



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة مصطفى إسماعيل - معسكر -  
كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه طور الثالث في علوم التسيير  
تخصص: تسيير وتنمية الموارد البشرية

## مساهمة التسويق الداخلي في تطوير الرضا الوظيفي من منظور موظفي الوكالات البنكية لولاية معسكر

إشراف

أ.د. مغراوي محي الدين عبد القادر

إعداد الطالبة

مهني ليلي

- أعضاء لجنة المناقشة -

رئيسا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د بن عبو جيلالي
مقررا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د مغراوي محي الدين عبد القادر
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذة محاضرة - أ-	د . لقام حنان
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذة محاضرة - أ-	د. لعلی نوريدة
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ التعليم العالي	أ.د. فلاق محمد
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ محاضر - أ-	د. أنساعد رضوان

السنة الجامعية: 2021 - 2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي بفضله تتم  
الصالحات، الحمد لله الذي وفقني  
لإتمام هذا العمل، فله خالص الحمد  
وجزيل الشكر والثناء، ثم إنّه من  
واجب الشكر وجميل الاعتراف بالفضل  
أن أشكر والديّ الكريمين أمي وأبي  
حفظهما الله وأمدهما بموفور الصحة  
والعافية وتمام النعمة، كما أشكر  
جميع من ساعدني من الأخوة  
والزميلات والأحبة، والشكر الخاص  
لأستاذي المشرف: أ.د. مغراوي محي  
الدين عبد القادر، جزاء صبره  
وتواضعه، والشكر الجزيل كذلك  
للأستاذ الدكتور: ثابتي  
الحبيب رئيس مشروع التكوين على  
حرصه وتوجيهاته. وإلى كل من  
ساعدني بالكثير أو اليسير.

# إهداء

إنّه لمن فيض السرور ومن عبق  
الورد والعطور ومن دواعي الفرح  
الجبور، ومع نهاية العمل بعد  
تعبه وتحدياته، ومشاقه  
وصعوباته، أن أهدى بحثي بعدد  
صفحاته؛ بل بعدد حروفه وكلماته  
إلى أرفع من يجلّ القلب، وأجمل  
من ترى العين، وأطيب من طاب  
الخاطر بجودهم، وأحق من هاجت  
الكلمات في مدحهم؛ فأليكما أهدى  
وأسدي، أبتى الغالي وقرّة العين  
أمي، أدامكما الله قوة في حياتي عزا  
وسندا.

كما أهدى ثمرات البحث إلى إخوتي  
الأعزاء وأختي الغالية وبناتها؛  
إيناس، نهال، إلين.

تعالج الدراسة مدى إسهام ممارسات التسويق الداخلي في الرفع من الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في الوكالات البنكية بولاية معسكر نموذجا. وبالتالي تهدف إلى معرفة أثر تطبيقات التسويق الداخلي على رضا الموظف. ولتحقيق الهدف المرجو والإجابة عن الإشكالية العامة والتساؤلات الفرعية، تم القيام بدراسة ميدانية من خلال استبيان شمل (66) فقرة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة المبحوثة ضمن مجتمع الدراسة الذي قدر بـ (341) موظفا؛ حيث تم توزيع (280) استبيانا استرجع منها (206) صالحة للدراسة، بعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام أسلوب تحليل المسار، اختبار "T" لعينتين مستقلتين، وكذا اختبار التباين الأحادي. خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود تفاوت في درجة ممارسات التسويق الداخلي من منظور الموظفين في الوكالات البنكية العمومية لولاية معسكر، ناهيك عن ظهور تباين على مستوى أبعاد الرضا الوظيفي حسبهم، فضلا عن تجلي تفاوت في أثر ممارسات التسويق الداخلي على أبعاد الرضا الوظيفي لديهم.

**الكلمات المفتاحية:** تسويق داخلي، عميل داخلي، رضا وظيفي، قطاع خدمات، بنوك عمومية، وكالات بنكية بولاية معسكر .

#### Abstract

The present study sheds light on the extent to which internal marketing practices are promising for raising employees' job satisfaction in banking agencies. Here we present Mascara as a model. Another ultimate goal of the present research is to identify the impact of internal marketing applications on employee satisfaction. In an attempt to fulfill the primary goal of this research, and answer the general problem and subsidiary questions, a field study was carried out in which a questionnaire included (66) items as a main tool in data collection from the members of the investigated sample within the study community. This latter was estimated at (341) employees; Where (280) questionnaires were distributed, of which (206) valid for the study were retrieved. After that, the data were analyzed and the hypotheses were tested using the path analysis method, the "T" test for two independent samples, in addition to the one-way test of variance. Based on our findings, a disparity in the impact of internal marketing practices on the dimensions of job satisfaction was exhibited from employees' perspectives. Moreover, an obvious difference was manifested at perspectives connected to job satisfaction. Furthermore, an emergence of a discrepancy in the dimensions of job satisfaction has emerged.

**Key-words:** Internal marketing, Internal customer, Job satisfaction, Service sector, Public banks, Banking agencies in Mascara state .

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان	التقسيم
/	شكر وعرفان	
/	إهداء	
/	ملخص	
/	قائمة مصطلحات الدراسة	
/	قائمة المحتويات	
/	قائمة الجداول	
/	قائمة الأشكال	
أ-ط	مقدمة	
<b>الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتسويق الداخلي</b>		
23	تمهيد	
24	ماهية التسويق الداخلي	- I
24	تعريف التسويق الداخلي	-1
27	مراحل تطور التسويق الداخلي	- 2
28	مرحلة تحفيز وإرضاء الموظف باعتباره عميلاً للمنظمة	-1 -2
29	مرحلة التوجه نحو العميل	-2-2
30	مرحلة توسع تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير	-3 -2
31	قيمة التسويق الداخلي	-3
32	أهمية التسويق الداخلي	-1-3
32	أهداف التسويق الداخلي	-2-3
33	انعكاسات التسويق الداخلي	-3 -3
33	انعكاسات التسويق الداخلي على الموظفين	-1- 3 - 3
34	انعكاسات التسويق الداخلي على المنظمة	-2-3 -3
34	المسؤولية التنظيمية للتسويق الداخلي وأنواعه	-4
34	المسؤولية التنظيمية للتسويق الداخلي	-1-4
36	أنواع التسويق الداخلي	-2-4
38	التسويق الداخلي وممارساته السابقة	- II
38	التسويق الداخلي في الأدبيات السابقة	-1

## قائمة المحتويات

39	قواعد البيانات الناشرة عن التسويق الداخلي	1-1
40	الدول المتصدرة في بحوث التسويق الداخلي	2-1
40	تصنيف مقالات التسويق الداخلي	3-1
40	ممارسات التسويق الداخلي في الدراسات السابقة	-2
44	مبادئ التسويق الداخلي وتطبيقه	-3
44	مبادئ التسويق الداخلي	1-3
46	تطبيق التسويق الداخلي	2-3
46	معيقات تطبيق ممارسات التسويق الداخلي	3-3
48	نماذج التسويق الداخلي	-III
48	نموذج Berry(1981) للتسويق الداخلي	-1
50	نموذج Grönroos(1985) للتسويق الداخلي	-2
52	نموذج Rafik et Ahmed (2000) للتسويق الداخلي	-3
56	خلاصة	
<b>الفصل الثاني: الرضا الوظيفي...الإطار المفاهيمي والمنطلقات الفكرية</b>		
58	تمهيد	
59	تعريف الرضا الوظيفي	- I
60	مفهوم الرضا الوظيفي	-1
64	مراحل الرضا الوظيفي	-2
65	أهمية الرضا الوظيفي ومبررات الاهتمام به	-3
65	أهمية الرضا الوظيفي	-1 -3
66	مبررات الاهتمام بالرضا الوظيفي	-2 -3
67	خطوات تعزيز الرضا الوظيفي	-4
68	علاقة الرضا الوظيفي ببعض المصطلحات التنظيمية	-5
68	علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي	-1 -5
68	علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي	-2 -5
69	علاقة الرضا الوظيفي بدوران العمل	-3 -5
69	علاقة الرضا الوظيفي بالتمكين	-4 -5
70	علاقة الرضا الوظيفي بجودة الخدمة	-5 -5
70	النظريات المؤسسة للرضا الوظيفي	- II
71	نظريات المحتوى	-1

## قائمة المحتويات

71	نظرية هرم الحاجات لـ (Maslow (1943)	-1-1
74	نظرية البقاء والنمو والانتماء ( ERG ) لـ (Clayton Alderfer (1969)	-2-1
75	نظرية العاملين لـ (Herzberg (1943)	-3-1
76	نظرية الحاجات أو نظرية الإنجاز لـ (David McClelland (1961)	-4-1
77	النظريات العملية	-2
78	نظرية العدالة لـ (J. Stacy Adams(1963)	-1-2
78	نظرية التوقع لـ (Vroom (1964)	-2-2
79	نظرية القيمة المُدرَكة لـ (Locke (1976)	-3-2
79	نظرية خصائص الوظيفة لـ (Hackman et Oldham (1976, 1980)	-4-2
82	الرضا الوظيفي في العالم المتقدم والمتخلف	3
82	الرضا الوظيفي في العالم المتقدم	-1-3
83	الرضا الوظيفي في العالم المتخلف	-2-3
84	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في العالم المتقدم والمتخلف	-III
84	مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في العالم المتقدم	- 1
86	مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في العالم المتخلف	-2
88	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المُختارة للدراسة	-3
90	عامل الامتيازات	-1-3
91	عامل الاتصال	-2-3
93	عامل زملاء العمل	-3-3
93	عامل شروط العمل	-4-3
94	عامل الأجر وعامل المكافآت	-5-3
95	عامل الترقية	-6-3
95	عامل الإشراف	-7-3
96	عامل طبيعة العمل	-8-3
98	خلاصة	
<b>الفصل الثالث: ممارسات التسويق الداخلي وعلاقتها بالرضا الوظيفي</b>		
100	تمهيد	
101	الفئة المستهدفة من التسويق الداخلي وممارساته	- I
101	الفئة المُستهدفة من التسويق الداخلي	-1
102	ممارسات التسويق الداخلي المعتمدة في الدراسة	-2



## قائمة المحتويات

103	ممارسة الاتصال الداخلي	-1-2
105	ممارسة عرض الرؤية	- 2- 2
106	ممارسة تطوير الكفاءات	-3 - 2
108	ممارسة المكافآت التنظيمية	-4 - 2
110	ممارسة بحوث السوق الداخلية	- 5- 2
111	ممارسة الدعم الإداري	- 6-2
113	دواعي اعتماد الممارسات المختارة من التسويق الداخلي	- 3
115	علاقة ممارسات التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي ومجالات دراستها	-II
116	علاقة ممارستي الاتصال الداخلي وعرض الرؤية بالرضا الوظيفي	-1
116	علاقة ممارسة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي	-1-1
118	علاقة ممارسة عرض الرؤية بالرضا الوظيفي	-2-1
118	علاقة ممارستي تطوير الكفاءات والمكافآت التنظيمية بالرضا الوظيفي	-2
118	علاقة ممارسة تطوير الكفاءات بالرضا الوظيفي	-1-2
118	علاقة ممارسة المكافآت التنظيمية بالرضا الوظيفي	-2-2
119	علاقة ممارستي بحوث السوق الداخلية والدعم الإداري بالرضا الوظيفي	-3
119	علاقة ممارسة بحوث السوق الداخلية بالرضا الوظيفي	-1-3
120	علاقة ممارسة الدعم الإداري بالرضا الوظيفي	-2-3
122	مجالات دراسة العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي	- 4
122	استعراض الدراسات السابقة لعلاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي وجوانب الاستفادة منها	III
122	استعراض الدراسات السابقة للعلاقة بين متغيري التسويق الداخلي والرضا الوظيفي	- 1
122	استعراض الدراسات الجزائرية السابقة	1-1
124	استعراض الدراسات العربية السابقة	-2-1
126	استعراض الدراسات الأجنبية السابقة	-3-1
128	مناقشة الدراسات السابقة للعلاقة بين المتغيرين	-2
128	مناقشة الدراسات الجزائرية السابقة	-1-2
129	مناقشة الدراسات العربية السابقة	-2-2
130	مناقشة الدراسات الأجنبية السابقة	-3-2

## قائمة المحتويات

130	الفجوات العلمية التي تغطيها الدراسة	-3
131	جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة	-4
133	<b>خلاصة</b>	
<b>الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة</b>		
135	<b>تمهيد</b>	
136	مدخل إلى قطاع الخدمات	- I
136	مفهوم الخدمة وخصائصها	-1
136	مفهوم الخدمة	-1-1
137	خصائص الخدمة	-2-1
138	العناصر الأربع المكونة لنظام الخدمة الجيدة	-2
141	خصوصية التسويق في قطاع الخدمات	-3
141	التسويق الخارجي الذي يُعنى بـ"عرض الوعد"	-1-3
142	التسويق التفاعلي الذي يُعنى بـ"تقديم الوعد"	-2-3
142	التسويق الداخلي الذي يُعنى بـ"التمكين للوعد"	-3-3
143	العميل الداخلي و تحدياته في قطاع الخدمات	-4
144	<b>التعريف بمجتمع الدراسة</b>	-II
145	الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط	-1
146	بنك القرض الشعبي الجزائري	-2
147	البنك الوطني الجزائري	-3
148	البنك الخارجي الجزائري	-4
149	بنك الفلاحة والتنمية الريفية	-5
149	بنك التنمية المحلية	-6
151	<b>إجراءات الدراسة</b>	- III
151	منهج الدراسة	-1

## قائمة المحتويات

153	نموذج الدراسة	-2
154	أدوات الدراسة	-3
154	استبيان الدراسة	-1-3
156	تصميم استبيان الدراسة	-1-1-3
157	مقياس الدراسة	-2-3
158	ثبات وصدق أداة الدراسة	-1-2-3
167	الأساليب المستخدمة	-4
167	إجراءات تنفيذ الدراسة ميدانيا	-1-4
168	الطرق الإحصائية المستخدمة	-2-4
170	خلاصة	
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة</b>		
172	تمهيد	
173	وصف متغيرات الدراسة	- I
173	التحديد الإحصائي لمجتمع وعينة الدراسة	-1
173	التحديد الإحصائي لمجتمع الدراسة	-1-1
175	التحديد الإحصائي لعينة الدراسة	-2-1
177	خصائص عينة الدراسة	-3-1
184	مناقشة وتحليل محور التسويق الداخلي	-2
193	مناقشة وتحليل محور الرضا الوظيفي	-3
204	اختبار فرضية التأثير	-II
204	اختبار فرضية التأثير الأولى	- 1
208	تحليل نتائج اختبار فرضية التأثير الأولى	-2
209	اختبار فرضية التأثير الثانية	-3
223	تحليل نتائج اختبار فرضية التأثير الثانية	-4
224	اختبار فرضية الفروقات	-III
224	اختبار فرضية الفروقات الخاصة بمتغير التسويق الداخلي	-1
224	الفروق باختلاف متغير الجنس	-1-1

## قائمة المحتويات

227	الفروق باختلاف متغير العمر	-2-1
231	الفروق باختلاف متغير المستوى التعليمي	-3-1
234	الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة	-4-1
239	الفروق باختلاف متغير الدخل	-5-1
243	الفروق باختلاف متغير الوظيفة	-6-1
247	الفروق باختلاف متغير الوكالة البنكية	-7-1
251	تحليل نتائج فرضية الفروقات الخاصة بمتغير التسويق الداخلي	-2
251	تحليل نتائج الفروق تبعاً لتغير الجنس	-1-2
251	تحليل نتائج الفروق تبعاً لتغير العمر	-2-2
252	تحليل نتائج الفروق تبعاً لتغير المستوى التعليمي	-3-2
253	تحليل نتائج الفروق تبعاً لتغير عدد سنوات الخدمة	-4-2
253	تحليل نتائج الفروق تبعاً لتغير الدخل	-5-2
255	تحليل نتائج الفروق تبعاً لتغير الوظيفة	-6-2
255	تحليل نتائج الفروق تبعاً لتغير الوكالة البنكية	-7-2
256	اختبار فرضية الفروقات الخاصة بمتغير الرضا الوظيفي	-3
257	الفروق باختلاف متغير الجنس	-1-3
260	الفروق باختلاف متغير العمر	-2-3
265	الفروق باختلاف متغير المستوى التعليمي	-3-3
268	الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة	-4-3
272	الفروق باختلاف متغير الدخل	-5-3
276	الفروق باختلاف متغير الوظيفة	-6-3
281	الفروق باختلاف متغير الوكالة البنكية	-7-3
287	تحليل نتائج فرضية الفروقات الخاصة بمتغير الرضا الوظيفي	-4

## قائمة المحتويات

287	تحليل نتائج الفروق تبعاً لتغير الجنس	-1-4
288	تحليل نتائج الفروق تبعاً لتغير العمر	-2-4
288	تحليل نتائج الفروق تبعاً لتغير المستوى التعليمي	-3-4
289	تحليل نتائج الفروق تبعاً لتغير عدد سنوات الخدمة	-4-4
290	تحليل نتائج الفروق تبعاً لتغير الدخل	-5-4
291	تحليل نتائج الفروق تبعاً لتغير الوظيفة	-6-4
292	تحليل نتائج الفروق تبعاً لتغير الوكالة البنكية	-7-4
294	خلاصة	
306-296	الخاتمة العامة	
318-308	قائمة المراجع	
الملاحق		

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول	
24	وجهات النظر الأربع حول مفهوم التسويق الداخلي	1	1
39	قواعد البيانات الناشرة عن التسويق الداخلي في الفترة الممتدة بين 2011 و2021	2	
41	ممارسات التسويق الداخلي	3	
62	الاتجاهات المختلفة في تعريف الرضا الوظيفي	1	2
73	هرم الحاجات لماسلو	2	
101	الفئة المُستهدفة من ممارسات التسويق الداخلي	1	3
121	مجالات دراسة العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي	2	
155	وصف فقرات الاستبيان	1	4
156	المقاييس المُتعمدة لقياس متغيرات الدراسة	2	
158	المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها	3	
160	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	4	
162	نتائج اختبار التجزئة النصفية لمعامل قوتمان ومعامل سبيرمان براون	5	
164	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات كل محور بالدرجة الكلية للمحور	6	
173	توزيع الموظفين في الوكالات البنكية محل الدراسة	1	5
176	اختبار KMO and Bartlett's لتحديد مدى كفاية العينة	2	
177	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	3	
178	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	4	
179	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	5	
180	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	6	
181	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	7	
183	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل	8	
184	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوكالات البنكية	9	
185	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الاتصال الداخلي	10	
187	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة عرض الرؤية	11	

## قائمة الجداول

189	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة تطوير الكفاءات	12
190	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة المكافآت التنظيمية	13
192	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة بحوث السوق الداخلية	14
193	الإحصاء الوصفي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الدعم الإداري	15
194	الإحصاء الوصفي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأجر	16
196	الإحصاء الوصفي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الترقية	17
197	الإحصاء الوصفي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإشراف	18
198	الإحصاء الوصفي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الامتيازات	19
199	الإحصاء الوصفي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد المكافآت	20
200	الإحصاء الوصفي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاتصالات	21
201	الإحصاء الوصفي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد شروط العمل	22
202	الإحصاء الوصفي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد زملاء العمل	23
203	الإحصاء الوصفي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد طبيعة العمل	24
206	الدلالة الإحصائية للقيم المعيارية لمعاملات مسار التأثير للعلاقة بين متغير التسويق الداخلي وأبعاد الرضا الوظيفي	25
211	الدلالة الإحصائية للقيم المعيارية لمعاملات مسار التأثير للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وأبعاد الرضا الوظيفي	26
225	نتائج اختبار فرق المتوسطين لآراء المبحوثين اتجاه متغير التسويق الداخلي تبعاً لتغير الجنس	27
227	نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين اتجاه متغير التسويق الداخلي تبعاً لتغير العمر	28
229	نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق في آراء المبحوثين نحو متغير التسويق الداخلي تبعاً لتغير العمر	29
232	نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين اتجاه متغير التسويق الداخلي تبعاً لتغير المستوى التعليمي	30
234	نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق نحو محور التسويق الداخلي تبعاً لتغير المستوى التعليمي	31

## قائمة الجداول

235	جدول نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين اتجاه متغير التسويق الداخلي تبعاً لتغير عدد سنوات الخدمة	32
237	نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق في آراء المبحوثين نحو متغير التسويق الداخلي تبعاً لتغير عدد سنوات الخدمة	33
240	نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين اتجاه متغير التسويق الداخلي تبعاً لتغير الدخل	34
242	جدول نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق نحو متغير التسويق الداخلي تبعاً لتغير الدخل	35
243	نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين اتجاه متغير التسويق الداخلي تبعاً لتغير الوظيفة	36
245	نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق نحو متغير التسويق الداخلي تبعاً لتغير الوظيفة	37
248	نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين نحو متغير التسويق الداخلي تبعاً لتغير الوكالة البنكية	38
250	نتائج اختبار شيفيه) لتحديد اتجاه صالح الفروق في آراء المبحوثين نحو متغير التسويق الداخلي تبعاً لتغير الوكالة البنكية	39
258	نتائج اختبار فرق المتوسطين في آراء المبحوثين اتجاه متغير الرضا الوظيفي تبعاً لتغير الجنس	40
261	نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين نحو متغير الرضا الوظيفي تبعاً لتغير العمر	41
264	نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق في آراء المبحوثين نحو متغير الرضا الوظيفي تبعاً لتغير العمر	42
265	نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين حول محور الرضا الوظيفي تبعاً لتغير المستوى التعليمي	43
268	نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق حول متغير الرضا الوظيفي تبعاً لتغير المستوى التعليمي	44
269	نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين حول متغير الرضا الوظيفي تبعاً لتغير عدد سنوات الخدمة	45
271	نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق في آراء المبحوثين حول متغير الرضا الوظيفي تبعاً لتغير عدد سنوات الخدمة	46



## قائمة الجداول

273	نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين الدراسة نحو متغير الرضا الوظيفي تبعاً لتغير الدخل	47
276	نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق في آراء المبحوثين نحو متغير الرضا الوظيفي تبعاً لتغير الدخل	48
277	نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة نحو متغير الرضا الوظيفي تبعاً لتغير الوظيفة.	49
280	نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق في آراء المبحوثين حول محور الرضا الوظيفي تبعاً لتغير الوظيفة	50
282	نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة نحو متغير الرضا الوظيفي تبعاً لتغير الوكالة البنكية	51
285	نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق في آراء المبحوثين حول محور الرضا الوظيفي تبعاً لتغير الوكالة البنكية	52

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل	
37	أنواع التسويق الداخلي	1	1
48	نموذج Berry(1981) للتسويق الداخلي	2	
50	نموذج Grönroos(1985) للتسويق الداخلي	3	
52	نموذج رفيق وأحمد (2000) للتسويق الداخلي	4	
74	تصنيف الحاجات في نظرية ERG	1	2
91	عملية الاتصال	2	
139	العناصر الأربعة المكونة لنظام الخدمة	1	4
141	مثلث تسويق الخدمات	2	
153	نموذج الدراسة	3	
165	التحليل العاملي التوكيدي لمحور التسويق الداخلي	4	
166	التحليل العاملي التوكيدي لمحور الرضا الوظيفي	5	
170	تحديد الحد الأدنى لعينة الدراسة	1	5
205	نموذج تحليل المسار يوضح التقديرات المعيارية للعلاقة المباشرة بين متغير التسويق الداخلي وأبعاد متغير الرضا الوظيفي	2	
210	نموذج تحليل المسار يوضح التقديرات المعيارية للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي	3	

مقدمة

## توطئة

لقد اضطلعت خدمات مثل الاتصالات السلكية واللاسلكية، الفنادق والضيافة، الصحة والخدمات المصرفية بدور حيوي في النمو الاقتصادي لمختلف دول العالم، حيث ساهمت في جذب أكثر من ثلثي الاستثمارات الأجنبية المباشرة ناهيك عن توفير ما يقارب ثلثي الوظائف في الدول النامية وأربعة أخماس منها في الدول المتقدمة<sup>1</sup>، وهو ما أدى إلى صناعة تنافسية قوية بين مختلف منظمات الأعمال في جميع القطاعات.

في هذا الخضم، تسعى منظمات الخدمات كواحدة من هذه القطاعات إلى تحديد موقع سوق عن طريق التأثير على تصورات عملائها فيما يتعلق بعلامتها التجارية أو منتجاتها مقارنة بمنافسها بغية تحديد صورتها، هويتها ومنتجاتها بحيث يدركها العملاء بطريقة مختلفة.

وفي إطار التحولات الكبرى والبيئة الديناميكية التي يشهدها العالم والتي غالبًا ما تتسم بالتغير في انطباعات العملاء وتقنيات الخدمات والمنتجات، وكذا الأسلحة التنافسية مع عدم القدرة على التنبؤ بجميع ما سبق<sup>2</sup>، تجد منظمات الخدمات وبالأخص البنكية منها نفسها أمام مستهلك يختلف عن سابقه من المستهلكين، ومن هنا جاءت ضرورة دراسة سلوكه؛ لأن معرفة هذا الأخير وفهمه يضمن لها انتهاز سبل تسويقية فعالة وتقديم خدمات عالية الجودة من شأنها خلق عملاء سعداء يتسمون بالرضا، ومن ثم إعادة التعامل معها وشراء المزيد من منتجاتها؛ فليس مهما جذب عملاء جدد للمنظمة بقدر ما يهم الاحتفاظ بهم، ومن جانب آخر، يعبر العملاء عن استيائهم وعدم رضاهم عن الخدمات من خلال عدم التعامل مع المنظمة ثانية، لهذا نوجز مؤكد القول: إن قياس رضا العملاء ومعرفة أحوالهم ضرورة في صناعة الانسجام بين المنظمة والموظف.

وبما أن البنوك الجزائرية ليست بمنأى عن التحولات والتغيرات سابقة الذكر، أصبح لزاما عليها كسب ثقة العميل عن طريق تبني مفاهيم تسويق بنكية كأحد ركائز الفلسفة المصرفية المعاصرة والتي تُكسبها وضعية تنافسية بالإضافة إلى رضا العملاء عن خدماتها، فقد تغيرت النظرة إلى نشاطاتها

<sup>1</sup>- "World trade report 2019 the futur of the service trade ", World trade organization ,2019,P 14.

<sup>2</sup> - Kong YuSheng,K., Ibrahim,M. " *Service innovation, service delivery and customer satisfaction and loyalty in the banking sector of Ghana* ", International Journal of Bank Marketing,37,5,2019,PP 1-18(Retrieved from:P 01).

التسويقية من مجرد الإعلان عن اسم البنك وخدماته إلى ضرورة دراسة الأسواق التي يستهدفها والاهتمام برغبات العملاء عن تخطيط مزيج تسويقي فعال .

ولعل من المفيد أن نؤكد أن بلوغ المنظمات البنكية الجزائرية للأهداف المنشودة إنما يأتي من خلال إشراك موردها البشري الذي يعتبر عنصراً هاماً وفارقاً في التأثير على مستوى جودة الخدمة التي يتصورها العملاء؛ ومن هنا جاءت ضرورة التركيز على كسبه وتعظيم رضاه كيف لا ومنظمات الخدمات عموماً والبنكية منها على وجه خاص توليه اهتماماً كبيراً باعتباره الواسطة بينها وبين جمهورها الخارجي ولمشاركته بنسبة كبيرة في تقديم الخدمة.

ويعد مصطلح العملاء الداخليين حديث النشأة، ظهر بظهور صعوبات وعراقيل في تسويق المنتجات الخدمية في سبعينيات القرن الماضي، وهذا ما سرع ب بروز مصطلح التسويق الداخلي الذي يعنى بتلبية حاجاته ورغباته؛ فمن قصر النظر التسويقي محاولة تلبية حاجات العملاء الخارجيين مع إغفال حاجات العملاء الداخليين منهم، فالدعوة إلى الاهتمام بهؤلاء ورغباتهم هي أساس التسويق الداخلي.

### إشكالية الدراسة

في إطار سعي منظمات الخدمات إلى توجيه عملائها الداخليين نحو خدمة عملائها الخارجيين بفاعلية، وتحفيزهم على بلوغ أداء عال مع المحافظة عليه، وجب عليها توفير ظروف عمل أفضل، باعتبار أنّ وجود عملاء سعداء، مرهون بتوفر موظفين سعداء وأكفاء. ولنا في مقولة مدير فنادق ماريوت خبير مثال: " اهتم بموظفيك وهم من سيتولون الاهتمام بعملائك"<sup>3</sup>، وهذا أحسن وصف، وأفضل تعبير عما يصنعه التسويق الداخلي في المنظمة.

ونظراً لأهمية البنوك الجزائرية باعتبارها محركاً أساسياً ورئيسياً في الاقتصاد الوطني بحكم أنّها المُوفر الرئيسي للخدمات المالية الهامة؛ الادخار، الإقراض، الاستثمارات، فإنها تعمل لأجل توفير الأموال وضمان سيولتها، وتسعى إلى رفع كفاءتها الاقتصادية، ودعم قدرتها التنافسية. وعلى الرغم من التقدم نحو بناء نماذج جديدة لخدمة العملاء عن طريق الوسائط الرقمية، لا يزال موظفو الوكالات البنكية يتوسطون العلاقة بين منظماتهم المالية وعملائها تبعاً لأهمية المورد البشري في تفعيل

<sup>3</sup> -Mainardes,w,E.,Rodrigues,S,S,L,Teixeira."The effect of in ternal marketing on job satisfaction in banking sector".International journal of bank marketing,37,2,2019,PP 1-22 (Retrieved from : P 08).

الخدمات، وانطلاقاً من أنّ نجاح المنظمات البنكية مرتبط أساساً بنجاح الاستغلال والاستثمار في مواردها البشرية من خلال ممارسات تسويقية داخلية من شأنها أن تُعظم من متغيرات داخلية وخارجية إيجابية، ولعدم وضوح العلاقة بين هذه الأخيرة والرضا الوظيفي في الوكالات البنكية الجزائرية بولاية معسكر، برزت إشكالية دراستنا وأهميتها من خلال طرح الإشكالية الرئيسية الآتية:

– ما مدى مساهمة متغير التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين بالوكالات البنكية العمومية بولاية معسكر؟

انطلاقاً من الإشكالية الرئيسية، نطرح عدداً من الأسئلة الفرعية، ومنها:

1. هل ثمة أثر لممارسات التسويق الداخلي مجتمعة على أبعاد الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين بالوكالات البنكية العمومية بولاية معسكر؟
2. هل ثمة فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة (التسويق الداخلي- الرضا الوظيفي) تُعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

فرضيات الدراسة:

تبعاً لإشكالية الدراسة، وبناءً على الأسئلة الفرعية المطروحة، تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر لمتغير التسويق الداخلي في أبعاد الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في الوكالات البنكية العمومية بولاية معسكر.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر لممارسات التسويق الداخلي في أبعاد الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في الوكالات البنكية العمومية بولاية معسكر.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة (التسويق الداخلي- الرضا الوظيفي) تُعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية.

## أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من حداثة موضوع التسويق الداخلي وعلاقته بالرضا الوظيفي، وكذا حاجة منظمات الخدمة لتبني سياسات من شأنها ضمان بقائها واستمراريتها مع الحفاظ على مكانتها، كما يمكن أن ندرج أهميتها العلمية ضمن النقاط التالية:

- أهمية المورد البشري لمنظمات الخدمة في إتمام عملياتها الخارجية.
- ضرورة الوقوف على حاجيات وطلبات العميل الداخلي والعمل على تلبيةها.
- توجيه المنظمات الخدمية نحو انتهاج ممارسات التسويق الداخلي.
- معرفة الأبعاد الحقيقية الداعمة لرضا العميل الداخلي.
- ندرة بحوث التسويق الداخلي للبيئة البنكية بولاية معسكر.
- التعرف على الصعوبات التي تعترض انتهاج المنظمات الخدمية ممارسات التسويق الداخلي.
- أهمية رضا العميل الداخلي في المنظمات المدروسة وعلاقة ذلك بجودة الخدمات التي تقدمها ورضا العميل الخارجي.

## أهداف الدراسة

تحدد قيمة أي دراسة أو موضوع من طبيعة الأهداف التي يصبو إليها الباحث من خلاله، وبيان هذه الأهداف مطلب منهجي وضرورة، لذا فإن أهداف دراستنا تتمثل فيما يلي:

- محاولة الاستقراء النظري لمتغيرات الدراسة.
- توضيح مصطلح التسويق الداخلي وممارساته كمصطلح إداري معاصر.
- دراسة الواقع الحالي لممارسات التسويق الداخلي عند الموظفين في المنظمات الخدمية المدروسة.
- دراسة واقع الرضا الوظيفي عند الموظفين في المنظمات الخدمية المدروسة.
- تحديد العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي عند الموظفين في المنظمات الخدمية المدروسة.
- محاولة اقتراح جملة من التوصيات لتطبيق ممارسات التسويق الداخلي تطبيقا ناجعا وفعالاً.
- الوقوف على مدى وكيفية مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي عند الموظفين في المنظمات الخدمية المدروسة.

- توجيه أنظار القائمين على المنظمات المدروسة إلى أهمية تبني الميزة التنافسية المبنية على المورد البشري.

### مبررات اختيار الموضوع

لقد أثارت مواضيع التسويق الداخلي والرضا الوظيفي اهتمام الباحثين والدارسين على اختلاف خلفياتهم الفكرية، ولأننا نعتقد أن اعتماد ممارسات معينة، هو الحل للمشاكل التي تواجهها منظمات الخدمات، وقع اختيارنا على هذا الموضوع؛ حيث تنقسم الدوافع التي حفزتنا على تناول موضوع الدراسة إلى ذاتية وأخرى موضوعية:

### الدوافع الذاتية

- الفضول والرغبة في خوض غمار بحث أصيل وجديد، والذي زاد التحفيز أكثر، هو قلة الدراسات التي تناولت متغيرات بحثنا في الوكالات البنكية مجتمعة.
- القناعة الخاصة بأهمية العامل البشري في منظمات الخدمة، والدور الكبير الذي يلعبه إرضاء العميل الخارجي.
- ملائمة موضوع الدراسة لطبيعة التخصص، بالإضافة إلى تخصص التسويق ما يشكل إضافة جديدة إلى مداركنا.

### الدوافع الموضوعية

- تنوع فروع موضوع البحث؛ فالتسويق الداخلي بحث من بحوث علم التسويق، في حين يُعتبر الرضا الوظيفي بحثا من بحوث علم السلوك التنظيمي.
- أهمية المتغيرات المبحوثة في الفكر الإداري الحديث.
- معرفة مدى انتهاج الممارسات الإدارية الحديثة في المنظمات الجزائرية.
- لفت انتباه منظمات الخدمات إلى ممارسات التسويق الداخلي، وأهمية العمل على رضا العميل الداخلي.
- قياس الرضا الوظيفي لدى موظفي الوكالات البنكية العمومية بولاية معسكر.



## محددات الدراسة

كما هو الحال مع غالبية الدراسات العلمية، خضعت الدراسة الحالية إلى مجموعة من الحدود فرضتها طبيعة متغيرات الدراسة، عامل الوقت، العامل المادي وعامل تجاوب الموظف من عدمه مع هكذا نوع من الاستبيانات والذي لم يرق بعد لمعرفة أهمية البحوث الاكاديمية ونتائجها -إن طبقت-على عمله، وتتمثل هذه الحدود فيما يلي:

- **المحددات المكانية:** مهد هذه الدراسة داخل الوكالات البنكية التجارية بولاية معسكر متمثلة في: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، القرض الشعبي الجزائري، البنك الوطني الجزائري، البنك الخارجي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وبنك التنمية المحلية، وقد اقتصرت الدراسة الميدانية على الوكالات الموجودة على تراب ولاية معسكر دون غيرها نظرا لفترة الحجر الصحي التي صاحبت انتشار وباء كورونا وهو ما صعب التنقل إلى غيرها من الولايات.
- **المحددات الزمنية:** امتدت دراستنا لفترة دامت خمس سنوات شملت التأصيل النظري ثم الدراسة الميدانية والتي تمت في الوكالات البنكية بولاية معسكر، وقد شرعت فيها الباحثة منذ شهر مارس 2020، وتأخرت نتيجة الظروف الصحية لجائحة كورونا والمتابعة الدقيقة والمراجعة الإحصائية للنتائج.
- **المحددات البشرية:** ستركز هذه الدراسة على الموظفين بالوكالات البنكية بولاية معسكر على اختلاف تصنيفهم الوظيفي.
- **المحددات العلمية:** تقتصر هذه الدراسة على بيان علاقة ممارسات التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي؛ فقد اعتمدنا على ممارسات للتسويق الداخلي (الاتصال الداخلي، عرض الرؤية، تطوير الكفاءات، المكافآت التنظيمية، بحوث السوق الداخلية والدعم الإداري)، وفيما يتعلق بالرضا الوظيفي؛ فقد تمّ الاعتماد على الأبعاد التالية (الأجر، الترقية، الإشراف، الامتيازات، المكافآت، الاتصالات، شروط العمل زملاء العمل وطبيعة العمل)، والتي ستُجرى على مستوى الوكالات البنكية بولاية معسكر.
- **المحددات المنهجية:** توقفنا في الدراسة الحالية عند تحديد إشكالياتها، ليطم بعد ذلك اختبارها ميدانيا واستخلاص نتائجها واقتراح مجموعة من الحلول التي تمكن من معالجة إشكالاتها وطرحنا في الأخير بعض الاقتراحات للدراسات المستقبلية.

## تقسيمات البحث

من أجل معالجة إشكالية الدراسة، ارتأينا تقسيمها إلى قسمين:

✓ القسم الأول: يتعلق بالجانب النظري للدراسة، ويشمل ثلاثة فصول.

✓ القسم الثاني: يتعلق بالجانب الميداني، ويشمل فصلين.

وقد حاولنا في القسم النظري عرض مختلف المفاهيم النظرية المتعلقة بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي في الفصول الثلاثة الأولى:

يناقش الفصل الأول "المدخل المفاهيمي للتسويق الداخلي" ثلاث مباحث رئيسية، إذ سنتطرق في المبحث الأول منها إلى ماهية التسويق الداخلي، أما المبحث الثاني فسيعالج ممارسات التسويق الداخلي في الدراسات السابقة ومعوقات تطبيقها، وسنخصص المبحث الثالث لنماذج التسويق الداخلي. بينما يناقش الفصل الثاني "الرضا الوظيفي...الإطار المفاهيمي والمنطلقات الفكرية" من خلال المبحث الأول الخاص بتعريف الرضا الوظيفي، والمبحث الثاني المتمركز حول الرضا الوظيفي في الدول المتقدمة والنامية وأهم النظريات المؤسسة له، ونخصص المبحث الثالث للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في العالمين المتقدم والنامي والعوامل المعتمدة للدراسة، أما الفصل الثالث "ممارسات التسويق الداخلي وعلاقتها بالرضا الوظيفي" سيتناول مبحثاً أولاً حول الفئة المستهدفة من التسويق الداخلي وممارساته، ومبحثاً ثانياً علاقة ممارسات التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي، أما الثالث، فسيتضمن عرضاً تحليلياً للدراسات السابقة عن علاقة المتغيرين.

وبخصوص الجانب التطبيقي، تمّ تقسيمه إلى فصلين؛ حيث سنحاول في الفصل الأول منه تقديم لمحة عامة عن مجتمع الدراسة، ثم شرح أدوات الدراسة وإجراءاتها، وفي الفصل الثاني منه، سنحاول توضيح سبيل اختيار العينة ثم اختبار فرضيات الدراسة. وتنتهي الدراسة بخاتمة تعرض فيها الطالبة أهم النتائج المتوصل إليها مع تقديم جملة من التوصيات واقتراح آفاق لدراسات أخرى.

وبما أن كل عمل تعترضه صعوبات وتعتبر سبيله عراقيل، فقد واجهت دراستنا هذه صعوبات على المستوى النظري والميداني متعلقة بظروف الطالبة أحياناً وبطبيعة الدراسة أحياناً أخرى ونذكر منها:

- 
- صعوبة التعامل مع اللغة الأجنبية تبعاً لمراجع الدراسة، وهذا ما استدعى من الطالبة الاجتهاد في الترجمة مع مراجعتها الدائمة وتدقيقها قصد الوصول إلى المقاصد المرجوة منها وإثراء الجانب النظري للأطروحة.
  - صعوبة العمل الميداني خاصة توزيع واستلام الاستبيان، وهو ما أثر على المجريات الزمنية للدراسة.
  - الظروف الخارجية للدراسة المتعلقة بالباحثة من ظروف عائلية وظروف العمل، أين تكون الصعوبة في التوفيق والتوافق الزمني وسيرورة الإنجاز.
- لكن بفضل المولى عز وجل ثم بفضل الأستاذ المشرف وتوجيهاته وتصويبه للعمل، تمكنا من وضع الأطروحة في هذه الصورة النهائية من الإنجاز والطبع فما يسع الباحثة إلا شكر الأستاذ المشرف وكل من ساعد كذلك، والله الموفق لكل خير.

## الفصل الأول

المدخل المفاهيمي للتسويق الداخلي

## تمهيد

عرف التسويق الداخلي على أساس أنه المقاربة الفاعلة في تسيير الموارد البشرية بدء بالمنظمات الخدمائية، وذلك لتمكين وتوجيه الموظفين نحو خدمة العميل والاهتمام الكافي باحتياجاته، ومنحه الجزء الأكبر من العناية، وذلك بتحفيز الخط الأمامي والخط الخلفي من هؤلاء الموظفين وفق استراتيجيات محددة ومضبوطة وواضحة المعالم.

