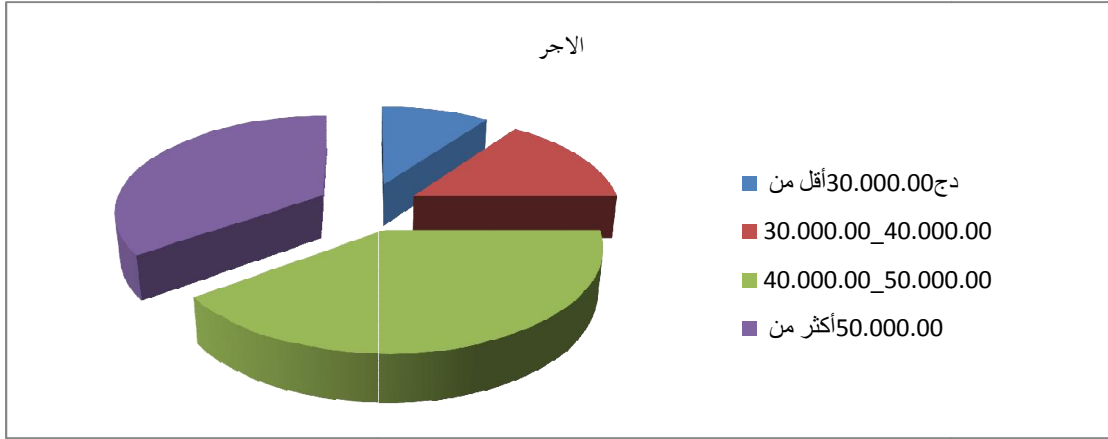
يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الاجر:

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب الاجر

النسب المئوية	التكرار	الاجر (دج)
10.0%	04	أقل من 30.000.00 دج
15.0%	06	40.000.00_30.000.00
40.0%	16	50.000.00_40.000.00
35.0%	14	أكثر من 50.000.00
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (07):توزيع عينة الدراسة حسب الاجر



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول (13) و الشكل (07) أن الاجر الاكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي ( من 40الف -50الف دج ) بنسبة مئوية بلغت 40.0%، بينما الاجر (اكثر من 50 الف دج ) قدرت بنسبة مئوية بلغت 35.0% ، يليها الاجر ( من 30 الف الى 40 الف دج ) بنسبة بلغت 15.0% ، ثم الاجر (اقل من 30 الف دج ) بنسبة بلغت 10.0% ، ويعود ذلك حسب الطلبة إلى تقارب افراد العينة بين شركة اتصالات الجزائر .

سابعا : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى

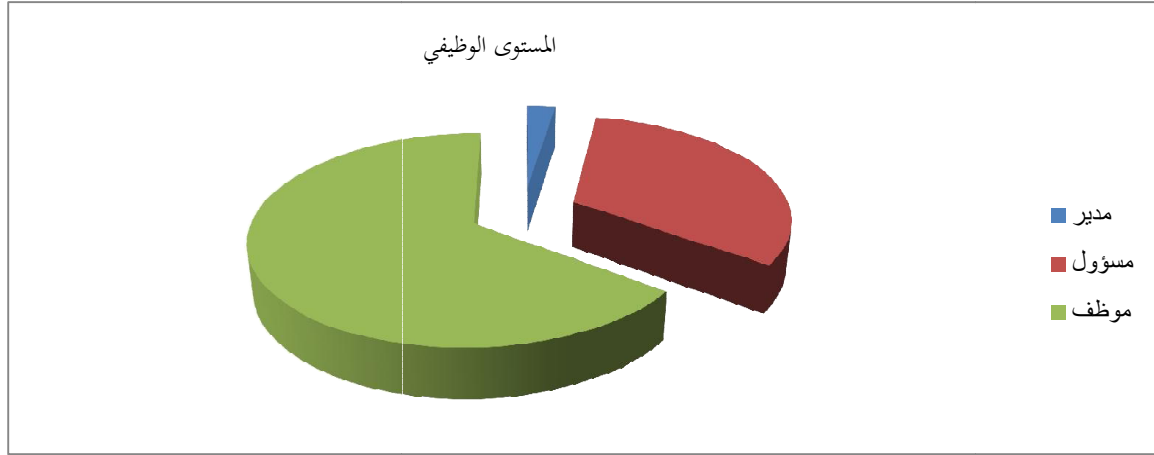
الوظيفي:

الجدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

النسب المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
2.5%	01	مدير
32.5%	13	مسؤول
65.0%	26	موظف
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول (14) والشكل (08) أن نسب المستوى الوظيفي متباينة بدرجة كبيرة، حيث بلغت نسبة 65.0% من العينة موظفين ، تليها نسبة 32.5% مسؤولين ، ثم نسبة 2.5% مدير

#### المطلب الثاني: تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة

سيتم القيام في هذا المطلب بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية محورا بمحور، من خلال محاولة تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى عينة العاملين بشركة اتصالات الجزائر مدينة الوادي، وتحليلها و تفسيرها.

أولا: عرض النتائج الخاصة بأبعاد التسويق الداخلي:

#### 1- عرض النتائج المتعلقة بعد التدريب:

يتكون هذا البعد من 06 فقرات موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الاتي (01-06) ، ومن اجل تحليلها سيتم القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وذلك لمعرفة درجة اهمية بعد التدريب داخل المؤسسة محل الدراسة ، والجدول التالي يوضح ذلك :

## الفصل الثاني : الاطار التطبيقي للدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعث التدريب

الاجتهاد العام	الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	بعث التدريب
دائما	6	0.78	1.45	01 -تحاول المؤسسة دائما تحديد احتياجات الموظفين المهنية .
دائما	5	0.54	1.57	02 - تحرص المؤسسة على ان يستفيد جميع الموظفين من الدورات التدريبية.
غالبا	3	0.72	1.8	03 - تتسم البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة بالكفاءة.
غالبا	2	0.84	2.00	04 - غياب تقييم المؤسسة لأداء العاملين بعد الدورات التدريبية.
دائما	4	0.86	1.77	05 - تعمل الدورات التدريبية على زيادة المعرفة و اكتساب مهارات جديدة.
غالبا	1	1.04	2.07	06 -لا يتم تفعيل التدريب بصورة دورية تماشيا مع التطورات التي تطرأ على ميدان العمل.
منخفض	/	0.16	1.77	المجموع العام

المصدر : من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول (15) ان مستوى العام لبعث التدريب منخفض وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابى العام المرجح لهذا البعث اذا بلغ (1.77) ، بانحراف معيارى قدره (0.16) مما يشير الى وجود اتفاق كبير في اجابات افراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعث.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (15) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لبعث التدريب تنازليا من الاتجاه الاقوى الى الاقل بناء على المتوسط الحسابى والانحراف المعيارى كما يلي :

- جاءت الفقرة رقم 06 التي تضمنت لا يتم تفعيل التدريب بصورة دورية تماشيا مع التطورات التي تطرأ على ميدان العمل، في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابى المرجح لها (2.07) بانحراف معيارى قدره (1.04) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، غالبا لا يتم تفعيل التدريب بصورة دورية تماشيا مع التطورات التي تطرأ على ميدان العمل.
- جاءت الفقرة رقم 04 التي تضمنت غياب تقييم المؤسسة لأداء العاملين بعد الدورات التدريبية في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابى المرجح لها (2.00) بانحراف معيارى قدره (0.84) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، غالبا ما يكون غياب تقييم المؤسسة لأداء العاملين بعد الدورات التدريبية .
- جاءت الفقرة رقم 03 التي تضمنت تتسم البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة بالكفاءة.في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابى المرجح لها (1.8)

بانحراف معياري قدره (0.72) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، غالبا ما تتسم البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة بالكفاءة.

- جاءت الفقرة رقم 05 التي تضمنت تعمل الدورات التدريبية على زيادة المعرفة و اكتساب مهارات جديدة. في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.77) بانحراف معياري قدره (0.86) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، دائما ما تعمل الدورات التدريبية على زيادة المعرفة و اكتساب مهارات جديدة.
- جاءت الفقرة رقم 02 التي تضمنت تحرص المؤسسة على ان يستفيد جميع الموظفين من الدورات التدريبية. في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.57) بانحراف معياري قدره (0.54) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، دائما ما تحرص المؤسسة على ان يستفيد جميع الموظفين من الدورات التدريبية.
- جاءت الفقرة رقم 05 التي تضمنت تحاول المؤسسة دائما تحديد احتياجات الموظفين المهنية . في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.45) بانحراف معياري قدره (0.78) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، دائما ما تحاول المؤسسة تحديد احتياجات الموظفين المهنية .

## 2- عرض النتائج المتعلقة ببعده فرق العمل:

يتكون هذا البعد من 04 فقرات موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الاتي (07-10) ، ومن اجل تحليلها سيتم القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وذلك لمعرفة درجة اهمية بعد فرق العمل داخل المؤسسة محل الدراسة ، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعده فرق العمل

الاجزاء العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد فرق العمل
دائما	4	0.50	1.45	07 - تعزز ادارة المؤسسة ثقافة العمل الجماعي بين الموظفين.
دائما	3	0.53	1.65	08 - هناك تبادل الخبرات و المعارف بين الموظفين.
دائما	2	0.61	1.67	09 - أجد راحتي عند العمل مع زملائي بشكل جماعي.
دائما	1	0.83	1.77	10 - تهتم المؤسسة بالعلاقات الانسانية من خلال تنظيم (احتفاليات ، تكريمات، خرجات....).
منخفض	/	0.13	1.63	المجموع العام

المصدر : من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول (16) ان المستوى العام لبعده فرق العمل منخفض وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد اذا بلغ (1.63) ، بانحراف معياري قدره (0.13) مما يشير الى وجود إتفاق كبير في اجابات افراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (16) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لبعده فرق العمل تنازليا من الاتجاه الاقوى الى الاقل بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :

- جاءت الفقرة رقم 10 التي تضمنت تهتم المؤسسة بالعلاقات الانسانية من خلال تنظيم (احتفاليات ، تكريمات، خرجات....) في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.77) بانحراف معياري قدره (0.83) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، دائما ما تهتم المؤسسة بالعلاقات الانسانية من خلال تنظيم (احتفاليات ، تكريمات، خرجات....).
- جاءت الفقرة رقم 09 التي تضمنت أجد راحتي عند العمل مع زملائي بشكل جماعي في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.67) بانحراف معياري قدره (0.61) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، دائما أجد راحتي عند العمل مع زملائي بشكل جماعي .
- جاءت الفقرة رقم 08 التي تضمنت هناك تبادل الخبرات و المعارف بين الموظفين في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.65) بانحراف معياري قدره (0.53)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، هناك تبادل دائم للخبرات و المعارف بين الموظفين .
- جاءت الفقرة رقم 07 التي تضمنت تعزز ادارة المؤسسة ثقافة العمل الجماعي بين الموظفين في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.45) بانحراف معياري قدره (0.50)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة، دائما ما تعزز ادارة المؤسسة ثقافة العمل الجماعي بين الموظفين .

### 3- عرض النتائج المتعلقة ببعث التمكين :

يتكون هذا البعث من 05 فقرات موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الاتي (11-15) ، ومن اجل تحليلها سيتم القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة اهمية بعث التمكين داخل المؤسسة محل الدراسة ، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعث التمكين

بعث التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
11 -تدعم الإدارة الأفكار المقدمة من طرف الموظفين من أجل تحسين الأداء.	1.50	0.84	5	دائما
12 - تحرص المؤسسة على توفير البرامج الاجتماعية (كالمواصلات) للموظفين لممارسة عملهم بكل أريحية .	1.87	1.06	3	غالبا
13 -لا تشارك المؤسسة موظفيها في اتخاذ القرارات.	2.47	1.28	1	غالبا
14 -اتصل مع المدير عن طريق مسؤولي و ليس بصفة مباشرة	2.25	1.03	2	غالبا
15 -تقدم المؤسسة الدعم اللازم للعمال من أجل القيام بوظائفهم .	1.60	0.70	4	دائما
المجموع العام	1.94	0.21	/	منخفض

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول (17) ان المستوى العام لبعث التمكين منخفض وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعث اذا بلغ (1.94) ، بانحراف معياري قدره (0.21) مما يشير الى وجود اتفاق كبير في اجابات افراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعث.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (17) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعث الخاص الثالث تنازليا من الاتجاه الاقوى الى الاقل بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :

- جاءت الفقرة رقم 13 التي تضمنت لا تشارك المؤسسة موظفيها في اتخاذ القرارات في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.47) بانحراف معياري قدره (1.28) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، غالبا ما لا تشارك المؤسسة موظفيها في اتخاذ القرارات .

- جاءت الفقرة رقم 14 التي تضمنت اتصل مع المدير عن طريق مسؤولي وليس بصفة مباشرة في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.25)

- بانحراف معياري قدره (1.03) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، غالبا ما اتصل مع المدير عن طريق مسؤولي و ليس بصفة مباشرة.
- جاءت الفقرة رقم 12 التي تضمنت تحرص المؤسسة على توفير البرامج الاجتماعية (كالمواصلات) للموظفين لممارسة عملهم بكل أريحية في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.87) بانحراف معياري قدره (1.06) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ،غالبا ما تحرص المؤسسة على توفير البرامج الاجتماعية (كالمواصلات) للموظفين لممارسة عملهم بكل أريحية .
- جاءت الفقرة رقم 15 التي تضمنت تقدم المؤسسة الدعم اللازم للعمال من أجل القيام بوظائفهم في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.60) بانحراف معياري قدره (0.70) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، تقدم المؤسسة الدعم اللازم للعمال من أجل القيام بوظائفهم بصفة دائمة .
- جاءت الفقرة رقم 11 التي تضمنت تدعم الإدارة الأفكار المقدمة من طرف الموظفين من أجل تحسين الأداء في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.50) بانحراف معياري قدره (0.84) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ،دائما ما تدعم الإدارة الأفكار المقدمة من طرف الموظفين من أجل تحسين الأداء.

#### 4- عرض النتائج المتعلقة ببعء التحفيز :

يتكون هذا البعد من 06 فقرات موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الاتي (16-21) ، ومن اجل تحليلها سيتم القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وذلك لمعرفة درجة اهمية بعد التحفيز داخل المؤسسة محل الدراسة ، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء التحفيز

الاجتهاد العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعء التحفيز
ابدا	6	0.59	1.47	16 -توفر المؤسسة حوافز معنوية للموظفين.
نادرا	2	0.88	1.92	17 - توفر المؤسسة حوافز مادية كافية للموظفين.
نادرا	1	1.17	2.25	18 - نظام الحوافز بالمؤسسة غير عادل .
نادرا	3	0.93	1.87	19 - توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة و مشجعة للعمل.
نادرا	4	0.88	1.80	20 -تهتم المؤسسة بحاجات و تطلعات الموظفين و تعمل على تلبيتها أحيانا.
ابدا	5	0.75	1.70	21 - تهتم المؤسسة بشكاوي الموظفين.
منخفض	/	0.18	1.81	الجموع العام

المصدر : من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول (18) ان المستوى العام لبعء التحفيز منخفض وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد اذا بلغ (1.81) ، بانحراف معياري قدره (0.18) مما يشير الى وجود اتفاق كبير في اجابات افراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (18) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة لبعء التحفيز تنازليا من الاتجاه الاقوى الى الاقل بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :

- جاءت الفقرة رقم 18 التي تضمنت نظام الحوافز بالمؤسسة غير عادل في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.25) بانحراف معياري قدره (1.17) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، غالبا ما يكون نظام الحوافز بالمؤسسة غير عادل .
- جاءت الفقرة رقم 17 التي تضمنت ي توفر المؤسسة حوافز مادية كافية للموظفين في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.92) بانحراف معياري قدره (0.88) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، غالبا ما توفر المؤسسة حوافز مادية كافية للموظفين
- جاءت الفقرة رقم 19 التي تضمنت توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة و مشجعة للعمل في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.87)

بانحراف معياري قدره (0.93) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، غالبا ما توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة و مشجعة للعمل.

- جاءت الفقرة رقم 20 التي تضمنت تهتم المؤسسة بحاجات و تطلعات الموظفين و تعمل على تلبيتها أحيانا في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.80) بانحراف معياري قدره (0.88) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ،غالبا ما تهتم المؤسسة بحاجات و تطلعات الموظفين و تعمل على تلبيتها.
- جاءت الفقرة رقم 21 التي تضمنت ت تهتم المؤسسة بشكاوي الموظفين في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.70) بانحراف معياري قدره (0.75) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ،دائما تهتم المؤسسة بشكاوي الموظفين.
- جاءت الفقرة رقم 16 التي تضمنت توفر المؤسسة حوافز معنوية للموظفين في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.47) بانحراف معياري قدره (0.59) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، دائما ما توفر المؤسسة حوافز معنوية للموظفين.