وفي عالمنا اليوم عالم الإشباع الفوري المعاصر، يحتاج العميل الذي يرتاد المنظمة خدمة فورية ومميزة تبعاً لشدة التنافسية، إذ يمتلك فضاءً فسيحاً للتعبير عن استيائه وعدم رضاه وي طرح فيه انشغالاته بصفة علنية أو سرية، وذلك من خلال استخدام الوسائط التي لم تكن متاحة له سابقاً، لذا وجب على المنظمات الخدمائية الحديثة، أن تحافظ تميزها وتنافسيتهما من خلال الإجراءات المناسبة التي تتماشى مع التنافسية باعتبارها المحرك الأساسي لنشاط المنظمة، وباعتبارها أيضاً الدرع الواقي من المآخذ والنقائص التسويقية المحتملة.

غير أن التحدي الكبير في مسار تنافسية المنظمات من حيث إستراتيجية كسب العملاء، يتمثل في صعوبة انتقاء وتأهيل واحترافية الموظف وفاعليته في إحداث التغيير نظراً لما يحتاجه من تطوير في المهارات والكفاءات اللازمة التي تجعل منه المسئول الأول عن استمرار تنافسية المنظمة، بل وضمان مستقبل جودة خدماتها، فضلاً عن حفاظه على السياسة التنظيمية لها والمبنية على إرضاء العملاء بالدرجة الأولى؛ لأن قيمة المنظمة لا تكمن في زيادة المبيعات فحسب، بل في إستراتيجية التعامل مع عملائها الذين يمنحونها ولاءهم وثقتهم قبل أموالهم؛ فولاؤهم هو جوهر التسويق الداخلي، وهذا ما سنخصه بالنظر في هذا الفصل.

I - ماهية التسويق الداخلي؛

II - التسويق الداخلي وممارساته السابقة؛

III - نماذج التسويق الداخلي.

## 1- ماهية التسويق الداخلي

تطور منظمات الخدمة ميزتها التنافسية من خلال تركيزها على عملائها الخارجيين وتقديمها لمستويات عالية من الخدمة ، غير أن الأبحاث التجريبية أثبتت الصلة الوثيقة بين مستويات الرضا لدى هؤلاء والتسويق الداخلي الذي تمارسه على موظفيها .

### 1- تعريف التسويق الداخلي

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق (American Marketing Association) التسويق الداخلي على أنه " النشاط الذي تقوم به المنظمات والأفراد، والذي يعتمد على مجموعة من العمليات التي تهدف إرساء التواصل وتقديم وتبادل العروض التي تتسم بالقيمة للعملاء والمسوقين والمجتمع ككل"<sup>1</sup>.

أما مصطلح التسويق الداخلي وكما سبقت الإشارة، فقد اقترح لأول مرة من طرف ( Berry et al 1976)، وذلك لحل مشكلة تقديم جودة الخدمة وباستمرار للعميل الخارجي، ولكن هناك قدر كبير من التساؤلات في أدبياته ما التسويق الداخلي؟ من الذي يفترض عليه القيام به؟ وكيف ذلك؟

فتنوع التفسيرات لمكونات التسويق الداخلي أدى إلى وجود وجهات نظر مختلفة له، فهناك مجموعة من مؤلفيه تراه مرادفا لتسيير الموارد البشرية، وثانية تراه استخداما لتقنيات التسويق الخارجي داخليا، وثالثة تراه مصدرا لبلوغ رضا العميل الخارجي، ومجموعة رابعة تراه مصدرا لبناء الميزة التنافسية، وهو ما يمكن أن نستجمعه من خلال الجدول الآتي:

### جدول رقم (1-1) : وجهات النظر الأربع حول مفهوم التسويق الداخلي

التسويق الداخلي	المؤلفين	التعريف
	Dong (1998)	قام بتقسيم عمليات التسويق الداخلي إلى أربع ممارسات: الاستقطاب، التطوير، الأجر والاحتفاظ بالعملاء الداخليين.

<sup>1</sup>-Henandez,S,I.,Gragson,D,G," *Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey* ",Intangibal capital,8,2,2014,PP 275-308(Retrieved from : P 280).

<p>التسويق الداخلي يشمل جهود المنظمة: التوظيف، التدريب، التحفيز، مكافأة موظفيها لانتهاج سلوك تسويقي أكثر إرضاء لعملائها.</p>	<p>MacStravic (1985 in Dunne et Barnes 2000)</p>	<p>تسيير الموارد البشرية</p>
<p>التسويق الداخلي هو فلسفة تسييرية تزود المسيرين بنظرة شاملة عن وظائف الموظفين عن طريق فهم وإدراك تام لأدوارهم داخل المنظمة.</p>	<p>Grönroos (1990 in Varey, 2001)</p>	
<p>التسويق الداخلي هو التدريب المستمر لتعزيز معرفة مقدمي الخدمات بالمنظمة، خدماتهم وقدراتهم، الفرص التسويقية المتاحة ومهاراتهم التسويقية.</p>	<p>Varey (2001)</p>	
<p>التسويق الداخلي هو مهمة التوظيف، التدريب والتحفيز للموظفين القادرين على أداء الخدمة للعملاء بشكل جيد.</p>	<p>Kotler (2003)</p>	
<p>هو تطبيق استراتيجيات الإقناع كتلك المستعملة في التسويق الخارجي لإبقاء الموظفين على اتصال بالعملاء.</p>	<p>Reardon et Enis(1990)</p>	
<p>التسويق الداخلي هو استخدام نفس المهارات التي تستخدم في التسويق الخارجي في السوق الداخلية، من أجل إقناع الموظفين على أنهم الحلقة الأساسية في سلسلة رضا العميل الخارجي .</p>	<p>Reardon et Enis(1990)</p>	
<p>التسويق الداخلية هو تطوير برنامج تسويقي يستهدف السوق الداخلية للمنظمة، وذلك باستخدام نفس التركيبة الأساسية المستخدمة في التسويق الخارجي.</p>	<p>Piercy et Morgan (1991 in Rafiq et Ahmed, 1993)</p>	<p>الخارجية في السوق الداخلية</p>
<p>التسويق الداخلي هو نشر مسؤولية القيام بالأنشطة التسويقية في مختلف وظائف المنظمة، والتطبيق المسبق لمبادئ التسويق (لبيع موظفي المنظمة)، بأن أدوارهم تتمثل في توفير إرضاء العملاء، وذلك ضمن بيئة تنظيمية داعمة.</p>	<p>Gilmore et Carson (1995 in Varey, 2001)</p>	<p>للمنظمة</p>
<p>يشمل التسويق الداخلي أبحاث السوق الداخلية والتجزئة، سياسة المنتج الداخلية، والتسعير الداخلي، والمبيعات</p>	<p>Ozretić Došen (2004)</p>	

الداخلية والتوزيع، والاتصالات الداخلية والترويج.		
التسويق الداخلي هو مقارنة إستراتيجية، تحمل في طياتها تحدي جعل مواقف وسلوكيات الموظفين مدركة لمركزية وأهمية عميل المنظمة الخارجي.	Ballantyne (2000)	بلوغ رضا العميل الخارجي
التسويق الداخلي هو مقارنة تسييرية تمكن وتخول جميع موظفي المنظمة بحث أدوارهم الخاصة، والاتصال بكفاءة والتكيف مع الوعي بالعميل والتوجه نحو الخدمة(التي تتطلب اهتماما بمشاكل العملاء)، سواء تعلق الأمر بأداء موظفي الخط الأمامي للخدمة، أو الخطوط الخلفية الداعمة. وذلك من أجل تلبية حاجات العميل الخارجي عن طريق الالتزام بأهداف المنظمة.	Varey (2001)	
التسويق الداخلي يمكن اعتباره من الوسائل المعززة للتوجه التسويقي.	Varey (2001)	
التسويق الداخلي يجب أن يسبق التسويق الخارجي؛ لأنه لا معنى للوعد بتقديم خدمة ممتازة للعملاء قبل أن يكون موظفي المنظمة على استعداد لتقديمها.	Kotler (2003)	
التسويق الداخلي يهدف إلى الجذب والاحتفاظ، وتحفيز "العقلية الخدمية" و"الوعي بالعملاء" لدى الموظفين لمساعدتهم على تقديم الخدمة ذات الجودة المتصورة، وبالتالي التسويق الخارجي الفعال للمنظمة كطريق لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.	Hales(1994 in Varey et Lewis, 1999)	مصدر لبناء الميزة التنافسية
هو أي شكل من أشكال التسويق داخل المنظمة التي تركز اهتمام الموظفين على الأنشطة الداخلية التي تحتاج إلى تغيير لتعزيز الأداء في السوق الخارجية.	Ballantyne et al (1995 in Ballantyne, 2000)	

**Source:** Sincic, D , Vokis ,P, "Integrating internal communication human resource management and marketing concept into the new internal marketing philosophy", FEB-working papier series, 7,12 ,2012, University of Zegreb, Croatia, P(5-6).



نستخلص من التعريفات السابقة أن التسويق الداخلي يستخدم تقنيات ومقاربات ونظريات التسويق داخل المنظمة، وهذا ما أكده George (1990) في قوله: "إن مفهوم التسويق الداخلي يهدف إلى أنتكون السوق الداخلية أكثر تحفيزاً للتخلي بالعقلية الخدمية وبسلوك التوجه نحو العميل عن طريق أنشطة ومقاربات التسويق". لذا فهو حسب (Collins, Payne (1991) مرتبط بجميع الوظائف داخل المنظمة، ولكنه يهتم بشكل أساسي بتسيير المورد البشري فيها<sup>1</sup>؛ فالمورد البشري حسب Pappasolomou (2006)، يعتبر عامل حسم في نجاح المنظمة، وهي من تختار وتطور وتحفز قوتها العمالية في بناء التميز؛ فلا يمكنها هنا إلا أن تضمن ميزة تنافسية استثنائية غير قابلة للنسخ".

فالتسويق الداخلي جاء بهدف "إشراك موظفي الخطوط الأمامية في مهمة المنظمة وتوجيهها الاستراتيجي ومساعدتهم على فهم وتقدير أهدافها"<sup>2</sup>، فهم من وجهة نظر (Lam et al (2010), Boshoff et Tait (1996): "من يتفاعل مع العميل حين تقديم الخدمة وهم المفتاح المحدد لجودتها"<sup>3</sup>.

واستخلاصاً مما سبق يمكن القول أن التسويق الداخلي ليس مجرد تحفيز للموظفين، بل هو مجموع الأنشطة والممارسات التي تسعى إلى بناء علاقة تفاعلية بين الموظف والمنظمة عن طريق تحسين الاتصالات الداخلية وبناء الوعي بالعملاء وكذا الربط بين هذه الأنشطة والأداء الخارجي.

## 2- مراحل تطور التسويق الداخلي

استخدمت منظمات الخدمات إستراتيجية التركيز على العميل الخارجي بشكل واسع منذ سنوات عديدة، وذلك لفهم احتياجات هذا الأخير وتلبيتها، فكانت المقاربة الأهم هي إرضائه والحفاظ عليه، وخلال سنوات الثمانينات وبدخول مفهوم إدارة الجودة الشاملة أديبات الإدارة تدعم هذا التوجه، لكن تجلى الاهتمام به أكثر فيما بعد من خلال الدعوة إلى استخدام تقنيات التسويق الداخلي، وعند مراجعة تطور

<sup>1</sup>-Salomão Alencar de Farias, "Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence", Brazilian business review, 2010 7,2, PP 99-115 (Retrieved from : P 102).

<sup>2</sup> - Baran, E., ARABELEN, G., "The effects of internal marketing on ship agents' job satisfaction: a quantitative research", Denizcilik fakültesi dergisi, 9,1, 2017, PP 25-54 (Retrieved from : P 29).

<sup>3</sup>-Sievers, S., Groege, L., Valor, C., Maroko, L. (2015, December 11), "Where is the marketing in internal marketing Revisiting the concept from the service –Dominant Logic perspective". Paper presented at ANZMAC 2015 Innovation and Growth Strategies in Marketing at Sydney (Australia), P 05.

مفهوم التسويق الداخلي نجد له ثلاث مراحل أساسية، وهي مرحلة إرضاء وتحفيز الموظف، ومرحلة التوجه بالعميل، وأخيرا مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير، وفيما يلي تفصيل هذه المراحل<sup>1</sup>:

## 1-2- مرحلة تحفيز وإرضاء الموظف باعتباره عميلا للمنظمة

في مستهل الحديث عن هذه المرحلة تجدر الإشارة إلى أن منظري التسويق الداخلي ركزوا على مسألة واحدة، وهي كيفية تحفيز الموظف وإرضائه، وبما أن جهود المنظمة تصب في اتجاه واحد وهو دفع موظفيها إلى تقديم مستوى عال من جودة الخدمة، فقد تبنت ممارسات التسويق الداخلي لتلعب الدور المهم والمؤثر في إرضاء العميل الخارجي.

وقد استخدم مصطلح التسويق الداخلي لأول مرة من طرف Berry et al (1976) ثم George (1977) وThompson et al (1978) وMurray (1979)، وبالرغم من عدم ظهوره بصراحة في مقال Sasser et Arbeit (1976)، إلا أن أفكاره وممارساته ظهرت من خلال إشارة الباحثين إلى ضرورة الاهتمام بالموظف في المنظمة مثل الاهتمام بالعميل الخارجي، ليأتي بعد ذلك مقال Berry (1981) داعما هذا التوجه وداعيا له، ومعرفا التسويق الداخلي بأنه "النظر إلى الموظف كعميل داخلي والوظائف كمنتجات داخلية ترضي احتياجات هذا العميل؛ إذ هي السبب لبلوغ أهداف المنظمة".

ومن تقنيات التسويق المعتمدة داخل المنظمة في هذه المرحلة على سبيل المثال، جذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم لما لذلك من أهمية حاسمة حسب كل من Arbeit et Sasser (1976)، فهؤلاء هم الأقدر على التعامل مع العميل بذكاء والتخلي بسلوك حسن عند مقابلته، وهو ما من شأنه أن يعزز رضاه.

غير أن هذه المرحلة من مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي؛ أي اعتبار الموظف كعميل طرحت إشكالات مفاهيمية عدة بسطها Rafik et Ahmed (1993) وفق ما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup>-Rafik ,M., Ahmed,K, "Advances in the internal marketing concept definition, synthesis and extention ", Journal of services marketing 14,6,2000,PP 449-462(Retrieved from : P 450-453).

<sup>2</sup> -Ibid.,P 455 .

- أ- المنتج وهي الوظيفة التي يشغلها الموظف ولا يستطيع اختيارها بنفسه ولا المفاضلة بينها وبين وظائف أخرى، بخلاف العميل الخارجي الذي يستطيع المفاضلة بين منتجات وخدمات المنظمة.
- ب- العقد المبرم بين المنظمة والموظف، والذي يلزمه قبول وظائف أو منتجات لا يرغب فيها.
- ج- تنافي أولوية إرضاء حاجات العميل الخارجي قبل النظر إلى حاجات العميل الداخلي كقاعدة أساسية من قواعد التسويق مع هذا الطرح، وهذا ما عجل بظهور المرحلة الثانية من مراحل تطور هذا المفهوم.

## 2-2- مرحلة التوجه نحو العميل

لابد من الإشارة هنا إلى أن المرحلة الثانية من مراحل تطور هذا المفهوم باشرها (1981) Gronroos الذي ركز على موظفي الخط الأمامي في قطاع الخدمات فهم شريك في التسويق التفاعلي ومن الضروري تجاوزهم مع احتياجات العميل الخارجي؛ حيث اعتبر أن تفاعلاتهم لا تؤثر على قرارات شراء العملاء الحاليين والمحتملين فحسب، ولكنها تتعدى ذلك إلى التأثير على الفرص التسويقية للمنظمة، ولاقتناص أمثل لهذه الأخيرة وجب على المنظمة التوجه نحو العميل الخارجي، والعمل من أجل أن يتحلى موظفوها بالذهنية البيعية؛ فالهدف من التسويق الداخلي حسب "هو الحصول على موظف محفز ولديه وعي بالعميل"، ولأجل ذلك يعد كافيا أن يكون الموظف محفزا لتقديم أداء أمثل، ولكن تم تجاوز ذلك إلى ضرورة تحلي الموظف بالذهنية البيعية.

ولضمان فعالية الخدمة حسب (1981) Gronroos، وجب أخذ ضرورة التنسيق بين موظفي الخطوط الأمامية وموظفي الخطوط الخلفية الداعمة في الحسبان، فهذا أمر مهم للعلاقات مع عملاء موظفي المنظمات الخدمية، وفي هذا السياق جاء تعريف (1985) Gronroos للتسويق الداخلي على أنه "منهج لتحفيز الموظفين من أجل الوعي بالعميل والتحلي بالذهنية البيعية مستخدما في ذلك الأنشطة التسويقية داخليا". وقد ذهب Goerge (1990) إلى نفس الطرح معتبرا التسويق الداخلي يحمل في طياته "تحفيزا أفضل للعقلية البيعية وسلوك التوجه نحو الزبون عن طريق تفعيل مقاربة التسويق باستخدام أنشطة هذا الأخير داخليا".

غير أن الفرق الجوهرية بين مقاربة Gronroos في الطرح السابق التي يركز فيها أكثر على التوجه نحو العميل الخارجي تختلف عن مقاربة Berry وزملائه التي تعتبر الموظف عميلا وتدعو إلى تحفيزه وإرضائه.

## 3-2- مرحلة توسع تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير

ظهرت المرحلة الثالثة من مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي في مؤلفات عدد من الباحثين الذين لخصوا دوره في تنفيذ إستراتيجية التغيير، وأولهم (Winter 1985) الذي روج لهذا المفهوم معتبرا إياه تقنية في تسيير الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة، ويكمن دوره في تراصف وتحفيز الموظفين تجاه الأهداف التنظيمية، شرط أن لا تقتصر هذه العملية على فهم وإدراك الموظفين قيمة هذا البرنامج، بل تتعدى ذلك إلى وعيمهم لمكانتهم وأهميتهم في تجسيده.

وقد ساعد الاعتقاد بأن التسويق الداخلي يحمل في طياته ميكانيزمات الدمج بين مختلف الوظائف داخل المنظمة على تطور هذا المفهوم، وهو ما ذهب إليه (George 1990) الذي اعتبره فلسفة تسيير الموارد البشرية داخل المنظمة مصرحا: " بنظرة شاملة...هو تسيير عملية الدمج بين وظائف المنظمة"، ثم اتضحت هذه الفكرة مع مباحث (Glassmand et McAfee 1992) على أن دور التسويق الداخلي يكمن في دمج وظيفة إدارة الموظفين مع التسويق لجعل الموظف موردا من موارد الوظيفة التسويقية. ولبوغ هذا أكد (Filipo 1986) على ضرورة تقليص الصراعات بين مختلف الوظائف داخل المنظمة عن طريق تطوير الاتصال الداخلي لتحقيق مشاركة أكثر فاعلية.

نستخلص مما سبق أن المرحلة الثالثة من تطور المفهوم لم تحصر التسويق الداخلي في تحفيز الموظف نحو الوعي بالعمل فحسب، وإنما تجاوزته إلى أبعد من ذلك، فمن وجهة نظر (Rafik et Ahmed 1993): "هو جهود مخططة للتغلب على المقاومة التنظيمية للتغيير تتضمن تحفيز وإدماج الموظفين للمشاركة الفعلية في المنظمة وفي استراتيجياتها الوظيفية"، وتوحي وجهة النظر هذه بأن أي تغيير في استراتيجيات المنظمة يتطلب أولا جهود التسويق الداخلي لأجل التغلب على المقاومة التنظيمية للتغيير، وتحفيز الموظفين نحو التحلي بالسلوك الملائم بما يتوافق مع الاستراتيجيات التنظيمية المطروحة حديثا.

وهنا قدم كل من (Gmminnings et Worley 2001) نموذجا توجيهيا يضم العلاقة بين التوجه نحو التسويق الداخلي وتبني برنامج التغيير الثقافي، لكن السؤال المطروح هنا، كيف يُمكن لتبني المنظمة

لممارسات التسويق الداخلي أن يساهم في سلاسة وسهولة التغيير الثقافي داخلها؟ وقد أوضح نموذج Gmmings et Worley ذلك من خلال الخطوات الآتية<sup>1</sup>:

تتمثل الخطوة الأولى في ضرورة تطوير الرؤية الإستراتيجية الجديدة بوضوح ورسم قيمها، أما الخطوة الثانية فتكمن في ضرورة إشراك الإدارة العليا في التغيير الثقافي، وهنا يجب أن يكون كل من المشرفين والقادة ذوي التزام عال بالقيم الجديدة وبضرورة تبني جهود متواصلة لإحداث هذا التغيير، أما الخطوة الثالثة، فتتمثل في تبني نموذج التغيير على المستوى العالي للمنظمة؛ فالإدارة العليا داخل المنظمة عليها نقل الثقافة الجديدة وتغييراتها عن طريق مبادراتها الخاصة، وسلوك هذه الأخيرة، يجب أن يكون رمزا للقيم والمعايير المرتبطة بالثقافة الجديدة، وهنا يتوجب على الإدارة العليا أيضا، أن تكون رائدة وذات دور طلائعي في الدفع بعملية التغيير داخل المنظمة، أما رابع خطوة، فتتمثل في التعديلات التنظيمية لدعم عملية التغيير داخل المنظمة؛ حيث يجب القيام بمجموعة من التعديلات على مستوى كل من الهيكل التنظيمي، نظام الموارد البشرية، نظام الرقابة والمعلومات، الاتصال، نظام الإدارة والعمليات؛ فالتغيير في هذه الملامح من شأنه أن يؤدي إلى توجيه سلوك الموظفين لتبني هذه الثقافة الجديدة، أما خامس خطوة، فتتمثل في انتقاء أعضاء جدد للمنظمة يكونوا قد قدموا السلوك والمواقف الداعمة للثقافة الجديدة، وآخر خطوة من شأنها تسهيل عملية التغيير الثقافي، هي تطوير الحس الأخلاقي والقانوني لمختلف برامج هذا التغيير، ومعنى ذلك، تعزيز مجموعة من القيم شبيهة تكافؤ الفرص والأمن الوظيفي؛ فمن الضروري الإبقاء على الموظفين الحاليين للمنظمة مع توظيف موظفين جدد من شأنهم أن يكونوا بمثابة الدافع لعملية التغيير داخل المنظمة.

### 3- قيمة التسويق الداخلي

مما لا شك فيه أن المنظمة الخدمية تسعى كغيرها من المنظمات إلى تحسين أداءها في السوق الخارجية، وهذا ما يتأتى لها من خلال التركيز على احتياجات عميلها الداخلي وانتهاج نموذج تسويقي داخلي فعال، وعليه فإن التسويق الداخلي له قيمة حيوية نستعرضها في العناصر الآتية:

<sup>1</sup>-Fojtik, J.(2015 ,Feb 12),”*The role of internal marketing in cultural change inorganization*”,Retrievedfrom :[https://www.researchgate.net/publication/237548521\\_THE\\_ROLE\\_OF\\_INTERNAL\\_MARKETING\\_IN\\_CULTURAL\\_CHANGE\\_IN\\_ORGANISATIONS](https://www.researchgate.net/publication/237548521_THE_ROLE_OF_INTERNAL_MARKETING_IN_CULTURAL_CHANGE_IN_ORGANISATIONS).Visited in:18/11/2017.

## 1-3- أهمية التسويق الداخلي

انطلاقاً من أهمية الموظف في إنجاح عملية الخدمة جاءت أهمية برامج التسويق الداخلي لترسيخ ثقافة الخدمة في صفوف الموظفين داخل المنظمة؛ فالتسويق الداخلي هو فلسفة التسيير والطريقة المنهجية في تعزيز وتطوير ثقافة الخدمة، مع التركيز على كيفية تطوير الوعي بالعميل، لأن تحلي الموظف بالذهنية البيعية وتوجهه نحو العميل وتعهده بالخدمة، عوامل حاسمة في رسم تصورات العميل عن المنظمة وعن علاقته بها مستقبلاً<sup>1</sup>.

بما أن عميل المورد السابق داخل المنظمة هو الأكثر تأثيراً فيها حسب سلسلة القيمة، فإن أهمية تطبيق التسويق الداخلي تكمن في ضمان استهداف رغبات العميل الداخلي حسب Bekkers et Van (1993)؛ لأن العلاقة بين العميل الداخلي والمورد الداخلي هي مركز جهود التسويق الداخلي<sup>2</sup>، وهذا ما سيتم التطرق إليه لاحقاً. ومن هذا المنطلق يبدو التسويق الداخلي حسب Gronroos (1990) مطلباً أولياً وسابقاً في إنجاح الأداء؛ وتتلخص أهميته في النقطتين التاليتين<sup>3</sup>:

أ- حين تعامل المنظمة سوقها الداخلي على أنه أكثر الأصول التنظيمية قيمةً وتسعى إلى تحسين تصميم الوظائف والتعويضات لعملائها الداخليين، من المتوقع أن يصبح الموظف فيها أكثر رضا Zhou et al (2011).

ب- من المؤكد أن التسويق الفعال أو العمليات التسويقية الداخلية الموجهة نحو هذا السوق داخل المنظمة، تؤدي إلى زيادة قدرتها على الجذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين.

## 2-3- أهداف التسويق الداخلي

رغم غياب الإجماع حول النموذج المفاهيمي والتطبيقي على وجه الخصوص للتسويق الداخلي في المؤلفات الأكاديمية، إلا أن الاتفاق على أهدافه كان ملحوظاً، وذلك لتبرير ضرورة تطبيق برامجها؛ ومنه فإن

<sup>1</sup>-Hsu, C.H.C., Powers, T, "*Hospitality Management*", John Wiley & Sons, Inc. New York, United states of America ,2002,P35.

<sup>2</sup>- Ling,N,I.Brooks,F,R , "*Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing*" ,Journal of Marketing Management, 14,(4/5),2009,PP 325-351(Retrieved from : P 327).

<sup>3</sup>- Altarifi,S, "*Internal marketing activities in higher education*" , International journal of business and management ,9,6, 2014, PP 126-138(Retrieved from : P 127-128).

من الضروري التحديد الواضح لأهدافه على مستوى السوق الداخلي والخارجي للمنظمة، وهذا ما ذهب إليه Bašić (2008) معتبرا أن أهدافه في سوق المنظمة الداخلي تتمثل في<sup>1</sup>:

أ- الجذب والاحتفاظ بالمع الموظفين وأفضلهم؛ لأن بإمكان المنظمة حسب (1990) Gronroos تدريب موظفيها على القيام بأية مهمة، لكن ليس بإمكانها إجبارهم على اتخاذ مواقف ودية مع العملاء؛ لذا يتوقف الأمر على حسن الاختيار والاستقطاب والتوظيف لموظف له استعداد التشبع بثقافة الخدمة وعلى اختيار الموظفين بعناية.

ب- الضمان بأن يكون الموظف محفزا للتوجه نحو العمل.

ج- الاستثمار في السوق الداخلي للمنظمة (موظفيها) وجعلهم يشعرون بالانتماء لها.

د- توضيح رؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية للموظف وكيفية إسهام الأخير في بلوغها.

هذا عن أهداف التسويق على المستوى الداخلي للمنظمة أما من الجانب الآخر أي أهدافه على مستوى السوق الخارجي، فتتمثل حسب (1990) Gronroos غالبا في الاستثمار في بناء علاقات جيدة وطويلة الأجل مع العميل الخارجي، وذلك من أجل بلوغ وبناء الميزة التنافسية للمنظمة وخلق ثقافة التوجه بالعمل.

### 3-3- انعكاسات التسويق الداخلي

من البديهي أن وجود موظف غير مهذب وغير جدير بالثقة وغير ملتزم بوظيفته أو مشغول لدرجة لا يمكنه الرد الفوري على استفسارات العملاء، من شأنه أن يشكل تحديا أمام المنظمة، خاصة أنها تسعى إلى تقديم خدمة تفوق تلك التي يقدمها المنافس، لذا وجب عليها وفق هذا المنطلق العمل على بناء سوق داخلي كفيل بانتهاج ممارسات التسويق الداخلي، والتي تتمثل انعكاساتها فيما يأتي:

#### 3-3-1- انعكاسات التسويق الداخلي على الموظفين

على المنظمة أن تجهز الموظف بممارسات التوظيف والتدريب والجذب والتحفيز وكذا الاتصال، وهي جميعا ممارسات ينبغي عليها الوعي بها والعمل على تحقيقها وإلا عسر عليها بلوغ رضا العميل الخارجي؛ لذا

<sup>1</sup>-Paliaga,M.,Strunje, Ž..(2010)., "Research of implementation of internal marketing in companies in the Republic of Croatia", Retrieved from <http://www.markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20Word%20%20NEW%20interni%20marketing%20REVISED%201%20-%20GB.pdf/01/07/2018,17/06/2019>, P 6. Visited in: 22/12/2017.

جاء التسويق الداخلي داعياً إلى وجوب معاملة هذا الأخير كعميل داخلي واستخدام تقنيات التسويق الخارجي معه، ومن أمثلة ذلك نجد بيع منتجات وخدمات المنظمة داخليا، وهو ما ينعكس إيجاباً على تجربة المنتج أو الخدمة مباشرة، بالإضافة إلى تقديم تغذية عكسية مباشرة والتمكن من تطوير تصور جديد عن جودة الخدمة<sup>1</sup>. كما أن من آثاره إشراك الموظف في مهمة المنظمة وتوجيهها الاستراتيجي، ومساعدته على فهم أهدافها عن طريق ممارساته وتقنياته<sup>2</sup>.

### 3-3-2- انعكاسات التسويق الداخلي على المنظمة

يسمح التسويق الداخلي من زاوية أخرى من خلال ممارساته بإنشاء هوية تنظيمية تركز على العميل الداخلي لتعزيز الأداء التنظيمي في السوق الخارجي للمنظمة على المدى الطويل وتقلل من معدل دوران الموظفين، وتوجيههم أكثر نحو العميل، وتعزيز التزامهم وتخفيف الحواجز بين الأقسام الوظيفية المختلفة وتعزيز القدرة على تنفيذ التغييرات، وتحسين جودة الخدمة ورفع مستوى رضا وولاء العميل، إضافة إلى بلوغ الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها بين المنظمات الأخرى<sup>3</sup>.

### 4-المسؤولية التنظيمية للتسويق الداخلي وأنواعه

لا يزال الجدل قائماً حول الإدارة المسؤولة عن قيادة الحملات التسويقية الداخلية بدءاً بتدفق المعلومة وصولاً إلى توفير التدريب اللازم لبلوغ أهداف المنظمة واستراتيجياتها، فحري بنا هنا التطرق إلى المسؤولية التنظيمية للتسويق الداخلي وأنواعه .

#### 4-1-المسؤولية التنظيمية للتسويق الداخلي

تجدر بداية الإشارة إلى وجود خلاف جوهري بين منظري التسويق الداخلي حول أي الإدارات أحقية بتنفيذ سياسات التسويق الداخلي، فثمة من يرى ضرورة تنفيذها من طرف إدارة (وصاية واحدة) أو مجموعة من الإدارات الوظيفية داخل المنظمة كإدارة التسويق التي تراها وسيلةً في تطوير فرص البيع أو إدارة

<sup>1</sup>- Ogunnaike,O,O.,Adenji,A,A.,Oyeniy,O,"*Internal marketing practices and job satisfaction :Evidence from a Nigerian university setting*",Broad research in accounting ,Negotiation , and satisfaction,3,3,2012,PP 18-30(Retrieved from : P 19).

<sup>2</sup> - Kadhem,F,H.,Jawad,B,A,"*Measuring the rang application of internal marketing for HRM philosophy in the public company for electrical and electronic industries*",Journal of economics and administrative science,25,116,2019,PP 111-126(Retrieved from : P 114).

<sup>3</sup> -Ibid.,P 113.



الموارد البشرية التي تنظر إليها على أنها سبب في بلوغ الرضا الوظيفي، أو إدارة الاتصالات التي تسعى إلى بناء مكانة وسمعة المنظمة خارجياً عن طريقها.

ولا يفوتنا أن ننوه هنا إلى الفرق الرئيسي بين إدارة التسويق وإدارة الموارد البشرية والذي يكمن في الإيديولوجية التي تتأسس عليها كل إدارة منهما؛ فإيديولوجية تسعى إلى تطبيق تقنيات التسويق الخارجي داخل المنظمة على عملاءها الداخليين، بينما إيديولوجية أخرى تسعى إلى تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم، وبطبيعة الحال، فإن الدمج بين ممارسة تقنيات التسويق بالإضافة إلى إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من شأنه أن يؤدي إلى السوق الداخلي المنتظر. وهو ما ناقشه كلٌّ من George et Grönroos(1989) حين اعتبراً أنّ التسويق الداخلي، ما هو إلا عملية تقوم بها الإدارتين على اعتبار أنّ جوهر علم التسويق، هو عملية التبادل، وعلاقة التبادل كذلك هي جوهر العلاقة بين الموظف والمنظمة<sup>1</sup>.

معنى ذلك، أن الموظف يمنح للمنظمة خبرته، وخلفيته التعليمية، ووقته ومجهوده، بالمقابل فإنّ المنظمة تمنحه أجراً، وتحاول تعزيز وتطوير مساره الوظيفي؛ فهي إذن علاقة تبادلية يتوسطها التسويق الداخلي في محاولة منه لإرضاء حاجات الموظف عن طريق خلق العملية التبادلية المنسجمة بينه وبين المنظمة.

ودعم Joseph (1996) هذه الفكرة حين أكد أنّ: "التسويق الداخلي هو تطبيق للتسويق وإدارة الموارد البشرية على حدّ سواء، ونظريتهما المتحالفة لتحفيز، حشد، مشاركة وتسيير الموظفين في كلّ المستويات التنظيمية داخل المنظمة بهدف مواصلة تحسين خدماتهم للعميل الخارجي؛ فالتسويق الداخلي الفعال، هو الاستجابة لحاجات العملاء، والذي يعتبر مُقدمة لبلوغ أهداف المنظمة"<sup>2</sup>. وتنطوي وجهة النظر هذه، على أنّ تسويق الخدمة حسب Joseph، دائماً ما يحمل في طياته تحدياً خاصاً، كون الخدمة تُعتبر عملية أكثر منها شيئاً، وترتكز على الأداء أكثر من الملموس، وهنا وجب اتحاد الوظائف الإدارية الثلاث المتمثلة في التسويق، العمليات، إدارة الموارد البشرية، وهو ما يطلق عليه "ثالوث الخدمة" لخلق وتقديم هذه الأخيرة.

<sup>1</sup> - Asif, S,(2015),"A study of employee perceptions of Internal Marketing in relation to their organizational commitment in the Higher Education Sector of Australian Capital Territory and Southern New South Wales",Doctoral dissertation,University of Caneberra,,P 42.

<sup>2</sup>-Bansal, S ,H.,Mendelson , B ,M.,Sharma,B, "The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes",Journal of quality management, 6,2,2001,PP 61-76(Retrieved from : P 63).

وتجدر الإشارة أن غموض وعدم وضوح مسؤوليات كل إدارة من الإدارات الثلاثة المذكورة سابقا في تطبيق ممارسات التسويق الداخلي من شأنه أن يسبب نزاعات أو صراعات بينها، ومن هذا القبيل أن تطوّر برامج التسويق الداخلي، وتخطط وتنفذ عن طريق إدارة ليس لها سلطة ولا مسؤولية على الموظفين الذين تحاول من خلال هذه برامجه تحفيزهم وتغيير سلوكهم، ولحسم هذا الجدول القائم اقترح Rafiq et Ahmed (1993) ضرورة التنسيق بينها على المستوى التنفيذي للمنظمة<sup>1</sup>.

#### 2-4- أنواع التسويق الداخلي

نناقش خلال الجزء الأخير من الفصل الأول، أنواع ونماذج التسويق الداخلي التي توضح العلاقات بين مختلف المتغيرات التي تُشكلها.

في مستهل الحديث عن التسويق الداخلي، تجدر الإشارة إلى وجود اختلاف وتباين بين مُنظريه فيما يتعلق بتطبيق ممارساته، هل يتم ذلك على المنظمة بأكملها؟ أم يقتصر الأمر على إدارات أو مجموعات أو وظائف فيها. وفي محاولة للوقوف على شبكة العلاقات والعمليات بين المورد الداخلي والعميل الداخلي في المنظمة، نطرح السؤالين الرئيسيين<sup>2</sup>:

- ما المقصود بالتسويق الداخلي؟ هل هي المنظمة بأكملها؟ أم إدارة معينة فيها؟
  - إلى من توجه جهود التسويق الداخلي إلى فريق معين أم وظيفة محددة أو إدارة معينة داخل المنظمة؟
- ومنه تم اقتراح الشكل التالي الذي يظهر المسوّق الداخلي، السوّق الداخلي والأصناف الأربعة التي ينتجها التقاطع بين هذين المحورين:

<sup>1</sup>-Bohnenberger,C,M,Schmidt,S,Damacena,C,Batla,J, "*Internal marketing:Amodel for implementation and development*", Dimensión Empresarial, 17,1,2018,PP 07-22(Retrieved from : P 07).

<sup>2</sup>-Ibid,P 760- 762.

شكل رقم (1-1): أنواع التسويق الداخلي

النوع الرابع	النوع الثاني	المنظمة من يُطبق التسويق الداخلي؟
النوع الثالث	النوع الأول	المجموعة

المجموعة على من يُركز التسويق الداخلي؟ المنظمة

**Source:**Forman,K,S,Money,H,A, "*Internal marketing :Concept ,measurement and application* "Journal of marketing management,11,1995, PP 755-768(Retrieved from : P 760).

من خلال الشكل رقم (1-1) نجد أربع أنواع للتسويق الداخلي تتمثل فيما يلي:

أ-النوع الأول: يُنظر هنا إلى إدارة معيّنة داخل المنظمة أو وظيفة أو فريق كمسوق وفريق آخر كعميل، وهنا قدّم Gombeski et al (1992) مثالا يُبسّط ذلك حين اعتبر التّخصّص الطبي مسوّقًا، والأطباء عملاء لهذا التّخصّص، وتبعًا هذه الحالة، فإنّ تخصّص التّخدير هو المُسوق لطبيب العملية الجراحية، وتخصّص التّصوير بالأشعة هو المُسوق لطب العظام.

ب- النوع الثاني: تلعب المنظمة هنا دور المُسوق لفرق معيّنة، وظائف، أو إدارات معيّنة، وهنا ذهب Bream et al (1992) إلى البحث عن السّر الكامن وراء بناء الصورة الايجابية والقويّة عن التّمرّيز النّسوي في بعض المنظمات الاستشفائية، وخلص إلى أنّ هذه المنظّمات تطبق التّسويق الدّخلي من خلال استهدافها للنّساء ذوات الأطفال، وتوفير الرّعاية لرضعهن، نفس الأمر ينطبق على منظمة تستهدف الموظفين داخلها من الذين يعولون كبار السّن، وتقوم بتقديم الرّعاية لهم، هؤلاء حسب Comm (1989)، المُسوق هنا هو المنظمة، بينما المُسوق له، هو الفئة المستهدفة، في حين المنتج، هي برامج الرعاية.

ج- النوع الثالث: نتحدث هنا عن إدارة في المنظمة أو وظائف داخلها تسوّق لها بأكملها، نظير إدارة أنظمة المعلومات التي تتمثل مهامها في تسويق الخدمات التكنولوجية، ونقلها للمعلومة إلى المنظمة ككلّ، الإدارة

القانونية بدورها تقوم بنفس الدور، كيف لا وهي التي تسوّق للقوانين اللوائح والتنظيمات التي تنطوي تحتها المنظمة إلى كامل أقسامها.

د- النوع الرابع: المنظمة هنا هي السوق والمسوق في أن واحد، وقد استحوذ هذا النوع من التسويق الداخلي على اهتمام كبير في أدبياته، بدءاً بـ (Berry 1991) الذي اعتبر الموظف عميلاً، والوظيفة منتجاً، George (1990) الذي أكد أنّ التسويق الداخلي هو المقاربة المثلى لترسيخ التّوجه نحو الخدمة كضرورة تنظيمية؛ لأنّه يركّز أولاً على فعالية التّعاملات والتّبادلات الداخليّة بين المنظمة وموظفيها كمطلب لإنجاح التّبادلات مع السوق الخارجي. هذه الفكرة يدعّمها كلّ من (Piercy 1995) و (PiercyetMorgan 1991) على اعتبار أهميّة التسويق الداخلي في تنفيذ التسويق الخارجي في برامج التسويق الخارجي تأتي بالمحاذاة المباشرة، لبرامج التسويق الداخلي، هذه الأخيرة التي يجب أن تسوّق إلى المنظمة ككل لتحصل على الدّعم، ويضمن لها النجاح في الأخير.

## II - التسويق الداخلي وممارساته السابقة

يشمل التسويق الداخلي ممارسات وإجراءات تقوم بها المنظمات الخدمية بهدف تنمية التزام الموظفين، تطوير أداءهم الوظيفي وكفاءاتهم، ولا مناص من القول هنا أن هذه الأخيرة تدعو موظفيها إلى القيام بعمل جيد ومرضي لعملائها الخارجين، ومن الضروري دعوتها للقيام بعمل مماثل اتجاء موظفيها.

### 1- التسويق الداخلي في الأدبيات السابقة

في محاولة منا لضبط كيفية معالجة التسويق الداخلي في الأدبيات السابقة من خلال الإطلاع على أبرز المقالات المتواجدة على الساحة العلمية العالمية التي تتناوله بالتحليل والتفصيل، عثرنا على مقال بعنوان « Internal <sup>1</sup>marketing in the last decade: a systematic review » ، وهي مقالة ورد فيها حصراً لمختلف المجالات العلمية العالمية التي تناولت موضوع التسويق الداخلي، ومختلف الدول التي تم فيها البحث عن هذا الموضوع، وأنواع المقالات التي سلطت الضوء عليه بين المفاهيمية والتجريبية وطريقة تناول هذا المتغير كل هذا وأكثر خلال عقد من الزمن يتراوح بين سنة 2012 وسنة 2021 وهو ما سنراه من خلال ما يلي:

<sup>1</sup> - Musa,A., Ijaiya,A,M, Zubairu,M,U. "Internal marketing in the last decade: a systematic review",International review of communication and marketing mix,2,4,2021,PP 35-45(Retrieved from : P 36).

## 1-1- قواعد البيانات الناشرة عن التسويق الداخلي

قام كتاب المقال سابق الذكر بحصر اثنين وثمانين مجلة علمية انجليزية تعتمد على قواعد بيانات عالية الجودة تناولت موضوع التسويق الداخلي، والجدول التالي يوضح تقسيم الناشرين لهذا الأخير:  
جدول رقم (2-1): قواعد البيانات الناشرة عن التسويق الداخلي في الفترة الممتدة 2011 و2021

الناشر	عدد المقالات المنشورة
Emerald	23
Sage	10
Elsevier	14
Springer	05
Wiley	03
Taylor and francis	27

**Source** :Ibid ,P 37.

نلاحظ من خلال الجدول السابق تحديد ستة ناشرين من مختلف دول العالم تتركز مهمتهم حول إعداد، وتصنيع وتسويق الكتب والمجلات والمطبوعات، وقد اهتموا بالنشر لموضوع التسويق الداخلي في الفترة الممتدة بين سنة 2011 وسنة 2021 ، ولعل من المفيد تعريف بعض منهم باختصار فيما يلي:

أ- Emerald هو منظمة نشر عالمية، تدير محفظة تتكون من أكثر من 290 مجلة وأكثر من 2350 كتابًا ومجلدًا، بالإضافة إلى توفيرها لمجموعة واسعة من الكتب عبر الإنترنت المنتجات والخدمات الإضافية للعملاء<sup>1</sup>.

ب- أما SAGE فيعتبر ناشرا عالميا هو الأخر تأسس في العام 1965، وينشر محتوى مبتكراً وعالي الجودة في مجالات عديدة كالأعمال، العلوم الإنسانية، العلوم الاجتماعية، العلوم والتكنولوجيا وكذا الطب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- Chattalas,M,Koles,R." *Globalization and the convergence of creativity, innovation and entrepreneurship* ", Management Research Review,39,2,2016,PP 01-14(Retrieved from : P 03).

ج- بخصوص Elsevier، فإنها تعتبر شركة نشر عالمية رائدة منذ أكثر من 140 سنة، تضم لحد الساعة أكثر من 2700 مجلة علمية وما يزيد عن 43000 عنوان كتاب الكتروني<sup>2</sup>.

### 2-1- الدول المتصدرة في بحوث التسويق الداخلي

بناء على ما ورد في الدراسة سالفة الذكر، نجد أن تاوان تتصدر قائمة الدول الباحثة في موضوع التسويق الداخلي عالميا، وذلك بمجموع سبعة عشرة (17) مقالا في الفترة الممتدة بين 2011 وسنة 2021 دائما، تليها أستراليا بإجمالي ستة (06) مقالات، أما المرتبة الثالثة فاحتلتها إيران بمجموع أربع (04) مقالات في هذا الخصوص وغيرها موزع على مختلف دول العالم، والملاحظ هنا أن معظم الأبحاث في هذا الموضوع من إنتاج دول آسيوية، وهو ما يدفعنا إلى الاستنتاج بأن هذه الأخيرة قادت الأبحاث في هذا المجال في العقد الأخير.

في نفس السياق وفي آسيا دائما، ولكن في الصين هذه المرة قام ما مجموعه 217 باحثا بتأليف 193 مقالا في التسويق الداخلي في الفترة الممتدة بين سنة 1993 وسنة 2013 ولعل من أبرز هؤلاء نجد Zhang، Huang، Chen، وغيرهم الكثير<sup>3</sup>، وأغلب ما أجمع عليه هؤلاء هو أن مجالات بحثهم في هذا الموضوع كانت في قطاع الخدمات (الفنادق على وجه الخصوص).

### 3-1- تصنيف مقالات التسويق الداخلي

في محاولة من مؤلفي المقال المذكور آنفا ونقصد هنا كلا من Musa, A., Ijaiya, A, M, “Zubairu, M, U لتصنيف المقالات التي بحثت موضوع التسويق الداخلي بين التجريبية الميدانية والمفاهيمية وجدت ما عدده 73 مقالا تجريبيا في الفترة سالفة الذكر بينما لا توجد إلا 11 مقالا في ذات المدة وهو عدد قليل بالنظر إلى حداثة المصطلح وما يحتاجه من تأصيل نظري مفاهيمي وأدوات تحليلية لشرح أبعاده ومكوناته.

### 2- ممارسات التسويق الداخلي في الدراسات السابقة

عرفنا سابقا أن ممارسات التسويق الداخلي هي "مجموعة من الأنشطة الوظيفية التي تطبقها إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق على حد سواء، والتي تضع في يد المنظمة الخدمية أدوات لإعادة تشكيل

<sup>1</sup> - <https://www.ebooks.com/en-us/publisher/sage-publishing/39852>. Visited in :03/04/2022.

<sup>2</sup> - <https://www.elsevier.com/about/this-is-elsevier>. Visited in 03/04/2022.

<sup>3</sup> - Huang, T, Y. A. "Chinese perspective for internal marketing: A Review of the Literature and Suggestions for Future Research Literature and Sugges", Communications of the IIMA, 15, 03, PP:01-23 (Retrieved from : P 10).

سلوك الموظف بغية بلوغ النتائج السلوكية المرغوبة"، وعرفها (2004) Lings كذلك بأنها "نشاط تنظيمي يطبق أدوات التسويق لتلبية احتياجات وتوقعات الموظف"<sup>1</sup>.

وقد اختلف الباحثون في موضوع التسيير والتسويق في كتاباتهم وأبحاثهم للممارسات المكونة للتسويق الداخلي، وذلك لاعتبارات كثيرة تتمثل في النقاط الآتية: الأجر ودعم زملاء العمل والمشرفين، ظروف العمل، الأمن الوظيفي، الترقية، طبيعة العمل، اختيار الموظفين، تدريب الموظفين وتطويرهم، تصميم العمل، المكافآت والتعويضات، الإنصاف، الاعتراف، المرونة، جودة الخدمة، تطوير الموظفين، رؤية المنظمة، المكافأة الإستراتيجية، الاتصال الداخلي والقيادة العليا، والجدول يبسط الاعتبارات أكثر:

جدول رقم (1-3): ممارسات التسويق الداخلي

أبعاد التسويق الداخلي	أسماء المؤلفين	الرقم
التنسيق و الدمج بين الوظائف inter-functional coordination and integration	Winter, 1985; Narver et Slater, 1990; Glassman et McAfee,1992; Rafiq et Ahmed, 2000; Sincic et Vokic, 2007;Nahavandi et al., 2008	01
التوجه نحو العميل Customer orientation	Gronroos, 1981; Hogg et Carter, 1996; Bansal et al., 2001;Naude et al., 2003	02
التسويق كمقاربة Marketing-like approach	George, 1990; Hogg et Carter 1996	03
الرضا الوظيفي Job satisfaction	George, 1990; Rafiq et Ahmed, 2000; Bansal et al., 2001;Nahavandi et al., 2008	04
التمكين Empowerment	Gronroos, 1981; Berry et Parshuraman, 1991; Rafiq andAhmed, 1998; Conduit et Mavondo, 2001; Aurand et al., 2005;Punjaisri et Wilson, 2007,2011; Lings et al. 2008; Du Preez et Bendixen,2015; Chatman, 1991; Burmann et Zeplin,2005; Henkel et al., 2007, Punjaisri et al, 2009	05
جودة الخدمة Qualityof service	Berry et Parshuraman, 1991; Preston et Steel, 2002	06

<sup>1</sup>-Kadic-Magljalic,S,Boso,N,Micevski,M, "How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets?",Journal of business research,30,86,2017,PP 01-09(Retrieved from : P 02).

تطوير الموظفين Employees development	Foreman et Money, 1995; Piercy et Morgan, 1989	07
تحفيز الموظفين Employees motivation	Rafiq et Ahmed, 1998; Preston et Steel, 2002; Jaiswal and Saha, 2007; Nahavandi et al., 2008	08
رؤية المنظمة Organization's vision	Foreman et Money, 1995	09
المكافآت الإستراتيجية Strategic rewards	Ahmed et Rafiq, 2003; Jaiswal et Saha, 2007; Conduit et Mavondo, 2001; Aurand et al., 2005; Punjaisri et Wilson, 2007, 2011; Lings et al. 2008; Punjaisri et al., 2009; Du Preez et Bendixen, 2015; Chatman, 1991; Burmann et Zeplin, 2005; Henkel et al., 2007	10
الاتصال الداخلي Internal communication	Ahmed et Rafiq, 2003; Sincic et Vokic, 2007; Conduit et Mavondo, 2001; Aurand et al., 2005; Punjaisri et Wilson, 2007, 2011; Lings et al. 2008; Punjaisri et al., 2009; Du Preez et Bendixen, 2015; Chatman, 1991; Burmann et Zeplin, 2005; Chernatony et al. (2006); de Chernatony et Cottam, 2006; Henkel et al., 2007; King et Grace 2008; Punjaisri et Wilson 2007 ; Punjaisri et Wilson, 2009, 2011; King et Grace, 2008; King, 2010	11
القيادة Leadership	Ahmed et Rafiq, 2003; Burmann et Zeplin, 2005; de Chernatony et al., 2006; Jaiswal et Saha, 2007; Vallasterand de Chernatony, 2005; King et Grace 2006; Henkel et al., 2007; King, 2010	12
التدريب والتطوير Training and development	Rafiq et Ahmed, 2000; Preston et Steel, 2002; Jaiswal et Saha, 2007; Nahavandi et al., 2008; Conduit et Mavondo, 2001; Punjaisri et Wilson, 2007	13
مشاركة الموارد البشرية HR involvement	Conduit et Mavondo, 2001; Aurand et al., 2005; Punjaisri et Wilson, 2007, 2011; Henkel et al., 2007; Lings et al. 2008; Punjaisri et al., 2009, Du Preez et Bendixen, 2015; Chatman, 1991; Burmann et Zeplin, 2005	14
انسجام القيمة المتصورة Perceived value congruence	Conduit et Mavondo, 2001; Aurand et al., 2005; Punjaisri et Wilson, 2007, 2011; Lings et al. 2008; Punjaisri et al., 2009, Du Preez et Bendixen, 2015; Chatman, 1991; Burmann et Zeplin, 2005; Henkel et al., 2007	15

**Source:** Pekhar-S, S., Sasmita, M, "Antecedents and Dimensions of Internal Branding: An Overview", Revista Espacios, 40, 37, 2019, P 04-055.



نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه تنوعاً في ممارسات التسويق الداخلي باختلاف الاعتبار ووجهة نظر كل باحث كما أشرنا سابقاً، غير أن الجدول تضمن تعاريف تندرج ضمن النموذج المقترح في دراستنا الذي سنعمده الشرح في الفصل الرابع وأخرى لا تندرج ضمنه لذا تم استبعادها، لكن وللإحاطة وقصد النظر في الدراسات السابقة نوجز ذكر بعضها كما يلي:

أ- ممارسة التنسيق بين الوظائف: ينطلق التسويق الداخلي من مبدأ أن الهيكل التنظيمي التقليدي لا يصلح للمنظمة الخدمية؛ حيث تستمر هذه الأخيرة في سن وإعادة تفعيل الصوامع الوظيفية المنعزلة، وذلك لعدم وجود وظيفة إدارية فعالة بمعزل عن بقية الوظائف؛ لذا يجب عليها مهما تعددت (الوظائف) وعلى الموظفين من ذوي المهارات المختلفة المشاركة في إنشاء المنتجات والخدمات وتقديمها؛ أي تقع على مسؤولية المدراء اليوم التأكيد من مشاركة كل موظف في جميع أجزاء المنظمة ومن مشاركته في تقديم الجودة مع جميع أنحاء سلسلة العملاء والموردين، وهنا تكمن مهمة التسويق الداخلي في تنسيق العلاقات والمهام بين موظفي الدعم وموظفي الأدوار المتجاوزة للحدود<sup>1</sup>.

ب- ممارسة القيادة: الأصل في القيادة هو القدرة على التواصل مع الموظفين وخلق شعور الهوية المشتركة لديهم، وتوجيه طاقاتهم وضمان استدامتها وجعلهم يعتقدون في رؤية واضحة للمنظمة، والقائد يجب أن يمتلك مقدرة عالية وحساسية اتجاه المحيط الذي يعمل فيه من جهة واتجاه احتياجات أتباعه من جهة أخرى؛ فالقيادة هي ممارسة من ممارسات التسويق الداخلي من شأنها التأثير على مواقف وسلوك المرؤوسين بواسطة الحافز الذي تقدمه، وبواسطة تخفيضها لتضارب الأدوار والغموض الذي يمكن أن يعتري مهام كل موظف من موظفي المنظمة الخدمية<sup>2</sup>. وهذا ما يجعلهم منسجمين مع مهام وأهداف وإستراتيجيات المنظمة من خلال الفلسفة أو المقاربة الإدارية التي طورتها القيادة، والتي تُعزز فهم الموظف لدوره الخدمي.

ج- ممارسة تحديد القيمة المتبادلة: القيمة المتبادلة حسب Lings (2004) هي جمع المعلومة حول السوق الداخلية؛ حيث يعلم ما يأمل الموظف الجديد الحصول عليه من المنظمة، كذلك الفوائد التي سيقدمها

<sup>1</sup>-Ahmed,P.,Rafik,M., Saad,M.N,"*Commentary internal marketing issues and challenges*" ,European Journal of Marketing,37,9,2003,PP 1177-1186(Retrieved from : P 1178).

<sup>2</sup>-Wieseke,J,Ahearne,M,Dick,R.," *The Role of Leaders in Internal Marketing*", Journal of Marketing,73,2,PP 123-145(Retrieved from :P 124-125).

هذا الأخير إليهما، ومعنى ذلك أن يتم تحديد قيم الموظف الجديد عند تعيينه في المنظمة من جهة وقيمتها من جهة أخرى، ومعرفة ما إذا كانوا يشتركون في نفس الفلسفة أملا<sup>1</sup>.

### 3- مبادئ التسويق الداخلي وتطبيقه

حتى يتسنى للمنظمة الخدمية جعل موظفيها سفراء لعلامتها التجارية "Brand ambassadors"، يجب عليها تطبيق جملة من المبادئ ثم العمل على تطبيقها وتجسيدها.

#### 3-1- مبادئ التسويق الداخلي

استنادا إلى ما جاء به Berry et Parasuraman (1991)، ليس على المسوقين حصر تفكيرهم فقط في التسويق الخارجي، لأن من خلال إرضاء العميل الداخلي تدرك المنظمة درجة رضا العميل الخارجي، ويمكننا طرح مبادئ تطبيق التسويق الداخلي، ونعرضها فيما يأتي<sup>2</sup>:

أ- مبدأ عرض الرؤية: الموظف بحاجة إلى تحفيز أكبر من تقاضي الأجر للبقاء متصلا عاطفيا بوظيفته، وبالتالي فإن المنظمة عليها اتباع رؤية جذب وتطوير وتحفيز الاحتفاظ بموظفيها المؤهلين من جهة، ومن جهة أخرى إطلاع هؤلاء وإعلامهم بأهداف المنظمة، وجعلهم يؤمنون بها، وهو ما يساعد في بلوغها.

ب- مبدأ القياس والمكافأة: نظام قياس الأداء وأنظمة المكافآت مهمين جدا بالنسبة للموظف؛ حيث يتم القياس لإطلاعه على أنّ أدائه محل متابعة تنظيمية، وهنا تجدر الإشارة، إلى أنّ أهداف التسويق الداخلي ستضرب في صميمها إذا لم يتم قياس أداء الموظف، ولم يكافئ عليه بناء على النتائج التي حققها.

ج- مبدأ التعرف على العميل: لا يجب على المنظمة هنا التغاضي عن حقيقة مهمة، وهي أن موظفيها هم عملاؤها، عليهم شراء المنتجات الوظيفية من مستخدميهم (العميل هنا هو الموظف، والمنظمة هي المنتج، أما الوظيفة فهي المنتج)، وهنا تكتسي بحوث السوق نفس الأهمية في التسويق الداخلي مثلها في التسويق

<sup>1</sup>- Cruz,S,G,F,Mero,M,N,Alvar,I,M,Fernandez,H,A,"*Analysis of the internal marketing dimensions in social economy organizations study applied to co-operativism in Ecuador*",Frontiers in psychology,11,2020,PP 01-09(Retrieved from :P 03).

<sup>2</sup>-Eriksson ,L.,Hilmersson,M.,Sjolander, E. (2009)."*Internal marketing a way to transfer brand identity to Swedband and forex Bank's employees*".Bachelor thesis business administrative,Jonkoping university,P 10 -11.

الخارجي، وذلك لمعرفة حاجات العميل الأساسية ورغباته ومشاعره، ومنه يجب على المنظمة أن تصمّم منتجات وظيفية قادرة على الجذب، والتّطوير والتّحفيز مع الاحتفاظ بعملائها الداخليين.

د- مبدأ التنافس على الموظفين ذوي الموهبة: توظيف أفضل الموظفين المحتملين في أداء الخدمة، هو أحد أهمّ العوامل الدّاعمة لتسويق الخدمات، والإدارة المخوّلة بذلك، هي إدارة الموارد البشرية، والتي تعتبر بعيدة عن النّواحي التّسويقية إذا ما تعلّق الأمر باحتياجات هذه الأخيرة؛ أي إدارة التّسويق من العمالة؛ فالمنظمات تستخدم التّسويق للتّنافس على بيع وظائفها، متناسية استخدامه للتّنافس على استقطاب المواهب، لذا وجب عليها البحث عن موظف مثالي في المواصفات من خلال: تجزئة السّوق، استخدام مناهج التّوظيف ولقاءاتها لبلوغه، إذن الدمج بين تقنيات إدارة الموارد البشرية والتّسويق، هو أمر ضروري لتحقيق ذلك.

هـ- مبدأ تحضير الموظفين للأداء: غالبية الموظفين في منظمات الخدمات محضرين ومجهزين (مدربين) لأداء مهامهم بغير بالمستوى المطلوب، وإن توفّر التّدريب، فإنّه يكون قليلا أو غير ملائم للاحتياجات والتّفاصيل التّدريبية؛ فمن دون إعداد الموظف بطريقة خاصّة لأداء وتسويق الخدمة، فإنّ جميع التّعديلات في كل هدف فرعي للتّسويق الداخلي سواء الاستقطاب، والتّدريب والتّحفيز والحفاظ على الموظف المميّز، سوف لن تتحقّق الغايات المرجوة منها.

و- دور فريق الضغط: خدمة العميل الخارجي ليوم كامل من طرف الموظف، يمكن أن يكون مجهدا، ومحبطا في بعض الأحيان ومثبطا، وهو ما يمكن أن يشكل عامل ضغط كبير على الموظف، والذي بدوره يرسل هذه المشاعر إلى العميل الذي يستقبلها على أنّها لامبالاة وتهاون في خدمته، ولعلّ من طرق تجاوز ذلك، هو العمل على خلق فرق داخل مكان العمل، يستطيع من خلالها الموظف تقديم الدعم لزميله، واستقبال العميل بدلا عنه، وبذلك يتجاوز مشاعر الوحدة ومخاطر الإرهاق، وانخفاض قلّة التّحفيز.

ز- مبدأ فعالية عامل الحرية (الاستقلالية): يستخدم كثير من المسيرين عددا من السّياسات والعمليات في الحدّ من حرّية الموظف أثناء نشاطه في تقديم الخدمة، ليجد نفسه مجبرا على إتباع القواعد المكتوبة والخطوط الإرشادية للمنظمة، وهو ما من شأنه الحدّ من إبداع الموظف وتطوّره، وعدم قدرته على التّفكير والإبداع فيما يقدّم للعميل، أو حلول قد تكون أمثل مما هو موجود ومتاح، خاصّة ما دام هذا الأخير، يُرضيه أن تقدّم له الخدمة بطريقة خاصّة.

## 2-3- تطبيق التسويق الداخلي

أوصى Grönroos (2007) على تطبيق العمليات التالية بالتزامن مع تطبيق تقنيات التسويق الداخلي من خلال التركيز على كلٍ من السوق الداخلي، السوق الخارجي، وزرع ثقافة الخدمة، واستمرارية العمل عليها لتأصيلها داخل صفوف الموظفين<sup>1</sup>:

أ- التركيز الداخلي: نهج التسويق الداخلي يجب أن يكون مقبولاً من طرف الإدارة التي تقبل بدورها مشاركة العاملين كمبدأ من مبادئ تطبيقه، فإذا ما شعر الموظف أنه قادر على المشاركة في تعزيز أمر ما داخل المنظمة، فإن ذلك سيجعله ميالاً إلى الالتزام بأعمال المنظمة وأهدافها.

ب- التركيز الخارجي: لما كان تأثير الموظف الإيجابي على التسويق الخارجي هو الهدف الأساسي للتسويق الداخلي، فإنه يجب على المنظمة العمل على تعزيز الوعي بالعميل لدى موظفيها، التحلي بالذهنية البيعية، وكذا تطوير مؤهلات التفاعل مع العميل الخارجي لديه.

ج- ثقافة الخدمة: على المنظمة العمل وفق بناء ثقافة الخدمة، ليس فقط حين التقاء الموظف بالعميل، ولكن في جميع أنحاء المنظمة، وهنا على المدراء والقادة دعم هذه العملية وأن يكونوا نماذج جيدة لموظفيهم؛ فوجود ثقافة الخدمة داخل المنظمة، يعني تقديم خدمة جيدة من طرفها لعملائها الخارجيين والداخليين.

د- عملية مستمرة: إدراج تغييرات على مستوى الإستراتيجية أو التسويق الخارجي، يجب أن يتمّ دوماً بحرص وعناية من طرف إدارة المنظمة؛ لأنخلق ثقافة الخدمة يأخذ وقتاً ويحتاج إلى متابعة مستمرة لضمان تطبيقه.

## 3-3- معيقات تطبيق ممارسات التسويق الداخلي

تواجه المنظمة أو المؤسسة حين انتهاجها ممارسات التسويق الداخلي معيقات وصراعات داخلية كثيرة ومتنوعة قد تحول دون تحقيق أهدافه المتمثلة في التوافق بين الإدارة العليا وموظفي الخطوط الأمامية ضمن التوجه التسويقي للمنظمة الذي يخدم غاياتها، ويؤدي إلى التغلب على الحدود الأفقية التقليدية التي تقف بين الإدارات المختلفة، ومن هذه المعوقات أو العراقيل، نذكر على سبيل المثال لا الحصر<sup>2</sup>:

- الاعتقاد الخاطئ بأن التسويق الداخلي هو مسؤولية إدارة واحدة في المنظمة، وهي إدارة التسويق.

<sup>1</sup>-Ibid., P11-12.

<sup>2</sup> -Shaw,A. " *Internal marketing from a marketing manager's perspective* ",Massey university ,2011,P 19.

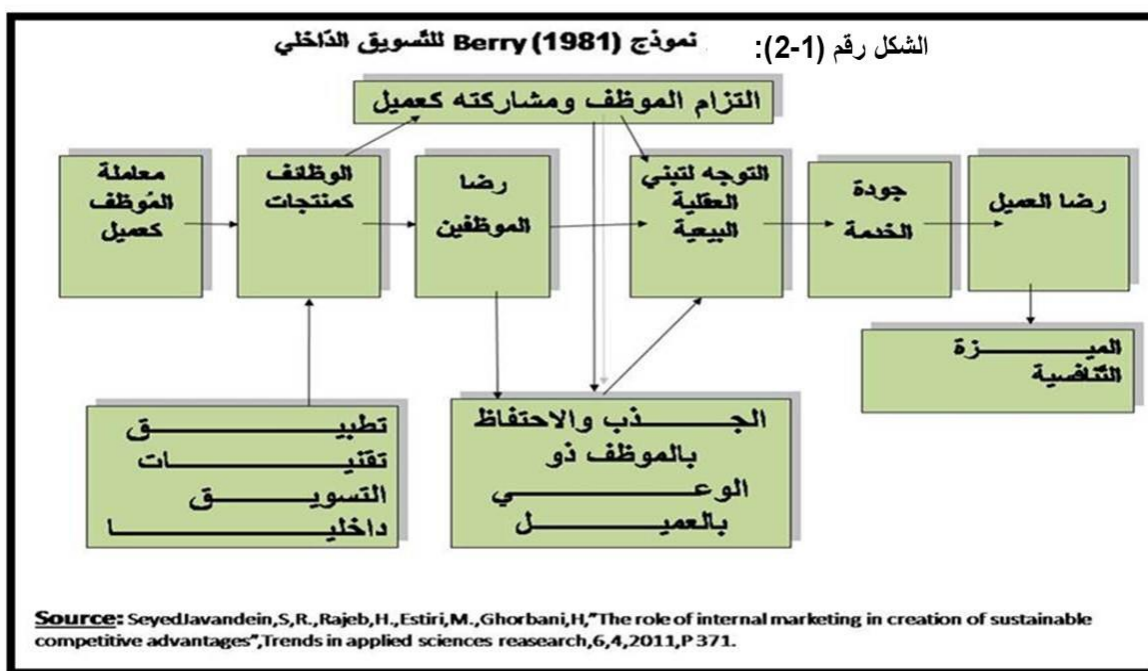
- عدم وجود التزام كامل من فريق الإدارة العليا بالمنظمة في تطبيق التسويق الداخلي.
- حماية الحدود التقليدية المنافسة بين الإدارات المكونة للمنظمة، والتي تسعى كل منها إلى امتلاك وتطبيق ممارسات التسويق الداخلية.
- الفهم الخاطئ لممارسات التسويق الداخلي.
- قلة الأدلة التوجيهية على كيفية تنفيذ التسويق الداخلي بفعالية.

### III- نماذج التسويق الداخلي

نعرض فيما يأتي بعض النماذج التي أوجدت علاقات افتراضية بين متغيرات وأبعاد مختلفة نحو جودة الخدمة، وهي رضا العميل، الميزة التنافسية، الإدارة التشاركية، التدريب، برامج التوظيف، تحفيز الموظف، التكامل الوظيفي والرضا الوظيفي... الخ، وهي نماذج للتسويق الداخلي جاء بها كل من (1981) Berry، (1985) Grönroos، والتي آخرها نموذج (2000) Rafik et Ahmed.

#### 1- نموذج Berry (1981) للتسويق الداخلي

ربط Berry(1981) في نموده للتسويق الداخلي بين متغيرات مختلفة من خلال مجموعة وجملته من العلاقات، وكان هدفه من وراء ذلك خلق بيئة داخلية ينمو فيها وعي الموظفين بالعملاء، وهذا ما يمكن توضيحه بالشكل التالي:



نلاحظ من خلال النموذج الموضح أعلاه مجموعة العلاقات والروابط التي أدرجها Berry (1981) في نموذجه المقترح للتسويق الداخلي؛ فقد انطلق بداية من ضرورة معاملة المنظمة الخدمية للموظف كعميل على أن تضع أمامه مجموعة المنتجات أو الوظائف التي ترى فيها تلبية لحاجاته ورغباته؛ فالوظيفة هي المنتج الذي تعرضه المنظمة أمام الموظف وبالمقابل يقدم هو خبرته وكفاءته، لكن هذا التبادل ليس بالبساطة التي يمكن أن نتصورها، فحسب (Vasconcelos 2008): "عملية التبادل حاليا بين رب العمل والموظف هي الأكثر تعقيدا، فرغم الضمانات التي تقطعها المنظمة على نفسها بدء بتقديم الأمن الوظيفي والتدريب المستمر والتطوير لاستقرار عملية التبادل الاجتماعي"، يجب أن تقدم علاوة على ذلك خبرات وظيفية ممتعة للموظف حتى تضمن الحصول على خبراته وتفانيه<sup>1</sup>. وتتضمن وجهة النظر هذه ضرورة تأسيس المنظمة للعلاقة بين حاجة العميل الداخلي وتصميم الوظيفة وفق الحاجة المعبر عنها بشكلٍ يلبي رغباته ويؤدي به إلى الرضا.

واستنادا إلى ما سبق، يتجلى رضا الموظف الوظيفي تبعا لهذا النموذج من خلال تحليله بذهنية البيع، وكذلك بصفات معينة مثل خفة الحركة والتواصل وجودة التفاعل وسلوك المساعدة والتكيف ومعرفة توقعات العميل الإضافية<sup>2</sup>؛ فالتوجه نحو هذا الأخير، تنبثق عنه جودة الخدمة التي تتأسس على عدد من العوامل سواء تعلق الأمر الخدمة بعملية تقديم الخدمة أو بمكان تقديمها أو طريقة تقديمها، ولا مناص من القول هنا: إن الموظف هو الفيصل بل أكثر العوامل تأثيرا في هذه العملية ذلك لأنه على علاقة اتصال مباشرة مع العميل.

ولا يفوتنا التنويه هنا أن المنظمة الخدمية تقوم بجميع الممارسات السالفة الذكر حرصا منها على بلوغ رضا العميل الخارجي، والذي عرفه (Nitcki et al (2000) بأنه: "تقديم توقعات العميل نفسها أو تجاوزها، أو مقارنة الأداء المدرك للمنتج أي النتيجة المحققة نسبة إلى توقعاته"<sup>3</sup>، وبما أن جودة الخدمة سابقة لرضا العميل، فإن تعاضمها يقود إلى رضاه، وبناء على ذلك، يصبح العميل عميلا دائما للمنظمة من خلال تجاربه الإيجابية عنها؛ أي يبذل مجهودا في تغيير أو تبديل مقدم الخدمة إلى منظمة منافسة، وهذا ما يخلق ميزة

<sup>1</sup>-Salomão Alencar de Farias,Op.cit.,P 106 -107.

<sup>2</sup>- William, A.,Weeks,D.B.A.,Chonko,L.(2010 ,SEPTEMBER) ."*Keller centre Research Report in Baylor University* ".Retrieved July 2018,14, from [https://www.baylor.edu/business\\_new/kellercenter/doc.php/194305.pdf](https://www.baylor.edu/business_new/kellercenter/doc.php/194305.pdf),P 01.Visited in: 14/01/2018.

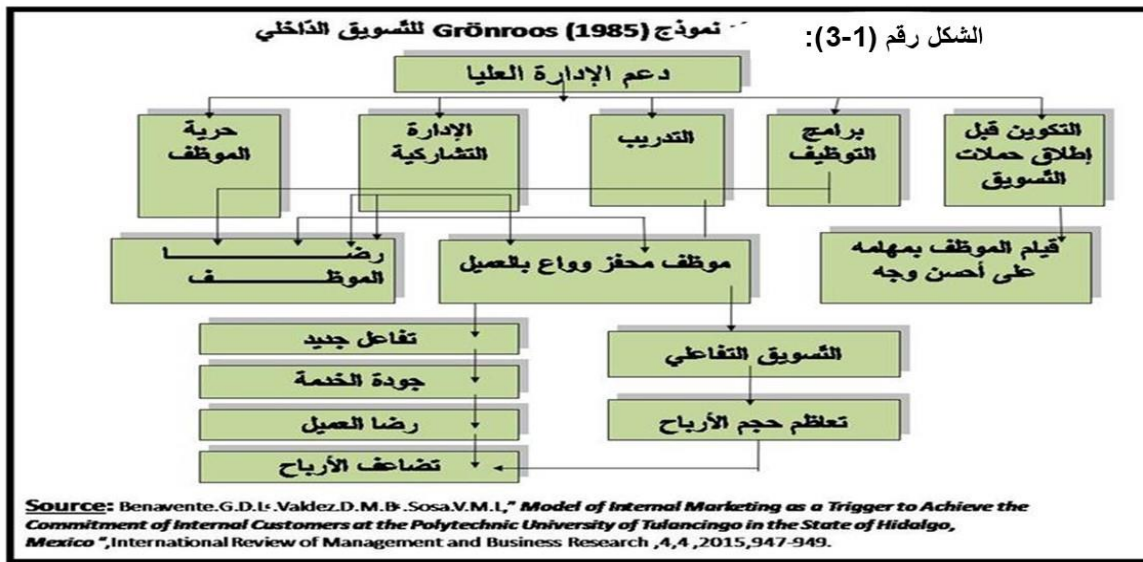
<sup>3</sup>- Wang,M,Shieh , C,"*The relation between service quality and customer satisfaction* ",Journal of information & Optimization science,27,1 , 2006 , PP 193-209(Retrieved from : P 195).

تنافسية للمنظمة يصعب على المنافس تكرارها لأنها نابعة من رضا العميل، فهي إذن حلقة متواصلة ومستمرة لأن رضا العميل يخلق ميزة تنافسية وحفاظ المنظمة على هذه الميزة يعتبر إرضاء للعميل النهائي.

واستخلاصا مما سلف حول نموذج Berry، نقول أنه قدم سلسلة من العلاقات داخل المنظمة الخدمية؛ إذ دعا إلى اعتبار الموظفين عملاء والوظائف منتجات تقدم لهم، والمقصود بذلك هو استخدام تقنيات التسويق داخل المنظمة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى الرضا الوظيفي الذي قد يكون سببا في تقديم الخدمة للعميل بأفضل جودة، والمقصود من وراء ذلك كله هو خلق ميزة تنافسية عن طريق رأس المال البشري المحفز ذو العقلية البيعية والموجه نحو العميل.

## 2- نموذج Grönroos (1985) للتسويق الداخلي

اقترح Grönroos (1985) منهجا في تطبيق جملة من التبادلات الداخلية الفعالة بين المنظمة والموظفين كشرط مسبق لبناء تبادلات ناجحة مع الأسواق الخارجية، والنموذج التالي يوضح ذلك:



من خلال الدراسات السابقة نلاحظ أن نموذج Grönroos (1985) يعتبر من أكثر النماذج تحديدا لممارسات التسويق الداخلي التي يجب أن تستخدمها المنظمة في تحفيز الموظف وتوجيهه نحو العميل الخارجي؛ حيث انطلق Grönroos في طرحه من مبدأ أن التسويق التفاعلي ضلع من أضلاع التسويق الخدماتي



الثلاثة المذكورة سابقا، لأنه يساهم بشكل كبير في بناء فرص تسويقية هامة للمنظمة، لكن لن يتأتى هذا إلا بعد قيام المنظمة بالممارسات التالية:

1- سياسات وبرامج توظيف الموظفين: حيث تقوم بإحصاء الوظائف الشاغرة أولا، ثم إيجاد تطابق بينها وبين الموظف المستقطب. ولأن عملية التوظيف هي الخطوة الأولى للحصول على موظف قادر على خدمة العميل الخارجي بكفاءة، وجب أخذ الأبعاد الثلاثة الآتية الذكر في الحسبان قصد توظيف موظف يحمل النزعة البيعية، وذلك حسب دراسة أجراها (Langois 1981)<sup>1</sup>:

أ- الصفات المبحوث عنها: سواء تعلق الأمر بالتماسك أو الرغبة في التعلم أو الانفتاح أو الثقة بالنفس أو المرونة والإيثار.

ب- طبيعة المهمة: وتعتبر ضرورية بالنسبة للمرشح أكثر من المنظمة، فهو يحدد من خلالها ما إذا كان سيحصل على المكانة الاجتماعية التي ينتظرها من الوظيفة أم لا.

ج- توضيح الدور: يقوم موظف الخط الأمامي في المنظمة الخدمية بدور مزدوج تقني وتجاري في آن واحد.

2- إدراج برامج تدريب وتكوين للموظف: يجب على المنظمة بعد اختيار الموظف أن تدربه وتكونه كمسوق (Marketer) قادر على بناء علاقات مع العميل الخارجي، ولنا في حالة \*Disney World أفضل مثال؛ فمنذ دخول الموظف إليها، يتلقى معلومات مكتوبة عن تحضيراته على المسرح ومظهره الخارجي وعن توقيت العروض مع أن يدعم كل موظف جديد (فاعل جديد) "ب" التقليد الأول "كما يعرف في جامعة Disney World، وهي تجربة تتكون من عدد من الدروس التي تهدف إلى تلقين هؤلاء فلسفة المنظمة، ثم يتعمق بعدها الفاعلون في تكوين أكثر تخصصا. وأكد (Grönroos 1989) في هذا السياق على أهمية تركيز التكوين الداخلي على تغيير سلوكيات ومواقف الموظفين اتجاه التسويق بطريقة يكون فيها تسويق الخدمات واضحا ومقبولا كوظيفة تتطلب مشاركة جميع أعضاء المنظمة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-Karim, M ,K ,(2009) , *"Etude exploratoire de l'influence des pratique du marketing interne sur le degré de mobilisation du personnel en contact du secteur hôtelier "*,Mémoire présenté en vue de l'obtenir du grade de maitre es science,Université de Montréal, P 17.

\* هو منتج ترفيهي في ولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الأمريكية وقد تم افتتاحه في 01 أكتوبر 1971 حيث يتكون من حدائق ترفيهية ملاعب غولف، مراكز تسوق في الهواء الطلق وفنادق... الخ .

<sup>2</sup> - Karim,M ,K,Op,cit . ,P 18-19.

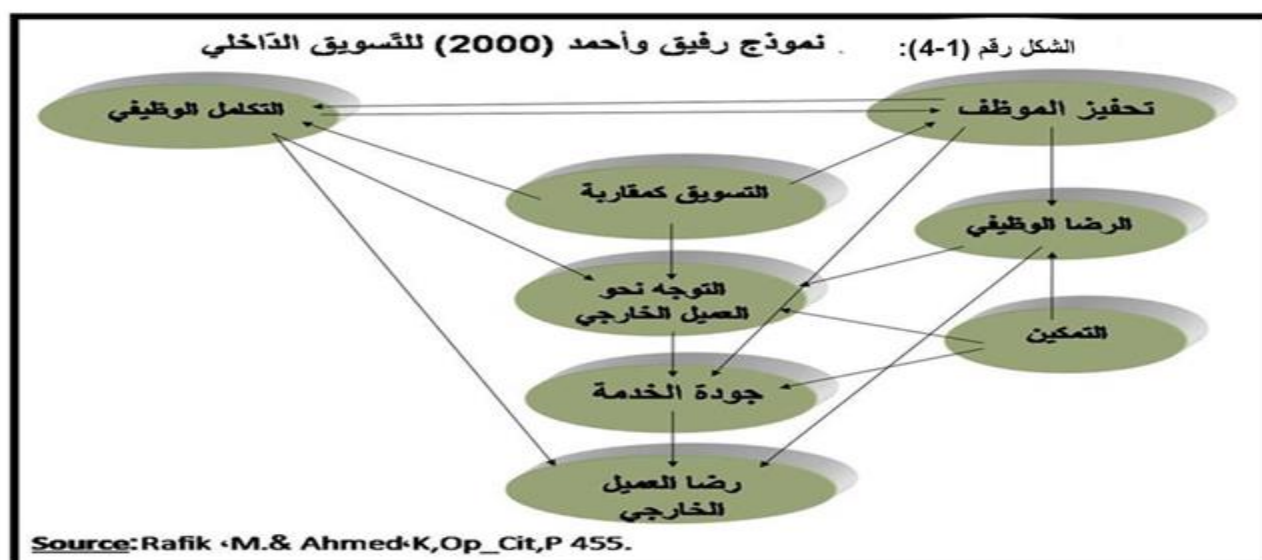
وفي نفس الصدد اقترح Grönroos في نموذجه حرية الموظف أو التمكين كأحد الممارسات الأساسية والمهمة في التسويق الداخلي، والمقصود بذلك تمكين موظفي الخطوط الأمامية على وجه الخصوص؛ لأنهم يحتاجون إلى قدر أكبر من الاستقلالية لخدمة العملاء على نحو أمثل.

وقد كان للإدارة التشاركية أيضا حضور في هذا النموذج، والهدف من ذلك دعم مشاركة الموظف في وضع البرامج والخطط الإستراتيجية مع إعطائه هامش الحرية في اتخاذ القرار وحرية التصرف، بحكم أنه على اتصال مباشر مع العميل ويمكنه تسوية طلباته وتحسينها واستردادها فور وقوع الخطأ، كل هذا لأن قراراته مناسبة وملائمة أكثر بخلاف قرارات الإدارة التي تبقى بعيدة عن هذه العملية التفاعلية.

واستنادا لما سبق، فإن دعم الإدارة العليا لحملات التكوين قبل انطلاق العمليات التسويقية من شأنه أن ينتج موظفا يقوم بمهامه على أتم وجه، واستخدامها برامج التوظيف والتدريب والإدارة التشاركية وكذا ضمان جانب من الحرية له، من شأنه كذلك في المحصلة أن يساعد على الرفع من قيمة أرباح المنظمة من خلال تسويق تفاعلي قائم على ثقافة الخدمة لدى موظفيها.

### 3- نموذج Rafik et Ahmed(2000) للتسويق الداخلي

تميز نموذج Rafik et Ahmed(2000) للتسويق الداخلي عن النموذجين السابقين بتقديم متغير التكامل الوظيفي، بالإضافة إلى عرض جملة من العلاقات بين متغيرات مختلفة تأتي موضحة ضمن الشكل التالي:



النموذج يبحث التسويق الداخلي في مدى استمرار العمل في ظل الهيكل التنظيمي التقليدي وما يحمله من وظائف منعزلة ومنفردة؟ ثم يجيب أنه ليس بالإمكان تأدية الوظيفة الواحدة بشكل فعال بصورة منفردة؛ فالعديد من العمليات والموظفين ذوي المهارات المختلفة على حد سواء يتشاركون فعليا في خلق وتقديم المنتج أو الخدمة. وهذا التداخل الوظيفي طبعاً له تأثير مهم وفعال على النتيجة النهائية. كما يجدر بالمنظمة التخلي عن أسلوب الحفاظ على الحواجز بين مختلف الوظائف والإدارات وخلق الدمج والتعاون بينها.

ويدعم هذا الطرح في المنظمة السلسلة الداخلية بين العميل الداخلي والمورد الداخلي، والتي تؤدي عن طريق التفاعل بين جميع الموظفين، لذا على كل موظف إدراك العلاقة بين ما يؤديه في وظيفته وتأثير ذلك على العميل المتلقي لها، وفي نفس السياق أكد Gummesson (1978) على أن " العميل الداخلي هو مورد وعميل لموظف آخر". وهنا يمكن تصور المنظمة على أنها سلسلة من التعاملات والتبادلات بين الموظفين. لكن يجب في المقابل الأخذ في الحسبان أن هذا الطرح يحمل في طياته إشكالا يحول دون تطبيق يتمثل في مدى تعقيد هذه الشبكة من العلاقات وما يمكن للسلم الهرمي الداخلي أن يصنعه في تفاقم مشاكل تسيير العوامل المشتركة في هذه العلاقات<sup>1</sup>.