#### 5- عرض النتائج المتعلقة ببعء الاتصال الداخلي:

يتكون هذا البعد من 05 فقرات موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الاتي (22-26) ، ومن اجل تحليلها سيتم القيام بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وذلك لمعرفة درجة اهمية بعد الاتصال الداخلي داخل المؤسسة محل الدراسة ، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء الاتصال الداخلي

بعد الاتصال الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
22 تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثة للتواصل مع العمال .	1.65	0.73	3	دائما
23 -هناك صعوبة في تبادل المعلومات بين العمال.	2.12	1.06	1	غالبا
24 هناك اتصال مباشر بين العاملين والإدارة لحل المشاكل الطارئة .	1.62	0.80	4	دائما
25 توفر المؤسسة كل المعلومات الكافية لموظفيها والمتعلقة بعملهم.	1.57	0.54	5	دائما
26 تعمل النقابة على حل مشاكل العمال بصفة دورية.	1.92	0.82	2	غالبا
المجموع العام	1.78	0.18	/	منخفض

المصدر : من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول (19) ان المستوى العام لبعده الاتصال الداخلي منخفض وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد اذا بلغ (1.78) ، بانحراف معياري قدره (0.18) مما يشير الى وجود تباين كبير في اجابات افراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (19) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعده الاتصال الداخلي تنازليا من الاتجاه الاقوى الى الاقل بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :

- جاءت الفقرة رقم 23 التي تضمنت هناك صعوبة في تبادل المعلومات بين العمال في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.12) بانحراف معياري قدره (1.06) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، غالبا ما تكون هناك صعوبة في تبادل المعلومات بين العمال.

- جاءت الفقرة رقم 26 التي تضمنت تعمل النقابة على حل مشاكل العمال بصفة دورية. في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.92) بانحراف معياري قدره (0.82) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، غالبا ما تعمل النقابة على حل مشاكل العمال بصفة دورية.

- جاءت الفقرة رقم 22 التي تضمنت تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثة للتواصل مع العمال في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.65) بانحراف معياري قدره (0.73) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، دائما ما تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثة للتواصل مع العمال .

- جاءت الفقرة رقم 24 التي تضمنت هناك اتصال مباشر بين العاملين والإدارة لحل المشاكل الطارئة في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.62) بانحراف معياري قدره (0.80) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، دائما ما هناك اتصال مباشر بين العاملين والإدارة لحل المشاكل الطارئة.

- جاءت الفقرة رقم 25 التي تضمنت توفر المؤسسة كل المعلومات الكافية لموظفيها والمتعلقة بعملهم. في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.57) بانحراف معياري قدره (0.54) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، دائما ما توفر المؤسسة كل المعلومات الكافية لموظفيها والمتعلقة بعملهم.

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بمتغير الرضا الوظيفي:

يتكون هذا المتغير من 10 فقرات موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الاتي (27-36) ، ومن اجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وذلك لمعرفة درجة اهمية الرضا الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة ، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمتغير الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
27 -أشعر بأن سياسة تنظيم العمل وظروفه ملائمة .	1.90	0.59	6	غالبا
28 -أشعر بأن نوعية الإشراف ومتابعة العاملين مناسبة.	2.00	0.87	3	غالبا
29 - علاقتي مع رؤسائي المباشرين علاقة جيدة.	1.7	0.60	10	دائما
30 -أشعر بأن الاجر الذي أتقاضاه يتناسب مع ما أقدمه من جهد في العمل .	1.87	0.60	7	غالبا
31 -علاقتي مع موظفي المؤسسة قائمة على الاحترام والمودة .	1.75	0.66	9	دائما
32 -أشعر أن فرص الترقية والتدرج الوظيفي متاحة لكل العاملين .	1.9	0.98	5	غالبا
33 -أقوم بإنجاز ما أكلف به من عمل بكل إتقان .	1.75	0.77	8	دائما
34 - ضمانات الاستقرار والأمن والسلامة المهنية غير متوفرة بشكل كافي .	2.57	1.31	1	غالبا
35 - أشعر بأن ساعات العمل غير مناسبة .	2.1	1.19	2	غالبا
36 -المناح التنظيمي للعمل يشعري بالأريحية .	1.92	0.69	4	غالبا
المجموع العام	1.94	0.25	/	منخفض

المصدر : من اعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول (20) ان المستوى العام للرضا الوظيفي منخفض وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد اذا بلغ (1.94) ، بانحراف معياري قدره (0.25) مما يشير الى وجود اتفاق كبير في اجابات افراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (20) يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للمتغير الخاص بالرضا الوظيفي تنازليا من الاتجاه الاقوى الى الاقل بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي :

- جاءت الفقرة رقم 34 التي تضمنت ضمانات الاستقرار والأمن والسلامة المهنية غير متوفرة بشكل كافي .في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.57) بانحراف معياري قدره (1.31) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، غالبا ما تكون ضمانات الاستقرار والأمن والسلامة المهنية غير متوفرة بشكل كافي .

- جاءت الفقرة رقم 35 التي تضمنت أشعر بأن ساعات العمل غير مناسبة في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.1) بانحراف معياري قدره (1.19) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، غالبا ما أشعر بأن ساعات العمل غير مناسبة .
- جاءت الفقرة رقم 28 التي تضمنت أشعر بأن نوعية الإشراف ومتابعة العاملين مناسبة.في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (2.00) بانحراف معياري قدره (0.87) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، غالبا ما أشعر بأن نوعية الإشراف ومتابعة العاملين مناسبة.
- جاءت الفقرة رقم 36 التي تضمنت المناخ التنظيمي للعمل يشعري بالأريحية في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.92) بانحراف معياري قدره (0.69) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، غالبا ما يكون المناخ التنظيمي للعمل يشعري بالأريحية .
- جاءت الفقرة رقم 32 و 27 التي تضمنتا أقوم بإنجاز ما أكلف به من عمل بكل إتقان و أشعر بأن سياسة تنظيم العمل وظروفه ملائمة في المرتبة الخامسة والسادسة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.9) بانحراف معياري على التوالي قدره (0.98) (0.59)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، غالبا ما أقوم بإنجاز ما أكلف به من عمل بكل إتقان و أشعر بأن سياسة تنظيم العمل وظروفه ملائمة .
- جاءت الفقرة رقم 30 التي تضمنت أشعر بأن الاجر الذي أتقاضاه يتناسب مع ما أقدمه من جهد في العمل . في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.87) بانحراف معياري قدره (0.60) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، غالبا ما أشعر بأن الاجر الذي أتقاضاه يتناسب مع ما أقدمه من جهد في العمل .
- جاءت الفقرة رقم 33 و 31 التي تضمنتا علاقتي مع موظفي المؤسسة قائمة على الاحترام والمودة و أقوم بإنجاز ما أكلف به من عمل بكل إتقان في المرتبة الثامنة والتاسعة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.75) بانحراف معياري على التوالي قدره (0.77) (0.66)، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، دائما ما تكون علاقتي مع موظفي المؤسسة قائمة على الاحترام والمودة و دائما أقوم بإنجاز ما أكلف به من عمل بكل إتقان .

- جاءت الفقرة رقم 29 التي تضمنت علاقتي مع رؤسائي المباشرين علاقة جيدة في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها من طرف افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها (1.7) بانحراف معياري قدره (0.60) ، وهذا ما يدل على انه حسب افراد عينة الدراسة ، دائما ما علاقتي مع رؤسائي المباشرين علاقة جيدة .

يمثل الجدول التالي مستوى ابعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي:

الجدول رقم (21) مستوى ابعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي .

الرضا الوظيفي	التسويق الداخلي	بعد الاتصال الداخلي	بعد التحفيز	بعد التمكين	بعد فرق العمل	بعد التدريب	
1.94	1.80	1.78	1.81	1.94	1.63	1.77	المتوسط الحسابي
0.25	0.20	1.18	1.18	0.21	0.13	0.16	الانحراف المعياري
منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	منخفض	الاتجاه

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي لبعده التمكين 1.94 ، يليه المتوسط الحسابي لبعده التحفيز 1.81 ، يليه المتوسط الحسابي لبعده الاتصال الداخلي 1.78 ، يليه المتوسط الحسابي لبعده التدريب 1.77 ، يليه المتوسط الحسابي لبعده فرق العمل 1.63 ، والمتوسط الحسابي للتسويق الداخلي 1.80 ، والرضا الوظيفي 1.94 .

ومنه نستنتج ان مستوى ابعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي منخفض.

### المطلب الثالث: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

يعرض هذا المطلب علاقات الارتباط و التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية و الفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية، وذلك لغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط كما يهدف هذا الفصل إلى استعمال الأساليب الإحصائية التحليلية لغرض قياس أثر المتغيرات الرئيسية و الفرعية في المتغير المعتمد.

#### أولا: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يسعى هذا المطلب إلى تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية و الفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل ارتباط الرتب لبيرسون (pearson)، و الذي يتوافق مع الاختبارات المعلمية وذلك لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

#### 1\_ اختبار علاقات الارتباط لعينة الدراسة

تمهيدا لأسلوب تحليل الانحدار في اختبار الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة سنقوم باستخراج قيم الارتباط لمعامل بارسون (pearson)، للمتغيرات المستقلة للتأكد من وجود علاقة ارتباطيه بينهما.