وإذا كان هذا على المستوى الفردي، فثمة على المستوى التنظيمي شبكة علاقات تتشكل بين متعاونين مختلفين وهو ما يتعزز بتعدد حلقات التفاعل، وعلى المنظمة أن تسيير كل حلقة من هذه الحلقات والتفاعلات بما يضمن تقديم ما تعهدت به لعميلها الخارجي؛ فالتسويق الداخلي يقوم على مبدأ أن الهدف الرئيسي للإدارة هو التخطيط وبناء علاقات مناسبة ومرنة بين الأجزاء التنظيمية الداخلية<sup>2</sup>.

ومن مسلمات هذا النموذج أيضا تطبيق التسويق الخارجي وأدواته على السوق الداخلي، وهذا ما أشار له كل من George et Gronroos (1989)؛ حيث اعتبر أن "التسويق الداخلي يقوم على فلسفة تسيير المورد

<sup>1</sup>- Bell,J,S,Mengüç ,B, Stefani,L,S,"*When Customers Disappoint:A Model of Relational Internal Marketing and Customer Complaints* ",[https://www.researchgate.net/publication/240133904\\_When\\_Customers\\_Disappoint\\_A\\_Model\\_of\\_Relational\\_Internal\\_Marketing\\_and\\_Customer\\_Complaints?enrichId=rgreq54a1c97eb561119d24c4a5c2eef09571XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdIOzI0MDEzMzkwNDtBUzoxMDEwOTY3OTgyOTQwMjNAMTQwMTEwNDc2NDI0OQ%3D%3D&el=1\\_x\\_2&\\_esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/240133904_When_Customers_Disappoint_A_Model_of_Relational_Internal_Marketing_and_Customer_Complaints?enrichId=rgreq54a1c97eb561119d24c4a5c2eef09571XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdIOzI0MDEzMzkwNDtBUzoxMDEwOTY3OTgyOTQwMjNAMTQwMTEwNDc2NDI0OQ%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf). Visited in 22/02/2018.

<sup>2</sup> - Ahmed,P.,Rafik,M ,Op.cit.,P 1178-1179.

البشري داخل المنظمة بناء على المنظور التسويقي"، وأشار إليه كذلك كل من Berry et (1991) Parasuraman حين صرحا أن: "ينظر إلى الموظف كعميل داخلي وإلى الوظيفة كمنتج داخلي، ومن ثمة السعي إلى عرض منتجات داخلية ترضي احتياجات ورغبات العميل الداخلي في بلوغ أهداف المنظمة".

نستخلص مما سبق أن الحصول على سوق داخلي محفز للتوجه نحو العميل ولديه وعي بالعملاء ويتحلي بالذهنية البيعية، يتطلب حسب Gronroos (1985) انتهاج التسويق الخارجي كمقاربة داخلية وتطبيق أدواته المتضمنة كلا من بحوث السوق والتجزئة السوقية وتطوير المزيج التسويقي، وأخيرا مراقبة الأنشطة التسويقية المستخدمة داخل المنظمة.

ويبقى بطبيعة الحال على المنظمة التوجه نحو سوقها الخارجي (العميل)، وهذا ما يعني إدراكها لاحتياجاته ولقدرات المنافسين حتى تتجاوب معهما، وهو ما يقود بها حسب Narver et Slater (1990) إلى بذل المزيد من الجهد لتقديم القيمة المميزة للعميل باستمرار، ومن ثم خلق ميزة تنافسية وتفوق في الأداء التنظيمي.

ولعل ما يدفع الموظف أكثر إلى الأداء المتميز هو الرضا الوظيفي الذي يقود بدوره إلى الاستقطاب والحفاظ على أفضل الموظفين، ويؤهل المنظمة إلى تقديم جودة عالية لخدماتها حسب Berry (1981), etParasuraman<sup>1</sup>.

وأما العلاقة الأخيرة في النموذج وهي علاقة الرضا الوظيفي برضا العميل الخارجي، فسنعتمد إلى شرحها وتفصيلها من خلال نظريتين هامتين وهما نظرية العدوى العاطفية لكل من Hatfield et al (1992, 1994) والتي أعاد صياغتها ونظرية جو العمل التي وضع أسسها كل من Schneider et Bowen (1985).

- نظرية العدوى العاطفية: تستخدم هذه النظرية حسب كل من Sutton et (2002 ; Tsai et Huang, 2002 ; Rafaeli, 1988 Hatfield et al, 1992, 1994; Barsade, 2002, Homburg et Stock, 2004; Pugh, 2001 ضمن بحوث التسويق في تفسير العلاقة بين رضا الموظف ورضا العميل، وبما أن رضا العميل الخارجي " يتأثر بجودة الاتصال مع موظفي الخطوط الأمامية" حسب (Jo Bitner, Booms et al (1994)، فإن فحواها قائم على أساس أن " العدوى العاطفية هي اتجاه الفرد نحو التقليد الآلي لحركات وتعايير شخص آخر حين

<sup>1</sup>- Ahmed,P.,Rafik,M., Saad,M.N,"*Internal marketing and mediating of organisation competencies*".European Journal of Marketing,37,9,2003,PP 1221-1241(Retrieved from : P 1226-1227).

التواصل معه بدافع واع أو غير واع"، ولهذا ف"الموظفين غير الراضين عن عملهم يظهرون ولو بطريقة غير واعية سلوكيات ومواقف سلبية تترجم عن طريق تعبيرات عصبية وسلوكيات سلبية اتجاه العملاء"، وهذا ما جاء به (2008) Yee, Yeung et al (2007) Wangenheim et al) وخلق توترا معرفيا سالبا لدى العملاء، في المقابل فإن"الموظفين السعداء أو الراضين عن عملهم لديهم وعي تقاسم مشاعرهم من السعادة مع العملاء، وهذا ما يؤثر إيجابا على رضاهم هم أيضا"<sup>1</sup>Schlesinger et Zornitsky,(1991).

- نظرية جو العمل: تقوم النظرية على مبدأ أن المنظمات الخدمية التي تحوي موظفين لهم تصورات إيجابية عن ممارسات تسيير المورد البشري، هم من سيخصصون جهدهم ومواردهم الجسدية والنفسية في خدمة العملاء وولائهم"، فثمة علاقة سببية بين محيط العمل ورضا الموظف ورضا العميل الخارجي؛ فمحيط العمل مرتبط هنا بممارسات إدارة تسيير الموارد البشرية عن طريق عملياتها في تمثيل موظفيها فحسب(Rucci et al (1998)، فإن:"رضا الموظف يساهم بنسبة 60% إلى 80% في رضا العميل"<sup>2</sup>.

وكخلاصة عامة نقول إن جميع النماذج السابقة الذكر اقترحت الأطر النظرية التي تتقاطع فيها متغيرات عديدة، كما تضمنت نقاطا مشتركة مثل انطلاقها جميعا من ضرورة تقديم دعم الإدارة العليا للموظف لبلوغ رضا العميل الخارجي؛ فالتسويق الداخلي حسبها هو مفهوم متعدد الوظائف، لكن بالمقابل اختلفت في عناصر مزيج التسويق الداخلية الأمثل في تحفيز الموظفين وزيادة التنسيق بينهم في المنظمة قصد تحقيق الهدف الأسمى من تسويق الخدمة، والذي يتمثل في رضا العميل الخارجي وصناعة الميزة التنافسية.

<sup>1</sup>-Kanyurhi ,B, E.,(2015), "*Satisfaction des employes,satisfaction et retention des clients et performance percu.Etude empirique sur les IMF du Kivu en RD Congo*".Doctoral dissertation ,Universite de Mons,P 112.

<sup>2</sup>-Ibid.,P 113.

## خلاصة

حاولنا من خلال الفصل تسليط الضوء بالتعريف والشرح لوظيفة التسويق، وما لها من خصوصيات وتحديات تواجه المورد البشري الذي يمارسها، وما على المنظمات الخدمية اليوم إلا العمل بصورة حيوية وفعالة في تكوين المورد البشري المتمكن الذي يجعل العميل يرسم تصورات إيجابية وانطباعات مرضية عنها، إضافة إلى جعله يتخذ قرارات مستقبلية في التعامل معها دون تردد، بل يجلب معه عملاء كذلك.

ولما كان المورد البشري معرض للعقبات والصعوبات في أداء مهامه داخل المنظمة الخدمية من جهة، وله دور بالغ الأهمية من جهة أخرى؛ حيث يُسهم في رسم الميزة التنافسية للمنظمة، كان دور التسويق الداخلي مفصليا في توجيه الموظف نحو السوق، وتحليه بالذهنية البيعية وثقافة الخدمة، وخلاصة القول فيما توصلنا إليه من نتائج في هذا الفصل، نوجزها كما يأتي:

- يهدف التسويق الخارجي الوصول إلى العميل الخارجي من خلال أساليب وسياسات خارجية.
- يهدف التسويق الداخلي الوصول إلى العميل الداخلي من خلال أساليب وسياسات داخلية.
- ترسم نماذج التسويق الداخلي المختلفة، العلاقة بين متغيرات متباينة، أهمها رضا العميل الداخلي، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني.

## الفصل الثاني

الرضا الوظيفي...الإطار المفاهيمي  
والمنطلقات الفكرية

تمهيد

يركز المدراء التنفيذيون في المنظمات الخدمية سابقا على المؤشرات المالية وسبل مضاعفتها من خلال البحث عن الموارد الأكثر كفاءة واستثمارا للتكنولوجيا، لذلك تمكنوا من خلق المزايا التنافسية وتحسين الأداء المالي عبر الاستعانة بمصادر خارجية بعيدة عن حدود المنظمة، غير أن هذا الأمر يجعل من المؤشر المالي مصدرا مؤقتا للميزة التنافسية. لذا تغير شعار التسيير في سبعينات وثمانينات القرن الماضي بضرورة التوجه نحو العمل على انتهاج مبادئ معاصرة أهمها دون شك إرضاء العميل وإرضاء الموظف.

ويعتبر رضا العميل في مجال الأعمال اليوم مقياسا هاما لجودة الأداء التنظيمي تبعا للمنافسة المفروضة على المنظمات، لذلك وجب الحرص عليه حتى تضمن المنظمة عملاء جدد وعملاء محتملين؛ حيث ينبثق من إرضائهم تطور في الأداء المالي والمردودية باعتبار أن المورد البشري أصل من أصول أي منظمة خدمية وأداؤه يتأثر بالمحفزات الممنوحة له وبمدى رضاه الوظيفي.

وقد أوضح نموذج "سلسلة القيمة في قطاع الخدمات"، "أو ما يسمى بـ The service – profit Chain"، والمقدم من طرف (Heskett et al (1994) العلاقة بين رضا العميل ورضا الموظف، وأسس هذا النموذج علاقة ربحية المنظمة بالمتغيرات الآتية؛ رضا العميل الخارجي، ولاء العميل الخارجي، رضا العميل الداخلي، ولاء العميل الداخلي، الإنتاجية؛ إذ ربحية المنظمة عموما وتطورها تنشأ من ولاء العميل الخارجي ولاء يعبر بشفافية عن مدى رضاه، فهذا الولاء يتأثر بقيمة الخدمة المقدمة، والقيمة بدورها تصنع من رضا العميل الداخلي، وولائه وإنتاجيته هي تحصيل حاصل لخدمات الدعم والسياسات المقدمة.

وترتبط المتغيرات السابقة بمتغير الرضا الوظيفي لما له من قيمة، فهو مفهوم متداول في مختلف التخصصات، منها علم النفس من خلال (Argyle (1989، وعلم الاجتماع: (Hodson (1985 (1983) Kalleberg et Loscocco، وعلم الاقتصاد (Freeman (1977, 2001) Hamermesh (1978)، وكذا علوم التسيير (Hunt et Saul (1975)<sup>1</sup>. لذا فهو جدير بالنظر والبحث، وللتعمق في شرحه يتأسس هذا الفصل من خلال المحاور الثلاث الآتية:

I- تعريف الرضا الوظيفي؛

II- النظريات المؤسسة للرضا الوظيفي؛

III- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في العالم المتقدم والمتخلف.

<sup>1</sup> Gazioglu,S., Tansel,A,"*Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors*", Applied Economics,38,10,2006,PP 1163-1171(Retrieved from : P 1163).



## 1- تعريف الرضا الوظيفي

ظهر مصطلح الرضا الوظيفي مع ظهور نظرية ماسلو "Maslow's theory"، والموسومة بـ"نظرية هرم الحاجات" في سنة 1943، إلا أنه وبالعودة قليلاً إلى العقود الأولى من القرن العشرين، نلمح الإشارة إليه في نظرية الإدارة العلمية التي جاء بها Taylor عام 1911؛ فالموظف حسب Taylor هو رجل اقتصادي، والمال هو المحفز الوحيد والضامن لرضاه عن وظيفته<sup>1</sup>. وسبب هذا التوجه هو الفلسفة البراغماتية التي تبناها Taylor، والتي اعتبر من خلالها أن رضا الموظف مرهون بالعائد الاقتصادي الذي ينتفع به<sup>2</sup>.

غير أن إسهامات الباحث Taylor ضمن المبدأ المسمى بـ"الأجر بالقطعة" الذي كان يفترض أن يعزز إنتاجية الموظف ورفاهيته، أدت إلى نتائج عكسية وعجلت بظهور دراسات جديدة حول الرضا الوظيفي، نذكر منها أبحاث Elton Mayo (أستاذ بكلية هارفارد للاقتصاد) وزملائه، والتي أجريت داخل مصانع Hawthorne في نهاية العشرينيات من القرن الماضي، وكان الهدف منها رصد أثر تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للموظف في إنتاجيته. وقد خلصت نتائجها إلى أن إنتاجية الموظف تزيد بتلبية عوامل أخرى غير الأجر، وهذا ما مهد الطريق للباحثين في كشف العوامل المتعددة التي من شأنها تعزيز الرضا الوظيفي<sup>3</sup>.

وجاء في ذات السياق استطلاع<sup>4</sup> Hoppock (1935)، وقد أجراه بناء بعد مقابلة مع 500 معلم مدرسة؛ حيث كان هدفه الوصول إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين: هل الموظفون سعداء؟ وهل ثمة موظفين سعداء أكثر من غيرهم؟ وقد خلص بعد تحليله نتائج المقابلات إلى وجود عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي لديهم؛ كالإجهاد، وشروط العمل، سواء تعلق الأمر بالرتابة، أو بالإشراف، أو بالاستقلالية، وعلى العموم فإن Hoppock وضع الحجر الأساس للبحث بطريقة منهجية حول الرضا الوظيفي وحدد مجموعة من العوامل المؤثرة فيه.

1- Khan ,S,L.,Khan ,S., Nawar ,A. Qureshi ,A,Q,"Theories of job satisfaction: Global applications & Limitations", Gomal university journal of research, 26,2,2010,PP 45-62(Retrieved from : P 47).

2- Velnampy ,T., Sivesan ,S," Determinants of employees' job satisfaction :A Study of banking Industries in SriLanka",Global journal of management and business research, 12,22,2012,PP 23-29(Retrieved from : P 23).

3- Ali,W,"Understanding the Concept of Job Satisfaction,Measurements,Theories and its Significance in the Recent Organizational Environment:A Theoretical Framework",Archives of Business Research,4,1,2016,PP 100-111(Retrieved from : P 101).

4-Rafferty,E,A.,Griffin,M.(January,2009)," Job satisfaction in organizational research", Amirican psychological association,Washington,2009.

## 1- مفهوم الرضا الوظيفي

يقدم قاموس Webster تحديدات كثيرة للفظ الرضا منها "الوفاء بالحاجة أو العوز"، "مصدر أو وسيلة للمتعة"، "الجودة أو وضعية للعيش برضا". أما الرضا الوظيفي كمفهوم ومصطلح فقد وردت تأسيسات نظرية له من قبل علماء النفس وعلماء التنظيم والمنظمات وخبراء الإدارة منذ ولوجه مجال وميدان الموارد البشرية، وهو من أكثر المواضيع بحثا في علم النفس الصناعي والتنظيمي<sup>1</sup>.

هذا ولم يحدث اتفاق وإجماع بين الباحثين حول ضبط تعريف موحد لهذا المصطلح، ولعل أسباب ذلك تعود إلى النقاط الآتية:

- الزخم الكبير في التأطير النظري للرضا الوظيفي نظرا لاشتغال كل باحث في مجاله وتحديده المتغيرات وفق تخصصه.
- غموض هذا المصطلح؛ حيث تشترك فيه كثير من العوامل والمتغيرات المؤثرة.
- مفهوم زئبقي في ميدانه حيث تختلف اعتباراته ومعاييره من موظف إلى آخر ومن زمن إلى آخر ولو لدى نفس الموظف.
- الصبغة الذاتية التي تكتسبها مشاعر الموظف الدالة عليه.

ورغم الاختلاف في مفهوم الرضا الوظيفي إلا أن أول تعريف أكاديمي له يعود إلى دراسات Fisher et Hanna (1931) من خلال عدد من الأبحاث الميدانية يعتبران الرضا الوظيفي فيها: "نتيجة أو ثمرة توجه مزاجي غير مخطط له من قبل الموظف"<sup>2</sup>، لكن هذا التعريف اقتصر على المكونات الشخصية للموظف مما أغفل أبعادا أخرى قد تكون لها نفس الأهمية التي تكتسبها الخصائص الشخصية، أما Hoppock (1934) فعرفه في أطروحته المقدمة للدكتوراه على أنه "تركيبة من الظروف النفسية والفسولوجية والبيئية مجتمعة والتي تنتهي بالفرد إلى القول بأنه راض عن وظيفته"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- Maghsoodi,I,A , Azizi-ari,I, Barzegar-Kasani,Z., Azad,M., Zavadskas,K,E , Antucheviciene,J," *Evaluation of the Influencing Factors on Job Satisfaction Based on combination of pls-sem and f-multimoora approach*", Spacetime symmetries and classical michanics ,11,24,2019 ,PP 01-24 (Retrieved from : P 02).

<sup>2</sup>- Zhu, Y., "A review of job satisfaction", Asian Social Science ,9,1,2013,PP 293-298, (Retrieved from : P 293).

<sup>3</sup>- Vujicic,D.,Jovicic,A.,Lalic,D.,Gagic ,S.,Cvejanov,A,"*The relation between job insecurity ,job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad*", Economic and industrial democracy,36,04,2015,PP 01 - 20 , (Retrieved from : P 04).

وفي محاولة لحصر وضبط مفاهيم الرضا الوظيفي حسب أربع اتجاهات رئيسية أعدنا الجدول

الموضح الآتي:

جدول رقم (1-2): الاتجاهات المختلفة في تعريف الرضا الوظيفي			
الاتجاهات المختلفة في تعريف الرضا الوظيفي	الباحثين	التعريف	تحليل التعريف
مفهوم أحادي الجانب	Vroom(1964)	" هو ذلك التوجه العاطفي؛ أي المشاعر التي يبديها الموظف اتجاه الأدوار والمهام التي يؤديها في العمل "	تم اختزال الرضا الوظيفي ضمن هذا التعريف في مشاعر الموظف حول أدواره ومهامه الوظيفية، مع إغفال جوانب أخرى محيطة بها.
مفهوم متعدد الجوانب	J.P. Wanous et E.E. Lawler (1972)	" هو محصلة الرضا عن جميع الجوانب الوظيفية".	عند إلقاء نظرة أولية في هذا التعريف نجد أنه لم يحدد الجوانب الوظيفية المقصودة.
	Churchill et al (1970)	" هو الحالات العاطفية التي تنبثق عن جوانب العمل الخمس المتمثلة في: المشرف، الوظيفة، زملاء العمل، التعويض وفرص الترقية "	في التعريف، تم اعتبار الرضا الوظيفي كردة فعل عاطفية للجوانب والعوامل المختلفة، غير أنه تم اختصارها في خمس عوامل فقط .
	Kalleber(1977)	" موقف طبيعي من الموظف عن وظيفته، فالموظف يتأرجح بين الرضا وعدمه عن الجوانب المختلفة المكونة لها".	في هذا التعريف أيضا، لم نجد توضيحا للجوانب الوظيفية المختلفة التي بإمكانها أن تخلق الرضا من عدمه .
منظور عاطفي تقييبي.	Spector(1997)	" مشاعر الموظف إيجابية كانت أو سلبية اتجاه مكان العمل ومختلف الجوانب المحيطة به"	من خلال تحليلنا لهذا التعريف، نستشف أنه تقييم عاطفي لمكان العمل (المنظمة) بمكوناتها.
	Locke (1976)	" نوع من المتعة بمعنى حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن تقييم الوظيفة "	أولى Locke الأهمية لأمرين اثنين في تعريفه؛ هما

<p>الشعور والإدراك؛ فعندما نفكر تتكون لدينا مشاعر عما نُفكر فيه، والعكس صحيح، عندما نشعر نفكر بما نشعر به، فالإدراك والشعور حسبه مرتبطان ولا انفصام بينهما.</p>	<p>وخبراتها".</p>		
<p>من خلال التعريف، نجد الرضا الوظيفي يبدأ من تقييم عاطفي ذاتي وتقييم معرفي موضوعي (هذا ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل خلال العنصر الموالي من هذا الفصل).</p>	<p>من المنظور العاطفي، الرضا الوظيفي يمثل تقييما عاطفيا ايجابيا عاما، أما من المنظور المعرفي، فهو تقييمٌ أكثر منطقياً وعقلانية لظروف العمل، وهو لا يعتمد على التقييم العاطفي، وإنما ينطلق من تقييم ظروف العمل، وفرصه ومخرجاته"</p>	<p>Moorman(1993)</p>	
<p>يفهم من هذا التعريف، أن العاطفة والمعتقدات هما أحد أسباب تشكل الرضا الوظيفي من عدمه.</p>	<p>حسب (Weiss (2002) فإنّ هناك ثلاث مكونات للرضا الوظيفي تتمثل في: - تقييم الموظف الشّخصي للوظيفة. - معتقداته عن الوظيفة. - وأخيرا خبراته العاطفية عنها. فالمكوّن الأساسي له يتمثل في التقييم. ومن خلال ما سبق، يقول أنّه: "حكم تقييمي إيجابي أو سلبي يصدره الموظف عن وظيفته".</p>	<p>Weiss (2002)</p>	
<p>من خلال تحليل التعريفين المقدمين للرضا الوظيفي من المنظور السلوكي، نجد أنهما أضافا عنصرين مهمين لإصدار الحكم إن كان الموظف راض وظيفيا أم غير ذلك: أ- التطابق بين توقعات</p>	<p>"يمثل مزيجا من المشاعر الايجابية أو السلبية التي يحملها الموظف عن عمله ، فعند مجيئه إلى المنظمة كمُعين جديد يحمل احتياجات، رغبات وخبرات تحدد توقعاته عن العمل ؛ومدى التطابق الموجود بين هذه الأخيرة والمكافآت أو المنح الحقيقية، وكذا السلوك الذي ينجر عنها من في مكان العمل هو الرضا الوظيفي.</p>	<p>Davis et al (1985)</p>	<p>منظور سلوكي</p>

<p>الموظف عن وظيفته وواقعها؛ ب- السلوك الذي يُبديه الموظف كردة فعل عاكسة لرضاه من عدمه .</p>	<p>" مزيج من ردود الفعل العاطفية للتصورات التفاضلية بين ما يرغب الموظف في الحصول عليه وما يحصل عليه فعليا".</p>	<p>Cranny, Smith et stone (1992)</p>	
--	---	--------------------------------------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مراجعة الأسس النظرية\*.

نستخلص مما سبق أن الرضا الوظيفي هو رضا الموظف عن وظيفته وعن المنظمة التي يعمل بها، أو بمعنى آخر هو حبه لمختلف الجوانب الوظيفية المكونة لها؛ بدءاً بطبيعة العمل وصولاً إلى السلوك التنظيمي، وبعبارة أخرى كذلك، هو متغير يتوسط العلاقة بين شروط العمل المختلفة، والنتائج الفردية للموظف والتنظيمية وفي المحصلة هو العلاقة المتصورة بين ما يتوقعه الموظف وما يتلقاه من المنظمة.

## 2- مراحل الرضا الوظيفي

يتشكّل الرضا الوظيفي مروراً بمراحل ثلاث هي؛ المرحلة المعرفية، المرحلة العاطفية، وأخيراً المرحلة السلوكية. وهي مراحل متسلسلة من حيث الحدوث الزمني، فلولا حدوث المرحلة الأولى، لما جاءت الثانية ولا الثالثة ونشرح هذه المراحل كالآتي<sup>1</sup>:

أ- المرحلة المعرفية: يقارن الموظف في هذه المرحلة بين ما يطمح الحصول عليه من وظيفته وما حصل عليه فعلياً، والمقصود بذلك المقارنة بين توقعاته ومخرجات عمله (Locke 1969)؛ بمعنى أن المرحلة العاطفية تحمل تقييماً موضوعياً ومنطقياً للجوانب الوظيفية المختلفة مع مقارنتها بالأهداف التي رسمها الموظف مسبقاً عن الوظيفة نفسها.

ب- المرحلة العاطفية: بعد تقييم الموظف لوظيفته في المرحلة المعرفية تتكون لديه عاطفة إيجابية أو سلبية بشكل بديهي وأتوماتيكي؛ حيث تظهر في صورة مشاعر، ومنها مشاعر السعادة أو مشاعر القلق أو الملل...إلخ. وتوضيحا لما سبق قدما (Kalleberg 1977) et Moorman (1993)

\* مصادر الجدول تحمل أرقام 18، 25، 106، 115 و 133 في قائمة المراجع .

<sup>1</sup>- Castel, D.(2016,January), " *La satisfaction au travail* ", Psychologie du Travail et des Organisations, Retrieved from [http://www.researchgate.net/publication/311073725\\_La\\_satisfaction\\_au\\_travail](http://www.researchgate.net/publication/311073725_La_satisfaction_au_travail). Visited in: 01/03/2019

تعريفًا جامعًا لهذه المرحلة باعتبارها "بعدا ذاتيا بعيدا عن الموضوعية يتمثل في الشعور العاطفي للموظف اتجاه وظيفته"<sup>1</sup>.

ت- المرحلة السلوكية: بعد مرحلة تقييم الموظف لوظيفته (البعد الأول المعرفي) وتشكل عواطف لديه نتيجة لهذا التقييم تظهر المرحلة الثالثة السلوكية والتي تعكس رضا الموظف من عدمه؛ فنسبة إلى<sup>2</sup> (Bernstein et Nash (2008) وصول الموظف المبكر إلى عمله يترجم الرضا، بينما تأخر وصوله أو ادعاء المرض مثلا، يعكس عدم الرضا.

ومنه فإن الرضا الوظيفي هو مسار متواصل ينطلق من مرحلة تقييم معرفية للوظيفة ثم تعقبها المرحلة العاطفية العاكسة لها؛ ثم أخيرا يترجم في سلوكيات الموظف الإيجابية كانت أم سلبية.

### 3- أهمية الرضا الوظيفي ومبررات الاهتمام به

يعود اهتمام مجال العمل والمنظمة بدراسة متغير الرضا الوظيفي أساسا إلى مدى تأثيره في سلوك سوق العمل فهو يؤثر على إنتاجية الموظف وعلى جهوده، وعلى تغييره عن العمل، وكذا دوران العمل، فضلا عن كونه المؤشر الجيد الذي يمكّن المنظمة من التنبؤ بنوايا الموظف في تركها أو مواصلة العمل فيها، وهذا ما سنراه من خلال النقاط الآتية الذكر.

#### 3-1- أهمية الرضا الوظيفي

تدرك المنظمات في مسعى تحقيق أهدافها التنظيمية من خلال ترقية أداء موظفيها تمام الإدراك أهمية الرضا الوظيفي والتي يمكن تفصيلها في النقاط التالية<sup>3</sup>:

أ- يؤمن ويضمن رضا الموظف وظيفيا بقاءه واستمراره في المنظمة، فقد أثبتت الدراسات التي أجراها (2003) Carpitella أن المنظمة التي تحرص على بلوغ رضا موظفيها، ينخفض فيها دوران العمل بنسبة 50 %، معنى ذلك أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي عند الموظف، كلما انخفضت مستويات دوران العمل، وارتفع رضا العميل الخارجي بنسبة 95 %، وانخفضت تكلفة العمل بنسبة 12 %.

<sup>1</sup>- Dugguh,S., Dennis,A," *Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations*", Iosr journal of business and management,16,5 ,2014,PP 11-18(Retrieved from : P 12).

<sup>2</sup>- Abuhashesh,M.,Al-Dmour,R.,Masa'deh,R , "*Factors that affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfactions*", Journal of human resources management research,2019,PP 01-24(Retrieved from : P 04).

<sup>3</sup>- Sageer,A., Rafat ,S., Agarwal ,P , " *Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization*", International organization of scientific research journal of business and management ,5 ,1,2012,PP 32-39(Retrieved from : P 33).

- ب- يرتبط رضا الموظف وظيفيا إيجابا مع المتغيرات الثلاث: متغير التحفيز، متغير المواطنة التنظيمية، متغير الرضا عن الحياة تبعا لما جاء به (Judge et al (1993).
- ت- من منظور مدرسة العلاقات الإنسانية، فإن المنظمة التي تولي أهمية كبيرة لتلبية احتياجات موظفيها المادية والعاطفية والاجتماعية كذلك باتخاذ جملة من التدابير، بإمكانها أن تخلق موظفا راضيا وظيفيا، ومستعدا للرفع من إنتاجيته حسب ما صرح به كل من Likert (1961) et McGregor (1960).
- د- يدفع الرضا الوظيفي بالموظف إلى انتهاز سلوك التعاون مع زملائه بهدف بلوغ الأهداف التنظيمية المحددة، غير أن الموظف غير الراضي وظيفيا، يفشل في تقديم يد العون والمشاركة على نحو فعال حسب الباحث (Likert (1961).

### 2-3- مبررات الاهتمام بالرضا الوظيفي

- لا تعتبر الأسباب السالفة الذكر مبررات المنظمة لمدى الاهتمام بالرضا الوظيفي فحسب، بل يمكن إضافة مبررات أخرى في النقاط الآتية<sup>1</sup>:
- يعتبر الرضا الوظيفي بمثابة مؤشر على توجه المنظمة إلى التعامل مع الموظف باعتبار القيم الإنسانية المبنية على العدالة التنظيمية والاحترام والتقدير Hameed, Soomro et Shakoor (2012)، وهو ما ينعكس إيجابا على الصحة العاطفية واللياقة البدنية والذهنية للموظف.
  - يتيح رضا أو عدم رضا الموظف وظيفيا للمنظمة اتخاذ موقف مسبق لتحسينه أو تعديله، وبالتالي التأثير على سلوكه، ويفسر ذلك اعتبار أن السلوك الوظيفي الإيجابي ما هو إلا انعكاس للرضا الوظيفي، والذي يؤثر بدوره في العمليات التنظيمية والأداء.
  - مستويات الرضا الوظيفي هي ناقوس أو مؤشر أو دليل على طبيعة العلاقات بين الإدارات المختلفة المكونة للمنظمة فيحدد تلك العلاقات التي تحتاج إلى تعديل وتحسين منها، وتلك التي نبقها على ما هي عليه.

<sup>1</sup> - Baaren,T.,Gallozay,C , "*Consequence of job satisfaction factors on the productivity level of operating core*" , Journal of organizational psychology and consumer behavior,14,7,2014, PP 119-127(Retrieved from : P 121-122).



## 4- خطوات تعزيز الرضا الوظيفي

ناقش كل من (Sageer et al (2012) الخطوات والإجراءات التي يستحسن أن تقوم بها المنظمة، وذلك لدورها في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين، والرفع من ولائهم بتوضيحيهم للتقاط التالية<sup>1</sup>:

- أ- وضوح وتيسير الاتصال الدائم: ينبغي على المنظمة أن تعلم موظفيها برؤيتها وأهدافها ومهمتها، وكذا موقعها التنافسي ونموها السنوي، بالإضافة إلى العقبات والتحديات التي تواجهها، وآليات مساهمتهم بطريقة مباشرة في الرفع من رقم أعمالها؛ فهذه الطريقة فعالة لاستنفار كفاءات ومواهب الموظفين كونها عامل مؤثر جدا فيهم.
- ب- التعرف على الموظف: ينبغي قبل استقدام الموظف إلى المنظمة أولا التفكير في كونه الشخص المناسب لشغل الوظيفة المتاحة فيها، ليس لتوافق كفاءاته معها فحسب؛ ولكن لتوافق توقعاته أيضا، هذه الأخيرة يجب أن تستنبطها المنظمة بشكل واضح أثناء التّواصل الأول معه.
- ت- برامج التدريب: توفير المنظمة فرصا للتدريب والتّعليم والمرافقة، من شأنه أن يعزز مهارات الموظف، ويكشف له أن نجاحه لا يعنيه فحسب، بل يهتم المنظمة التي تسعى إلى تأهيله لتقمص مسؤوليات جديدة أيضا من خلال تطوير كفاءاته.
- ث- تمكين الموظف: وذلك برفع مستويات المسؤولية داخل المنظمة، والدفع به إلى اتخاذ القرارات التي يراها مناسبة، ثم جعله يثق بأن رئيسه المباشر مؤمن بقدرته على أداء عمله بأفضل وجه.
- ج- مرافقة الأداء وتعزيز المكافأة: يسعى الموظف بطبعه إلى المكافأة، فعلى مسيري المنظمة اتخاذ ذلك كنقطة قوة وتحفيز له قصد بلوغ مستويات أعلى من الأداء، خصوصا إذا ترافق ذلك مع تقييم عادل ومناسب له، وبالتالي ينال مكافأة موافقة لتوقعاته.
- ح- تقديم تغذية عكسية منتظمة وصادقة: ينبغي على المسير عدم انتظار حالات الحرج للتدخل وتقديم الملاحظات، بل عليه تقديمها بشكل منتظم فيما يخص الأداء الوظيفي للموظف قصد كسب ولائه وتحفيزه على تقديم مستويات أعلى من الأداء.
- خ- بناء ثقافة تنظيمية: أساس هذه الثقافة هو قنوات اتصال مناسبة وعلاقات عمل جيدة وداعمة مع المشرفين وزملاء العمل.

<sup>1</sup>- Osemeke .Monday, "Identification of determinants of organizational commitment and employee job satisfaction ",African research review,10,2,2012,PP 81-102(Retrieved from : P 96-98).

د- استخدام تكنولوجيا المعلومات: بما أن بيئة العمل عامل حاسم في تعزيز إنتاجية الموظف والرفع من رضاه ومن أرباح المنظمة على حد سواء، ومن العوامل المساعدة في بلوغ ذلك توفير مكان عمل مريح ومن ذلك العمل عن بعد الذي يتم عبر أجهزة الكمبيوتر الموصولة بالإنترنت؛ حيث تمكن الموظفين من الوصول إلى البيانات المركزية للمنظمة، وتتيح لهم التعاون مع أعضاء الفريق وتسمح كذلك بالاجتماعات من خلال تقنية التحاضر عن بعد مثلاً.

#### 5- علاقة الرضا الوظيفي ببعض المصطلحات التنظيمية

نناقش من خلال هذا الجزء من البحث علاقة الرضا الوظيفي ببعض المتغيرات التنظيمية؛ مثل الأداء الوظيفي، الولاء التنظيمي، دوران العمل، التمكين وجودة الخدمة.

#### 5-1- علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي

يعرف الأداء الوظيفي حسب (Ahmad et Khurram (2011 بأنه اعتقاد وإيمان الموظف بمساهمته في إنجاز وتحقيق أهداف المنظمة؛ أما حسب (Liao et al (2012 فهو معيار في ترقية الموظف أو فصله من مكان عمله أو مكافأته أو معاقبته...الخ<sup>1</sup>.

أما عن علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي، فقد أكدت دراسات سابقة لكل من (Al-Ahmadi (2009), Vermeeren, Kuipers et Steijn, (2014), Kumar et Pak, (2011) et Aziri (2011) وجود علاقة ايجابية ومباشرة تربط بين المتغيرين؛ فالمستوى العال من المتغير الأول يساهم في تعزيز المتغير الثاني لا محالة<sup>2</sup>.

#### 5-2- علاقة الرضا الوظيفي بالولاء التنظيمي

يدل الولاء التنظيمي حسب (Allen et Grissaf (2001 على حالة نفسية يتجسد فيها ارتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل من أجلها، وهذا ما يؤثر على قرار بقاءه فيها من عدمه، ونفس التوجه ذهب إليه كل من (Beckeret et al (1995 حين اعتبراه: "رغبةً في العضوية الدائمة وإيمان وقبول بأهداف المنظمة وبذل أقصى الجهود لبلوغها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- Inuwa ,M, "Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach", The millennium university journal,1,1,2016,PP 90-103 (Retrieved from : P 92).

<sup>2</sup>- Ibid., P 96.

<sup>3</sup>- Javed,M., Balouch, R,"Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intention", International journal of learning and development,4, 2,2014, , PP 120-140(Retrieved from :P 123).

وتجدر الإشارة هنا إلى وجود عدد من الدراسات التي أثبتت العلاقة الإيجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، من بينها أبحاث (Fisher (2000)، Lock (1976) و Petty et al (2005) التي أكدت على وجود علاقة طردية تعزز المتغير الثاني بارتفاع مستوى المتغير الأول، وعلى النقيض من ذلك فإن انخفاض مستوى الرضا الوظيفي من شأنه أن يؤدي إلى خفض الروح المعنوية لدى الموظف وخفض ولاءه التنظيمي؛ يعني ذلك بلوغ الموظف لمرحلة البحث من أجل الحصول على وظيفة جديدة خارج أسوار المنظمة<sup>1</sup>.

### 3-5- علاقة الرضا الوظيفي بدوران العمل

أسهب علماء النفس الصناعي منذ سبعينيات القرن الماضي في دراسة مفهوم دوران العمل - والذي يحمل تسميات عدة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: الترك، الاستنزاف والتنقل...إلخ-، وقد عرفه كل من (Tett et Meger (1993 بأنه نية الموظف أو عزمه على ترك المنظمة أو الإدارة التي ينتمي إليها، وأشار بعض الدارسين أيضا إلى إمكان التنبؤ به واكتشافه قبل حدوثه من خلال السلوك الشخصي للموظف كما أشرنا سابقا<sup>2</sup>.

أما العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل؛ فهي علاقة سلبية عكسية حسب ما أوضحه Machinsky et Morrow، فإذا ما كان الموظف راضيا ومرتاحا في وظيفته التي تمنحه جميع حقوقه ينخفض عزمه ونيته على الدوران والعكس صحيح<sup>3</sup>.

### 4-5- علاقة الرضا الوظيفي بالتمكين

يرى (Wilkinson (1998 أن التمكين هو شكل من أشكال المشاركة التي يتم بلوغها بتحفيز وتشجيع الموظف على اتخاذ القرار دون العودة إلى استشارة مشرفيه<sup>4</sup>.

ولتوضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي ومتغير التمكين، نسوق دراسة أجراها Rana et Singh (2016) على عينة تتكون من 200 موظف يعملون في الصناعة التحويلية في مدينة Haridwarcity الهندية؛ حيث كشف في الأخير عن وجود علاقة إيجابية ومعبرة بين المتغيرين؛ وهو ما ذهب إليه

<sup>1</sup> - Ibid., P124.

<sup>2</sup> - Idem.,=Id

<sup>3</sup> - Ibid., P 125.

<sup>4</sup> - Ibid., P 124.

Heather (2015) حينما خلص إلى أن القادة المتميزين هم أولئك الذين يؤدون دورا حاسما في تهيئة بيئة مهنية قابلة لممارسة التمكنين يتولّد عنها جودة عالية للعمل ورضا وظيفي للموظف<sup>1</sup>.

ولعل الحديث عن علاقة رضا الموظف الوظيفي بمتغير جودة الخدمة متساوية الأهمية مع العلاقات السالفة الذكر؛ بل وتفوقها من حيث أنها الأساس في بناء الميزة التنافسية في المنظمة الخدمية، هو محل الدراسة الميدانية، وكنتيجة لذلك ارتأينا دمجها ضمن هذا الجزء وتحليلها من خلال ما يلي.

### 5-5- علاقة الرضا الوظيفي بجودة الخدمة

استنادا إلى دراسات سابقة أجراها كل من (Yoon et Such (2003)، فإن الموظف الراضي عن عمله يكون على جدية أكبر ويقدم خدمات أفضل، ويميل كذلك إلى انتهاج سلوك المواطنة التنظيمية، ويكون أكثر تفانيا في تقديم الخدمة بمستوى عال من الجودة، وكذلك دراسة لـ Hartline et Ferrell (1996)، أظهرت نتائجها علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي الذي يشعر به موظفو الخط الأمامي من المسؤولين عن الاتصال مع العملاء وجودة الخدمة<sup>2</sup>؛ فجودة الخدمة نسبة إلى هؤلاء والتي تعتبر حلقة من حلقات سلسلة القيمة، تتأثر برضا الموظف الوظيفي؛ بل إن رضا هؤلاء الوظيفي في منظمات الخدمة تنبثق عنه بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء الخارجيين، ذلك أنهم يقدمون خدمات بشكل أفضل مع استجابة أسرع وتحقيق لحاجيات هؤلاء<sup>3</sup>.

## II - النظريات المؤسسة للرضا الوظيفي

معلوم أن النظرية هي خارطة طريق منظمة للمعرفة تحدد فيها المتغيرات المهمة المكونة للظاهرة وتشرح وتفسر من خلالها طبيعة العلاقات بين هذه المتغيرات بعد إخضاعها للبحث والتجريب، أما نظريات الرضا الوظيفي فورد عدد منها ليغطي العوامل الفردية والجماعية، أو العوامل الخاصة ببيئة العمل والسياق التنظيمي والإداري، بالإضافة إلى السياقات الاجتماعية للمنظمة، فكل هذه العوامل تعتبر محددات مهمة للرضا الوظيفي.

<sup>1</sup>- Rana,S., Singh, V," *Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical study in IT industry*", International organization of scientific research journal of humanities and social science,21,20,2016,PP 23-29(Retrieved from :P 24).

<sup>2</sup>- Yee,Y,W,R.,Yeung,L,C,A.,Cheng,E,T,C,"*The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service*",Journal of operations management ,26,5,2008,PP 651-668(Retrieved from : P 663).

<sup>3</sup> - Singh,K,J.,Jain,M,"*A study of employees' job stisfaction and its impact on thier performance*",Journal of India research,1,4, 2013 ,PP 105 - 111 (Retrieved from : P 105-106).

والجدير بالملاحظة أن النظريات الشائعة منها لا توجي بالتناقض في الوهلة الأولى، ولا تحل محل بعضها البعض، وإنما هي متكاملة في شرح الأبعاد المختلفة للحوافر المؤدية للرضا الوظيفي، وهنا يجب التنويه أن الهدف من عرضها في هذا الفصل ليس التقديم الشامل لها وإنما تسليط الضوء على أكثرها دراسة وشيوعاً، والتي تخدم أهداف بحثنا.

وفي هذا الإطار تركزت جهودنا على شرح النظريات التي لاقت صداً واسعاً في أبحاث الرضا الوظيفي، فحسب (Unutmaz 2014) ثمة عدد من النظريات التي اهتمت بتفسير الرضا الوظيفي، وقد تم تصنيفها إلى صنفين؛ نظريات المحتوى، والنظريات العملية، فالصنف الأول يحوي كلا من نظرية هرم الحاجات لـ Maslow، ونظرية ERG لـ Aldefer، ونظرية العاملين لـ Herzberg، ونظرية الحاجة لـ McClelland؛ أما الصنف الثاني، فيضم نظرية العدالة لـ J. Stacy Adams، ونظرية التوقع لـ Vroom، ونظرية القيمة المدركة لـ Locke، ونظرية خصائص الوظيفة لـ Hackman et Oldham.

### 1- نظريات المحتوى

تركز نظريات المحتوى حسب (Luthans 2005) على كل ما من شأنه تحفيز الموظف في مكان العمل، وذلك بتحديد كل من احتياجاته ودوافعه وأهدافه وأولوياته، ثم العمل على إشباعها لبلوغ رضاه الوظيفي، ومن ثم الوصول إلى أداء وظيفي فعال. هذا وقد أعد الباحثون قوائم متعددة لهذه الاحتياجات تضم البيولوجية والنفسية والاجتماعية منها، وخلصوا في الأخير إلى تصنيفها إلى احتياجات ذات مستوى عالي، واحتياجات أولية، وأخرى ثانوية. وما تقدمه نظريات المحتوى كإضافة أنها توجه المسير وتقوده إلى فهم وتوضيح الأمور التي تحفز القوى العاملة<sup>1</sup>؛ والعمل على بلوغ مستويات من الرضا الوظيفي لدى هذه القوى العاملة من خلال تلبية حاجاتها ومساعدتها على تحقيق الذات.

#### 1-1 نظرية هرم الحاجات (Maslow 1943)

حسب علم النفس الإنساني صنف ماسلو الحاجات المحفزة للفرد في "هرم الحاجات" إلى خمس مستويات؛ حيث أوضح أنه كلما تمكن الفرد من إشباع أحد هذه المستويات، فلن يصبح هذا الصنف أو هذا المستوى قادراً على تحفيزه، وإنما عليه العمل على إشباع المستوى الموالي في هرم الحاجات هذا<sup>2</sup>، والذي تتمثل مستوياته فيما يأتي:

<sup>1</sup>-Khan,S,A., Khan,Z.,Nawaz,A.,Qureshi,A,Q. Op.cit.,P.47.

<sup>2</sup>- Hasan,J.,Hasan,M.,Rahman,A.,Hossain,u, "Job satisfaction theories : A Literature Review", Information and software technology journal on business & technologie,1,8,2007,PP 97-108(Retrieved from :P 99).

- أ- الحاجات المادية البحتة: يحوي هذا الصنف كل ما يضمن للفرد بقاءه على قيد الحياة مثل المأكل والمشرب والهواء.
- ب- الحاجة إلى الأمن : أي الأمن بشتى أنواعه؛ بدء بالأمن الأسري والأمن المادي، وصولاً إلى الأمن الوظيفي<sup>1</sup>. والمراد بذلك، توفر فرص العمل والمرتببات، ومكان للعيش، ومرافق صحية وغيرها.
- ت- الحاجة الاجتماعية أو الحاجة إلى الحب والعاطفة والانتماء: يسعى الفرد هنا إلى التغلب على مشاعر الوحدة والاعتراب عن طريق منح هذه المشاعر وتلقيها من الآخرين.
- ث- الحاجة إلى التقدير: هذا التقدير الذي ينطوي على احترام الفرد لنفسه، واحترام الآخرين له؛ فعند تشبع الفرد بالتقدير، يستشعر الثقة في النفس والقيمة من وجوده في هذا العالم.
- ج- الحاجة إلى تحقيق الذات: والتي يصفها ماسلو بأنها حاجة الفرد إلى فعل ما أوجد من أجله؛ فالموسيقي عليه مزاولة الموسيقى، والرسام عليه مزاولة الرسم، والشاعر عليه الكتابة<sup>2</sup> وهكذا دواليك.

انطلاقاً مما سلف، يسعى الفرد إلى تلبية هذه الحاجات على الصعيد الشخصي. أما الصعيد التنظيمي، فالمدراء يقع على عاتقهم مسؤولية دراسة تموقع الموظف في هرم الحاجات المذكورة آنفاً، ومن ثم استهدافها أولاً بأول، شريطة ألا يغيب عن أذهان هؤلاء المدراء، إشكالية أن إشباع الحاجات في المستوى الأول يفضي بالضرورة إلى حاجات أكثر تعقيداً في المستوى الثاني، وهكذا دواليك، وكلما عملت المنظمة على تلبية أكبر قدرٍ من المستويات، كلما صنعت رضا وظيفياً أكبراً لدى موظفيها؛ والشكل التالي يوضح أكثر حاجات الفرد التي يتضمنها كل مستوى والعوامل التنظيمية التي بإمكانها تلبية هذه الحاجة:

<sup>1</sup>- Thiagaraj,D., Thangaswamy,A," *Theoretical concept of job satisfaction - a study*", International journal of research – Granthaalayah,5,6,2017,pp 464-470(Retrieved from :P 466).

<sup>2</sup>- Jerome,N, "*Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance*", International journal of business and management invention,2,3 ,2013,PP 39- 45(Retrieved from :P 42).

الجدول (2-2): جدول هرم الحاجات لماسلو

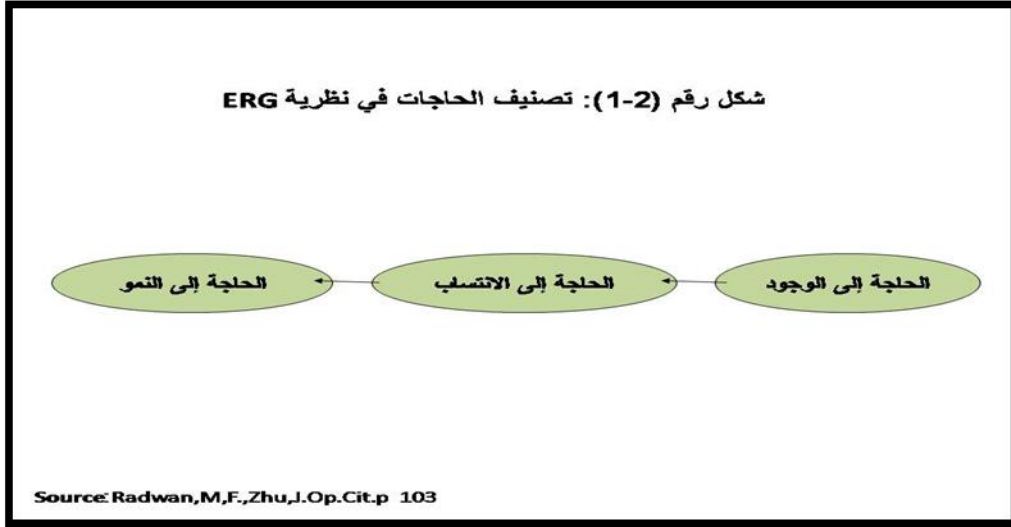
العوامل التنظيمية Organisational factors	مستوى الحاجة Need level	المكافآت العامة General rewards
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وظيفة فيها تحدي Challenging job</li> <li>- الإنجاز في العمل Achievement in work</li> <li>- التقدم Advancement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحاجة إلى تحقيق الذات Self actualisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النمو Growth</li> <li>- التقدم Advancement</li> <li>- الإبداع Creativity</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- العرفان الاجتماعي Social recognition</li> <li>- تسمية الوظيفة Job title</li> <li>- التغذية العكسية Feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحاجات إلى التقدير Esteem needs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقدير الذات Self esteem</li> <li>- احترام الذات Self-respect</li> <li>- المكانة Prestige</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الانسجام في فريق العمل Cohesive work group</li> <li>- الإشراف الصديق Friendly supervision</li> <li>- الجمعيات المهنية Professional associations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحاجات الاجتماعية Social needs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحب Love</li> <li>- العاطفة Affection</li> <li>- الانتماء Belongingess</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ظروف العمل الآمنة Safe working conditions</li> <li>- الأمن الوظيفي Job security</li> <li>- المنح Ponsion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحاجة إلى الأمن Safety needs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأمن Security</li> <li>- الاستقرار Stability</li> <li>- الحماية Protection</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الأجر Pay</li> <li>- ظروف العمل الجيدة Good work conditions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحاجات المادية Psychological needs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الطعام Food</li> <li>- الماء Water</li> <li>- النوم Sleep</li> </ul>

**Source:** Radwan,M,F.,Zhu,J,"*The influence of organizational culture on job satisfacion and turnover intention in oil companies in Libya*",Advances in social science ,education and humanities research,99 ,2017,PP 101-105(Retrieved from :P 103).

وضيح الجدول ثلاث أبعاد رئيسية مكونة لهرم الحاجات لماسلو، تمثلت فيما يلي: الحاجات الخمس المصنفة وفق هرم ماسلو للحاجات، المكافآت العامة التي من شأنها تلبية هذه الحاجات، العوامل التنظيمية أو الجهود التنظيمية التي تقوم بها المنظمة للوفاء بهذه الحاجات وبغرض بلوغ مستوى معين من الرضا عند الموظف.

2-1- نظرية البقاء والنمو والانتماء (ERG) لـ (Clayton Alderfer (1969)

أعاد Alderfer رسم وتقسيم هرم ماسلو للحاجات إلى ثلاث مستويات من الحاجات الأساسية واحتفظ بالهرم لكنه عمل على تخفيض مستوياته إلى ثلاث بدل الخمس؛ حيث تضمن ثلاث فئات؛ الحاجة إلى الوجود، والحاجة إلى الانتساب، وأخيرا الحاجة إلى النمو، واختصارا لهذه الحاجات الثلاث، تدعى هذه النظرية بنظرية ERG، والتي نستعرضها من خلال الشكل التالي:



نجد عند تحليل الشكل الموضح أعلاه أن هذه النظرية صنفت الحاجات على النحو التالي:

- أ- الحاجة إلى الوجود: هي المستوى الأدنى من الحاجات الممثلة في رغبة الفرد في بقاءه الجسدي الذي يؤمن له المأكل والمشرب والمأوى، وهو ما يمكن الوفاء به عن طريق الأجر الذي يتلقاه الموظف، إضافة إلى ذلك محيط العمل الآمن.
- ب- الحاجة إلى الانتساب: هو المستوى الثاني من هرم ERG الذي يتضمن أشكال التفاعل مع الآخرين بتقديم الدعم العاطفي، الاحترام، الانتساب والشعور بالانتماء، هذا ما يمكن تحقيقه عن طريق الزملاء في مكان العمل، ومن خلال العائلة خارج محيطه، وهي تشبه بذلك الاحتياجات الاجتماعية في هرم ماسلو الذي تطرقنا إليه سابقا.



ت- الحاجة إلى النمو: هي آخر مستوى من الحاجات حسب Alderfers؛ حيث تركز على الذات، وتتضمن احتياجات الفرد إلى النمو والتطوير في مكان العمل عن طريق استخدام قدراته على أكمل وجه<sup>1</sup>.

ث-

وعلى العموم فقد شبه Redmond (2010) ترتيب الحاجات انطلاقاً من نظرية ERG بفنان يتضور جوعاً، لكنه يركز على الإنتاج والإبداع الفني أكثر من تركيزه على حاجاته الوجودية؛ فالفرد يخفض من مستوى احتياجاته أو يتنازل عن غير المهم منها بالنسبة إليه قصد بلوغ الرضا.<sup>2</sup> Borkowski (2010) Redmond (2009)؛ فلا يفوتنا أن ننوه هنا إلى نقطة الخلاف الجوهرية بين هذه النظرية ونظرية ماسلو للحاجات، وتكمن في أن الأولى لا تركز على إشباع المستوى الأول من الحاجات للانتقال إلى المستوى الثاني، على عكس نظرية ماسلو التي تعتم وتفرض ذلك كشرط أساسي وضروري للمرور إلى المستوى الثاني ولتحقيق الرضا الوظيفي للموظف<sup>3</sup>.

### 3-1- نظرية العاملين (Herzberg (1943

لابدّ من الإشارة أولاً إلى أن نظرية المحفز- الوقائية (Motivation-Hygiene theory)، نظرية العاملين (Two-factor theory)، ونظرية العامل المزدوج (Dual-factor theory)، كلها مسميات للنظرية محل الدراسة حالياً، والتي جاء بها<sup>4</sup> Herzberg (1943).

وقد انطلقت أبحاث هيرزبيرغ من استبيان على عينة من مائتي (200) محاسب ومهندس في مدينتي بيتسبرغ وبنسلفانيا، تضمن السؤالين التاليين:

✓ متى تشعر بمشاعر ايجابية استثنائية اتجاه وظيفتك (What turned you on) ؟

✓ متى تشعر بمشاعر سلبية عنها (What turned you off) ؟

وتأسيساً من ذلك وبعد تحليل الإجابات التي تمّ استرجاعها، استنتج Herzberg وجود عوامل وقائية (Hygiene factors) تقي وتمنع حالة عدم الرضا الوظيفي، وأخرى دافعة ومحفزة (Motivation factors) للرضا عند الموظف، علماً أن الهدف الرئيسي من هذه النظرية هو توضيح وتفسير الفروق بين العوامل الوقائية والعوامل المحفزة.

<sup>1</sup>- Thiagaraj,D., Thangaswamy,A,Op.cit.,P 466.

<sup>2</sup> - Vaisanen,P., Sohito,Z,Op.cit.,P 211.

<sup>3</sup> -Radwan,M,F.,Zhu,J.Op.cit.P 104.

<sup>4</sup>- Alshmemri,M.,Shahwan-Akl,L.,Maude,P,"Herzberg's two-factor theory",Life science journal,14,5,2017,PP 12-16 (Retrieved from :P 12).

ونذكر في المقام الأول أن أصل كلمة الوقاية هو النظافة الطبية التي تقي من المخاطر المهددة لصحة الإنسان في بيئته، وبالمقابل تماما تقي العوامل الوقائية وتمنع حالة عدم الرضا عند الموظف، كما ترتبط أساسا بالسياق الوظيفي إجمالاً بدء بالعلاقات الشخصية والأجر والسياسات التنظيمية، ناهيك عن العلاقات مع المشرفين، وشروط العمل (Herzberg (1966)<sup>1</sup>، فعند توفر شروط عمل عادلة وأجور وافرة مثلاً، تحجب مشاعر عدم الرضا عند الموظف؛ معنى ذلك أن عدم المساهمة في تعظيمه نسبة إلى ما جاء به Madura (2006)<sup>2</sup>، وهو ما أكدته كل من Golshan, Kaswuri et Aghashahi P (2011) حينما اعتبروا بأن وجود العوامل الوقائية لا تعني الرضا الوظيفي وجوباً، ولكنها تقلل من مشاعر عدم رضا الموظف.

وفي مقابل ذلك، فإن معنى التحفيز يشير إلى تقديم شيء معين لشخص معين قصد دفعه للقيام بعمل ما؛ فالتحفيز حسب هذه النظرية هو المتغير الأكثر ارتباطاً بالرضا الوظيفي<sup>3</sup>. ولتعزيز الرضا الوظيفي عند الموظف، لابد من تعزيز وتقوية العوامل الدافعة أو المحفزة، والتي تتمثل أساساً في كل من عامل الإنجاز، عامل المسؤولية، عامل الاعتراف، عامل التقدم، وعامل النمو الوظيفي؛ فهذه الركائز تعتبر جوهرها في الرضا عن الوظيفة؛ لأنها تُرضي الحاجة إلى النمو وتحقيق الذات، وتُشجع الموظف على بذل جهد وأداء متفوق حسب (Pattanayak (2005)<sup>4</sup>.

يمكن استخلاصاً مما سلف أن نفرق بين العوامل الوقائية والعوامل الدافعة في كون العوامل الوقائية تقي من حالات عدم الرضا، بينما تؤثر العوامل المحفزة بصورة مباشرة في رضا الموظف الوظيفي.

#### 4-1- نظرية الحاجات أو نظرية الإنجاز (David McClelland (1961)

تنقسم الحاجات المحفزة للفرد انطلاقاً مما جاء به (McClelland (1961 إلى ثلاث الحاجات إلى الإنجاز، الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الانتماء؛ فالحاجة إلى الإنجاز يصفها برغبة الفرد في التفوق أخذاً بعين الاعتبار معايير محددة مسبقاً يتم الوفاء بها عن طريق مآربه الخاصة بعيداً عن ظروف الآخرين ورغبتهم في الوصول من عدمه، وهذا وفق ما جاء به (Yamaguchi (2003، فذوي الحاجة إلى

<sup>1</sup> - Ibid., P14.

<sup>2</sup>- Ibid., P12.

<sup>3</sup> - Ibid., P13.

<sup>4</sup> - Hong, C,L., Hamid ,A,N,I,N., Salleh,M,N, "A Study on the Factors Affecting Job Satisfaction amongst Employees of a Factory in Seremban, Malaysia", Business management dynamics,3,1,2013,PP 26-40(Retrieved from :P 29).

الإنجاز العالي، لا يحبذون النجاح عن طريق الصدفة أو الحظ، ويبحثون عن مصادر ذلك بدلا من ترك النتائج مصرعا للاحتتمالات (Weiner (1979), Robbins (2003)، وهم يتميزون أيضا بتأرجح مشاعرهم بين الفرح والحزن تبعا لنتائج جهودهم.<sup>1</sup> McClelland et Koestner (1992).

أما الحاجة إلى القوة، فتشير إلى رغبة الموظف في التأثير على تصرفات الآخرين من خلال جملة من الأساليب والطرق التي يختارها هو، والتي تصاحبها سيطرته التامة عليها، ويتميز أصحاب الحاجة العالية إلى السلطة بحكم أنهم يفضلون المواقع التنافسية الريادية والوضعيات القيادية، غير أن من يملك هذه الحاجة عليه التحكم فيها وكبحها ومقاومتها حفاظا على العلاقة الطيبة مع الآخر (Yamaguchi (2003).

وحسب هذه النظرية فإن آخر صنف من هذه الحاجات هو الحاجة إلى الانتماء؛ حيث تعكس هذه الأخيرة رغبة الأفراد في إقامة علاقات ودية وثيقة مع الآخرين، كما يتميز هؤلاء عن غيرهم ببحثهم عن قضاء أوقات في التفاعلات مع الآخرين (McClelland et Koestner (1992)، ورغبتهم في أنشطة الفرق الجماعية، أين يكون للترابط والتعاون مع الآخرين حيزا مهما<sup>2</sup>. كما تختلف مستويات الحاجات الثلاث من شخص إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر باختلاف الخلفية والمجتمع والثقافة وتعليم الفرد<sup>3</sup>.

وتأكيدا لما ذكر في مقدمة نظريات المحتوى ينبغي الإشارة في الأخير إلى أن ما جاء به (Borkowski (2011) هو توضيح لوجوب قراءة الحاجات وفهمها واستخدامها بشكلها الصحيح، لأن كل واحدة منها تحمل في طياتها الاحتياجات المختلفة للموظف التي يجب إشباعها وإرضاءها بغية تحفيزه على العمل بجد في المنظمة<sup>4</sup>.

## 2- النظريات العملية

النظريات العملية هي أكثر النظريات اهتماما بكيفية حدوث التحفيز لدى الموظف وبالطرق التي من شأنها تعزيزه، والتي من بينها الرضا، وسنرى كيف يؤثر متغير الرضا في متغير التحفيز في نهاية تحليلنا لنظريات الرضا الوظيفي كافة؛ حيث تحاول هذه الأخيرة (النظريات العملية) الانطلاق من النقطة التي انتهى إليها الصنف الأول من نظريات الرضا الوظيفي، والتي توقفت عند تحديد احتياجات

<sup>1</sup>- Royle,T,M., Hall,T,A, " *THE relationship between McClelland's theory of needs, feeling individually accountable, and informal accountability for others*", International journal of management and marketing research,5,1,2012,PP 21-42 (Retrieved from : P 25-26)

<sup>2</sup> - Ibid., P 27.

<sup>3</sup>- Thiagaraj,D., Thangaswamy A, .Op,cit., P 467.

<sup>4</sup>- Vaisanen,P., Sohito,Z. Op.cit. , P 211.

ودوافع وأهداف الموظف، على النقيض من ذلك، تذهب هذه الأخيرة إلى شرح كيفية تلبية هذه الاحتياجات وقبولها منهجياً<sup>1</sup>، وشرح البنيات النظرية الرائدة في هذا المنحى نذكرها تباعاً على النحو التالي:

## 2-1- نظرية العدالة (1963) J. Stacy Adams

تتم حسب هذه النظرية مقارنة المجهود الذي يبذره الموظف في وظيفته (Input) وما يحصل عليه من وظيفته (Autcome) مع مدخلات ومخرجات الموظفين الآخرين المنتمين إلى نفس المنظمة؛ فإذا ما حصل الموظف على نتيجة مماثلة لما حصل عليه موظف آخر يبذل نفس جهده؛ فإنه يفضي إلى عدالة ومساواة في المنظمة (Robbins (2005). ويؤكد هذا ما خلص إليه (Yusof et Shamsuri (2006) من أن المكافآت تعزز الرضا الوظيفي للموظف عندما تدرك أو تؤسم من طرفه بسمعة العدالة<sup>2</sup>.

## 2-2- نظرية التوقع لـ (1964) Vroom

تقوم هذه النظرية على ثلاث معطيات رئيسية؛ التوقع والأداة والتكافؤ؛ فالتوقع معناه أن الموظف يكون محفزاً إذا ما اعتقد أن جهده سيقود إلى الأداء المقبول والمطلوب على أن يتم مكافأة هذا الأخير وقياسه عن طريق أداة قياس، ويفضي هذا التقييم في النهاية إلى المكافأة التي وإن كانت إيجابية وموافقة لاحتياجات الفرد، سيحدث ما يسمى بالتكافؤ، وهو ما سيتم شرحه بالتفصيل من خلال ما يلي<sup>3</sup>:

- التوقع: هو تقدير أو احتمال أن تصل جهود الفرد المرتبطة بوظيفته إلى مستوى معين من الأداء، وغالبا تقدير التوقع من طرف الموظف يقع بين القيمة (0) والقيمة (1) على أساس الاحتمالات، فإذا توقع الفرد أنه لا يمكن أن يرقى المجهود المبذول من طرفه إلى مستوى الأداء المطلوب، فإن التوقع يكون في الدرجة الصفر، في حين أنه إذا كان على يقين تام بأن مهمته سوف تكتمل، فإن التوقع تكون قيمته واحد<sup>1</sup>.
- الأداة: هو تقدير الفرد لاحتمالية حصوله على نتائج مختلفة من عمله نتيجة تحقيقه لمستوى معين من المهام؛ حيث تنحصر الأداة كما التوقع يقع بين القيمة (0) والقيمة (1)، من هذا القبيل

<sup>1</sup>- Khan,S,A., Khan,Z.,Nawaz,A.,Qureshi,A,Q. Op,cit.P 51.

<sup>2</sup>-Judge,A,T.,Klinger,R, "Job satisfaction subjective well-being at work", Retrieved from <http://C:/Users/Windows%20Prof/Downloads/Job%20Satisfaction%20and%20Subjective%20WellBeing Judge%20&%20Klinger.pdf>. Visited in : 30/04/2019.

<sup>3</sup> - Simone,D,S, "Expectancy Value Theory: Motivating Healthcare Workers", American international journal of contemporary research , 5,20,2015, PP 19-23(Retrieved from : P 20).

نأخذ الموظف الذي يستخلص إلى أن أداءه الجيد سيفضي في النهاية إلى ترقية مثلا، فإن قيمة الأداة هنا تساوي (0) بصرف ذلك، إذا كانت العلاقة عكسية بين هذين المتغيرين (الأداء والترقية)، فإن قيمة أداة القياس تكون صفرا.

- **التكافؤ:** أي تكافؤ المكافأة التي يتلقاها الموظف مع احتياجاته؛ فقد نجد موظفا يحبذ أن تكون مكافأته ترقية وآخر يحبذها قبولا عند الزملاء، وثالث يريد أن تكون الاعتراف؛ فالتكافؤ هو تفضيل الموظف لمكافأة بعينها وتحقق ذلك فعليا له.

### 2-3- نظرية القيمة المدركة (Locke (1976)

يستحسن بداية التمهيد بالفكرة الرئيسية التي تقوم عليها هذه النظرية؛ فالموظف حسيا يستمد رضاه الوظيفي من مدى إدراكه وحصوله على تقييم عام لمختلف الجوانب الوظيفية، وللتوضيح أكثر، نقدم الصيغة الرياضية التي جاء بها Locke، والتي تتمثل فيما يأتي<sup>1</sup>:

الرضا = (المرغوب فيه من الجانب الوظيفي (x) - الموجود من الجانب الوظيفي (x)) \* أهمية الجانب الوظيفي (x) نسبة إلى الموظف.

وهكذا يتبين أن الرضا الوظيفي للموظف مرهون بالأهمية النسبية لجميع جوانب الوظيفة، فنظرية القيمة المدركة هي واحدة من النظريات المهمة التي سلطت الضوء على الفروق الفردية وانعكاساتها على هذا المتغير.

### 2-4- نظرية خصائص الوظيفة (Hackman et Oldham (1976, 1980)

تصف نظرية خصائص الوظيفة لـ (Hackman et Oldham (1976, 1980) العلاقة بين الخصائص الوظيفية والاستجابات الفردية من خلال أبعاد الوظيفة الخمسة التي يتوقع أن يزدهر فيها الموظف في عمله<sup>2</sup>. وتتمثل هذه الأبعاد الخمسة فيما يأتي<sup>3</sup>:

- ❖ **تنوع المهارات:** يقصد بهذا البعد مدى احتواء الوظيفة على أنشطة مختلفة تتطلب استخدام عدد من المهارات المتنوعة للموظف؛ بحيث ينظر إليها على أنها أكثر تحديا بسبب نطاق المهارات

<sup>1</sup>-Judge,A,T.,Klinger,R, Op,cit.,p 1388.

<sup>2</sup>- Mukul,A,A., Rayhan,J,S., Hoque,F., Islam,F,ص *Job characteristics model of Hackman and Oldham in garment sector in Bangladesh: a case study at Savar area in Dhaka district*, International journal of economics, finance and management sciences,4,1, 2013,PP 188-195(Retrieved from : P190).

<sup>3</sup> - Lunenburg,C,F," *Motivating by Enriching Jobs to Make Them More Interesting and Challenging*", International journal of management, business and administration,1,15,2011,PP 1-11(Retrieved from : P2-3).

التي تحوّلها وتخفيف الروتين الناتج عن تكرار العمل، كما تعطي الموظف شعورا أكبرا بالكفاءة؛ فمثلا المساعد الإداري الذي يمتلك مهارات متعددة، يمكن أن يؤدي عددا من المهام على اختلافها؛ كجدولة الاجتماعات، إجراء حجوزات في شركات الطيران والفنادق، إعداد التقارير المكتوبة، واللقاء بعملاء المنظمة... الخ.

❖ **هوية الوظيفة:** وهي الدرجة التي تتطلب فيها الوظيفة إكمال جزء كامل وقابل للقياس من العمل؛ أي القيام بالعمل من بدايته إلى نهايته مع نتيجة واضحة له؛ فعند قيام الموظف بجزء صغير من الكل، فإنّه لا يستطيع تحديد المنتج النهائي لجهوده، وبالتالي لا يستطيع الشعور بأي معنى للإنجاز أو المسؤولية، على العكس من ذلك، عندما تتسع المهام لإنجاز وظيفة كاملة أو جزء قابل للتحديد منها، فقد تم التأكيد على هويتها. فمصمم الملابس مثلا، يكون له هوية وظيفة محددة بدرجة كبيرة إذا ما قام بكل ما له علاقة باللباس كاملا؛ كقياس الزبون واختيار النسيج وقطع وخياطة الثوب وتغييره إن استلزم الأمر حتى يتناسب مع الزبون... الخ.

❖ **أهمية الوظيفة:** هي الدرجة التي يكون فيها للوظيفة تأثير كبير على حياة الآخرين سواء كان هؤلاء في المنظمة مباشرة، أو في البيئة الخارجية. فمن المرجح مثلا أن يدرك الباحثون الطبيون الذين يعملون في علاج الأمراض المزمنة أهمية عملهم في المجتمع، كما يمكن اعتبار المساهمات المتواضعة في المنظمة مهمة إلى الحد الذي يفهم فيه الموظفون دور وظائفهم في المهمة الكلية للمنظمة. والمهم هو الوجود على هؤلاء الاعتقاد بأنهم يقومون بعمل هام في منظماتهم أو مجتمعهم أو كليهما.

❖ **الاستقلالية:** وتشير إلى الدرجة التي توفرها الوظيفة من الحرية والانفرادية، وتقدير الموظف في جدولة عمله وتحديد الإجراءات التي يراها مناسبة لتنفيذه؛ فعلى الرغم من أن الموظفين مستعدون للعمل ضمن حدود المنظمة، إلا أنهم يرغبون في درجة معينة من الحرية، كمثال على ذلك، يمتلك مندوب المبيعات نسبة من الحرية في جدولة عمله، والبت في النهج المناسب لكل عميل دون إشراف.

❖ **التغذية العكسية للوظيفة:** معناها الدرجة التي يمكن أن تزود بها أنشطة الوظيفة الموظف بمعلومات مباشرة وواضحة عن فعالية أدائه، أو تقديم الإدارة أو موظفين آخرين له مراجعة شفوية حول أدائه، وهذا ما يجب أن يحدث بشكل متكرر؛ فالطريقة الوحيدة التي تمكن الموظف من تعديل أدائه، هي معرفة كيفية عمله الآن، وليس لاحقا.

❖ إن الخصائص الثلاث الأولى: (تنوع المهارات، هوية الوظيفة، أهمية الوظيفة) من شأنها أن تولد لدى الموظف إحساسا بقيمة العمل، أما خاصية الاستقلالية فتولد لديه الإحساس بالمسؤولية عن نتائج عمله، بينما تمنحه خاصية التغذية العكسية القدرة على تقييم العمل، وهي حالات نفسية ثلاث من شأنها أن تولد تحفيزا داخليا له وتصنع أداء وظيفيا عالي النوعية؛ بل موظفا أكثر رضا، بالمقابل فإن انخفاض هذه النتائج غالبا ما يكون بسبب عدم تجربة الموظف للحالات النفسية الثلاث، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال بيئة عمل تحوي وظائف مصممة وفق الخصائص الخمس أو الأبعاد السالفة الذكر<sup>1</sup>.

يمكن كخلاصة إيجاز أهمية هذه النظرية في دعوتها إلى العمل بالنقاط التالية:

- إضفاء التنوع والتحدي في وظيفية الموظف.
- إعادة تصميم الوظائف بشكل يتناسب مع دوافع الموظف وميوله.
- تفويض المسؤولية للموظف وإعطائه الاستقلالية التامة.
- تقديم التغذية العكسية التي من شأنها التأثير على عمل الموظف إيجابا.

غير أن ما يلاحظه المتابع لتحليل نظريات الرضا الوظيفي هو تلازم هذا المصطلح مع مصطلح التحفيز، وقد أوضح كل من Lock et Luthan سبب ارتباط هذين المصطلحين اعتبارا من أن التحفيز يعود في الأساس إلى درجة الرضا الوظيفي؛ فالموظف الراضي عن وظيفته، وذو المواقف الإيجابية هو الأكثر تحفيزا وتحمسا لأدائه<sup>2</sup>.

وتفسيرا لذلك نعود إلى بعض النظريات السالفة الذكر في توضيح المراد من هذا القصد<sup>3</sup>:

أ- انطلاق هرم ماسلو للحاجات من اعتبار رضا الفرد تدرج من تدرجات هذا الهرم، وهي دافع ومحفز للانتقال إلى الدرجة الأعلى منه؛ معنى ذلك أن هذه النظرية تنص على أهمية رضا الموظف عن وظيفته كعامل منشط ومحفز له.

<sup>1</sup> - Kass,J,S., Stephen J., Vodanovich, J,S., Khosravi,Y,J, "*Applying the job characteristics model to the college education experience*", Journal of the Scholarship of Teaching and Learning, Indiane University, 4,11,2011,PP 56 - 68(Retrieved from :P 57).

<sup>2</sup>- Kamdron,T,"*Work motivation: Relationships with job satisfaction, locus of control and motivation orientation* ",International journal of liberal arts and social science,3,6,2015,PP 125-148(Retrieved from :P 126).

<sup>3</sup>- Kian,S,T., Yusoff,W,F,W.,Rajah,S,"*Job satisfaction and motivation:What are the difference amonge these two?*",European journal of business and social science,3,2,2014,PP 94-102 (Retrieved from :P 97-98).

- ب- تعد كل من نظرية ERG ونظرية McClelland تطبيقا عمليا قويا لكيفية مساهمة الرضا الوظيفي في بناء التحفيز لدى الموظف، لكن يبقى التساؤل مطروحا حول كيفية ذلك؟ للإجابة عن هذا السؤال نقول: إن النقطة الرئيسية المشتركة بينهما هي أن قوة الحاجة لدى الموظف سواء تعلق الأمر بالحاجة إلى الانتماء أو القوة أو الإنجاز مع القدرة على تلبية هذه الحاجة بنفس قوتها وشدتها، فمن شأن ذلك أن يخلق احتمالا أكبر لتحفيز سلوك الموظف.
- ج- تعد نظرية التوقع ونظرية العدالة إثباتا لأهمية الرضا عن عدالة مكافأة الموظف مقارنة بجهوده المبذولة وجهود الآخرين في خلق الحافز المشجع على بذل المزيد.

### 3-الرضا الوظيفي في العالم المتقدم والمتخلف

رغم أن الرضا الوظيفي يمثل قضية عالمية عامة لدى بلدان العالم المتقدمة والنامية، إلا أن تصنيف الدول إلى دول متقدمة وأخرى متخلفة في هذا المجال، يؤدي إلى فهمه وفهم أكثر التدابير فعالية ونجاعة في ضمان مشاركة الموظفين والتزامهم، وعدم تغييهم عن العمل أو دورانهم من خلال ميزة الرضا الوظيفي لديهم والحفاظ عليه؛ فجملة الاختلافات البيئية بين العالمين تصنع الفارق في اهتمامات موظفي كل منهما نحو هذا المتغير، وهو ما سنعرضه من خلال بعض الدراسات السابقة.

#### 3-1- الرضا الوظيفي في العالم المتقدم

نذكر في هذا المقام أولا دراسة مقارنة لمتغير الرضا الوظيفي لدى موظفين يشغلون مناصب التسيير والإدارة، ومناصب أخرى تقنية في قطاع الصناعة والخدمات في ثلاث دول أوروبية، تتمثل في روسيا، ألمانيا، وبولندا<sup>1</sup>. وقد اختلفت المتغيرات الديمغرافية لهؤلاء تبعا لعامل؛ السن، الجنس، مستوى التعليم، الصناعة التي ينتمون إليها كما أسلفنا الذكر، في حين كانت غالبية أفراد العينة من جنس الذكور، وممن يمتلكون تعليما وتدريباً مهنيين، وقد خلصت في الأخير إلى أن هؤلاء لا يولون اهتماما كبيرا لما تمنحه المنظمة لهم في سبيل بلوغ رضاهم الوظيفي للاعتبارات الآتية:

- سنوات خدمتهم لدى نفس المنظمة منخفضة.
- ارتفاع حالات التحولات والانتقالات داخل الصناعة الواحدة، وهو ما يسمى بالمسار الوظيفي الشبكي.
- تواجد مستويات عالية من ترتيبات العمل المرنة داخل المنظمة.

<sup>1</sup> - Sattar,A,"*Job satisfaction of district officers :A global perspective*",Global journal of management and business research :A administration and management ,14,6,2014,PP 69-80(Retrieved from :P 70).



- تراجع دور النقابات العمالية التي من شأنها أن تراعي مصالح الموظف.
  - ضعف العقد النفسي الذي يوضح العلاقات المتبادلة بين المنظمة والموظف.
- وعلى النقيض من ذلك نجد دراسة لـ (Ellickson et Logsdon (2001 درست محدّدات الرضا الوظيفي عند موظفي البلديات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية خلصت نتائجها إلى مجموعة من التوصيات يمكن العمل بها لرفع مستويات الرضا الوظيفي لدى موظفيها؛ حيث تتمثل فيما يأتي<sup>1</sup>:
- إعادة هندسة وهيكلية الإجراءات المتعلقة بتقييم الأداء لدى الموظفين في القطاع العام.
  - الحاجة إلى تصميم بيئة عمل آمنة؛ حيث تتولد الثقة بين الموظفين فيما بينهم وبين المنظمة.
  - ضرورة تمكين الموظفين؛ بحيث يشعر الواحد فيهم بأنه صاحب الوظيفة والمنظمة على حد سواء.

فهذه جملة من النقاط المهمة التي تستحق الاهتمام من المنظمة في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي البلديات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية رغم أن الموظفين فيها (الولايات المتحدة الأمريكية) راضون عن وظائفهم حسب عدد من الدراسات التي أجريت خلال الثلاثين سنة المنصرمة وفق ما جاء به كل من<sup>2</sup> (Robbins et Coulter (2005), Kim (2004).

### 2-3- الرضا الوظيفي في العالم المتخلف

لا يزال القطاع العام يشغل مكانة إستراتيجية في التنمية الاقتصادية للعالم النامي، ذلك أن معدل التوظيف فيه ينمو بأربعة أضعاف الرقم الذي كان عليه في العالم المتقدم سابقا Ozgediz (1983)<sup>3</sup>. وقد تركزت نتيجة لذلك معظم الأبحاث الأكاديمية في دول العالم الثالث على دراسة الرضا الوظيفي لموظف القطاع العام، نذكر منها بحثا قدمه (Sokoya (2000، درس فيه الرضا الوظيفي عند مسيري القطاع العام في نيجيريا، فخلصت نتائجها إلى أن الموظفين عادة ما يظهرون انخفاضا في هذا المتغير وفي الالتزام التنظيمي مقارنة بنظرائهم في القطاع الخاص<sup>4</sup>.

وحري بنا التطرق هنا إلى بعض الأسباب التي تؤدي إلى ذلك، والتي نجملها في النقطتين الآتيتين<sup>5</sup>:

<sup>1</sup>- Ibid.,P 71.

<sup>2</sup> - Idem.,=Id.

<sup>3</sup>- Sokoya,K,S,"*Personal predictors of job satisfaction for public sector manager:Implicatin for management practice and development in developing economy*",Journal of business in developing nations,2017, PP 01-23(Retrieved from :P 18).

<sup>4</sup>- Sattar,A,Op.cit.,P 72.

<sup>5</sup> -Ibid.,P 73.

أ- شح الموارد الاقتصادية: تعاني الدول المتخلفة نقصا في الموارد الاقتصادية التي لا تلبى احتياجاتها، وهذا ما ينعكس على أنظمة الأجور وهياكلها؛ فهي غير مبنية على المعايير الدولية ولا على مبادئ المساواة، ليس هذا فقط بل ويعمل الموظف في بيئات عمل سيئة للغاية تفتقر إلى شروط العمل الصحية التي تسهل أداءه الوظيفي.

ب- الفساد: بناء على تقارير منظمة الشفافية الدولية تشهد الدول النامية معدلات مرتفعة في الفساد، والمؤكد أن هذا الأخير يعتبر سببا فاعلا في غياب رضا الموظف في القطاع العام، خاصة مع ظاهرة الرشاوى من اختبارات التعيين في الوظائف المختلفة، وهنا يصبح الفساد من الطقوس المعتمدة للمعين الجديد عن طريق الرشوة. وعموما يختلف تقييم الموظف لرضاه الوظيفي في العالم المتقدم عن العالم النامي بناء على متغيرات كثيرة أهمها اختلاف أبعاد قياسه بين العالمين.

### III- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في العالم المتقدم والمتخلف

توخيا للدقة أكثر في الدراسة ارتأت الباحثة التمييز بين أصناف الدول؛ حيث أعد قسم التحليل الاقتصادي والسياسي التابع للجنة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بأمانة الأمم المتحدة وبالتنسيق مع خمس لجان إقليمية تابعة للأمم المتحدة، صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ملحقا إحصائيا سنة 2020 صنف فيه دول العالم إلى ثلاث أصناف، تمثلت في صنف الدول المتقدمة وصنف الدول السائرة في طريق النمو وصنف الدول النامية<sup>1</sup>. وقد حاولنا معرفة بعض الدراسات التي رصدت العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في دول العالم المتقدم وبعض دول العالم المتخلف، وذلك لأجل الوقوف على نقاط التباين بينهما.