## الفصل الثاني : الاطار التطبيقي للدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة سنستخدم على حساب معامل ارتباط (Pearson)، وذلك للتعرف أولاً على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية، وتحديد مدى تجاذبها و تقاربها من تنافرها و تباعدها، ومن ثم بيان دقة اختيار هذه المكونات وانتمائها لمجتمع واحد، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (22) قيم الارتباط لمعامل (pearson)، بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي العاملين

مستوى الدلالة	الرضا الوظيفي العاملين	
0.00	0.587	بعد التدريب
0.00	0.407	البعد فرق العمل
0.00	0.511	البعد التمكين
0.00	0.475	البعد التحفيز
0.00	0.526	البعد الاتصال الداخلي
0.00	0.620	التسويق الداخلي
الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )		

المصدر: من إعداد الطالبات اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (22)، أن معامل الارتباط بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي العاملين، كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وجميع أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، فرق العمل، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي) والرضا الوظيفي عند العاملين بشركات اتصالات الجزائر - الوادي وطبقاً لهذه النتائج فإنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي العاملين بشركات اتصالات الجزائر مدينة الوادي. ومنه هناك مبرر قوي لقبول الفرضية الرئيسية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، من خلال أبعاده المتمثلة في (التدريب، فرق العمل، التمكين، التحفيز والاتصال الداخلي) عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )

ثانياً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

حيث تضمنت هذه الفرضية ما يلي: هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، فرق العمل، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي) والرضا الوظيفي عند العاملين بشركة اتصالات بمدينة الوادي .

ومن أجل اختبار هذه الفرضية التي تعتبر جوهر البحث لا بد أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (**Analysis of variance**)، بالإضافة إلى تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (**Multiple Regression Analysis**)، وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع.

## الفصل الثاني : الاطار التطبيقي للدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

الجدول رقم(23): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة على الرضا الوظيفي العاملين مجتمعة .

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	5	226.98	45.39	4.74	0.41	0.00
الخطأ	34	324.99	9.55			
المجموع	39	551.79				

<sup>(\*)</sup> ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على مخرجات (spss).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (23) : يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F)، والبالغة (4.74)، ومعامل التحديد 0.41، وقيمة الدلالة المعنوية 0.00 وهو اصغر من مستوى الدلالة المفروض (0.05) وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية، ويتضح من الجدول نفسه أن أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة تفسر على نحو عام ما مقداره (41.0%)، من التباين في المتغير التابع (رضا العاملين) وهي قوة تفسيرية عالية .

الجدول(24): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة على الرضا الوظيفي العاملين مجتمعة.

المتغير المستقل	( $\beta$ )	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد ( $R^2$ )	مستوى الدلالة (sig)	وجود الأثر
الثابت	7.68	2.69	/	/	/	/
بعد التدريب	0.53	0.28	0.64	0.41	0.00	يوجد أثر
بعد فرق العمل	0.36	0.47			0.44	لا يوجد أثر
بعد التمكين	0.19	0.25			0.45	لا يوجد أثر
بعد التحفيز	0.06	0.29			0.83	لا يوجد أثر
بعد الاتصال الداخلي	0.29	0.40			0.47	لا يوجد أثر
<sup>(E)</sup> الخطأ المعياري	<sup>(*)</sup> ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )					

المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (24)، انه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده فرق العمل و التمكين و التحفيز و الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة اتصالات الجزائر مدينة الوادي. بينما توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين بعد التدريب، وبين الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وذلك استنادا إلى أن قيمة الدلالة المعنوية لبعده التدريب والبالغة (0.00)، وهي اقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب على الرضا

الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة 0.05% ونجد قيمة الدلالة المعنوية لبعده فرق العمل (0.44) وهي اكبر من قيمة مستوى الدلالة المطلوب البالغة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة 0.05% ونجد قيمة الدلالة المعنوية لبعده التمكين (0.45) وهي اكبر من قيمة مستوى الدلالة المطلوب (0.05) وعليه نرفض الفرضية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتمكين على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة 0.05% كما ان قيمة الدلالة المعنوية لبعده التحفيز (0.83) وهي اكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) ولهذا نرفض الفرضية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة 0.05% وكانت قيمة الدلالة المعنوية لبعده الاتصال الداخلي (0.47) وهي قيمة اكبر من قيمة مستوى الدلالة والبالغة (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الخامسة : يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة 0.05% وبالتالي فإنه هناك علاقة تأثير بين بعد التدريب وبين الرضا الوظيفي للعاملين ، و ليس هناك علاقة تأثير بين الابعاد (فرق العمل والتمكين والتحفيز والاتصال الداخلي ) والرضا الوظيفي للعاملين.

## خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل تم عرض عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر حيث تم التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر والمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال تقديمها وعرض أهم البيانات والمعلومات الخاصة بها، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى تحليل وتفصيل الإطار المنهجي للدراسة وذلك بتحديد المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة وكذا تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأهم المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة، ثم تم التطرق إلى بناء وتصميم أداة الدراسة، وبعد ذلك إلى اختبارات الصلاحية.

كما تم عرض ووصف وتحليل متغيرات الدراسة، وذلك من خلال عرض وتحليل أهم المتغيرات الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى معرفة مستوى إدراك متغيرات الدراسة (التسويق الداخلي والرضا الوظيفي العاملين ) لدى الموظفين اتصالات الجزائر محل الدراسة بمدينة الوادي .

وقد خلص في هذا الفصل إلى أن مستوى إدراك كل من التسويق الداخلي والرضا الوظيفي كان منخفض لدى أفراد عينة الدراسة.

كما استعرض في هذا الفصل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وذلك لغرض اختبار فرضيات الدراسة حيث تناولنا بداية تحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وذلك للتعرف على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية وتحديد مدى تجاذبها وتعارفها من تنافرها وتباعدها، وخلص هذا الفصل إلى أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) فإنه هناك علاقة بين الابعاد ( التدريب و فرق العمل و التمكين و التحفيز و الاتصال الداخلي ) وبين الرضا الوظيفي للعاملين .

الخاتمة

## خاتمة:

ان التزايد التدريجي والمستمر لحاجات ورغبات المورد البشري أوجب على المؤسسات الاقتصادية اتباع استراتيجيات مختلفة ومفاهيم حديثة لغرض اشباع حاجات زبائنها وكسب رضاهم، وهذا بدوره يجعل هذه المؤسسات تحصل على أكبر الحصص السوقية كما يحقق لها ميزة تنافسية وهذا في ظل بيئة تمتاز بالتغيير والتعقيد.

وكون ان قطاع الخدمات يعتبر العاملين هم حلقة الوصل بين المؤسسة والزبون تبنت المؤسسات الخدمية مفهوم التسويق الداخلي وذلك بتطبيق ابعاده للحصول على رضا عامليها مما يجعلهم يتمتعون بمهارات وخبرات مختلفة، فيستطيعون ان يقدموا خدماتهم بجودة عالية وبالمستوى الذي يرضي زبائنهم فتقدم الخدمة يختلف من مؤسسة الى أخرى ولو توفرت نفس الامكانيات والمتطلبات.

وقد تمحورت دراستنا حول اشكال دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، حيث تمكنا من خلالها الاجابة عن التساؤلات المطروحة للموضوع وتوصلنا باختبار الفرضيات الى مجموعة من النتائج.

## أولا: النتائج:

- ❖ مستوى ابعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي منخفض لدى أفراد عينة الدراسة .
- ❖ هناك علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% للتسويق الداخلي على الرضا.
- ❖ يوجد أثر لبعده التدريب على الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى دلالة 5% للتسويق الداخلي على الرضا
- ❖ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التمكين والتحفيز وفرق العمل والاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين .

## ثانيا: اختبار الفرضيات:

يتضح أن معامل الارتباط بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين، كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وجميع ابعاد التسويق الداخلي (التدريب، فرق العمل، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي) والرضا الوظيفي عند العاملين بشركات اتصالات الجزائر- الوادي وطبقاً لهذه النتائج فانه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين أبعاد التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي للعاملين بشركات اتصالات الجزائر مدينة الوادي. ومنه هناك

مبرر قوي لقبول الفرضية الرئيسية يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، من خلال أبعاده المتمثلة في (التدريب، فرق العمل، التمكين، التحفيز والاتصال الداخلي) عند مستوى دلالة  $(0.05=\alpha)$

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده فرق العمل و التمكين و التحفيز و الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة اتصالات الجزائر مدينة الوادي. بينما توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين بعد التدريب وبين الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

وذلك استنادا إلى أن قيمة الدلالة المعنوية لبعده التدريب والبالغة  $(0.00)$ ، وهي اقل من قيمة مستوى الدلالة  $(0.05)$  ونجد قيمة الدلالة المعنوية لبعده فرق العمل  $(0.44)$  وبعده التمكين  $(0.45)$  وبعده التحفيز  $(0.83)$  وبعده الاتصال الداخلي  $(0.47)$  وهي قيم أكبر من قيمة مستوى الدلالة و البالغة  $(0.05)$ .