1 - مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في العالم المتقدم من مجموع الدراسات نذكر التقرير الذي أعده كل من Márton Medgyesi et Eszter Zólyomi<sup>2</sup> في سنة 2016 تحت عنوان « Job satisfaction and satisfaction in Financial situation and their impact on life satisfaction » حيث يشغل هذان الخبيرين منصب العضوية في المديرية العامة للتشغيل والشؤون الاجتماعية والإدماج بالمفوضية الأوروبية، وبتمويل من هذه الأخيرة، تم التنسيق مع جامعة أئينا للاقتصاد والأعمال والمركز الأوروبي لسياسة الرعاية الاجتماعية والبحث

<sup>1</sup>- " World Economic Situation and Prospects 2020",United Nation,2020 ,Retreived from : [http://C:/Users/Windows%20Prof/Downloads/WESP2020\\_Annex.pdf](http://C:/Users/Windows%20Prof/Downloads/WESP2020_Annex.pdf). visited in :17/06/2021.

<sup>2</sup>-Medgyesi,M , Zólyomi,E, " Job satisfaction and satisfaction in Financial situation and their impact on life satisfaction ",European commission,2016.

وجامعة Essex في بريطانيا. وقد اعتمدت هذه الورقة البحثية في جزئها المخصص لدراسة الرضا الوظيفي في دول الاتحاد الأوروبي على ثلاث (03) متغيرات أو عوامل لتحديد الرضا تتمثل فيما يلي: متغير الأجر، متغير خصائص الوظيفة الذي يشمل كلا من ساعات العمل ونوع العقد ومتغير الخصائص الديمغرافية الذي يشمل كلا من الجنس، العمر، وضعية الهجرة، التحصيل العلمي، وضعية الزوج، وكذا عدد الأطفال. وقامت هذه الدراسة بتحليل التباين الذي يطرأ على متغير الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات المذكورة أنفاً.

وقد اقتصرنا في نتائج هذه الورقة البحثية توخياً للإيجاز قدر الإمكان؛ حيث ذكرنا منها بعض الأبعاد المدروسة ذات الأهمية، واخترنا كلا من متغير الأجر ومتغير نوع العقد من أبعاد متغير خصائص الوظيفة، ومتغير التحصيل العلمي من أبعاد متغير الخصائص الديمغرافية، ونذكر نتائجها كالاتي:

أ- لدى موظفي دول فنلندا، الدنمارك والنسما، مستويات عالية من الرضا حسب متغير الأجر، سواء عند ذوي الأجور المرتفعة بـ 200 % من متوسط الأجور في هذه الدول، أو عند ذوي الأجور المنخفضة عن 50 % من متوسط الأجور، وربما يعود ذلك إلى الوضعية الاقتصادية الصحية التي تعيشها هذه الدول، ومعنى هذا تسجيل معدلات نمو اقتصادي مرتفعة يصاحبها انخفاض في مستويات التضخم والأسعار تحددها المنافسة.. الخ.

ب- الموظفون من ذوي عقود العمل المؤقتة في فنلندا أكثر رضا عن وظائفهم مقارنة بنظرائهم في إيطاليا، وتفسير ذلك يعود إلى السياق المؤسسي الذي تنتهجه دول الشمال الأوروبي بما في ذلك فنلندا؛ فالموظف بعقد مؤقت يتمتع بمستويات عالية من المزايا والخدمات التي تقدمها الدولة للعاطلين عن العمل، في حين أن أسواق العمل الأكثر جموداً في أوروبا هي أسواق البحر الأبيض المتوسط؛ ذلك أن عقود العمل المؤقتة أقل جاذبية تبعاً لقلّة فرص تحولها إلى عقود دائمة.

ج- وجدت الدراسة علاقة عكسية بين المستوى التعليمي ومستوى الرضا الوظيفي؛ فارتفاع المتغير الأول يؤثر في المتغير الثاني بالسلب، ولنا في موظفي بريطانيا، فنلندا وإيطاليا أفضل مثال؛ فأصحاب المؤهلات الجامعية في هذه الدول، يقارنون أجورهم وخصائص وظائفهم مع من هم دونهم في المستوى التعليمي، خصوصاً إذا ما تساوت؛ فيشعرون حينها بعدم الرضا.

وكخلاصة عامة، إن موظفي شمال أوروبا أكثر رضا مقارنة بنظرائهم في أوروبا الشرقية؛ نظرا لما يقدم لهم من امتيازات خاصة، ومن الجدير بالملاحظة كذلك أن التحاليل الغربية بخصوص التحولات التي يشهدها سوق العمل مبنية على إحصائيات وأرقام دقيقة مستقاة من معاهد ومدارس ولجان مختصة، وهو ما يؤهلها للوقوف على نتائج دقيقة أيضا، و قابلة للتطبيق وتدارك النقائص ما وجدت.

## 2- مراجعة الدراسات المتعلقة بالعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في العالم المتخلف

يجب الإشارة أولا في هذا المبحث إلى ذكر العوامل والسمات التي تجمع دول العالم والتي صنفت على أساسها ونذكر منها<sup>1</sup>:

- أ- نصيب دخل الفرد من الدخل الوطني الإجمالي في الفئة المتوسطة والذي يعتبر الأعلى بدخل أكثر من 1045 دولار وأقل من 12 736 دولار بناء على إحصائيات البنك الدولي.
- ب- صنف مؤشر التنمية البشرية\* (Human development index) المعد في سنة 2015 من طرف الأمم المتحدة معظم الدول المتخلفة وخصوصا الدول العربية منها كدول ذات معدلات عليا (High human developmet) تتراوح بين 0.70 - 0.79.

ولإثبات هذا نجد جملة من الدراسات السابقة الخاصة بالعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في القطاع البنكي داخل الدول المتخلفة، وبطبيعة الحال فإن اختيارنا لتفحص هذه الدراسات دون غيرها لم يكن اعتباطيا، ولكنه كان لسببين اثنين هما:

- اعتبار الجزائر دولة متخلفة تسري عليها معايير ومؤشرات موحدة كغيرها من الدول النامية.
- القطاع البنكي هو القطاع الذي أجرينا فيه الدراسة الميدانية الخاصة بهذه الأطروحة.

وفيما يلي عرض بعض الدراسات التي خصت العوامل المؤثرة في متغير الرضا الوظيفي في ذات

المجال:

- أ- في دراسة لـ Kirfi,W,M,M et Abubakar,B,A<sup>2</sup> بعنوان «Job satisfaction of employees in Nigerian bank's A study of access»، والتي سعت إلى معرفة ما إذا كان الموظفون راضين عن

<sup>1</sup>- Fantom,N,Serajuddin,U,"*The world bank's classification of countries by income*",Policy research working paper 7528,World bank groupe,2016,P 38.

\* يقوم مؤشر التنمية البشرية بقياس ثلاث أبعاد للتنمية والرفاهية تتمثل في الصحة، التعليم ومستوى المعيشة على أن يتم تصنيف الدول وفقا لمعاملات إحصائية محددة.

<sup>2</sup>- Kirfi,W,M,M et Abubakar,B,A," *Job satisfaction of employees in Nigerian bank's A study of access* ",Research journal's Journal of human resource,8,2,2014, PP 1-13(Retrieved from : P 7-8-9).

وظائفهم، ليس هذا فقط، ولكن لضبط أكثر العوامل أهمية في تعزيز رضا هؤلاء الوظيفي؛ حيث انطلقت من سبع (07) عوامل مؤثرة على الرضا الوظيفي، وتشمل كلا من: محيط العمل وتسهيلات، الشعور بالإنجاز، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع المشرفين، المشاركة في صنع القرار، الأمن الوظيفي، بالإضافة إلى الامتيازات. وقد شملت هذه الدراسة أربع وستين (64) موظفاً في بنك PLC في مدينة SOKOTO النيجيرية.

وكان من أهم النتائج ما نسبته 80% من هؤلاء راضون عن محيط العمل وتسهيلات. وما نسبته 63% من هؤلاء راضون عن إنجازاتها في العمل، وهذا لكونها سببا في رفع الأجر والترقية، والاعتراف بالعمل. وأن 53% راضون عن العلاقة مع زملاء العمل، وعلى النقيض من ذلك أكدت نتائج هذه الدراسة أن 86% منهم غير راضين عن علاقاتهم مع المشرفين، وهو ما يعبر عن علاقة غير صحية داخل هذا البنك بين الموظف ومشرفه. وأن 59% غير راضين عن المشاركة في صنع القرار؛ حيث هذا الأخير يصنع في الإدارة العليا، ومن ثم يسلم إليهم لتطبيقه. وأن 62% من المستجوبين يشعرون بعدم الأمان الوظيفي، وذلك لعدم قدرتهم على تلبية احتياجاتهم المادية، ونظرا لسياسة التقليل المستمر التي ينتهجها البنك.

ب- وفي دراسة قدمها كل من Alqarawi, A,B et AlSheail, M,R<sup>1</sup> بعنوان "Factors influencing banking employee satisfaction in Saudi Arabic" وقد سعت إلى الوقوف على العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وتقييم أسبابه وفهم العلاقة بين مختلف المتغيرات وتأثيرها على الرضا الوظيفي وكذا تحديد العوامل الرئيسية المساهمة في تعظيمه. وقد شملت عينة الدراسة 135 موظفاً يشغلون مختلف المستويات الإدارية في بنوك منطقة القصيم (Qassim region). وصنفت الدراسة العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى ثلاث (03) فروع أولها عوامل على المستوى الفردي، وتشمل كلا من التحفيز والتعليم، وثانها عوامل على المستوى التنفيذي، وتحتوي على الاتصال والنزاع، وأخيرا عوامل على المستوى التنظيمي، وتنقسم إلى الثقافة التنظيمية وسياسات وممارسات الموارد البشرية.

وخلصت نتائجها إلى ما يلي: 58,18% من عينة الدراسة يعتبرون أن الحوافز التي يقدمها البنك لهم تساهم بشكل كبير في تعظيم الرضا الوظيفي لديهم؛ فهي بالنسبة لهم عامل مشجع على زيادة بيع منتجات البنك للعميل، وتحقيق الأرباح. وأن الموارد التعليمية (Educational resources)، تساهم في تعظيم الرضا الوظيفي لهؤلاء، فغالبية المستجوبين يرون أن التعليم يساهم في رفع الأداء وزيادة الثقة

<sup>1</sup> Alqarawi, A,B et AlSheail, M,R, "Factors influencing banking employee satisfaction in Saudi Arabic", Archives of business research, 7,2,2019, PP 121-132 (Retrieved from : P 128-129).

بالنفس والرفع من الإنتاجية والحصول على الحوافز؛ وكتحصيل حاصل لجميع ما سبق أظهرت النتائج أيضا أن النزاع أو الصراع (Conflict) يعتبر عاملا سلبا إذا ما تحدثنا عن الرضا الوظيفي، ذلك أنه يؤثر سلبا على بيئة العمل ويخلق جوا مشحونا بالضغط مما يؤثر على نفسية الموظف ويخفض رضاه الوظيفي.

هذا وأسفرت النتائج عن وجود صعوبة في الاتصال بين الموظف والإدارة العليا من ناحية، وبينه وبين مختلف المستويات الإدارية من ناحية أخرى، وهذا ما يدل على وجود مأخذ على أنظمة الاتصال داخل البنك. وآخر نتائج الدراسة تسجيل تباين في إجابات عينة الدراسة عن سياسات وممارسات الموارد البشرية ونخص بالذكر ساعات العمل وأنظمة وسياسات البنك، فـ 33,35% من هؤلاء تعتبر راضية تماما عن هذه السياسات وتعتبرها ملائمة لنمط حياتها، في حين ما نسبته 14,85% غير راضين عنها، وقد يعود هذا التباين إلى الاختلاف في الجنس والوضعية الاجتماعية للمستجوبين.

وعلى العموم نستخلص من الدراستين المقدمتين نتائج هامة تتعلق بالعوامل المؤثرة في القطاع البنكي في دولتي النيجر والسعودية كدولتين متخلفتين:

- تباين بعض العوامل المدروسة والمؤثرة في الرضا الوظيفي في القطاع البنكي في كلا الدولتين، وربما يعود ذلك لاختلاف السياق والخلفية الاجتماعية والثقافية لكل منهما.

- تطابق بعض النتائج المتوصل إليها على اعتبار أن العينتين راضيتان عما يتلقونه من امتيازات أو حوافز.

- الاتفاق على أن عامل الإشراف وعامل الاتصال مع الإدارة العليا وغيرها من الإدارات الوظيفية، هي عوامل ضغط نفسية على العينتين ومن شأنها تخفيض الرضا الوظيفي لديهم.

وفي نهاية عرضنا لبعض الدراسات السابقة عن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في العالم المتقدم والمتخلف، نقف عند جوهر الاختلاف بينهما من وجهة نظرنا والذي يتمثل في أن الموظف في الدول المتقدمة يسعى إلى تلبية درجات عالية من هرم الحاجات حسب Abraham Maslow، وهو يعتبرها عوامل ترسم رضاه الوظيفي، في حين يسعى في الدول المتخلفة بما فيها الجزائر إلى تلبية الحاجات الأولية منها فقط، وهي من عوامل الرضا الوظيفي لديه.

### 3- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي المُختارة للدراسة

ويهدف حصر الدراسات السابقة التي تناولت العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي سجلنا تباينا كبيرا بينها، وهو ما أوضحه Lock (1976) على اعتبار توجه باحثي السلوك التنظيمي إلى البحث في

العوامل التي تجعل بعض الموظفين يبدون رضاهم عن وظائفهم، بينما يبدي الآخرون مستويات أقل من الرضا<sup>1</sup>. ويرجع الدافع من وراء البحث إلى محاولة فهم وشرح محددات هذه الظاهرة وإلى أهدافها المذكورة أنفاً.

وتأسيساً على ذلك ذكر كلا من (Quarstein et Glassman (1993) Smith et al (1969) أن العوامل والمصادر المؤثرة في هذا المتغير متعددة<sup>2</sup>، وبالعودة إلى (1976)، نجد أن العوامل الأساسية المؤثرة فيها تشمل ما يلي: الوظيفة نفسها، التعويضات، فرص الترقية، محيط العمل، زملاء العمل، القيم الشخصية، العلاقة بين الموظفين، فتوفر هذه العوامل حسب Lock، ينتج موظفين راضين عن وظائفهم<sup>3</sup>.

ومن زاوية أخرى، اتفقت دراسات كل من (Sirin (2009), Ciner et Karcioglu (2012) et Zaim et al (2012) مع ما جاء به Lock (1976) على أن عامل بيئة العمل الملائمة هو عامل محدد ومهم من محددات الرضا الوظيفي، لكن اختلفوا معه في عدد من العوامل المتمثلة في الشعور بالنجاح، العلاقة مع المشرفين والإدارة وزملاء العمل، الأمن الوظيفي، المسؤولية، المرتبات، فرص الترقية، وضوح الدور، المشاركة في صنع القرار،... الخ<sup>4</sup>.

وعلى النقيض من ذلك جاءت نظرية الأحداث الظرفية في 1992 لكل من Quarstein, McAfee, et Glassman، وقسمت العوامل المؤثرة في هذا المتغير إلى صنفين هما<sup>5</sup>:

أ- صنف الخصائص الظرفية: تتمثل في مجموع السمات الوظيفية التي بإمكان الموظف النظر فيها قبل استلامه لوظيفته نحو: الأجر، الإشراف، شروط العمل، فرص الترقية، وأخيراً سياسات المنظمة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup>- Ellickson,C,M.,Logsdon,K,"*Determinants of job satisfaction of municipal government employees*", *State and local government review*,33,3,2001,PP 173-184(Retrieved from : P 173).

<sup>2</sup> - Rabbane, K ,F. ,Yasmine, S.,Al Mamun ,A,"*Determinane of job satisfaction : A study on Bangladesh Perspective*", *Research journal of commerce and behaviour science*,1,8,2012,PP 28-34(Retrieved from ,P 29).

<sup>3</sup>- Pandey,P, Asthana,K,P," *An empirical study of factors influencing job satisfaction*", *Indian journal of commerce & management studies*,8,3,2017,PP 96-105(Retrieved from : P 97).

<sup>4</sup>- Ibid., P 98.

<sup>5</sup>- Worrell,G,T.(2004). "*School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later*". Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University,P 14.

<sup>6</sup> - Ibid., P15.

ب- قسم الأحداث الظرفية: وهي تشمل الأحداث التي تعترض الموظف بعد توليه الوظيفة ملموسة كانت أم غير ذلك، ايجابية أم سلبية، فتمديد أوقات العمل مثلا هو مؤشر عن الإيجابية منها، بينما توتر العلاقة مع الزملاء، هو مؤشر عن حدث سلبي منها<sup>1</sup>.  
وبعيدا عن التصنيف السابق وعند مراجعتنا للأدبيات السابقة، نجد أن باحثي الإدارة ركزوا على صنفين متوازنين محددتين للرضا الوظيفي، تندرج تحت كل منهما مجموعة من الأبعاد، وهما يتمثلان في صنف العوامل التنظيمية وصنف العوامل الشخصية، وقد صادفنا اختلافا بين الباحثين في الفروع المكونة لكل بعد منهما.

فحسب أستاذ علم النفس الصناعي التنظيمي في جامعة جنوب فلوريدا (1997) Paul Spector E، تضم العوامل التنظيمية أي البيئية المحيطة كل من ظروف العمل وفرص التقدم الوظيفي وكذا المكافأة وزملاء العمل والاتصال...إلخ. أما الخصائص الشخصية، فتشمل المتغيرات الديمغرافية وأقدمية الموظف<sup>2</sup>. وسنعمد هذا التصنيف في دراستنا تبعا للاعتبارات الآتية:

- ❖ تركيز هذا المقياس على قياس الرضا الوظيفي عند موظفي منظمات الموارد البشرية، وموظفي المنظمات العامة (محل الدراسة الميدانية). وكذا موظفي المنظمات غير الربحية.
- ❖ تضمن هذا المقياس لمعظم الأبعاد المكونة للمقاييس الأخرى.
- ❖ شمولية هذا المقياس.
- ❖ حداثة هذا المقياس مقارنة بغيره من المقاييس.

وقد طور الباحث (Spector) عددا من الأدوات في تقييم التّركيبات التّفسية للموظف، بما في ذلك الرضا الوظيفي المكون حسبه من تسعة (9) عوامل، يمكنها المساهمة في تعزيزه والمتمثلة فيما يلي<sup>3</sup>:

### 3-1- عامل الامتيازات

الامتيازات (Robbins et Judge (2009): هي " وعود و مكافآت واعتراف وتقدير على العمل الجيد": لذا فإن حزمة الامتيازات التي قد تقدمها المنظمة لموظفيها تشمل الرعاية الصحية، التأمين على الحياة، رعاية الأطفال، العطل، الإجازات مدفوعة الأجر، خطط التقاعد، سداد الرسوم

<sup>1</sup> - Ibid., P16.

<sup>2</sup> -Idem.,=Id

<sup>3</sup> - Sumedho ,2015," *The Effect of Nine Facets of Job Satisfaction for Creative Employees in Creative Agency*", International business Management,3,1,2015,PP 21-27(Retrieved from : P 22).



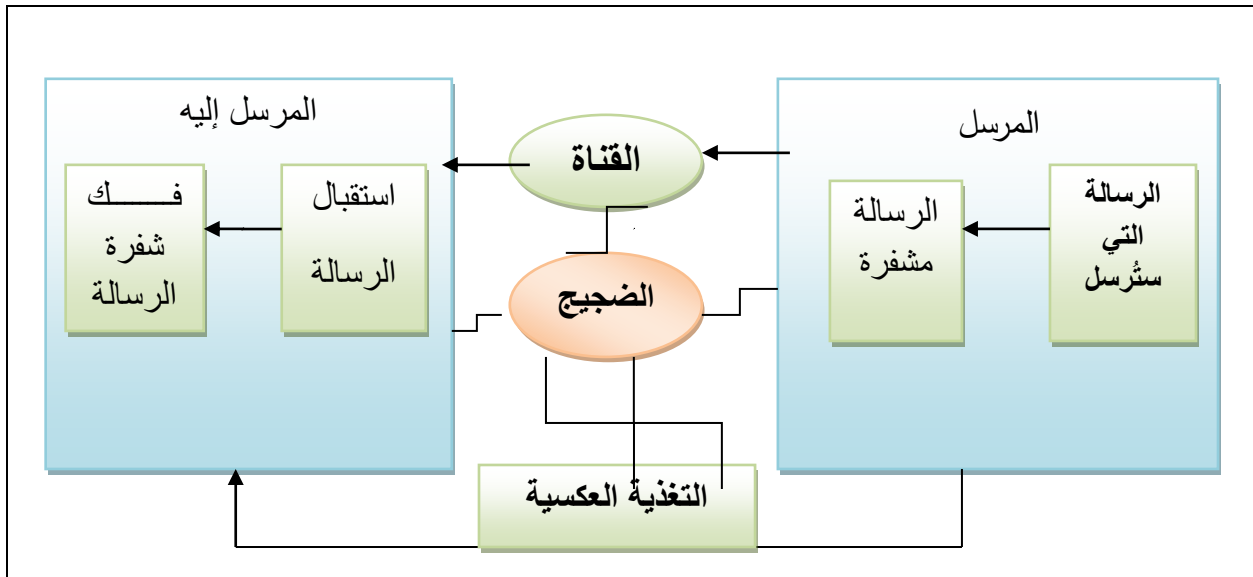
المدرسية، التعويض المالي عن العمل خارج الأوقات الرسمية، التكوين المهني المدفوع. وغالبا ما تقدم المنظمة هذه الامتيازات وغيرها كمحاولة منها لتعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفيها<sup>1</sup>.

وهنا تجب الإشارة إلى نتائج الدراسة التي أجراها كل من (Donahue et Heywood 2002) حول تأثير الجنس على عامل الامتيازات، وقد أسفرت أن النساء من ذوات الياقات البيضاء يبدن رضا وظيفيا أكبر كلما توفرت دور رعاية الأطفال في المنظمات التي ينتمين إليها، بيد أن الرجال من ذوي الياقات البيضاء، يبدون رضا وظيفيا أكبر كلما أتيحت خطط التقاعد بشكل أيسر في المستشفى الذي ينتمون إليه<sup>2</sup>، ولذلك يجب الأخذ في الحسبان الخصائص الشخصية التي من شأنها التأثير على الرضا عن الامتيازات التي تمنحها المنظمة .

### 2-3- عامل الاتصال

تجدر الإشارة إلى أن توفر الاتصال عامل مهم في كل منظمة من العالم؛ فمن غير المعقول نظريا تصور هذه الأخيرة دون هذا العامل، وبذلك لا يمكن إرسال المعلومة أو تلقيها، ومن الضروري أن نؤكد هنا، على أن عملية الاتصال تمر بمراحل نوضحها من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (2-2): عملية الاتصال



**Source:** Robbins ,P,S et Judge,A,T, " *Organizational behavior*",15 edition ,Pearson education,New York,P 338.

<sup>1</sup> - Mcneill,M,K.(2016), " *A study of factors that impact middle school teacher job satisfaction* ",Doctoral dissertation,University of Nevada,P 39.

<sup>2</sup> - Idem.,=Id.

نلاحظ من خلال الشكل الموضح أعلاه عددا من الفاعلين في عملية الاتصال نذكرهم كما يأتي<sup>1</sup>:

- أ- المرسل: هو الشخص الذي يكون رسالته عن طريق ترميز وتشفير الأفكار.
- ب- الرسالة: هي الناتج الفعلي لترميز المرسل؛ فالكلام رسالة، والكتابة رسالة، وتعبيرات الوجه رسالة.
- ج- القناة: هي الوسيط أو الناقل الذي ينقل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه، بطريقة يحددها المرسل رسمية كانت أم غير رسمية؛ فالقناة الرسمية، هي قناة يتم إنشاؤها من قبل المنظمة، وتكون تقليدية عن طريق التسلسل الهرمي للمنظمة، أو عن طريق قنوات أخرى شخصية أو اجتماعية، والهدف منها هو نقل الرسائل المرتبطة بأنشطة موظفيها، من جانب آخر، نجد قناة الاتصال غير الرسمية، قناة عفوية تظهر في استجابات خيارات الموظفين الفردية.
- د المتلقي: هو الشخص الذي يتم توجيه الرسالة إليه، والذي يوجب عليه تفكيك شفرة الرسالة حتى تكون واضحة ومفهومة.
- هـ- الضجيج: يتمثل في حواجز الاتصال التي تقف عائقا دون وضوح الرسالة، من هذا القبيل نذكر، المشاكل الإدراكية، الحمل الزائدة عن المعلومة، الصعوبات الدلالية والاختلافات الثقافية.
- و- التغذية العكسية: وهي تمثل الحلقة الأخيرة من دورة الاتصال؛ حيث تتمثل في التحقق من مدى فهم المتلقي لرسالة المرسل، وهذا ما لا يتحقق إلا بعد تمكن المرسل من نقل رسالته على النحو المنشود.

وحري بنا التطرق إلى الرضا عن عامل الاتصال داخل المنظمة؛ حيث يعرفه Crino et (1981) على أنه رضا الموظف عن جوانب الاتصال المختلفة فيها، لذا يعد رضا هؤلاء عنه تقييما منهم لممارساته داخل المنظمة، ونتيجة لذلك، نقول إن متغير الرضا عن الاتصال، يتوسط العلاقة بين ممارسات الاتصال الداخلي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> -Robbins ,P,S et Judge,A,T Op.cit.,P 383.

<sup>2</sup> -Verghese,K,A.,Verma,P.,Mohapatra,S,"*Communication satisfaction questionnaire(CSQ) in India contex*", Paper presented at 6<sup>th</sup> international conference on managing human resource at the workplace ,Shri Dharmasthala Manjunatheshwara Institute for Management Development(SDMIMD),India,8-9/12/2017,P03-04.

## 3-3- عامل زملاء العمل

إنّ العلاقة مع زملاء العمل هي نوع من العلاقات الشخصية القائمة على بعدين اثنين؛ هما العلاقة بين القائد والموظف كبعد أول والتفاعلات بين زملاء العمل كبعد ثاني. ومعنى ذلك أن هذه الأخيرة لا تنحصر في العلاقة التصاعدية بين الموظف والقائد، ولكنها تشمل أيضا العلاقة الأفقية بين الموظف وزميله<sup>1</sup>، وقد عدّدا (Fiedler et al (1977) خصائصها، وهي تقوم على ركائز أساسية نحو؛ الصداقة، القبول، والولاء بين أعضاء المجموعة، وليس هذا فحسب، بل تتعدى ذلك إلى مستوى الثقة والأمان والاحترام الذي يوليه الموظف لقائده في العمل. وهنا أشار (Tsao (1990 إلى أن جودة علاقات زملاء العمل تكشف فعالية عامل الاتصال الذي بين طرفي عملية الاتصال من جهة، وتوضح حجم التنسيق بينهما من جهة أخرى؛ فنسبة إلى (Tsao (1990، فإن التنسيق بين زملاء العمل هو مؤشر ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي. وقد تحدث (Ducharme et Martin (2000 عن عنصر الدعم في هذه العلاقة وتأثيره الإيجابي على الرضا الوظيفي للموظف حتى في حالات وجود اكتئاب يعاني منه هذا الأخير<sup>2</sup>.

وربما تؤثر أيضا مواقف وسلوكات الموظف على نظرة العميل لجودة الخدمة كما أسلفنا الذكر، لذا يتوجب على إدارة المنظمة البحث عن مناهج فعالة تصنعها الثقة كعنصر أساسي ومهم؛ حيث تبين أن الثقة المتبادلة بين المرؤوسين وزملاء العمل، تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لديهم<sup>3</sup>.

## 3-4- عامل شروط العمل

بالنسبة لهذا العامل ذكر مركز Brampton Small Business Enterprise في توصيفه لعامل شروط العمل أنها: "خطوات لإنهاء المهام التي يجب أن تتبع معيارا معيناً مرتكزا على لوائح القطاع الذي تعمل فيه المنظمة، أو قوانين ومعايير شخصية، أو سياسات (سياسة التأمين والضمان)، أو عمليات (كخطوات تجميع المنتج) أو معايير (كتحديد دقيقة واحدة لزمن الاستجابة)، وتجدر الإشارة هنا أن شروط العمل نحو: درجة الحرارة، النظافة، ساعات العمل، التهوية والضوضاء، ليس هذا فحسب، بل توفر المعدات والتجهيزات، الأمن ومواقف السيارات، مكاتب نظيفة، مناطق الراحة والحمامات، كلها من قبيل العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، وحسب ما جاء به (Arnold et Feldman (1996 أن

<sup>1</sup>- Lin,C,S.,Lin,J,S,J,"*Impact of cowerkers' relationships on organizational commitment and intervening of business management*",African journal of business management ,5,8,2011,PP 3396-3409 (Retrieved from : P 3397).

<sup>2</sup> -Ibid,P 3398.

<sup>3</sup> - Idem.,=Id.

الموظف الذي يعمل في بيئة عمل مريحة يكون أكثر قدرة على الأداء وعلى تحقيق نتائج أفضل. وأن العلاقة الوطيدة والمباشرة بين ظروف عمل ايجابية ومواتية والاحتفاظ بالموظف وشعوره بالمكانة لدى المنظمة، تدعو إلى ضرورة الاهتمام بها؛ لأن نقيض ذلك قد يؤدي إلى نتائج سلبية نذكر منها<sup>1</sup>:

- سوء شروط العمل حسب (George et Jones (1999)، يؤدي إلى عدم الرضا عند الموظف.
- التأثير على رفاهية الموظف الجسدية والنفسية (Baron et Greenberg(2003).

3-5- عامل الأجر وعامل المكافآت

عامل الأجر حسب الباحث Spector- هو نظام التعويض المالي نتيجة القيام بمهام روتينية ومجدولة ومحددة في هيكل الوظيفة<sup>2</sup>، ويتم تحديده اعتمادا على أمرين أساسيين:

- مستوى الأجر الذي يضم كلا من الرواتب والمكافآت داخل المنظمة.
- هيكل الوظيفة الذي يحدد الأجر النسبي للوظائف داخل المنظمة.

وقد صنف (Basar et al (2011) هذه المكافآت إلى مكافآت عرضية وأخرى جوهرية، أما المكافآت العرضية فتشمل كلا من الأجر والترقية والمزايا، في حين تضم الجوهرية منها كلا من الشعور بالإنجاز، وكون الموظف جزء من نجاح الفريق، وتقدير المشرفين له واعترافهم بمجهوده<sup>3</sup>. فمن جهة يمكن اعتبار الأجر عاملا مهما للتأثير على رضا الموظف من عدمه (Lambert, Hognna et Barton (2001)<sup>4</sup> ومن جهة أخرى تعتبر التعويضات المحور الرئيس والداعم للرضا الوظيفي، وقد تمّ الوصول إلى هذه النتيجة بعد استطلاع أجراه كل من (Kathawala, Moore et Elmuti (1990) محاولين من خلاله تصنيف مختلف الخصائص الوظيفية التي تساهم في تحفيز الموظف وزيادة رضاه الوظيفي. وتوصلوا إلى أن التعويضات هي العامل الأول في الرضا الوظيفي للموظف، بل هي الوقود المحقّز له.

ورغم أن قيمة الأجر وقيمة المكافآت والتعويضات (مقدار هذه المتغيرات جميعا) هي العامل الأكثر وضوحا في التأثير على الرضا الوظيفي للموظف، إلا أنه توجد عوامل أبعاد أخرى مكونة لهذا

<sup>1</sup> - Othman ,M., Kamarohim ,N., Maan ,K,L.(2018, December,19),"Factors that influence employees job satisfaction",Paper presented at the IEBMC 2017 8 the International Economics and Business Management Conference.doi:10.15405/VR.2018.07.02.37.

<sup>2</sup>-Mcneill,M,K., Op.cit.,P 44.

<sup>3</sup>- Pandey,P, Asthana,K,P.Op.cit., P 97.

<sup>4</sup> - Rabbane, K ,F.,Yasmine,S.,Al Mamun ,A.Op.cit.,P 28.

البعد تؤثر على العلاقة بينه وبين الرضا الوظيفي؛ كتوزيع الأجور بين الموظفين داخل المنظمة، والعدالة المتصورة في توزيعها، والأمن الذي يوفره هذا الأخير للموظف<sup>1</sup>.

### 3-6- عامل الترقية

تعرف الترقية بأنها: "انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة أكثر أهمية وأكثر تعويضا"، بمعنى آخر: "انتقال الموظف من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى من مستويات الهرم التنظيمي ما يعني تعزيز مسؤولياته ومكانته وتحسين حزمة التعويضات التي من شأنه الحصول عليها"؛ والمقصود بذلك: "إعادة تعيين الموظف في رتبة وظيفية أعلى"<sup>2</sup>. ومما لا شك فيه أن هذا التقدم يحمل في طياته روح التحدي والاستقلالية والمسؤولية عند الموظف؛ فموظف يتوقع احتمالية الترقية في عمله خلال السنتين المقبلتين، يبدي حتما مستوى أعلى من الرضا الوظيفي<sup>3</sup>.

وفي هذا المقام وجب علينا توضيح علاقة عامل الترقية بالرضا الوظيفي؛ حيث يعبر عدد من الباحثين عن رأيهم في أن متغير الرضا الوظيفي تربطه علاقة قوية مباشرة وإيجابية مع عامل الترقية المتوفرة في المنظمة. ولكن لا يفوتنا أن ننوه هنا أن الأساس لبلوغ هذه العلاقة الايجابية بين هذين المتغيرين، تكمن في العدالة المتصورة التي قمنا بعرضها سالفًا من خلال نظرية العدالة لـ J. Stacy Adams(1963)، ونخص بالذكر عدالة توزيع الموارد التنظيمية من أجور ومكافآت وترقيات... إلخ<sup>4</sup>.

### 3-7- عامل الإشراف

يمكن أن يتحدد مستوى الرضا الوظيفي من خلال وحسب نمط الإشراف؛ لأنه يعزز الأسلوب الديمقراطي منه عند الموظف؛ فالمشرف الديمقراطي يعزز الصداقة والاحترام والعلاقة الطيبة بينه وبين الموظفين، في حين عمل الموظف تحت إشراف دكتاتوري واستبدادي، يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا لديه<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>- Ibid., P 36.

<sup>2</sup>- Malik,E,M.,Danish,Q,R.,Munir,Y, " *The impact of pay and promotion on job satisfaction :Evidence from higher education institutes of Pakistan*",American journal of economics,2 ,4,2012,PP 06-09(Retrieved from: P 07).

<sup>3</sup> - Mcneill,M,K.Op.cit.,P 37.

<sup>4</sup> - Akabolat,M,Isik,O,Yilmaz,A,Akca,N,"*The effect of organizational justice perception on job satisfaction of health employees*",International journal of recent advances in organizational behavior and decision sciences ,1,2,2015,PP 360-372(Retrieved from : P 361).

<sup>5</sup>- Sageer,A,. Rafat ,S,. Agarwal ,P. Op.cit.,P 36.

ولعل من المفيد أن نؤكد هنا، أن عامل المرافقة التي يبديها المشرف للموظف حسب McManus (1997) et Russell ، تنمي مهاراته وقدراته، وهذا ما يؤثر إيجابا على نوايا البقاء في المنظمة، على النقيض من ذلك، فإن " قد يفضي المشرف غير المرافق بالموظف إلى التخلي عن المنظمة والتوجه خارجها، وهو ما يعني الحيلولة دون العمل فيها حسب (Scanduraa et Williams 2004)، من جانب آخر الدعم الذي يتلقاه الموظف من المشرف له تأثير إيجابي بالغ في رضاه الوظيفي Griffin, Patterson (2001) et West ، ولتوضيح ذلك أكثر، نجد (Chakrabarty, Oubre et Brown 2008) قد خلصوا بأن أفضل طريقة تجعل الموظف يفهم المطلوب منه ويؤديه على أكمل وجه، هي تقمص المشرفين لدور النموذج، والذي يقوم بالشرح الشّخصي وتوضيح التّقنيات المناسبة لبلوغ الأهداف المرجوة.

وعلى العموم فإنّ علاقة الإشراف تلعب دورا محوريا في بلوغ رضا الموظف الوظيفي ( Miller et Monge 1986) خصوصا إذا كان الأخير مدعوما بالعاملين المهمين التاليين:

- أ- تقديم الدعم للموظف بمختلف أشكاله؛ تقنيا، نفسيا وشخصيا بصداقته والانفتاح عليه، إضافة إلى مساعدته في إنجاز المهام المسندة له كما ذكرنا سابقا.
- ب- إشراك ومساهمة الموظف في اتخاذ القرار، ونجد هنا مجموعة من الدراسات التي أكّدت العلاقة الايجابية القوية بين مشاركة الموظف في عملية اتخاذ القرار والرضا الوظيفي عنده<sup>1</sup>.

### 3-8- عامل طبيعة العمل

أوضح في هذا السياق كل من Wong, Hiu et Law (1998) أن الوظيفة هي مصدر من مصادر الرضا الوظيفي؛ إذ ترتبط أبعادها بهذا المتغير مباشرة، فالاستقلالية في أدائها والتغذية العكسية عن نتائجها ومساحة الإبداع التي تمنحها للموظف وكذا الأهمية والتحدي المائلين فيها وأخيرا فرص النمو التي تتيحها، كلها ركائز مؤثرة بشكل إيجابي في الرضا الوظيفي<sup>2</sup>.

ولتوضيح ذلك أكثر تحدث Robbins et al (2003) عن خصائص الوظيفة التي يمكنها جلب الرضا للموظف وهذا لكونها تمنحه قدرا من المهام المحفزة والمحمسة ومنها؛ فرص التعلم والنمو الشخصي وأن يكون الموظف مسئولا عن وظيفته ونتائجها، علاوة على تماشي كفاءاته معها<sup>3</sup>. ومن

<sup>1</sup>-Janicijevic,N.,Kovacevic,P.,Petrovic, "Identifying organizational factors of job satisfaction: The case of one Serbian company ", Ekonomski Anali,60,205,2015,PP 73 -104 (Retrieved from : P 76).

<sup>2</sup>-Ibid.,P 75.

<sup>3</sup>- Zaheer,N ., Sharif,T,M., Yaqub ,S,M,R", Factors Affecting Job Satisfaction at public Sector Secondary Schools of Rahim Yar Khan", Developing country studies , 5,5, 2015, PP27-69(Retrieved from : P 32).

زاوية أخرى يرى كذلك كل من Lock (1976) et Ciabattari (1986) أن الوظيفة التي تحمل في طياتها تحديا ذهنيا وتسمح للفرد بتجربة النجاح، تعتبر عاملا معززا للرضا الوظيفي<sup>1</sup>.

وحللت نظرية خصائص الوظيفة لـ Hackman et Oldham (1976, 1980) التي أسهبنا الحديث عنها ضمن مبحث النظريات العملية للرضا الوظيفي، العوامل التي يجب أن تحتويها الوظيفة حتى تكون عاملا مرضيا للموظف، بينما خالف الباحث (1979) Kanungo الرأي معتبرا أن الرضا الوظيفي ليس انعكاس تام لخصائص وظيفية، بل قد يعود إلى عوامل أخرى متعددة<sup>2</sup>.

وباختصار فإن العوامل المذكورة سابقا هي أكثر عوامل الرضا الوظيفي شيوعا في الأدبيات التي تناولته، لذا ينبغي أن تدرك المنظمات الخدماتية أهمية تمتع العميل الداخلي بمستويات من الرضا المستمدة من وظيفته ومن العوامل التنظيمية التي توفرها، لأن هدف الموظف من الحصول على وظيفة معينة لا يقتصر على تلبية نفقاته، بل يتعدى ذلك إلى تحقيق ذاته من خلالها.

<sup>1</sup> - Rabbane, K ,F.,Yasmine,S.,Al Mamun ,A. Op, cit. ,P 28.

<sup>2</sup>- Idem.,= Id

## خلاصة

خلصنا من خلال هذا الفصل أن المورد البشري هو الأكثر قيمةً في المنظمات؛ لذا ينبغي لها استثماره قدر المستطاع في تحقيق أهدافها؛ فأداء الموظف كفيل بذلك، لكن بالمقابل يتأثر هذا الأداء كثيرا بمدى ودرجة رضاه الوظيفي. وخلصنا كذلك إلى أن مفهوم الرضا الوظيفي من أعقد المفاهيم من حيث ضبط التعريف وتحديد معالم التطبيق؛ لأن الباحثين لم يتوصلوا إلى ضبطه ضبطا دقيقا ونهائيا تبعا لاختلاف التوجهات الفكرية واختلاف التخصص، إضافة إلى أن الرضا الوظيفي لا يقتصر عن رضا أو اطمئنان الموظف عن نفسه أو سعادته فحسب، بقدر ما يتمثل في رضاه عن الوظيفة من جميع جوانبها، لذلك يتباين تصنيف هذه الجوانب وحصرها تبعا لاعتبارات تعود إلى الموظف بعينه.

كما رأينا في الفصل جملة من نظريات المحتوى والنظريات العملية المفسرة له، ورأينا كذلك طريقة وقوف كل منها على عوامل بعينها دون أخرى، وعرضنا جملة من الأبعاد والعوامل المؤثرة فيه؛ حيث يمكن ترتيبها وتصنيفها على أنها الأكثر أهمية من غيرها انطلاقا من احتياجات الموظف وأهدافه الشخصية والمهنية<sup>1</sup>، يضاف إلى ذلك التغير الذي يعتري ترتيبها لدى نفس الشخص من وقت إلى آخر.

من جانب آخر عرفنا أن غياب الرضا الوظيفي حسب النموذج الذي قدمه كل من Rosse et Miller (1984) في مؤتمر Carnegie Mellon يقود الموظف إلى انتهاج أربع سلوكيات تتمثل في الانسحاب السلوكي، الانسحاب النفسي، محاولات التغيير البناء، الانتقام، فهذه السلوكيات تمثل استراتيجيات للتكيف والتعامل مع عدم الرضا عن العمل، واختيار واحد منها يتأثر بالتجارب الشخصية للموظف وبمستوى تعليمه وبالمعايير الاجتماعية التي تحكمه<sup>2</sup>.

وبعد إدراكنا لهذا المفاهيم والأسس المتعلقة بالرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه بدا التساؤل مطروحا حول آلية وكيفية تحقيقه في ظل ممارسات التسويق الداخلي؟ وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثالث محاولين توضيح العلاقة بين متغيري الرضا الوظيفي والتسويق الداخلي.

<sup>1</sup>-Saner,T.,Gardashova,A,L.,Allahverdiyev,A,R.,Eyupoglu,E,S.(2016). **Analysis of the job satisfaction index problem by using fuzzy inference**. Paper presented at 12th International Conference on Application of Fuzzy Systems and Soft Computing.pp:46- 50. Procedia Computer Science.Vienna, Austria.

<sup>2</sup>- Miller ,E.H., Rosse ,G .j.(2002)."*Emotional Reserve and Adaptation to Job Dissatisfaction (Review of the book The Psychology of Work Theoretically Based Empirical Research by Brett,M,J, Drasgow,F "*, LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS Mahwah, New Jersey , London.



## الفصل الثالث

ممارسات التسويق الداخلي وعلاقتها بالرضا  
الوظيفي

## تمهيد

يلاحظ المتتبع للمعطيات البيئية حجم التحولات المتسارعة الطارئة عليها، سيما ما تعلق منها بالمنافسة؛ حيث عرفت الأخيرة تغييرا جذريا في درجتها وشدها وفي طرقها وأساليبها، وهذا ما دفع بالمنظمات خاصة الناشطة منها في المجال الخدمي إلى البحث الحثيث عن سبل جديدة للتميز وتشكيل مزايا تنافسية عالية من خلال التوجه المقصود والواعي نحو العملاء، مع السعي الدؤوب على مراقبة وتحسين جودة الخدمات المقدمة كمحاولة جادة لمضاعفة الرضا والظفر بالولاء.

ولا شك أن الموظفين في المنظمة الخدمية هم شركاء مهمين في تحسين جودة الخدمات المقدمة؛ حيث يقابل العميل أولا موظفي الخط الأمامي الذين يتحملون مسؤولية الوقوف والتعرف على احتياجاته الحقيقية وميولاته، وكذا مسؤولية التوفيق بين العروض الخدمية في المنظمة والاحتياجات المعلنة، ثم نقل الانطباع الناتج من التفاعل المباشر مع العميل إلى القادة والمشرفين. وهذا طبعا لا يقلل من دور موظفي الخط الخلفي، فهم كذلك يتحملون مسؤولية الاستجابة للاحتياجات التي نقلها إليهم موظفو الخط الأمامي؛ إذن فالخط الأمامي للموظفين مثل الخط الخلفي من حيث القيمة ودرجة الأهمية؛ لأنهما يعتبران سلسلة توريد القيمة للعملاء، ولأن فلسفة التسويق الداخلي الرامية إلى التميز في خدمة العميل الخارجي جعلت من الرضا الوظيفي هدفا داخليا ووسيطا لها، بات من الضروري تطبيق ممارسات التسويق الداخلي، والبحث في العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، وهذا ما نخصه بالبحث والشرح والنظر من خلال هذا الفصل عبر المباحث الآتية:

- I- الفئة المستهدفة من التسويق الداخلي وممارساته؛
- II- علاقة ممارسات التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي ومجالات دراستها؛
- III- الدراسات السابقة لعلاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي وجوانب الاستفادة منها.

1- الفئة المستهدفة من التسويق الداخلي وممارساته

تشارك في عملية تقديم الخدمة وفق ما ذكرنا سابقا ثلاث مكونات هامة تتمثل في: محيط الخدمة، العميل، موظف الخط الأمامي، ونظرا لأهمية المورد البشري في جودة الخدمة جاء التسويق الداخلي كمقاربة أنتجت من تطبيقاتها وممارساتها على السوق الداخلي للمنظمة الخدمية مجموعة من الممارسات العملية والدقيقة. غير أن التساؤل الجدير بالطرح لا يكمن في ماهية هذه الممارسات بقدر ما يكمن في التساؤل حول الفئة المستهدفة منها؟

لذا سنحاول لأجل ذلك ضمن هذا الجزء من الفصل تقديم إجابة لهذا السؤال، بل لممارسات التسويق الداخلي موضوع الدراسة النظرية والتحليل الميداني في الفصلين الرابع والخامس.

1- الفئة المستهدفة من التسويق الداخلي

معلوم أن الموظف في المنظمة الخدمية تعترضه جملة من التحديات التي يجب تخطيها بغية تقديم الجودة في عمله، لأجل ذلك تطبق المنظمات الخدمية ممارسات التسويق الداخلي لبلوغ هذا الهدف المنشود، غير أن آراء الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع بالتحليل والتفصيل اختلفت حول الفئة المستهدفة من تلك الممارسات التسويقية، هل هم موظفي الخطوط الخلفية أم موظفي الخطوط الأمامية؟ وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (3-1): الفئة المستهدفة من ممارسات التسويق الداخلي

الفئة المستهدفة	المؤلف
يستهدف الموظفين في الخطوط الأمامية	Berry et al ,1976
يستهدف الموظفين في الخطوط الأمامية	Sasser and Arbeit(1976)
يستهدف الموظفين في الخطوط الأمامية	William,1977
يستهدف المنظمة بأكملها بجميع موظفيها	Berry 1981 ,1987
يستهدف الموظفين في الخطوط الأمامية	Gronroos ,1983
كل الموظفين المشاركين في سلسلة خلق القيمة	Tansuhajet et al .,1987
يستهدف الموظفين في الخطوط الأمامية	Gummesson,1987
جميع الموظفين	Tansuhajet,1988
جميع الموظفين	Goerge,1987
يستهدف الموظفين في الخطوط الأمامية	Forman et Money ,1994
يستهدف جميع الموظفين الذين يمكنهم التأثير على الاستراتيجية	Varey,1995

التسويقية	
يستهدف جميع الموظفين بغض النظر عن الوصف الوظيفي والتموقع الهرمي	Piercy ,1995
جميع الموظفين	Gronroos,1997
جميع الموظفين	Wasmer et Brunner,1999
جميع الموظفين	Varry et Lewis,1999
جميع الموظفين	Rafik et Ahmed,2000
يستهدف جميع الموظفين الذين يشاركون في خلق سلسلة القيمة للخدمة	Ahmed et Rafik,2003
جميع الموظفين	Naude,Desia,et Murphy ,2003
يستهدف الموظفين في الخطوط الأمامية	Ballantyne,2003
يستهدف الموظفين في الخطوط الأمامية	Lings,2003
يستهدف الموظفين في الخطوط الأمامية	Lings et Greenly, 2005.

**Source:** Gounaris,P,S,"*Internal –market orientation and its measurement*",Journal of business research,59,4,2006,PP 432-448(Retrieved from: P 433-434).

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه اختلافاً بين مؤلفي التسويق الداخلي في شأن أي فئة من الموظفين توجه أنشطة هذا الأخير؛ فمنهم من رأى ضرورة توجيهها إلى فئة موظفي الخطوط الأمامية، بينما آخرون رأوا أهمية تعميمها على جميع موظفي المنظمة الخدمية.

ومن خلال ما سبق من عرض لأنواع التسويق الداخلي في الفصل الأول، ومن خلال الجدول رقم (1-3) الذي طرحنا من خلاله المسوق والمُسوق إليه في المنظمة، وقع اختيارنا على النوع الثالث من هذا النموذج؛ معنى ذلك أننا اعتبرنا إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق تسوق لأنشطة التسويق الداخلي لموظفي المنظمة الخدمية بأكملها، وسبب اختيارنا لهذا النوع دون غيره هو أنه اختيار أغلب المنظرين، والجدول السابق أوضح ذلك.

## 2- ممارسات التسويق الداخلي المعتمدة في الدراسة

تركز الدراسة الحالية انطلاقاً من مراجعة الأدبيات السابقة على بناء مزيج تسويقي أو برنامج تسويقي داخلي يقوم على الترويج داخل المنظمة الخدمية، وذلك باستعمال الاتصال الداخلي الذي من شأنه الترويج لرؤية المنظمة وأهدافها، وكذلك عن طريق تخصيص ميزانيات لتعزيز مهارات وكفاءات شاغلي منتجاتها أو وظائفها من خلال تطوير كفاءاتهم، بالإضافة إلى برمجة مكافآت تنظيمية

كسعر لتكلفة التضححية التي يدفعها الموظف مقابل شراء منتج أو وظيفة المنظمة دون غيره من المنافسين، زد على ذلك تحليل الفرص والتهديدات الداخلية عن طريق بحوث السوق الداخلية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه البرامج تتم في إطار ثقافة تنظيمية تعتبر الداعم الإداري الذي يقوم على توزيع جميع البرامج والممارسات السابقة. وبما أن ممارسات التسويق الداخلي السالفة الذكر لم يسلط عليها الضوء بشكل كبير في الدراسات الجزائرية ولا في الدراسات العربية، ارتأينا إسقاطها على البيئة الجزائرية نظرا لاعتقادنا قدرة هذه الأخيرة على التكيف مع البيئات الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، ونذكرها تباعا كآلاتي:

### 1-2- ممارسة الاتصال الداخلي

بداية الاتصال الداخلي حسب تعريف (Lovelock 1999) هو: "جميع أشكال الاتصال في منظمات الخدمة من الإدارة إلى الموظف"<sup>1</sup>، أما (Javadien,Rayej ,Estri et Ghorbani,2010, Gumesson,Lusch et Vargo,2010, فيرون أنه يمثل: "التكتيكات المطبقة داخل المنظمة والتي تمثل المنهج والطريقة التي تتقاسم بها هذه الأخيرة المعلومة مع موظفيها لتحفيزهم على دعم أهدافها"<sup>2</sup>.

من جانب آخر فإن ممارسة الاتصال الداخلي تعنى بالاستراتيجيات المختلفة التي يستعملها الموظفون على جميع المستويات الهرمية المتواجدة بمنظمة الاتصال مع بعضهم البعض؛ فالموظف حسب (Gronroos(1990 يحتاج إلى المعلومة في أداء مهامه كمزود خدمة للعميل الداخلي والخارجي هذا من جهة، ومن جهة أخرى يستخدم هذا الأخير الاتصال الداخلي بهدف التبليغ عن متطلباته واحتياجاته الخاصة، أضف إلى ذلك تبليغ المعلومات بخصوص متطلبات العميل الخارجي والنتائج التي حصل عليها جراء اللقاء مع هذا الأخير عند إتمام عمليات الخدمة<sup>3</sup>.

أما الوسائط المستخدمة في ممارسة الاتصال الداخلي بين المنظمة والموظف فتتمثل فيما يلي:

— الاتصال الشخصي بالموظف.

<sup>1</sup> - ELSamen,A,A., Alshurideh,M, "*The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company*", International Journal of Business and Management,7,19,2012,PP 84 -95 (Retrieved from :P 86).

<sup>2</sup> -De Bruin,L,(2019), "*Internal marketing and the delivery of service quality and customer satisfaction in the Omani banking industry*",Doctoral thesis ,University of Johannesburg,South Africa ,P 95.

<sup>3</sup> - Conduit,J., Mavondo,T,F, "*How critical is internal customer orientation to market orientation?*", Journal of Business Research,51,01,2001,PP 11-24( Retrieved from :P 14).

- رسائل البريد الإلكتروني في إبلاغ الموظفين بالبرامج والسياسات الجديدة.
  - الموقع الداخلي للمنظمة.
  - الإعلان الداخلي والنشرات الإخبارية الداخلية.
  - جلسات مناقشة لفرق العمل والرسائل الإخبارية حسب (Robert-Lombard 2010<sup>1</sup>).
- ومن الضروري هنا أن نتطرق إلى أهمية ممارسة الاتصال الداخلي التي يمكن حصرها في النقاط التالية:
- هو عقد بنده الأساس يكمن في الحوار الذي ينقل مشاعر وتوقعات وتصورات ونوايا المديرين والموظفين بخصوص وجهة نظرهم حول القضايا التنظيمية المختلفة.
  - تقليل الخلافات بين الوظائف والانعزال بين الإدارات.
- وعلى المنظمة الخدمية هنا أن تولي اهتماما كبيرا بممارسة الاتصال الداخلي كونه يضمن بلوغ الأهداف الرئيسية التالية:
- الهدف الرئيس من ممارسة الاتصال الداخلي في المنظمة انطلاقا مما جاء به Chen et Harang (2010) هو نقل المعلومة؛ معنى ذلك نقل المعلومة التي تجعل الموظف أكثر فهما انفتاحا ودراية بالمتوقع منه، الأمر الذي يخوله في الأخير تقديم الأداء الجيد ليس هذا فقط؛ فالمنظمة بدورها تستفيد من الاتصال الداخلي عن طريق إعلام الموظف عن رؤيتها ورسالتها وأهدافها وكيف ينبغي أن يكون أداءه الوظيفي منسجما مع جميع ما سبق حتى يكون بذلك أحسن سفير يمثلها<sup>2</sup>.
  - ممارسة الاتصال الداخلي بإمكانها تقوية وبناء جسور الثقة بين المنظمة والموظف، ويجب هنا على هذه الأخيرة أن تكون شفافة ومستعدة للتشارك وإياهم بمعلومات عن إستراتيجيتها وأدائها المالي ونفقاتها مادام مشاركة ونشر المعلومة، عامل رئيسي في التسويق الداخلي<sup>3</sup>.
  - وآخر هدف من أهداف ممارسة الاتصال الداخلي هو الحصول على التغذية العكسية من الإدارة إلى الموظف، والتي تمكن الموظف من تحسين أدائه الوظيفي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Elsamén,A,A., Alshurideh,M, Op, cit., P 86.

<sup>2</sup> - De Bruin ,L., Roberts,Lombard,M,De Mage Hegdenry,C , “ *Internal marketing ,service quality and pperceived customer satisfaction: An islamik banking perspective*”,Journal of islamik marketing ,11,1,2020,PP 199-224(Retrieved from : P 204).

<sup>3</sup> - Nyongesa,M,L, Op, Cit, P 24 .

<sup>4</sup> - Conduit,J., Mavondo,T,F,” , Op, Cit, P 14.

## 2-2- ممارسة عرض الرؤية

تعرف الرؤية على أنها: "الحالة المستقبلية التقديرية للمنظمة؛ فهي صورة عن الوضع المستقبلي للمنظمة"<sup>1</sup>، وهنا أبدت العديد من الدراسات اهتماما كبيرا بالجوانب التي يجب أن تركز عليها المنظمة عند بنائها وتنفيذها للرؤية الخاصة بها؛ حيث تشمل هذه الجوانب كلا من: جانب التطوير، جانب التعبير اللفظي أو الشفهي عنها، جانب الاتصال، وأخيرا جانب التنفيذ، وذلك استنادا إلى ما جاء به كل من (Nanus, 1992; Robbins et Duncan, 1988; Westley et Mintzberg, 1989)<sup>2</sup>، ومن الجدير بالملاحظة أن هذه الدراسات ركزت على أسس لبناء الرؤية ولم تذكر سمات أو مميزات الرؤية.

لتأت بعد هؤلاء الباحثين دراسة كل من (Baum et al (1998 بعنوان العلاقة بين محتوى الرؤية وسماتها وأدائها التنظيمي في المشاريع الأمريكية الجديدة؛ حيث خلصت نتائجها إلى أن الرؤية التي تتميز بالإيجاز والوضوح والتوجه المستقبلي والاستقرار والتّحدي والقدرة على الإلهام تؤثر إيجابا على نمو المشاريع الجديدة<sup>3</sup>، وفيما يلي تعريف موجز للخصائص السبع المكونة للرؤية<sup>4</sup>:

أ- الإيجاز: ينبغي أن يكون التصريح بالرؤية موجزا ولكن لا يجب للإيجاز بأي حال من الأحوال أن يلغي التحديد التام للرؤية.

ب- الوضوح: يجب أن يكون بيان الرؤية واضحا ودقيقا؛ بحيث يتم فهمه وقبوله؛ فالوضوح يجعل الأهداف العامة مفهومة لجميع الموظفين.

ج- التوجه المستقبلي: يجب أن يركز بيان الرؤية على توجه مستقبلي طويل الأجل للمنظمة وعلى البيئة التي تعمل فيها.

د- الاستقرار: ينبغي أن يكون بيان الرؤية مستقرا عاما ومجردا بما يكفي كي لا يتأثر بتغيرات السوق أو التكنولوجيا.

هـ- التحدي: ينبغي أن يكون بيان الرؤية محفزا للموظف لعمل ما يتوجب عليه بغية بلوغ النتائج المرغوبة؛ فالرؤية بذلك تتحدى الموظف لتقديم أفضل ما لديه.

<sup>1</sup> -Surange,M,"*Importance of corporate vision*".Proceeding of the HR conference.1,1,2004, P 34-40.

<sup>2</sup> - Kantabatra,S.,Avery,C,G,"*Vision effect in customer and staff satisfaction:An ampical study investigate*",Leadersip & organization development journal,2007,PP 323-342(Retrieved from : P 324).

<sup>3</sup> - Idem. ,=Id

<sup>4</sup> - Kantabura,S,"*What do we know about vision*",The journal of applied business research ,24,2,2008,PP 127-138 (Retrieved from : P 127).

و - التجريد: يجب أن يمثل بيان الرؤية فكرة عامة بدلاً من إنجاز معين؛ فالرؤية ليست هدفاً أنيا أو هدفاً يمكن تحقيقه لمرة واحدة ثم التخلص منه.

ز- القدرة على الإلهام: يجب أن يمثل بيان الرؤية بالنسبة للموظف فكرة تستحق العمل من أجل تحقيقها، فإذا لم يتصورها كهدف جذاب فلن يلزم نفسه بتحقيقها.

وعلى الرغم من أهمية جميع الخصائص سالفة الذكر، فإنها تساهم بما نسبته 10 % فقط في تحقيق الرؤية؛ فالإدارة مطالبة بالعمل على إيصال رؤيتها لموظفيها، وكذا تحفيزهم وتعليمهم بكيفية الأداء لبلوغ النتائج المرغوبة والمطلوبة، وهذا كله من شأنه المساهمة في تحقيقها بنسبة أكبر<sup>1</sup>.

وناهيك عن ذلك، فإن رؤية المنظمة المبنية على التميز في أداء الخدمة حسب (Pfau et al(1991) من شأنها التأثير في طريقة استجابتها لأسواقها الخارجية، ورسم خارطة طريق أمامها عن طريق العمل على بعدين اثنين هما<sup>2</sup>:

- إرضاء حاجات عملائها الخارجيين وتلبية طلباتهم (Wasmer et Brunner(1991 من جهة.
  - تحفيز موظفيها على تطوير الوعي الخدمي وسلوك التوجه نحو العملاء من جهة أخرى.
- فالمنظمة التي تتبنى رؤية التميز في أداء الخدمة من شأنها أن تحقق نجاحاً في المجالين التاليين<sup>3</sup>:
- أ - التأثير على فاعلية لقاء الخدمة الداخلية بين الموظفين وأرباب العمل وهو ما يعتبر داعماً لضمان نجاح المنظمة في سوقها الخارجي وهذا ما ذهب إليه (George (1990؛
- ب - تعزيز القدرات التنظيمية لخدمة العملاء (Ehrhart et al., 2011)4.

### 2-3- ممارسة تطوير الكفاءات

من الضروري الوقوف على تعريف جامع لممارسة تطوير الكفاءات؛ إذ تعتبر عملية مستمرة ومتواصلة ترتقي فيها المنظمة بمعارف ومهارات موظفيها على اعتبار ذلك استثماراً وليس تكلفة حسب ما جاء به (Foreman et Money(1995. حيث تنطلق هذه الممارسة من تجزئة السوق الداخلي للمنظمة وبعد ذلك ضبط وتحديد أكثر القطاعات أو الأجزاء التنظيمية التي تحتاج إلى المعرفة والتطوير والتثقيف والتحفيز من أجل بلوغ الأهداف التنظيمية وهو ما جاء به كل من (Apasolomou-Doukakis, 2002; Berry et Parasuraman, 1991) في كتاباتهم<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - Ibid, P 132 .

<sup>2</sup> -Ibid ,P 133.

<sup>3</sup> - Idem. ,=Id

<sup>4</sup> - Altarifi,S, Op, cit., P 128 .

<sup>5</sup> -Ibid., P 127-128.



بصرف ذلك يؤكد Kasper et al(2006) على أن العميل لا يقيم تجربة الخدمة المقدمة إليه بعدد المراحل التي تمر عبرها، وإنما عن طريق عدد من العوامل من ذلك نجد: مدة الخدمة، جهود الموظف وموثوقية الخدمة، فعملية تقديم الخدمة تتأثر بجهود الموظفين لأنهم الأقدر على ضمان التزام العميل عن طريق التجاوب مع احتياجاته بطبيعة الحال، وبما أنه -الموظف- يساهم في عملية تقديم الخدمة عن طريق التسهيلات المختلفة التي يقدمها منها الإجابة على المكالمات الهاتفية للعملاء وإجراءات الفوترة وعمليات الدفع بالإضافة إلى توفير ترتيبات الأمن اللازمة للعملاء. لذا يجب على المنظمة توفير عدد كاف من الموظفين وتدريبهم وتطوير كفاءاتهم على تقديم مثل هذه التسهيلات مع عملية تقديم الخدمة وهو ما دعي إليه (2008) Gounaris بقوله: " في سياق التسويق الداخلي ووعي العملاء بالخدمة (تقييم هؤلاء للخدمة) يجب أن نضمن تطوير الموظفين وهو ما يعزز جهودهم"<sup>1</sup>، وهنا يعتبرها (2001) Bansal et al على أنها " وسيلة لتزويد العميل بالخدمة المثلى"<sup>2</sup>.

فتطوير كفاءات الموظفين تمكثهم من تجريب أحر التكنولوجيات التي بإمكانها تقديم الإضافة للخدمات المقدمة من طرف المنظمة فهو مهم وضروري، والاستثمار في تطوير كفاءات الموظفين في الصناعة الاستشفائية (كجزء من صناعة الخدمات) من شأنه أن يصنع ما يلي<sup>3</sup>:

- جو مستقر ومسهل للتعلم وتبادل الأفكار بين الموظفين.
- من خلال هذا الجو المستقر يتعزز توليد المعرفة والإبداع وهو ما يقود إلى تعزيز جودة الخدمة لدى الموظفين.
- ونتيجة لذلك يخلق رضا العميل الداخلي والخارجي على حد سواء.
- وفي نفس الصدد يرى (2001) Bansal et al أن تطوير الكفاءات مهم بالنسبة لموظفي الخطوط الأمامية كجزء مكون للمنظمة الخدمية؛ فهؤلاء يحتاجون إلى المعرفة والقدرة على التعرف على

<sup>1</sup> -Conradie,S,E.(2011) ."*The influence of internal marketing elements on the brand awaeness of car rental customers in South Africa*". Doctoral dissertation, University of Johannesburg,P 145-146.

<sup>2</sup> - Khameneh,M,S., Khameneh,M,S., Kolagari,V,M., Basiri,M.,"*The role of internal marketing in facilitating knowledge management practices: a case of the eghtesad novin bank* ", International Journal of Economics, Commerce and Management,3,5, 2015,PP 662 -680(Retrieved from : P 667).

<sup>3</sup> - Azzam,A,Z,"*Internal marketing as tool for maintening high quality service provided by service firme* ",Internatinal journal of economic,commerce and Management,4,4,2016,PP 380-393 (Retrieved from : P 384).

المشاكل وحلها، وذلك لضمان جودة المنتج والخدمة<sup>1</sup>؛ فقد أثبت (Jarvi 2000) على أنه: "نشاط أساسي من أنشطة التسويق الداخلي"<sup>2</sup>.

#### 2-4-4- ممارسة المكافآت التنظيمية

بداية يجب التمييز بين الأجور الثابتة والأجور المتغيرة التي تعتبر المكافآت التنظيمية جزء منها.

#### 2-4-4-1- سياسة الأجور الثابتة

يقصد بالأجر الثابت ذلك التعويض النقدي الذي تدفعه المنظمة للموظف نظير أداءه لوظيفته؛ فهو يعكس قيمة الوظيفة التي يشغلها أو قيمة الشخص الذي يؤدي هذه الوظيفة والمقصود بذلك معارفه ومهاراته<sup>3</sup>، وذلك من وجهة نظر المنظمة.

والأجر الثابت يجب أن يكون أعلى من متوسط الأجر المدفوع على مستوى الصناعة أو على مستوى قطاع النشاط؛ فإذا كان سعي المنظمة وراء جذب أكفأ وألمع الموظفين، والحفاظ عليهم، فإنه يتوجب عليها تقديم أجور أعلى لموظفيها من متوسط الأجر المدفوع في مجال نشاطها.

ولعل أحد أسباب التركيز على أن يكون مستوى الأجر المدفوع للموظف من طرف المنظمة أعلى من متوسط الأجر المدفوع على مستوى الصناعة، هو أن هذا الأخير يعتبر وسيلة لتحقيق أهداف الموظف وأهداف المنظمة على حد سواء؛ فهو وسيلة تستخدمها لإعلامه بقيمته لديها ولزيادة ثقته فيها.

#### 2-4-4-2- سياسة الأجور المتغيرة

بالإضافة إلى سياسة الأجور الثابتة والتي يجب أن تكون مرتفعة عن متوسط مستوى قطاع النشاط كما ذكرنا نجد سياسة الأجور المتغيرة؛ فالأجر المتغير أو الأجر المعرض للخطر كما يطلق عليه، هو ذلك الدفع النقدي المرهون بالأداء الفردي أو الجماعي أو التنظيمي، والذي يتم تقييمه بطرق موضوعية أو حسب تقديرات المنظمة، وهو بدوره ينقسم إلى قسمين هما: الحوافز أو العلاوات والمكافآت<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Farias,D,A ,S,Op.,cit., P 107.

<sup>2</sup> - Janjua, R,Q., Ahmad,M,H., Afzal.A," *The Impact of Internal Marketing and the Moderating Role of Organizational Culture on Nurse Job Satisfaction*", Journal of Business & Economics,6,2,2014,PP 203-244(Retrieved from : P 214).

<sup>3</sup> - Santos,F,M.,Mejia,G,R,L,"*Raward systems*",Wiley encyclopedia of management,3,2,2015,PP 01-13(Retrieved from : P 04).

<sup>4</sup> - Ibid.,P 05 .

## 2-2-4-2 سياسة الحوافز والعلاوات

تعتمد الحوافز والعلاوات في حسابها على تحقيق الأهداف مسبقا، ويتفرع عنها فرعين اثنين هما<sup>1</sup>:

أ- حوافز وعلاوات قصيرة الأجل؛ حيث تعتمد على نتائج الأداء السنوية عموما، ويتم احتسابها كنسب مئوية من الراتب الثابت، وغالبا ما تدفع نقدا.

ب- حوافز وعلاوات طويلة الأجل؛ حيث تعتمد على نتائج الأداء لعدة سنوات قد تأخذ شكل المدفوعات النقدية، ولكنها غالبا ما تميل إلى أن تكون أسهما من حصص المنظمة.

## 2-2-4-2 سياسة المكافآت التنظيمية

جدير بالذكر أنّ سياسة المكافآت التنظيمية هي القسم الأهم من الأجور المتغيرة على اعتبار أنها جزء من نموذج الدراسة الحالية، وقد عرفها (Luthans et Stajkovic, 2000) , Deci et Ryan (2000) أنها اعتراف من المنظمة بالأداء الجيد الذي أداه الموظف للمهام المنوطة به؛ فهي تمثل حافزا فعليا وحقيقيا له<sup>2</sup>.

أما (Schultz, 2006) فجاء على لسانه أن المكافآت التنظيمية هي "عائد نقدي معين أو شيء أو حدث يتلقاه الموظف نظير قيامه بعمله بالشكل المطلوب"<sup>3</sup>، نذكر في هذا الإطار على سبيل المثال لا الحصر، أن بطاقات الشراء التي توفرها المنظمة لموظفيها، تعتبر مكافأة الإجازات المدفوعة الأجر مكافأة أيضا واصطحاب الموظفين إلى غداء جماعي بغرض استطلاع آراءهم حول أهم النشاطات التي يفضلون القيام بها بشكل جماعي أيضا مكافأة.

وتكمن قوة المكافآت التنظيمية أو الأجور المشروطة أو الأجور الاحتمالية أو الأجور المرتبطة بالأداء في ارتباطها ارتباطا شديدا بالأداء الوظيفي للموظف؛ كيف لا والمنظمة الخدمية تعتبرها أكثر سهولة من ناحية القياس؛ ذلك لأن معايير قياسها واضحة وجلية وتتمثل في رضا العميل الخارجي وولاءه، ويتوقع هنا أن يعزز الموظف المكافئ من سلوكياته الحميدة والمرغوبة لتقديم الخدمة المتميزة،

<sup>1</sup> -Ibid.,p 06.

<sup>2</sup>- Chiang,T,F,F.,Birtch,A,T.,Cai,Z, "*Front-line Service Employees' Job Satisfaction in the Hospitality Industry: The Influence of Job Demand Variability and the Moderating Roles of Job Content and Job Context Factors*";Cornal hospitality quarterly,20,10,2013,PP 01-10(Retrieved from : P 01).

<sup>3</sup> - Santos,F,M.,Mejia,G,R,L,Op.,cit.,P 01.

وهو ما نوه إليه كل من<sup>1</sup> Luthans et Davis, 1990; Luthans et Stajkovic (1999) الذين اعتبروا أن المكافأة التي تمنحها المنظمة للموظف نظير سلوكيات جيدة أباها، ما هي إلا تعزيز منها لهذه السلوكيات التي تنعكس على جودة الخدمة.

وفي بيئة أعمال تتسم بحدة التغيرات، يمثل نظام المكافأة العادل والمنصف لجهود الموظف عاملا معززا وقويا لمشاعر اليقين والثقة لديه بأن جهوده لم تذهب سدى، بالإضافة هذا إلى قدرتها على الرفع من مستويات التقدير لديه، وتحفيزه على اتخاذ زمام المبادرة (Chiang et Birtch, 2010, 22011); (Unsworth et Parker, 2003). على سبيل المثال، نجد المنظمتين الأمريكيتين لتأجير السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية Hertz et Avis اللتين تطبقان ممارسة المكافآت التنظيمية في فترات الغموض والقلق واللاتحفيز تشجع بذلك موظفيها إلى ركوب المخاطر<sup>3</sup>.

## 2- 5- ممارسة بحوث السوق الداخلية

لا بد في مستهل الحديث التأكيد على أن التبادل بين المنظمة والموظف لا يقتصر على كونه اقتصاديا بحتا، ولكنه يتخطى ذلك ليحمل التزامات متبادلة ثقة وغايات مشتركة، وهو ما جاء به كل من (Homans, 1958) ; (Blau, 2006) في نظريتهما عن التبادل الاجتماعي، وفي تعريف التبادل الاجتماعي، نجد أنه يمثل ذلك النشاط الملموس أو غير الملموس، والذي يتم بين شخصين أو أكثر، أما نتائجه فإما أن تكون مكلفة بالنسبة لأحدهما بسبب تضييعه لفرص التبادل البديلة أو مثمرة له<sup>4</sup>، وقد ناقشت هذه النظرية مجموعة التفاعلات والالتزامات المترتبة عن هذه العملية.

والمنظمة هنا معنية بإدراك غايات الموظف عن طريق بحوث السوق الداخلية التي تهتم بالبحث عن المعلومة المتعلقة بجوانب التبادل بين الطرفين مع الاستجابة التنظيمية لها<sup>5</sup>.

ولأن فهم احتياجات الموظفين يعتبر أولوية رئيسية في المنظمة، فإن بحوث السوق الداخلية تختص حسب (Huseman et Hatfield, 1990) بضبط المجالات التالية<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> -Bansal,S,H., Mendelson,B,M., Sharma,B.,Op.,cit.,,P 68.

<sup>2</sup> -Ibid.,P 66.

<sup>3</sup> - Conradie,S,E.,Op.,cit.,,P 123.

<sup>4</sup>-Cropanzano ,R, Mitchell,S,M, "*Social Exchange Theory:An Interdisciplinary Review*", Journal of Management,31,6,2005,PP 874-900(Retrieved from : P 876).

<sup>5</sup>- Modi,P.,Sahi,K,G,"*The meaning and relevance of internal market orientation in nonprofit organization*",The service industries journal,,38,5,2017,PP 303-320(Retrieved from : P 303).

<sup>6</sup> -Altarifi,S,G,Op.,cit.,,p 128.

- تحديد تصورات الموظفين عن مساهماتهم في وظائفهم.
- تحديد تصورات الموظفين عن المردود الذي يعود عليهم، والمراد بذلك ما يحصلون عليه من المنظمة نظير جهودهم فيها.
- تحديد تصورات الموظفين عن عدالة هذا التبادل بينهم وبين المنظمة.

والنهج الذي تقوم عليه هذه البحوث ينطلق أساسا من بحث الفروق الشخصية والفردية الموجودة بين الموظفين، والتي تحتاج إلى عقود نفسية مختلفة بين الموظفين والمنظمات، وذلك لفهم الدوافع الحقيقية للموظفين واحتياجاتهم الاجتماعية البيئية، وكذا مخاوفهم وفي الأخير تجميع الموظفين في مجموعات متجانسة قدر الإمكان لفهم طرقهم المختلفة، والتعامل مع كل واحدة على حدا<sup>1</sup>.

لذا يتوجب على المنظمة الخدمية مراعاة معايير تقسيم سوقها الداخلية نظير عمر الموظف مركزه الهرمي وخلفيته المهنية وكثافة تعامله مع العميل أو غير ذلك<sup>2</sup>، وهو ما يسهل عليها عملية تقسيم موظفيها إلى قطاعات سوقية داخلية مختلفة، والتعامل مع كل قطاع من خلال أدوات محددة تناسب مع قطاعٍ دون غيره.

وبطبيعة الحال فإن المنظمة يمكنها الاستعانة في بحث سوقها الداخلي بقاعدة معلومات رسمية مكتوبة كانت أو وجهها لوجه، أو قاعدة معلومات غير رسمية تأتي بها إدارة المنظمة من تفاعلاتها اليومية غير الرسمية مع موظفيها، وهو ما يوفر لها فرصا إضافية لبحث سوقها الداخلي<sup>3</sup>، و من ثم إدراك المعلومة عن حاجات هؤلاء والمشاكل التي يواجهونها مع العميل والعمل على الاستجابة لها.

## 2-6- ممارسة الدعم الإداري

لقد كانت ولا تزال العلاقة التبادلية بين الموظف والمنظمة محل نقاش مستمر بين باحثي السلوك التنظيمي، وتنطوي وجهة النظر هذه على المسؤوليات التي ينبغي على الموظف تحملها؛ كتقديم الجهد والولاء، في حين أن المسؤولية التي تقع على عاتق المنظمة هي مسؤولية قانونية وأخلاقية ومالية تجسدها عن طريق سياسات ومعايير وسلطة تمارسها على موظفيها.

<sup>1</sup> - Henandez,S,I.,Gragson,D,G,Op.,cit,P 293 .

<sup>2</sup> - Cătălin,C,M., Andreea,P.,Adina,C, " *A holistic approach on internal marketing implementation* ", Business Management Dynamics,3,11,2014,PP 09-17(Retrieved from : P 14).

<sup>3</sup> -Altarifi,S,G,Op.,cit.,p 128.

غير أن تجاوز هذه المسؤوليات الرسمية بين الطرفين يعتبر عقدا نفسيا ينم عن إدراك ضمني أو نية ضمنية من الموظف ومن المنظمة على حد السواء بأن يتم الوفاء باحتياجات ورغبات كل منهما، وذلك وفقا لما جاء به (Rousseau 1989,1990)<sup>1</sup>، ومعنى ذلك تبادل موارد تتجاوز تلك المتفق عليها في الاتفاقات الرسمية، وهذا من شأنه أن يعزز العقد النفسي بينهما.

والدعم الإداري هو انعكاس لهذا العقد النفسي بين الطرفين؛ فانطلاقا من نظرية الدعم الإداري التي جاء بها كل من Eisenberger, Cummings, Armeli, et Lynch (1997) Rhoades et (2002) Eisenberger، فإنه يعرف كما يلي: "هو اعتقاد عام من الموظفين بمدى تقدير المنظمة لمساهماتهم والاهتمام برفاهتهم"<sup>2</sup>؛ فهو يشير إلى ضرورة نظرة المدراء التنفيذيين للموظفين كعملاء ومعاملتهم كعملاء أيضا، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، يعني باتصال المنظمة بجميع موظفيها على جميع مستويات الهرم التنظيمي بهدف إيصال توقعاتها واحتياجاتها لموظفيها بفعالية<sup>3</sup>.

وثمة نوعان لعلاقة الدعم الإداري داخل المنظمة؛ حيث يتمثلان في علاقة الدعم الإداري من طرف الإدارة العليا، بالإضافة إلى علاقة الدعم الإداري من المشرفين، وهو ما سنفصل فيه فيما يلي.

## 2-6-1 علاقة الدعم من الإدارة العليا

يظهر دور الإدارة العليا كشرط أساسي في تعزيز التوجه نحو كل من العميل الداخلي والسوق الخارجي، وبالنظر إلى ما جاء به (Gronroos 1990)، فإنه يقع على عاتق هذه الأخيرة مسؤولية خلق مناخ موات ومساعد للتوجه نحو السوق الخارجي، وذلك عن طريق تشجيع السلوكيات الداعمة لهذا التوجه وتعزيزها، والإشادة بها بين الموظفين. فدون تشجيع مستمر من طرف المنظمة لضرورة تبني الأفكار التي تصبو نحو السوق الخارجي كما ذكرنا، يعود الموظفون إلى مواقفهم وسلوكهم السابق؛ ولأن المدراء حسب (Lukas et Maignan 1996) لديهم دور محوري، فإن عليهم إثبات تفانيهم وإخلاصهم اتجاه العملاء الداخليين واتجاه العملاء الخارجيين (Jaworski et Kohli 1993)؛ فتصرفاتهم اليومية يجب أن تعكس هذا الالتزام من خلال إشراك الموظفين في التخطيط (Gronroos 1990)، وإعطائهم المزيد من الاهتمام (Lukas et Maignan 1996) والاستجابة لمقترحاتهم

<sup>1</sup> - Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., Lynch, P., " *Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction* ", Journal of Applied Psychology, 82, 5, 1997, PP 812-820 (Retrieved from : P 812).

<sup>2</sup> - Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursiere, R., Ramond, L., " *The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover* ", Journal of management and organization, 22, 10, 2015, P 113-129 (Retrieved from : P 115).

<sup>3</sup> - Bansal, S. H., Mendelson, B. M., Op., cit., p129.

شأنه توجيه الموظف نحو كل من العميل والسوق الخارجي كلما كان مستوى تطبيق هذه الممارسات عال داخل المنظمة<sup>1</sup>.

## 2-6-2 علاقة الدعم من المشرفين

تعرف علاقة الدعم من المشرفين بأنها: "الدرجة التي يشعر فيها الموظفون بالدعم من طرف مشرفهم"<sup>2</sup>؛ فمستوى الدعم المقدم للموظفين له تأثير مباشر على مستوى رضاهم، ورفاهيتهم والتزامهم بتقديم الخدمة المتميزة.

وهنا يجب أن يعطي التسويق الداخلي اهتماما لرسم العلاقات بين المشرفين والتابعين، فلما يشجع الموظف من طرف مشرفيه، ولما يكون هذا المشرف نموذجا للسلوكيات المرغوبة، فإن الموظف يشعر براحة أكبر في أداء دوره ويظهر التزاما اتجاه المنظمة.

وبما أن نشر المعلومة هو مفتاح التسويق الداخلي؛ فإن الاتصال المفتوح بين المشرف والموظف له دور أساسي في بناء فرق العمل القوية؛ إذ من مسؤولية المشرفين العمل على إنشاء بيئة عمل آمنة ماديا ونفسيا للموظفين، وتوفير الموارد الأساسية لهم لأداء وظائفهم وهكذا تتحقق أهداف التسويق الداخلي؛ كنشر المعرفة والاتصال المفتوح والحلول المتشارك فيها للمشاكل، وهذا ما يمثل جوهر العلاقة بين المشرف وتابعيه.

على العموم فإن وجود الدعم الإداري من عدمه من شأنه أن ينعكس على الموظف في المنظمة الخدمية بطريقتين<sup>3</sup> إما إيجابا أو سلبا، ومن مظاهر وجود الدعم الإداري، نجد التميز في أداء الموظف الوظيفي، على النقيض من ذلك تنعكس مظاهر عدم وجود ممارسة الدعم الإداري في التغيب والتأخر.

## 3-- دواعي اعتماد الممارسات المختارة من التسويق الداخلي

تتضح أهمية التسويق الداخلي أكثر عند استبدال كلمة "موظف" بكلمة "عميل" ولكل واحد منهما ممارسات خاصة تقدمها المنظمة إليه، وتم استبعاد بعض ممارسات التسويق الداخلي خلال

<sup>1</sup> - Conduit,J., Mavondo,T,F ,Op.,cit., 14.

<sup>2</sup> -Vann,C,J,(2017),"*Relationships between job satisfaction ,Supervisor support ,and profitability among quick service industry employees* ",Doctoral thesis,Welden university,New York,United states of Amirica,P 07.

<sup>3</sup>- Eisenberger ,R, Cummings,J, Armeli,S, Lynch,P,Op.,cit., P 88.

الفصل الأول، في حين تم اعتماد ستة منها لتكون ضمن النموذج المقترح للدراسة الميدانية، ودواعي اعتمادها نذكرها وفق ما يلي:

بالنسبة لممارسة الاتصال الداخلي، فإن الأمر يتعلق الأمر بتطبيق نفس الكم من المعلومات والتفكير الإبداعي - إن صح التعبير - الذي تستحدثه المنظمة في أي حملة ترويجية أو إعلانية لجمهورها الخارجي، حيث تقوم بالترويج لأفكار معينة باستمرار وبشكل متكرر، ونفس الأمر ينطبق على التسويق الداخلي والذي إن تم تنفيذه بشكل صحيح، ستعمل حملات الاتصالات الداخلية التي تعتبر أحد ممارساته على تحسين تجربة الموظف، وتعزيز ولاء للمنظمة وزيادة مشاركته، مما يؤدي في النهاية إلى أداء أفضل.

أما فيما يتعلق بممارسة عرض الرؤية، فإن الموظف الذي يؤمن الموظفون برؤية المنظمة يشارك في رسمها، سيكونون بشكل عام أكثر تحفيزاً وولاءً لها وأكثر احتمالاً لبلوغ هذه الأخيرة.