### ثالثا: التوصيات

في ضوء النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نوصي بما يلي :

1. زيادة تفعيل دور التدريب بما يتناسب مع احتياجات كل وظيفة لضمان الكفاءة والأداء العالي .
2. تعزيز ثقافة العمل بروح الفريق مما يوطد العلاقة بين الموظفين وهذا مايشعرهم بالارتياح والرضا.
3. مشاركة المؤسسة موظفيها في اتخاذ القرارات مما يزيد من نجاعتها ويرفع من ثقة الموظفين وولائهم.
4. التشجيع والرفع من روح المعنوية للموظفين من خلال التنوع بين التحفيز المادي والمعنوي.
5. الاهتمام بالاتصال الداخلي لضمان وصول المعلومة في الوقت المناسب .

### آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة إذ لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع و بهذا الصدد اقترحنا عدة مواضيع التي يمكن التطرق إليها كموضوع مستقل نذكر منها :

- 1) اثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات البنكية .
- 2) دور التسويق الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية .
- 3) دور التسويق الداخلي في تحسين الخدمات الصحية.





# المراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أحمد محمد عثمان آدم، "دور إدارة المعرفة و الأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية"، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر، 2018.
2. حميد عبد النبي الطائي، "التسويق السياحي مدخل استراتيجي"، دار الوراق للنشر، مصر، 2016.
3. عبد المحسن بن صالح الحيدر ، إبراهيم عمر بن طالب، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، الادارة العامة للطباعة و النشر، السعودية، 2005.
4. محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
5. معراج هواري و آخرون، "العلامة التجارية الماهية و الأهمية"، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، الأردن، 2013.
6. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء، ط1، دار ابن النفيس للنشر، الاردن، 2018.
7. هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، ط4، دار وائل للنشر، الاردن، 2008.

ثانياً: الرسائل الجامعية: دكتوراه ثم ماجستير ثم ماستر

1. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، 2010
2. عسلي نور الدين، إدارة الصراع و آثارها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مطاحن الحظنة -ولاية المسيلة-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، جامعة الجزائر، 2009
3. كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسوق الغزلان -SC SEG-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007\_2008
4. برباح محمد الأمين وموساوي يحيى، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016.
5. بولعراس عبد المؤمن، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي(دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ACTEL طولقة) ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر- بسكرة-2015-2016 .
6. رملي عمر، التدريب المهني و تأثيره على الرضا الوظيفي ، مذكرة ماستر في العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة العقيد أكللي محند أولحاج ، البويرة ، 2012.
7. سارة شايب، دور التسويق الداخلي في الارتقاء بجودة الخدمة الصحية دراسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية -عين البيضاء-، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أم البواقي، 2014/2015.
8. عرعار منى، أهمية التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة البنك الجزائري BNA الوكالة الرئيسية تبسة -491-)، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص تسويق مصرفي، جامعة العربي التبسي - تبسة، 2017\_2018 .
9. وسام كلاش ، دور الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ، مذكرة ماستر في علوم الاعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة ، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي ، 2016.

1. أ.الأمين بلفاضي، الاتصال داخل المؤسسة ، ع الثاني،مجلة العلوم الإنسانية/جامعة ام البواقي ، 2014.
2. بلبخاري سامي، "تسويق الخدمات"، مطبوعة في مقياس تسويق الخدمات، جامعة 8 ماي 45، قالمة، 2017.
3. جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016/2017.
4. خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، الرضا الوظيفي و الارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2014.
5. عمر علي بابكر، أثر ممارسات (ابعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و أداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي، ع الخامس عشر مج الثاني، المجلة العربية للعلوم و نشر الابحاث، جامعة جازان، السعودية، 2019.
6. مهى محمد الرخيص، أبعاد و مكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث، الكويت، 2017.



الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## استمارة صدق المحكمين

الجامعة	اسم ولقب المحكم	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بولاية الوادي	مرزوقي مرزوقي	1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بولاية الوادي	ريم بن عيسى	2
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بولاية الوادي	لطفي مخزومي	3
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بولاية الوادي	عبد الحق طير	4
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بولاية الوادي	علي قابوسة	5



## الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الوادي

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية

أخي الفاضل أختي الفاضلة السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لاستكمال الدراسة التي نقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماستر في تخصص ادارة أعمال بعنوان " دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي- .

ونظرا لأهمية أرائكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم.

المشرف : بوبكر عباسي .

من أعداد الطلبة :

-سليمانى كريمة .

-مسعودي اشواق .

-قدوري حنين .

❖ ضع علامة ( × ) في الخانة المناسبة

✓ أولاً: البيانات الشخصية

1-الجنس : ذكر  أنثى

2- الفئة العمرية:

20-30 سنة

31-40 سنة

41-50 سنة

أكثر من 50 سنة


3\_ الحالة العائلية :

أعزب

4- المؤهل العلمي:

بكالوريا أو أقل

متزوج

س / ماستر

طلق

اسات عليا

رى

5-الخبرة المهنية:

اقل من 5 سنوات

من 6 الى سنوات

11 سنة الى 15 سنة

اكثر من 16 سنة

6-المستوى الوظيفي :

مدير

مسؤول

موظف




6\_الأجر :

أقل من 30.000.00 دج

من 30.000.00\_40.000.00 دج



من 40.000.00\_50.000.00 دج

أكثر 50.000.00

درجة الموافقة					العبرة	الرقم
					الجزء الأول	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المحور الأول	
					1- تحاول المؤسسة دائما تحديد احتياجات الموظفين المهنية .	1
					2 - تحرص المؤسسة على ان يستفيد جميع الموظفين من الدورات التدريبية.	2
					3 - تتسم البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة بالكفاءة.	3
					4 - غياب تقييم المؤسسة لأداء العاملين بعد الدورات التدريبية.	4
					5 - تعمل الدورات التدريبية على زيادة المعرفة و اكتساب مهارات جديدة.	5
					6- لا يتم تفعيل التدريب بصورة دورية تماشيا مع التطورات التي تطرأ على ميدان العمل.	6
					المحور الثاني	
					1 - تعزز ادارة المؤسسة ثقافة العمل الجماعي بين الموظفين.	1
					2 - هناك تبادل الخبرات و المعارف بين الموظفين.	2
					3 - أجد راحتي عند العمل مع زملائي بشكل جماعي.	3
					4 - تحتم المؤسسة بالعلاقات الانسانية من خلال تنظيم (احتفاليات ، تكريمات، خرجات....).	4

					المحور الثالث	
					1-تدعم الإدارة الأفكار المقدمة من طرف الموظفين من أجل تحسين الأداء.	1
					2 - تحرص المؤسسة على توفير البرامج الاجتماعية (كالمواصلات) للموظفين لممارسة عملهم بكل أريحية .	2
					3-لا تشارك المؤسسة موظفيها في اتخاذ القرارات.	3
					4-اتصل مع المدير عن طريق مسؤولي و ليس بصفة مباشرة .	4
					5-تقدم المؤسسة الدعم اللازم للعمال من أجل القيام بوظائفهم .	5

المحور الرابع					
					1 -توفر المؤسسة حوافر معنوية للموظفين.
					2 - توفر المؤسسة حوافر مادية كافية للموظفين.
					3 - نظام الحوافر بالمؤسسة غير عادل .
					4 - توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة و مشجعة للعمل.
					5 -تهتم المؤسسة بحاجات و تطلعات الموظفين و تعمل على تلبيتها أحيانا.
					6 - تهتم المؤسسة بشكاوي الموظفين.
المحور الخامس					
					1 -تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثة للتواصل مع العمال .
					2 -هناك صعوبة في تبادل المعلومات بين العمال.
					3 هناك اتصال مباشر بين العاملين والإدارة لحل المشاكل الطارئة .
					4 -توفر المؤسسة كل المعلومات الكافية لموظفيها والمتعلقة بعملهم.
					5 -تعمل النقابة على حل مشاكل العمال بصفة دورية.

الجزء الثاني						
درجة الموافقة					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					1 -أشعر بأن سياسة تنظيم العمل وظروفه ملائمة .	
					2 -أشعر بأن نوعية الإشراف ومتابعة العاملين مناسبة.	
					3 - علاقتي مع رؤسائي المباشرين علاقة جيدة.	
					4 -أشعر بأن الاجر الذي أتقاضاه يتناسب مع ما أقدمه من جهد في العمل .	
					5 -علاقتي مع موظفي المؤسسة قائمة على الاحترام والمودة .	
					6 -أشعر أن فرص الترقية والتدرج الوظيفي متاحة لكل العاملين .	
					7 -أقوم بإنجاز ما أكلف به من عمل بكل إتقان .	
					8 - ضمانات الاستقرار والأمن والسلامة المهنية غير متوفرة بشكل كافي .	
					9 - أشعر بأن ساعات العمل غير مناسبة .	
					10 -المناخ التنظيمي للعمل يشعري بالأيجابية .	

## الملحق رقم 3

## 2-مخرجات spssM

## الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	28	70,0	70,0	70,0
	أنثى	12	30,0	30,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## الحالة العائلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	12	30,0	30,0	30,0
	متزوج	25	62,5	62,5	92,5
	مطلق	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## المستوى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	1	2,5	2,5	2,5
	مسؤول	13	32,5	32,5	35,0
	موظف	26	65,0	65,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 الى 30	11	27,5	27,5	27,5
	من 31 الى 40	17	42,5	42,5	70,0
	من 41 الى 50	9	22,5	22,5	92,5
	أكثر من 50 سنة	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا أو أقل	7	17,5	17,5	17,5
	ليسانس / ماستر	25	62,5	62,5	80,0
	دراسات عليا	3	7,5	7,5	87,5
	أخرى	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	10	25,0	25,0	25,0
	من 6 الى 10 سنوات	16	40,0	40,0	65,0
	من 11 الى 15 سنوات	7	17,5	17,5	82,5
	أكثر من 16 سنة	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## الأجر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30.000.00 دج	4	10,0	10,0	10,0
	من 30.000.00 - 40.000.00 دج	6	15,0	15,0	25,0
	من 40.000.00 - 50.000.00 دج	16	40,0	40,0	65,0
	أكثر من 50.000.00 دج	14	35,0	35,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

## Corrélations

		تحاول المؤسسة دائما تحديد احتياجات الموظفين المهنية	تحرص المؤسسة على ان يستفيد جميع الموظفين من الدورات التدريبية.	تتسم البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة بالكفاءة.	-غياب تقييم المؤسسة لأداء العاملين بعد الدورات التدريبية.	تعمل الدورات التدريبية على زيادة المعرفة و اكتساب مهارات جديدة.	-لا يتم تفعيل التدريب بصورة دورية تماثيا مع التطورات التي تطرأ على ميدان العمل.	المحور الاول
تحاول المؤسسة دائما تحديد احتياجات الموظفين المهنية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,337* ,034 40	,337* 1 ,034 40	,435** ,297 ,063 40	,155 ,275 ,118 40	,078 ,064 ,579 40	,271 ,101 ,325* ,087 ,595 40	,648** ,523** ,683** ,589** ,405** 40
تحاول المؤسسة دائما تحديد احتياجات الموظفين المهنية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,337* ,034 40	,337* 1 ,034 40	,435** ,297 ,063 40	,155 ,275 ,118 40	,078 ,064 ,579 40	,271 ,101 ,325* ,087 ,595 40	,648** ,523** ,683** ,589** ,405** 40
تحاول المؤسسة دائما تحديد احتياجات الموظفين المهنية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,337* ,034 40	,337* 1 ,034 40	,435** ,297 ,063 40	,155 ,275 ,118 40	,078 ,064 ,579 40	,271 ,101 ,325* ,087 ,595 40	,648** ,523** ,683** ,589** ,405** 40
تحاول المؤسسة دائما تحديد احتياجات الموظفين المهنية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,337* ,034 40	,337* 1 ,034 40	,435** ,297 ,063 40	,155 ,275 ,118 40	,078 ,064 ,579 40	,271 ,101 ,325* ,087 ,595 40	,648** ,523** ,683** ,589** ,405** 40
تحاول المؤسسة دائما تحديد احتياجات الموظفين المهنية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,337* ,034 40	,337* 1 ,034 40	,435** ,297 ,063 40	,155 ,275 ,118 40	,078 ,064 ,579 40	,271 ,101 ,325* ,087 ,595 40	,648** ,523** ,683** ,589** ,405** 40
تحاول المؤسسة دائما تحديد احتياجات الموظفين المهنية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,337* ,034 40	,337* 1 ,034 40	,435** ,297 ,063 40	,155 ,275 ,118 40	,078 ,064 ,579 40	,271 ,101 ,325* ,087 ,595 40	,648** ,523** ,683** ,589** ,405** 40
تحاول المؤسسة دائما تحديد احتياجات الموظفين المهنية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,337* ,034 40	,337* 1 ,034 40	,435** ,297 ,063 40	,155 ,275 ,118 40	,078 ,064 ,579 40	,271 ,101 ,325* ,087 ,595 40	,648** ,523** ,683** ,589** ,405** 40
تحاول المؤسسة دائما تحديد احتياجات الموظفين المهنية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,337* ,034 40	,337* 1 ,034 40	,435** ,297 ,063 40	,155 ,275 ,118 40	,078 ,064 ,579 40	,271 ,101 ,325* ,087 ,595 40	,648** ,523** ,683** ,589** ,405** 40
تحاول المؤسسة دائما تحديد احتياجات الموظفين المهنية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,337* ,034 40	,337* 1 ,034 40	,435** ,297 ,063 40	,155 ,275 ,118 40	,078 ,064 ,579 40	,271 ,101 ,325* ,087 ,595 40	,648** ,523** ,683** ,589** ,405** 40

المعرفة و اكتساب مهارات جديدة.	Sig. (bilatérale)	,633	,697	,579	,126	,450	,009
	N	40	40	40	40	40	40
-لا يتم تفعيل التدريب بصورة دورية تماشياً مع التطورات التي تطراً على ميدان العمل.	Corrélation de Pearson	,271	,101	,325*	,087	-,123	1
	Sig. (bilatérale)	,091	,534	,041	,595	,450	,000
	N	40	40	40	40	40	40
المحور_الاول	Corrélation de Pearson	,648**	,523**	,683**	,589**	,405**	,558**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,009	,000
	N	40	40	40	40	40	40

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

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

#### Corrélations

					تهتم المؤسسة بالعلاقات الانسانية من خلال تنظيم (احتفاليات , تكريمات , خرجات....)	المحور_الثاني
-تعزز ادارة المؤسسة ثقافة العمل الجماعي بين الموظفين.	Corrélation de Pearson	1	,029	-,095	,125	,390*
	Sig. (bilatérale)		,861	,559	,441	,013
	N	40	40	40	40	40
-هناك تبادل الخبرات و المعارف بين الموظفين.	Corrélation de Pearson	,029	1	,191	,049	,488**
	Sig. (bilatérale)	,861		,237	,763	,001
	N	40	40	40	40	40
-أجد راحتي عند العمل مع زملائي بشكل جماعي	Corrélation de Pearson	-,095	,191	1	,254	,608**
	Sig. (bilatérale)	,559	,237		,113	,000
	N	40	40	40	40	40
-تهتم المؤسسة بالعلاقات الانسانية من خلال تنظيم (احتفاليات , تكريمات , خرجات....)	Corrélation de Pearson	,125	,049	,254	1	,744**
	Sig. (bilatérale)	,441	,763	,113		,000
	N	40	40	40	40	40

المحور_الثاني	Corrélation de Pearson	,390*	,488**	,608**	,744**	1
	Sig. (bilatérale)	,013	,001	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

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

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

### Corrélations

		تحرص المؤسسة على توفير البرامج الاجتماعية (كالمواصلات) للموظفين لممارسة عملهم بكل أريحية.	-لا تشارك المؤسسة موظفيها في اتخاذ القرارات	- اتصل مع المدير عن طريق مسؤولي و ليس بصفة مباشرة.	-تقدم المؤسسة الدعم اللازم للعمال من أجل القيام بوظائفهم	المحور الثالث	
تحرص المؤسسة على توفير البرامج الاجتماعية (كالمواصلات) للموظفين لممارسة عملهم بكل أريحية.	Corrélation de Pearson	1	,355*	,224	,059	,128	,590**
	Sig. (bilatérale)		,025	,164	,719	,431	,000
	N	40	40	40	40	40	40
تحرص المؤسسة على توفير البرامج الاجتماعية (كالمواصلات) للموظفين لممارسة عملهم بكل أريحية.	Corrélation de Pearson	,355*	1	,326*	-,017	,000	,626**
	Sig. (bilatérale)	,025		,040	,915	1,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
-لا تشارك المؤسسة موظفيها في اتخاذ القرارات	Corrélation de Pearson	,224	,326*	1	,315*	-,096	,736**
	Sig. (bilatérale)	,164	,040		,047	,556	,000
	N	40	40	40	40	40	40
- اتصل مع المدير عن طريق مسؤولي و ليس بصفة مباشرة.	Corrélation de Pearson	,059	-,017	,315*	1	,000	,520**
	Sig. (bilatérale)	,719	,915	,047		1,000	,001
	N	40	40	40	40	40	40
-تقدم المؤسسة الدعم اللازم للعمال من أجل القيام بوظائفهم	Corrélation de Pearson	,128	,000	-,096	,000	1	,246
	Sig. (bilatérale)	,431	1,000	,556	1,000		,126
	N	40	40	40	40	40	40
المحور_الثالث	Corrélation de Pearson	,590**	,626**	,736**	,520**	,246	1

Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,126	
N	40	40	40	40	40	40

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

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

### Corrélations

		توفر المؤسسة	توفر المؤسسة	نظام الحوافز بالمؤسسة غير عادل.	توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة و مشجعة للعمل.	تتهتم المؤسسة بحاجات و تطلعات الموظفين و تعمل على تليبيتها أحيانا.	تتهتم المؤسسة بشكاوي الموظفين.	المحور_الرايع
توفر المؤسسة حوافز معنوية للموظفين	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,165 ,308 40	,165 1 ,308 40	-,064 -,129 ,426 40	,154 -,012 ,944 40	,184 -,020 ,904 40	,379* ,004 ,981 40	,480** ,307 ,054 40
توفر المؤسسة حوافز مادية كافية للموظفين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,165 ,308 40	1 ,308 40	-,129 ,426 40	-,012 ,944 40	-,020 ,904 40	,004 ,981 40	,307 ,054 40
نظام الحوافز بالمؤسسة غير عادل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,064 ,695 40	-,129 ,426 40	1 ,426 40	-,017 ,915 40	,248 ,123 40	,000 1,000 40	,463** ,003 40
توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة و مشجعة للعمل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,154 ,343 40	-,012 ,944 40	-,017 ,915 40	1 ,915 40	,402* ,010 40	,018 ,912 40	,519** ,001 40
تتهتم المؤسسة بحاجات و تطلعات الموظفين و تعمل على تليبيتها أحيانا.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,184 ,255	-,020 ,904	,248 ,123	,402* ,010	1 ,010	,406** ,009	,740** ,000

	N	40	40	40	40	40	40
تهتم المؤسسة بشكاوي الموظفين.	Corrélacion de Pearson	,379*	,004	,000	,018	,406**	1
	Sig. (bilatérale)	,016	,981	1,000	,912	,009	,001
	N	40	40	40	40	40	40
المحور_الرابع	Corrélacion de Pearson	,480**	,307	,463**	,519**	,740**	,517**
	Sig. (bilatérale)	,002	,054	,003	,001	,000	,001
	N	40	40	40	40	40	40

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

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

### Corrélations

	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثّة للتواصل مع العمال.	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثّة للتواصل مع العمال.	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثّة للتواصل مع العمال.	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثّة للتواصل مع العمال.	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثّة للتواصل مع العمال.	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثّة للتواصل مع العمال.	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثّة للتواصل مع العمال.
تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثّة للتواصل مع العمال.	Corrélacion de Pearson	1	-,270	-,227	,130	,419**	,364*
	Sig. (bilatérale)		,092	,159	,424	,007	,021
	N	40	40	40	40	40	40
هناك صعوبة في تبادل المعلومات بين العمال.	Corrélacion de Pearson	-,270	1	,205	-,126	-,134	,454**
	Sig. (bilatérale)	,092		,205	,439	,409	,003
	N	40	40	40	40	40	40
هناك اتصال مباشر بين العاملين والإدارة لحل المشاكل الطارئة.	Corrélacion de Pearson	-,227	,205	1	-,022	-,082	,415**
	Sig. (bilatérale)	,159	,205		,894	,617	,008
	N	40	40	40	40	40	40
توفر المؤسسة كل المعلومات الكافية لموظفيها والمتعلقة بعملهم.	Corrélacion de Pearson	,130	-,126	-,022	1	,491**	,479**
	Sig. (bilatérale)	,424	,439	,894		,001	,002
	N	40	40	40	40	40	40
تعمل النفاية على حل مشاكل العمال بصفة دورية.	Corrélacion de Pearson	,419**	-,134	-,082	,491**	1	,638**
	Sig. (bilatérale)	,007	,409	,617	,001		,000



Corrélation de Pearson -أشعر بأن الاجر الذي أتقاضاه بنتناسب مع ما أقدمه من جهد في العمل.	Sig. (bilatérale) N	,036 40	,241 40	-,035 40	1 40	,110 40	,194 40	-,014 40	,220 40	,088 40	,282 40	,442** 40
Corrélation de Pearson -علاقتي مع موظفي المؤسسة قائمة على الاحترام والمودة.	Sig. (bilatérale) N	,065 40	,044 40	,000 40	,110 40	1 40	,195 40	,173 40	-,240 40	-,128 40	,069 40	,191 40
Corrélation de Pearson -أشعر أن فرص الترقيّة والتدرج الوظيفي متاحة لكل العاملين.	Sig. (bilatérale) N	,159 40	-,030 40	-,223 40	,194 40	1 40	,195 40	,235 40	,164 40	,162 40	,440** 40	,548** 40
Corrélation de Pearson -أقوم بإنجاز ما أكلف به من عمل بكل إتقان.	Sig. (bilatérale) N	-,168 40	-,264 40	-,109 40	-,014 40	,173 40	,235 40	1 40	-,182 40	-,277 40	,155 40	,068 40
Corrélation de Pearson -ضمانات الاستقرار والأمن والسلامة المهنية غير متوفرة بشكل كافي.	Sig. (bilatérale) N	,175 40	,067 40	,029 40	,220 40	-,240 40	,164 40	-,182 40	1 40	,598* 40	-,036 40	,579** 40
Corrélation de Pearson -أشعر بأن ساعات	Sig. (bilatérale) N	,378* 40	,196 40	,254 40	,088 40	-,128 40	,162 40	-,277 40	,598** 40	1 40	,257 40	,697** 40

العمل غير مناسب. Sig. (bilatérale) N	,016	,226	,113	,587	,430	,318	,084	,000		,110	,000
المناخ- التنظيمي للعمل يشعروني بالأريحية. Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,106	,211	,249	,282	,069	,440**	,155	-,036	,257	1	,564**
متغير_ثاني Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,437**	,427**	,255	,442*	,491	,548**	,568	,579**	,697*	,564**	1
	,005	,006	,113	,004	,238	,000	,677	,000	,000	,000	

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

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	26

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	26

#### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تحاول المؤسسة دائما تحديد احتياجات الموظفين المهنية	45,4000	80,656	,597	,808

تحرص المؤسسة على ان يستفيد جميع الموظفين من الدورات التدريبية.	45,2750	84,820	,449	,815
-تتسم البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة بالكفاءة.	45,0500	83,331	,440	,814
-غياب تقييم المؤسسة لأداء العاملين بعد الدورات التدريبية.	44,8500	81,156	,511	,810
-تعمل الدورات التدريبية على زيادة المعرفة و اكتساب مهارات جديدة.	45,0750	85,712	,201	,823
-لا يتم تفعيل التدريب بصورة دورية تماثيا مع التطورات التي تطرأ على ميدان العمل.	44,7750	82,846	,300	,820
-تعزز ادارة المؤسسة ثقافة العمل الجماعي بين الموظفين.	45,4000	86,605	,300	,819
-هناك تبادل الخبرات و المعارف بين الموظفين.	45,2000	87,344	,205	,822
-أجد راحتي عند العمل مع زملائي بشكل جماعي	45,1750	86,404	,252	,820
-تهتم المؤسسة بالعلاقات الانسانية من خلال تنظيم احتفاليات , تكريمات , خرجات....)	45,0750	81,353	,508	,811
-تدعم الإدارة الأفكار المقدمة من طرف الموظفين من أجل تحسين الأداء.	45,3500	77,977	,733	,801
-تحرص المؤسسة على توفير البرامج الاجتماعية كالمواصلات (للموظفين لممارسة عملهم بكل أريحية.	44,9750	80,333	,429	,813
-لا تشارك المؤسسة موظفيها في اتخاذ القرارات	44,3750	79,317	,382	,817
- اتصل مع المدير عن طريق مسؤولي و ليس بصفة مباشرة.	44,6000	84,605	,211	,824
-تقدم المؤسسة الدعم اللازم للعمال من أجل القيام بوظائفهم	45,2500	86,141	,230	,821
-توفر المؤسسة حوافز معنوية للموظفين	45,3750	84,702	,418	,816
-توفر المؤسسة حوافز مادية كافية للموظفين.	44,9250	83,917	,305	,819
-نظام الحوافز بالمؤسسة غير عادل.	44,6000	82,708	,262	,823
-توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة و مشجعة للعمل.	44,9750	82,640	,360	,817
-تهتم المؤسسة بحاجات و تطلعات الموظفين و تعمل على تلبيتها أحيانا.	45,0500	81,485	,465	,812
-تهتم المؤسسة بشكاوي الموظفين.	45,1500	84,028	,365	,816
-تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثة للتواصل مع العمال.	45,2000	86,933	,160	,824

-هناك صعوبة في تبادل المعلومات بين العمال.	44,7250	82,204	,327	,819
هناك اتصال مباشر بين العاملين والإدارة لحل المشاكل الطارئة.	45,2250	84,179	,327	,818
-توفر المؤسسة كل المعلومات الكافية لموظفيها والمتعلقة بعملهم.	45,2750	86,666	,264	,820
_تعمل النقابة على حل مشاكل العمال بصفة دورية.	44,9250	82,738	,414	,814

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,521	10

#### Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
-أشعر بأن سياسة تنظيم العمل وظروفه ملائمة.	17,5750	12,558	,298	,483
-أشعر بأن نوعية الإشراف ومتابعة العاملين مناسبة.	17,4750	12,102	,210	,498
-علاقتي مع رؤسائي المباشرين علاقة جيدة.	17,7750	13,358	,096	,523
-أشعر بأن الاجر الذي أتقاضاه يتناسب مع ما أقدمه من جهد في العمل.	17,6000	12,503	,299	,482
-علاقتي مع موظفي المؤسسة قائمة على الاحترام والمودة.	17,7250	13,640	,013	,542
-أشعر أن فرص الترقية والتدرج الوظيفي متاحة لكل العاملين.	17,5750	11,071	,324	,459

-أقوم بإنجاز ما أكلف به من عمل بكل إتقان.	17,7250	14,358	-,137	,583
-ضمانات الاستقرار والأمن والسلامة المهنية غير متوفرة بشكل كافي.	16,9000	10,144	,271	,484
-أشعر بأن ساعات العمل غير مناسبة.	17,3750	9,317	,468	,390
-المناخ التنظيمي للعمل يشعرنني بالأريحية.	17,5500	11,690	,418	,448

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تحاول المؤسسة دائما تحديد احتياجات الموظفين المهنية	40	1,4500	,78283
تحرص المؤسسة على ان يستفيد جميع الموظفين من الدورات التدريبية.	40	1,5750	,54948
-تتسم البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة بالكفاءة.	40	1,8000	,72324
-غياب تقييم المؤسسة لأداء العاملين بعد الدورات التدريبية.	40	2,0000	,84732
-تعمل الدورات التدريبية على زيادة المعرفة و اكتساب مهارات جديدة.	40	1,7750	,86194
-لا يتم تفعيل التدريب بصورة دورية تماثيا مع التطورات التي تطرأ على ميدان العمل.	40	2,0750	1,04728
-تعزز ادارة المؤسسة ثقافة العمل الجماعي بين الموظفين.	40	1,4500	,50383
-هناك تبادل الخبرات و المعارف بين الموظفين.	40	1,6500	,53349
-أجد راحتي عند العمل مع زملائي بشكل جماعي	40	1,6750	,61550
-تهتم المؤسسة بالعلاقات الانسانية من خلال تنظيم احتفالات , تكريمات , خرجات....)	40	1,7750	,83166
-تدعم الإدارة الأفكار المقدمة من طرف الموظفين من أجل تحسين الأداء.	40	1,5000	,84732
-تحرص المؤسسة على توفير البرامج الاجتماعية) كالمواصلات (للموظفين لممارسة عملهم بكل أريحية.	40	1,8750	1,06669
-لا تشارك المؤسسة موظفيها في اتخاذ القرارات	40	2,4750	1,28078
- اتصل مع المدير عن طريق مسؤولي و ليس بصفة مباشرة.	40	2,2500	1,03155

-تقدم المؤسسة الدعم اللازم للعمال من أجل القيام بوظائفهم	40	1,6000	,70892
-توفر المؤسسة حوافز معنوية للموظفين	40	1,4750	,59861
-توفر المؤسسة حوافز مادية كافية للموظفين.	40	1,9250	,88831
-نظام الحوافز بالمؤسسة غير عادل.	40	2,2500	1,17124
-توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة و مشجعة للعمل.	40	1,8750	,93883
-تهتم المؤسسة بحاجات و تطلعات الموظفين و تعمل على تلبيةها أحيانا.	40	1,8000	,88289
-تهتم المؤسسة بشكاري الموظفين.	40	1,7000	,75786
-تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثة للتواصل مع العمال.	40	1,6500	,73554
-هناك صعوبة في تبادل المعلومات بين العمال.	40	2,1250	1,06669
هناك اتصال مباشر بين العاملين والإدارة لحل المشاكل الطارئة.	40	1,6250	,80662
-توفر المؤسسة كل المعلومات الكافية لموظفيها والمتعلقة بعملهم.	40	1,5750	,54948
-تعمل النقابة على حل مشاكل العمال بصفة دورية.	40	1,9250	,82858
N valide (liste)	40		

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
-أشعر بأن سياسة تنظيم العمل وظروفه ملائمة.	40	1,9000	,59052
-أشعر بأن نوعية الإشراف ومتابعة العاملين مناسبة.	40	2,0000	,87706
-علاقتي مع رؤسائي المباشرين علاقة جيدة.	40	1,7000	,60764
-أشعر بأن الاجر الذي أتقاضاه يتناسب مع ما أقدمه من جهد في العمل.	40	1,8750	,60712
-علاقتي مع موظفي المؤسسة قائمة على الاحترام والمودة.	40	1,7500	,66986
-أشعر أن فرص الترقية والتدرج الوظيفي متاحة لكل العاملين.	40	1,9000	,98189
-أقوم بإنجاز ما أكلف به من عمل بكل إتقان.	40	1,7500	,77625
-ضمانات الاستقرار والأمن والسلامة المهنية غير متوفرة بشكل كافي.	40	2,5750	1,31826
-أشعر بأن ساعات العمل غير مناسبة.	40	2,1000	1,19400
-المتاح التنظيمي للعمل يشعرني بالأريحية.	40	1,9250	,69384

N valide (liste) 40

## Corrélations

		المحور الاول	المحور الثاني	المحور الثالث	المحور الرابع	المحور الخامس	متغير اول	متغير ثاني
المحور_الاول	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,359 <sup>*</sup> 40	,359 <sup>*</sup> 1 40	,635 <sup>**</sup> ,474 <sup>**</sup> 40	,680 <sup>**</sup> ,574 <sup>**</sup> 40	,621 <sup>**</sup> ,605 <sup>**</sup> 40	,844 <sup>**</sup> ,677 <sup>**</sup> 40	,587 <sup>**</sup> ,407 <sup>**</sup> 40
المحور_الثاني	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,359 <sup>*</sup> ,023 40	1 ,023 40	,474 <sup>**</sup> ,002 40	,574 <sup>**</sup> ,000 40	,605 <sup>**</sup> ,000 40	,677 <sup>**</sup> ,000 40	,407 <sup>**</sup> ,009 40
المحور_الثالث	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,635 <sup>**</sup> ,000 40	,474 <sup>**</sup> ,002 40	1 ,000 40	,622 <sup>**</sup> ,000 40	,589 <sup>**</sup> ,000 40	,843 <sup>**</sup> ,000 40	,511 <sup>**</sup> ,001 40
المحور_الرابع	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,680 <sup>**</sup> ,000 40	,574 <sup>**</sup> ,000 40	,622 <sup>**</sup> ,000 40	1 ,000 40	,606 <sup>**</sup> ,000 40	,867 <sup>**</sup> ,000 40	,475 <sup>**</sup> ,002 40
المحور_الخامس	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,621 <sup>**</sup> ,000 40	,605 <sup>**</sup> ,000 40	,589 <sup>**</sup> ,000 40	,606 <sup>**</sup> ,000 40	1 ,000 40	,814 <sup>**</sup> ,000 40	,526 <sup>**</sup> ,000 40
متغير_اول	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,844 <sup>**</sup> ,000 40	,677 <sup>**</sup> ,000 40	,843 <sup>**</sup> ,000 40	,867 <sup>**</sup> ,000 40	,814 <sup>**</sup> ,000 40	1 ,000 40	,620 <sup>**</sup> ,000 40
متغير_ثاني	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,587 <sup>**</sup> ,000 40	,407 <sup>**</sup> ,009 40	,511 <sup>**</sup> ,001 40	,475 <sup>**</sup> ,002 40	,526 <sup>**</sup> ,000 40	,620 <sup>**</sup> ,000 40	1 ,000 40

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

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

#### Variabes introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	المحور_الخامس , المحور_الثالث , المحور_الثاني , المحور_الاول , المحور_الرابع <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : متغير\_ثاني

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,641 <sup>a</sup>	,411	,325	3,09170

a. Prédicteurs : (Constante), المحور\_الخامس, المحور\_الثالث, المحور\_الثاني ,  
المحور\_الاول, المحور\_الرابع

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	226,982	5	45,396	4,749	,002 <sup>b</sup>
	Résidus	324,993	34	9,559		
	Total	551,975	39			

a. Variable dépendante : متغير\_ثاني

b. Prédicteurs : (Constante), المحور\_الخامس, المحور\_الثالث, المحور\_الثاني, المحور\_الاول, المحور\_الرابع

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	7,683	2,697		2,849	,007
	المحور_الاول	,535	,286	,387	1,868	,000
	المحور_الثاني	,360	,470	,139	,767	,448
	المحور_الثالث	,190	,250	,142	,758	,454

المحور_الرابع	-,064	,299	-,045	-,213	,833
المحور_الخامس	,290	,401	,145	,724	,474

a. متغير\_ثاني. Variable dépendante :