ومن البديهي أن تسعى المنظمة للوصول إلى جميع موظفيها وإشراكهم في رؤيتها، خططها وأهدافها ولكن الاتصال مع الجميع لن يكون بنفس الطريقة، وهنا أوجدت بحوث السوق الداخلية التي تسعى إلى تقسيم سوقها الداخلي من خلال فهم التركيبة السكانية والجغرافية للموظفين، ولا يكفي هنا تحديد عوامل مثل متوسط العمر أو الجنس أو الموقع أو الوظيفة فقط، ولكن من خلال القيم، المواقف، الاهتمامات وأنماط الحياة لكل موظف أو مجموعة من خلال فهم هذه العوامل النفسية، ستكون في وضع أفضل لتطوير وإرسال الاتصالات التي تبدو شخصية لكل موظف على حدا.



## II- علاقة ممارسات التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي ومجالات دراستها

لا بأس من الإشارة إلى أن الحصول على عميل جديد يكلف المنظمة الخدمية خمسة أضعاف ما يكلفها الاحتفاظ بعميلها الحالي، وهو ما

خلص إليه مكتب شؤون المستهلك الأمريكي<sup>1</sup>، ولكن الحفاظ على هذا الأخير يستلزم منها العمل على عدة ممارسات وتقنيات داخلية وخارجية، ولعل أبرزها ممارسات التسويق الداخلي التي تقوم على استقطاب عميل داخلي مؤمن برؤيتها، ولديه من التطوير والتحفيز ما يكفي ليكون خير ممثل لها، ولكن يبقى التساؤل المطروح عن علاقة هذه الممارسات بالرضا الوظيفي الذي يعبر عن متغير هام من شأنه التأثير الإيجابي على ولاء الموظف التنظيمي كما استعرضنا خلال ثنايا الفصل السابق، وعن مجالات دراسة هذه العلاقة في الدراسات السابقة المختلفة؟

والتبادل هو أساس أي عملية تسويقية تقوم بها المنظمة مع العميل الخارجي؛ حيث تتم هذه الأخيرة بنفس الطريقة مع العميل الداخلي عن طريق تبادل الاتصال الداخلي وبحوث السوق الداخلية والدعم الإداري...الخ، كل هذا من أجل تطوير الذهنية الخدمية عند الموظف على جميع المستويات التنظيمية، ومساعدته على التقدم في نفس منحى إستراتيجية المنظمة الخدمية؛ فقد تضع هذه الأخيرة، أهدافاً لأعمالها وخططاً إستراتيجية مصممةً تصميماً جيداً، ولكن عامل الحسم في تعزيز نجاحها من عدمه هو الموظف.

وتستعين المنظمة هنا بهذه الممارسات التنفيذية لما لها من أثر إيجابي على الرضا الوظيفي للعميل الداخلي حتى لا تكون أمام مقارنة سلبية بين ما تقدمه له وما يحصل عليه كمقابل منها، وهو ما سنتطرق إليه ضمن هذا الجزء من الفصل الثالث.

<sup>1</sup>- Ram,P,Bhargavi,G,S,Prabhakar,V,G,” *Work Environment, Service Climate, and Customer Satisfaction: Examining Theoretical and Empirical Connections*”, International Journal of Business and Social Science,2,20,2011,PP 121-132(Retrieved from : P 122).

## 1-علاقة ممارستي الاتصال الداخلي وعرض الرؤية بالرضا الوظيفي

## 1-1-علاقة ممارسة الاتصال الداخلي بالرضا الوظيفي

لا شك أن سمات الاتصال الداخلي غير المهني في المنظمة عديدة متنوّعة، نذكر منها على سبيل التمثيل تجنب الحوار الفردي بين أعضاء المنظمة وعدم وجود الاتصال العمودي، الشائعات، عدم وجود اتصالات أفقية بين الإدارات...إلخ.

وليتمكن الموظف من إيصال أفكاره وشرحها للقادة، لابد من وجود ممارسة اتصالٍ داخلي منظمة وشاملة، وهو ما يؤدي به إلى تقديم خدمة فعالة للعملاء، مما ينعكس على رضا العميل الداخلي والخارجي للمنظمة على حدّ السواء؛ فالتدفق السلس للمعلومة من شأنه أن يساعد الموظف على أداء وظيفته وخدمة العميل بشكل أكثر فاعلية<sup>1</sup>؛ ذلك أن الموظف الذي يتقاسم المعلومة المبنية على الصدق والانفتاح مع المنظمة حتما ترتفع عنده مستويات التكيف مع محيط عمله، وهو ما يرفع من رضاه<sup>2</sup>؛ فالاتصال الداخلي الذي يسمح بذلك ويساعد على التنسيق بين الوظائف عبر مختلف المجموعات الوظيفية، ترتفع معه كفاءة هذا الأخير مستويات الإبداع والابتكار لديه ومستويات الرضا أيضا، وعلى النقيض من ذلك، تنخفض مستويات التوتر.

وقد شدد (Reppers et Rogers (2010) على ضرورة أن لا ينتهي الاتصال الداخلي عند الاستماع لانشغالات العملاء الداخليين<sup>3</sup>، ولكن يجب أن يعقبه استجابة لمشاكلهم، وهو ما يشعرهم باهتمام المنظمة بهم ويرفع بالضرورة من رضاهم وحماسهم.

## 2-1-علاقة ممارسة عرض الرؤية بالرضا الوظيفي

في ظل العقلانية الداعية إلى ضرورة إضفاء الجودة على المنتج وخدمة العملاء كسلاح تنافسي للمنظمة ذكر (Vallario (1997); Topolosky (2000) أن هذه النتائج لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق موظف راض وملتزم؛ فالرضا الوظيفي ما هو إلا نتيجة تنظيمية لقيادة حكيمة دوما عن غيرها من

<sup>1</sup> - Sohail,S.,Jang,J,"*Understanding the relationships among internal marketing practices,job satisfaction ,service quality and customer satisfaction:an empirical invagation of Saudi Arabia's service employees*",International journal of tourism science,17,02, 2017,PP 67-85(Retrieved from : P 70).

<sup>2</sup> - De Bruin,L.,Op.,cit.,P 124.

<sup>3</sup> -Idem.,=Id.

أنواع القيادة. ومن مزايا الرؤية التي تنتهجها هذه القيادة، هو وقوفها على الركائز السبع السالفة الذكر، وهو ما يؤثر إيجاباً على الأداء التنظيمي الذي يتأثر بداية بالرضا الوظيفي للموظف<sup>1</sup>.

فالرؤية الموجزة الواضحة والمجردة والمستقرة والتي تحمل في طياتها تحدياً لقدرات الموظف وكفاءاته من شأنها أن تؤثر بصورة إيجابية على معنوياته، في حين أن الرؤية الطويلة وإن كانت واضحة لن تكون ذات الأثر ايجابي على الرضا الوظيفي لديه؛ فطول الرؤية يمنع الإدارة العليا من تكرارها على الدوام، وهو ما يعيق الموظف عن الاعتقاد فيها والعمل على تجسيدها<sup>2</sup>.

وهو ما خلصت إليه دراسة لـ (Kantabutra 2003) والتي كان الهدف منها هو بحث الحدود التي توقف عندها بحث (Baum et al 1998) المذكور سابقاً، وذلك من خلال تقصي العلاقة بين سمات الرؤية المذكورة سابقاً ورضا العملاء والموظفين في المتاجر الاستراالية، توصلت نتائجها إلى وجود تأثير ايجابي لسمات الرؤية على رضا العملاء والموظفين في المتاجر الاستراالية<sup>3</sup>.

ولا يفوتنا أن ننوه هنا بأهمية أن تكون رؤية المنظمة ملهمة لموظفي المنظمة، وهي أحد السمات التي أتينا على عرضها سابقاً حتى يتمكن الموظف من تنفيذها، وتنعكس إيجاباً على رضاه، ولتوضيح ذلك نأخذ مثالا عن Soichiro Honda مؤسس Honda Motor Company؛ فقد تعلم هذا الأخير درسا من موظفيه عندما اقترح عليهم تطوير محرك سيارات منخفض الانبعاث، وكانت رؤيته في ذلك التغلب على منظمات صناعة السيارات الثلاث الأولى في الولايات المتحدة الأمريكية General Motors، Ford و Chrysler، فجاء جواب الموظفين برفض الانصياع والعمل على تطبيق هذه الرؤية؛ لأن أحدهم أمام مسؤولية اجتماعية وأخلاقية، والأخر وإن عمل على تحقيقها، فسيكون ذلك من أجل عائلته<sup>4</sup>، وليس من أجل بلوغ رؤية هذه الأخيرة، من هنا نستخلص أنه على المنظمة رسم رؤية يلتزم بها الموظف وتكون بمثابة دافع وحافز للموظف لبلوغ الأهداف المرجوة وبلوغ رضا الوظيفي في آخر المطاف.

<sup>1</sup> - Kantabatra,S.,Avery,C,G,Op.,cit.P 328.

<sup>2</sup> -Ibid.,P 325.

<sup>3</sup> - bid.,P 324.

<sup>4</sup> - Robledo,R,J, " *Internal market orientation: a solution to strategy implementation in organisations* " , New vistas journal,2,1,2016,PP 34-38(Retrieved from: P 34).

## 2-علاقة ممارستي تطوير الكفاءات والمكافآت التنظيمية بالرضا الوظيفي

## 1-2 علاقة ممارسة تطوير الكفاءات بالرضا الوظيفي

تعمل المنظمة المعاصرة في عالم تنافسي، ونجاحها أو فشلها مرهون بصورة كبيرة بقدره الموظف على حل المشكلات المتفاوتة التعقيد والصعوبة التي يجابهها عند لقاءه مع العميل الخارجي. وهنا يظهر دور التدريب كممارسة جوهرية من ممارسات التسويق الداخلي؛ فهو يساعد الموظف على تطوير كفاءاته الوظيفية نسبة إلى (Zayed (1994، ويعمل على تنمية مهارات جديدة، ومواقف جديدة وسلوكيات جديدة؛ فالموظف يجب أن يتوفر على كفاءات وظيفية كافية تقوده إلى أداء مسؤولياته الوظيفية بنجاح. وعند امتلاك كفاءات وظيفية خاصة ومناسبة للوظيفة التي يشغلها الموظف كما يقول (Allen et Velden (2001 يؤدي ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي لديه؛ لأن إثراء الكفاءة الحالية عن طريق التدريب يجعله أكثر رضا عن الوظيفة الحالية التي يؤديها<sup>1</sup>.

## 2-2 علاقة ممارسة المكافآت التنظيمية بالرضا الوظيفي

أشارت نتائج دراسات سابقة إلى أن المكافآت التنظيمية تؤدي إلى زيادة الاعتراف بالإنجاز وزيادة رضا الموظف؛ لذلك فإن المنظمة كلما رفعت من فرص الحصول على مكافآت، فمن المرجح أن يكون الموظف أكثر رضا. وهنا وجب عليها تقديم حزمة التعويضات هذه بحيث تشجع الموظفين على العمل بتفانٍ كبير خصوصاً إذا ما شعر الموظف أن المكافآت التنظيمية التي يتلقاها أعلى من الموظفين الذين يشغلون نفس المناصب في منظمات منافسة<sup>2</sup>.

أما العدالة في أنظمة المكافآت حسب (Jeon et Choi (2012), Lenka, Suar et Mohapatra (2010) فمن شأنها أن تنتج موظفاً ملتزماً قادراً على تأدية وظيفته بتميز نتيجة الارتباط العاطفي الذي يبديه للمنظمة، والذي استمدته من مخططات المكافآت العادلة على مستواها<sup>3</sup>، بما أن تخفيض الفروق بين هذه المكافآت التنظيمية هو دليل على العدالة داخل المنظمة.

<sup>1</sup> - Zumrah,R,A.,Boyle,S.,Fein,E,"*The consequences of transfer of training for service quality and job satisfaction:An ampirical study in the Malysian public sector*", International journal of training and development,17,04, 2013,PP 279-294(Retrieved from : P 281).

<sup>2</sup> - Sarker,R,A,M.,Ashrafi,M,D, "*The relationship between internal marketing and employees job satisfaction:A study from retail shops in Bangladesh* ", Journal of business and retail management research,12,3,2018,P 149-159(Retrieved from : P 150).

<sup>3</sup> - Sohail,S.,Jang,J,Op.,cit.,,P 70.

ومن جهة أخرى فإن الأجور المدفوعة اعتمادا على مكاسب إنتاجية (تقاسم الأرباح) والربحية (المكافأة) تعمل كدوافع إضافية للموظفين ليكونوا أكثر التزاما وتحفيزا لتحقيق أهداف المنظمة، تتمثل قوة الأجر المشروط والاحتمالي في أن المكافآت مرتبطة بالأداء، وهنا تشير الأبحاث إلى أن سياسات التكاليف المرتفعة للعمالة سواء تعلق الأمر بالأجر المرتفع عن مستوى الصناعة أو الأجر المشروط بالأداء (المكافأة) تتوافق مع مستويات عالية من الالتزام التنظيمي، وتعزز العقد النفسي وتحسن إنتاجية الموظف وتعاضم من خلالها الأرباح، وتؤدي إلى انخفاض دوران العمل<sup>1</sup>.

### 3-علاقة ممارستي بحوث السوق الداخلية والدعم الإداري بالرضا الوظيفي

#### 3-1- علاقة ممارسة بحوث السوق الداخلية بالرضا الوظيفي

يترسخ التسويق الداخلي في المنظمة عندما تبدأ هذه الأخيرة بفهم متطلبات واحتياجات سوقها الداخلي بواسطة البحث عن معلومات من هذا السوق تبادل هذه المعلومة بين القيادة العليا والمشرفين، وأخيرا الاستجابة لها وهو ما يخلص بالضرورة إلى موظف أكثر رضا وتحفيزا حسب Lings (2005)<sup>2</sup>، فقيام المنظمة ببحوث السوق الداخلية من شأنه أن يساعدها أيضا على تقييم فعالية ممارسات التسويق الداخلي فيها والتي تصبو أساسا إلى بلوغ رضا الموظف<sup>3</sup>.

ومن أجل ذلك تستخدم تقنيات الاتصال الداخلي من استطلاعات للرأي بين الموظفين ومقابلات فردية للوقوف على مطالب هؤلاء وتوقعاتهم والعمل على تلبيةها، وهو ما من شأنه تعزيز الرضا الوظيفي لديهم.

#### 3-2- علاقة ممارسة الدعم الإداري بالرضا الوظيفي

هناك علاقة طردية بين مستوى الدعم الإداري والرضا الوظيفي للموظف؛ فكلما ارتفع مستوى المتغير الأول ارتفع مستوى المتغير الثاني؛ فالموظف كما يقال غالبا ما يغادر مديره ولا يغادر المنظمة التي يعمل فيها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - Bansal,S,H., Mendelson,B,M., Op.,cit...,P 68.

<sup>2</sup> - Modi,P.,Sahi,K,G. ,Op.,cit...,P 03.

<sup>3</sup> - Gounaris,S., "*Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence*", International journal of service industry management,19,3,2007,PP 400-434(Retrieved from : P 410).

<sup>4</sup> - Sarker,R,A,M.,Ashrafi,M,D. ,Op.,cit..., P 149-159.

ولتوضيح ذلك نأخذ دراسة لـ<sup>1</sup> Marjorie A smstrong stassen(1998) بعنوان " Downsizing A longitudinal study of managemant reaction :the federal government"، والتي سعت إلى بحث أثر تقليص أعداد الموظفين (Downsizing) على اثنين وثمانين (82) مديرا. وخلصت نتائجها إلى أن الدعم الإداري بنوعيه العاطفي والمعلوماتي، يعتبر مؤشرا هاما على الرضا الوظيفي وللرفع من ثقة الموظف في المنظمة التي يعمل بها؛ حيث يمكنه من التكيف مع عملية تقليص أعداد الموظفين. فضلا عن ذلك فإن الموظف الذي يحظى بالدعم الإداري حين تقديمه لمقترحات جديدة أو أفكار جديدة في المنظمة، فإن من شأن ذلك أن يعلي من مستويات الرضا الوظيفي والحافز لديه. على العموم فإن تطبيق ممارسات الاتصال الداخلي وعرض الرؤية وتطوير الكفاءات والمكافآت التنظيمية وبحوث السوق الداخلية والدعم الإداري، من شأنه أن يخلق رضا عند موظف المنظمة الخدمية، وهو ما تعمل من أجله هذه الأخيرة؛ لأنه في حال انخفاض رضا والتزام هؤلاء؛ فمن المرجح أن يؤثر ذلك على رضا العملاء الخارجيين. وناهيك عن ذلك فإن رضا الموظف، ولاءه وإنتاجيته التي يبديها من خلال اهتمامه ورعايته للعميل الخارجي، من شأنه أن ينعكس إيجابا على التميز في الخدمة وفقا لكتابات<sup>2</sup> Heskett et al(2015).

## 2- مجالات دراسة العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

نجد عند الاطلاع على الأدبيات السابقة أن دراسة العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي تمت في مختلف المجالات الخدمية التي يوضحها الجدول التالي:

<sup>1</sup> - Starssen,M,S,"*Dowsizing the federal government:A longitudinal study of managers' reaction*",Canadian journal of administive sience ,15,4,1998, PP 310-321(Retrieved from : P 318).

<sup>2</sup> - Wirtz,J,Jerger,C,"*Managing service employees: literature review, expert opinions, and research directions*", The service industries journal,36,15-16,2016,PP 757-788 (Retrieved from : P 759).

جدول (2-3): مجالات دراسة العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

مؤلفي الدراسة	مجال الدراسة
- Hwang et Chi (2005) - Gounaris (2008) - Tag-Eldeen et El-Said (2011) - Ruizalba et al (2014) - Kim et al (2015)	المجال الفندقي
-Chang et Chang (2007) -Iliopoulos et Priporas (2011) -Ahmad et Al-Borie (2012) -Pantouvakis (2012) -Dahl et Peltier (2014) -Chen et al. (2015) -Atlay Işık et Altunoğlu, (2016b)	المجال الاستشفائي والمراكز الصحية
-Sihombing et Gustam (2007) -Demir et al (2008) -Usta (2009) -Başaran et al (2011) -Ting (2011) -Hung (2012) -Ogunnaike et al (2012) -Omar Salem (2013) -Shabbir et Salaria (2014)	المجال التربوي (المدارس والجامعات)
-Shiu et Yu (2010) -Poor et al (2013)	مجال التأمينات
-Tortosa-Edo et al (2010) -Kameswari et Rajyalakshmi (2012) -Barzoki et Ghujali (2013) -De Bruin-Reynolds et al (2015)	مجال البنوك ومعاهد الائتمان
-Yıldız (2011) -Chiu et al (2014)	المراكز والمدارس الرياضية

**Source** : Baran,E, Arabelen,G . ,Op.,cit., P 32.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن كثيرا من الباحثين تناولوا العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي بالدراسة، وذلك في مجالات الفنادق والمستشفيات ومراكز الصحة والمجال التربوي مجال التأمينات ومجال البنوك...الخ، سنلقي نظرة نقدية على بعضها خلال الجزء التالي.

## III- استعراض الدراسات السابقة للعلاقة بين المتغيرين ومجالات الاستفادة منها

تطرق العديد من الدراسات السابقة للبحث في العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين جزائرية وعربية وأجنبية؛ حيث سنستعرض مجموعةً منها، ونشير إلى أبرز ملامحها، ونقدم تحليلاً يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية على أن نبين في الأخير الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الأخيرة. وجدير بالذكر أن الدراسات التي سوف نستعرضها، جاءت في الفترة الزمنية الممتدة بين سنوات 2010 و2020، وشملت جملة من الأقطار والبلدان، وهو ما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

## 1- استعراض الدراسات السابقة للعلاقة بين متغيري التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

## 1-1- استعراض الدراسات الجزائرية السابقة

أ-دراسة لقالون، ج، عياد، ص(2020)<sup>1</sup> بعنوان "أثر التزام الإدارة بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي عبر الرضا الوظيفي، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية/ وكالة أدرار 252" الهدف منها هو اختبار واقع التزام الإدارة بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي في وجود الرضا الوظيفي لموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية. وقد انطلق الباحثان من إشكالية ما أثر التزام الإدارة بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي عبر الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟ ثم طوراً فرضيات أربع أولها فرضية: لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لالتزام الإدارة بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أما أدوات الدراسة فتكونت من أداتين هما؛ الاستبيان المقسم إلى أربع محاور كأداة لجمع البيانات، وحزمة الأساليب الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار 23 لتحليلها. أما عينة الدراسة فجاءت عن طريق أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، هذا وتمثل عدد الاستبيانات القابلة للتحليل الإحصائي في 31 استبياناً. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة، رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية

<sup>1</sup> قالون، ج، عياد، "أثر التزام الإدارة بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي عبر الرضا الوظيفي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية/ وكالة أدرار 252". *Revue Economie and Management*, 2020, 18, 02, ص 13-27.



لالتزام الإدارة بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

أما المجالات الرئيسية للتسويق الداخلي فتم ترتيبها حسب أهميتها النسبية كما يلي: نظام الاتصال الداخلي، برامج التدريب، نظام الحوافز والمكافآت، سياسة الاستقطاب والتعيين، وأخيرا التمكين وقد أوصت هذه الدراسة على ضرورة قيام البنك بمراجعة سياسات التسويق الداخلي الحالية خاصة إذا تعلق الأمر بنظام الحوافز والمكافآت المطبق في البنك، وكذا سياسة التمكين والتعيين مع أهمية قياس مستوى الرضا الوظيفي باستمرار للوقوف على عوامل من شأنها تخفيضه والعمل على رفعها.

ب- دراسة مولوج، ك.، مقراش، ف.، مولوج، إ.<sup>1</sup> (2019) بعنوان "أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية- دراسة ميدانية. والهدف منها هو اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي الأربعة المتمثلة في ممارسة التحفيز، وممارسة الاتصالات، وممارسة التمكين وممارسة التدريب على الرضا الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية، تم أخذ عينة متنوعة من ثلاث فئات في السلك الطبي تتمثل في كل من الأطباء العوام، الأطباء المختصين وأطباء الأسنان. بينما تمثلت أداة جمع بيانات الدراسة في استبيان مأخوذ من مقاييس معتمدة في دراسات سابقة، قام الباحثون بتوزيعه على ثلاث وستين (63) فردا يشملون الفئات المذكورة أنفا موزعين على مستشفيات عمومية متواجدة في ولاية المدية، ولاية البليدة، ولاية الجزائر.

أما الأداة الإحصائية، فتتمثل في نموذج الانحدار المتعدد (معامل بيرسون) الذي يدل على القوة التفسيرية التي يحدثها المتغير المستقل في المتغير التابع، وقد توصلت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية بصياغتها التالية: يؤثر التسويق الداخلي بشكل دال إحصائيا على الرضا الوظيفي لدى الأطباء في المستشفيات العمومية إلى أن المتغير المستقل (ممارسات التسويق الداخلي) يمكنه تفسير ما نسبته 62,10% من التباين والتغير الحاصل في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وهي نسبة مرتفعة تدل على وجود علاقة تأثير بين متغيري هذا البحث.

وتوصلت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة المتعلقة بممارسة التدريب وممارسة الاتصال وممارسة التحفيز إلى وجود أثر إيجابي لهذه الأخيرة على الرضا الوظيفي، غير أن ممارسة

<sup>1</sup>مولوج، ك.، مقراش، ف.، مولوج، إ. "أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية- دراسة ميدانية"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 5.9، 2019، ص 129-140.

التمكين لا تحمل نفس الأثر الايجابي على الرضا الوظيفي، وهو ما قد يعزى حسب الباحثين إلى عدم اهتمام الأطباء بمختلف أصنافهم بمستوى التمكين الممنوح لهم نتيجة لطبيعة عملهم. وقد خرجت الدراسة بتوصيات لوزارة الصحة على رأسها ضرورة انتهاج نظام لقياس الأداء، وهو ما من شأنه أن يضمن مكافآت متوافقة مع أداء كل طبيب وموظف بالمستشفيات العمومية، وليس كالنظام المعمول به حاليا والذي تتساوي في الحوافز لجميع الأطباء ناهيك عن ضرورة الاستماع لشكاوى الأطباء عن طريق عقد اجتماعات دورية.

ج- رسالة ماجستير لمحجوبي محمد الأخضر<sup>1</sup> (2010-2009) بعنوان " أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر": حيث سعت إلى معرفة وجود ومدى تأثير مزيج التسويق الداخلي على مستوى الرضا الوظيفي والمصدقية في البنوك المختارة للدراسة. واستخدمت أداة الاستبيان المُصمم بناء على تسع (09) دراسات سابقة.

أما الأساليب الإحصائية المستخدمة، فتتمثل في تحليل الانحدار البسيط ( Simple regression ) (anlysis) لقياس العلاقة بين متغير المزيج التسويقي الداخلي والرضا الوظيفي من جهة، ومن جهة أخرى للوقوف على العلاقة بين المزيج التسويقي الداخلي والمصدقية. هذا وانقسمت عينتها إلى فئتين؛ فالأولى تتمثل في عينة الموظفين التي شملت ثمانين (80) موظفا مقسما على أربع (04) وكالات بنكية تتمثل في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وكالة بنك التنمية المحلية، وكالة البنك الوطني الجزائري ووكالة البنك الخارجي الجزائري، أما الثانية، فتتمثل في العملاء وقد شملت هذه العينة مائة (100) عميل. أما الحدود المكانية للدراسة؛ فهي ولاية ورقلة، وتوصلت نتائجها إلى وجود علاقة ايجابية بين متغير المزيج التسويقي الداخلي والرضا الوظيفي عند عينة الدراسة.

### 2-1- استعراض الدراسات العربية السابقة

أ- دراسة لـ Giad,A ,Khaled(2013)<sup>2</sup> بعنوان " The role of internal marketing in the national bank of Egypt"؛ حيث هدفت إلى الوقوف على تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

<sup>1</sup> -الأخضر، م.م. (2010). أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر. رسالة ماجستير، جامعة تلمسان.

<sup>2</sup>-Gad,A,K.(2013). *The role of internal marketing in the national bank of Egypt*. [http://poshukach.com/redir?user\\_type=62&type=sr&redir=eJw9jD0OgkAQhYm9B8DezrCIiXliYVGKdSeDDLARpzdLGOliZ7AC3kLS25i7UKCxXzziu9nFmXSYGqqvLim4eJvUxoZRgKcdOFgqQUSiPtEAXJysQpx2HgH1TRPJvabIjREBQ27sFckK1msySLrYotj8CyTOHMUIHXW1\\_th2x7FRuh0NopHZsBXT529ldc6RBo4mQPJ2kjjOeToKZP174c6c\\_NRu6L57o8ezfvW\\_P\\_\\_wR8U&src=88c074&via\\_page=1](http://poshukach.com/redir?user_type=62&type=sr&redir=eJw9jD0OgkAQhYm9B8DezrCIiXliYVGKdSeDDLARpzdLGOliZ7AC3kLS25i7UKCxXzziu9nFmXSYGqqvLim4eJvUxoZRgKcdOFgqQUSiPtEAXJysQpx2HgH1TRPJvabIjREBQ27sFckK1msySLrYotj8CyTOHMUIHXW1_th2x7FRuh0NopHZsBXT529ldc6RBo4mQPJ2kjjOeToKZP174c6c_NRu6L57o8ezfvW_P__wR8U&src=88c074&via_page=1). Visited in: 11/12/2020

لموظفي البنك الأهلي المصري، استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت عينة البحث (119) موظفاً من موظفي الخطوط الأمامية موزعاً على عشر (10) فروع للبنك بجمهورية مصر. هذا وتكونت أدوات الدراسة من استبيان مُطور بناءً على دراسة الأدبيات السابقة وزع على هؤلاء، وأداة إحصائية تتمثل في اختبار الانحدار المتعدد. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها: وجود تباين في تأثير عوامل التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى المصرفيين. وأن سياسة التدريب والتطوير بالإضافة إلى سياسة الاحتفاظ (Retention policy) لهما تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي لموظفي البنك الأهلي المصري. في حين، أنّ الدعم التنظيمي احتل المرتبة الأخيرة من ناحية التأثير على المتغير التابع. وقد أوصت الدراسة مدراء البنوك بضرورة إعادة النظر في إستراتيجية الخدمات الداخلية المقدمة لموظفيها عن طريق التقييم الجدي لأبعاد التسويق الداخلي.

ب- دراسة لأبي بكر، م، ع، أ<sup>1</sup> (2015) بعنوان "أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي- الإمارات- فرع العين)". الغرض منها هو التعرف على مدى تأثير ممارسات التسويق الداخلي الأربعة المتمثلة في التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت، وكذا الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بالبنك؛ حيث أُجريت هذه الدراسة على عينة قوامها خمس وثمانين (85) موظفاً، ووزعت عليهم استبانة صممت من طرف الباحث.

وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لمجالات التسويق الداخلي على رضا العاملين في بنك أبو ظبي الإسلامي- الإمارات- فرع العين؛ فالبنك يهتم بالبرامج التدريبية التي يخضع لها الموظفون، ويقوم بمكافأة الموظفين الذين يقدمون مجهودات تثمر عن تقديم الخدمة المتميزة للعملاء. أما توصيات هذا البحث، فجاءت لتبرز ضرورة العمل على الرفع من مستويات الرضا الوظيفي عن طريق اختيار ممارسة القيادة المناسبة، والبرامج التدريبية المناسبة لاحتياجات عينة الدراسة بالإضافة إلى المكافآت المشروطة.

3-2 وفي أطروحة دكتوراه قدمها العالم ل، ف، إ<sup>2</sup> (2016) بعنوان "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة". استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي الذي حاول من خلاله الباحث وصف الظاهرة، وتحليل بياناتها، وكذا العلاقة بين

<sup>1</sup> -أبو بكر، م، ع، أ، "أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي- الإمارات- فرع العين)"، مجلة العلوم الاقتصادية، 2015، 10، 16، ص 10-24.

<sup>2</sup> -العالول، أ، ف، (2016). "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة". رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

مكوناتها. وتكونت العينة التي وزع عليها الاستبيان من مئة وثلاثة وثلاثين موظفاً في شركة الاتصالات. وعن طريق تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، تم التوصل إلى معامل تحديد مساوٍ 0,75، وهو ما يعني أن أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في القيادة الدعم الإداري والاتصالات ومكافأة العاملين وتطوير وتنمية العاملين وأخيراً رؤية المنظمة تؤثر بما نسبته 0,75 على الرضا الوظيفي لعينة الدراسة وما تبقى يعزى إلى عوامل أخرى لم يأت هذا البحث على ذكرها. وانتهت الدراسة إلى توصيات عديدة على رأسها ضرورة الاستمرار في تقديم رؤية المنظمة بصورة حسنة للموظفين.

### 3-1- استعراض الدراسات الأجنبية السابقة

أ- في دراسة لـ<sup>1</sup> (Chen, Wu, Chang & Lin, 2015) بعنوان "Job retention and internal marketing for increased job satisfaction and organisational commitment in hospital nursing staff". الهدف منها هو تسليط الضوء على العلاقات بين المتغيرات الأربع المتمثلة في التدوير الوظيفي، التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. وذلك عن طريق البحث والتقصي في كيفية مساهمة كل من التدوير الوظيفي والتسويق الداخلي في تعزيز وتطوير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة. شملت هذه الأخيرة على 266 ممرضة موزعة على مستشفياتين اثنين (02) بجنوب تايوان. هذا واستخدمت مقياس (Chang et al (2008) لقياس متغير التناوب الوظيفي، مقياس (2009) Chang et Chang لقياس متغير التسويق الداخلي، مقياس Judge et Bono لقياس متغير الرضا الوظيفي وأخيراً مقياس للالتزام التنظيمي الذي طوره (2004) Best et Thurston مع الاستعانة بدراسات لكل من (1974) Porter et al وكذا دراسة (2006) Trimbole لتدعيم هذا المقياس الأخير.

أما الأدوات الإحصائية المستعملة فهي: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في نسخته الرابعة عشر (SPSS 14)، مع نموذج المعادلات الهيكلية النسخة 14 أيضاً (AMOS 14). وخلصت الدراسة إلى نتائج مفادها وجود علاقات ايجابية بين المتغيرات الأربع المكونة لها. وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة مدراء المستشفيات بضرورة اعتماد التناوب الوظيفي والتسويق الداخلي كأداتين للرفع من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى طاقم التمريض.

<sup>1</sup> - Chen, S, Y., Wu, C, W., Chang, S, C., Lin, T, H., "Job retention and internal marketing for increased job satisfaction and organisationsational commitment in hospital nursing staff". Journal of nursing management, 23, 3, 2015, PP 297-306.

ب-و في دراسة لـ<sup>1</sup> Priporas ,V ,K and Iliopoulos,E(2011) بعنوان " The effect of internal marketing on job satisfaction in helth service:A pilot study inpublic hospitals in Northern Greece". والتي هدفت إلى الوقوف على تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في قطاع الخدمات الصحية وخاصةً المستشفيات العمومية في شمال اليونان؛ حيث قام الباحثون بأخذ عينة مكونة من 450 موظفا مقسمة إلى أطباء وممرضين والصنف شبه الطبي لأنهم يعتبرون الحلقة الأساس في تقديم الخدمة الصحية للعميل الخارجي في المستشفى، وانطلقت من فرض رئيس يتمثل في أن التسويق الداخلي في المستشفيات اليونانية له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للموظفين عند مستوى الدلالة الإحصائية (0,05). وتكونت أدوات الدراسة من استبيان مقسم إلى ثلاث أجزاء، الجزء الأول كان خاصا ببعء التسويق الداخلي الذي اعتمد على مقياس Money et Forman.

أما الجزء الثاني فجاء مخصصا لبعء الرضا الوظيفي بمقياس Stamps et Piermonte، أما آخر جزء تمثل في البيانات الديمغرافية والمهنية لعينة الدراسة؛ بالإضافة إلى اختبارات إحصائية ممثلة في معامل الارتباط Spearman حسب الرتب، ومعامل Kolmogorov-Smirnov الذي يقارن توزيع المجتمع الإحصائي من خلال عينتين مستقلتين مأخوذتين من نفس المجتمع. وخلصت نتائجها إلى وجود علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية للتسويق الداخلي مع الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المستشفيات العامة اليونانية. وكان من توصيات الدراسة المقدمة إلى مدراء المستشفيات ووزارة الصحة اليونانية ضرورة تبني المزيد من ممارسات التسويق الداخلي للرفع من مستوى الرضا الوظيفي للموظف الذي يعرض نفسه للخطر باستمرار ويطالب بتقديم الخدمة ذات الجودة.

ج- في دراسة لـ<sup>2</sup> Satiti,R,D(2012) بعنوان " Analysis of internal marketing effect on employees job satisfaction (Study in the Oberoi hotel-Bali )". حيث هدفت إلى الوقوف على تأثير ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في فندق أوبري في مدينة بالي، وهي مقاطعة سياحية أندونيسية، وقد استخدمت المنهج الاستكشافي الذي يختبر فرضيات الدراسة، ويشرح العلاقة السببية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، هذا وشملت عينة الدراسة 128 موظفا من موظفي فندق أوبري. وانطلاقا من

<sup>1</sup> - Iliopoulos,E., Priporas ,V,C,"*The effect of internal marketing on job satisfaction in helth service:A pilot study in public hospitals in Northern Greece*",BMC health and service research ,11,2011,PP 1-8(Retrieved from : P 3).

<sup>2</sup> -Satiti,R,D, "*Analysis of internal marketing effect on employees job satisfaction(Study in Oberio hotel-Bali )* ",International management program, Faculty of Economic and Business, University of Brawijaya,2013,P 1-22.

إحدى فرضيات الدراسة القاضية بأن ممارسات التسويق الداخلي المتمثلة في التدريب والتحفيز والتمكين والاتصال لها تأثير على الرضا الوظيفي على الموظفين في فندق أوبري.

وتوصلت النتائج إلى أن التحفيز والاتصال لهما تأثير كبير على الرضا الوظيفي للموظفين على عكس التدريب والتحفيز. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارة العليا للفندق بتقييم احتياجات التدريب الحالية أولاً، ومن ثم عقد دورات تدريبية عملية، فعالة ومنتظمة، وهو ما من شأنه أن يرفع من مستوى الرضا الوظيفي عن طريق الرفع من مستوى الإشباع وتحقيق الذات عند هؤلاء حسب هرم ماسلو للحاجات.

## 2- مناقشة الدراسات السابقة للعلاقة بين متغيري التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

هناك عديد الجوانب التي يمكن نقدها في الدراسات السابقة كموضوعها، تسلسلها الفكري المنهج العلمي المستخدم فيها، أدواتها البحثية، عينتها البحثية، نتائجها وغيرها من الجوانب التي يقف عليها الباحث.

### 1-2- مناقشة الدراسات الجزائرية السابقة

من العرض السابق يتضح وجود بعض النقد نستعرضه فيما يلي:

أ- بخصوص الدراسة الأولى ورغم قيمتها، إلا أنها اعترتها بعض النقائص التي تتمثل فيما يلي:

- صغر حجم العينة، في حين أن الرفع من حجمها من شأنه أن يساهم في رفع درجة دقة وصف الظاهرة المدروسة.
- عدم تحديد مصادر استقاء الاستبيان فهي دراسات سابقة أم مقاييس معتمدة، أم صممت من قبل الباحثين، ورأي الإحصائيين واضح فيما يخص تصميم أدوات القياس والتي يعتبر الاستبيان واحدا منها؛ بحيث يجب أن يطور هذا الأخير من قبل متخصصين وخبراء في علوم القياس، وهو ما جاء به حين دعيا إلى ضرورة عرض أداة القياس على خبير إحصائي، وهو من سيقدر سهولة معالجة البيانات التي ينتجها ودقة الأسئلة التي يحتويها<sup>1</sup>؛ فالسؤال الجيد ينتج إجابات موثوقة، ومقاييس صالحة لما نريد وصفه وقياسه.

ب- بالنسبة للدراسة الثانية، يؤخذ عليه أنها لم تأخذ في الحسبان ضرورة الاعتماد على صنف واحد من الأطباء في بحثها الميداني؛ بل تفرعت إلى ثلاث أسلاك من الأطباء على اختلاف مستوياتهم التعليمية؛ فالطبيب العام يمتد مشواره الدراسي إلى سبع سنوات كاملة، بينما يقضي الطبيب المختص

<sup>1</sup> - Gonzalez,F,E, " *Fundamentals of Survey Research Methodology*", Washington C3 Center McLeant, Virginia, United States of America,2005,P 11.

أكثر من عشر سنوات دراسية كل حسب اختصاصه، أما طبيب الأسنان، فيمضي خمس سنوات دراسية، وهو ما قد يؤثر يحدث فروقا بين هؤلاء في التعبير عن الرضا الوظيفي تعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

ج- أما الدراسة الثالثة، الملاحظ عليها اقتصر على ما سيأتي ذكره تباعا:

- الحدود المكانية للبحث هي أربعة بنوك تجارية عمومية جزائرية في حين أنه توجد ستة بنوك تجارية عمومية في الجزائر.

- الاكتفاء بالتحليل الوصفي لإجابات عينة البحث على فقرات الاستبيان المقدمة لهم اعتمادا على المتوسطات الحسابية، مع عدم الأخذ بنتائج الدراسات السابقة لتفسير النتائج أو الاستشهاد بها، زد على ذلك توقف تحليلها الإحصائي عند تحليل الانحدار البسيط ( Simple regression analysis) مع أنه كان بإمكانها التوسع في هذه الاختبارات الإحصائية كونها تستهدف البحث عن أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية وليس فقط علاقة المتغيرات ببعضها البعض.

## 2-2- مناقشة الدراسات العربية السابقة

انطلاقا مما سلف نعرض جوانب النقد في الدراسات هذه فيما يلي :

أ- بالنسبة للدراسة الأولى، ما يؤخذ عليها أنها لم تأخذ بعد الاتصال الداخلي كبعد أساسي من أبعاد التسويق الداخلي للبحث رغم إشارتها إلى أهميته في توجيه الموظف نحو العميل وجودة الخدمة المقدمة له أضف إلى ذلك اكتفاءها بذكر الدراسات السابقة التي خلصت إلى نفس نتائج البحث دون إعطاء تفسيرات لتلك النتائج.

ب- أما الدراسة الثانية فقد سجلنا بخصوصها الملاحظات التالية:

- عدم ذكر أسماء الدراسات السابقة أو المقاييس التي تم تطوير الاستبيان على أساسها.
- الاكتفاء بالتحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة.
- عدم الاستشهاد بالدراسات السابقة لنفي أو تأكيد نتائج اختبار فرضيات البحث.

ج- أما الأطروحة المعروضة سابقا فإن ما يؤخذ عليها هو اقتصرها على شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية باعتبارها من أهم شركات الهاتف النقال في فلسطين على الرغم من تواجد منظمتين منافستين تنشطان في نفس القطاع، وهما الوطنية موبيل، وشركة الاتصالات الفلسطينية، وهو ما قد يحد من إمكانية تعميم نتائجها؛ ولكن هذا لا ينف أهمية نتائجها.

## 3-2- مناقشة الدراسات الأجنبية السابقة

أ- فيما يخص الدراسة الأولى فإن ما يلاحظ عليها هو استفاضة توصياتها في توضيح إيجابيات وأهمية سياسة التدوير الوظيفي والتي تتمثل في النقاط التالية:

- تعزيز المهارات التقنية ومهارات اتخاذ القرار للممرضات.
  - يعتبر أداة إستراتيجية من شأنها أن تساعد في تقييم أداء الموظف تقييماً دورياً بهدف الترقية.
  - ليس هذا فحسب ولكن ذهب هذا البحث إلى مناقشة كيفية إضفاء الشفافية على هذه السياسة وذلك عن طريق إعطاء فرص المشاركة في هذا الإجراء لجميع الموظفين.
- على العموم فإن هذه الدراسة ركزت في توصياتها على ما تحمله سياسة التدوير الوظيفي من إيجابيات تعود على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي دون الخوض في إيجابيات بعد التسويق الداخلي في تعزيز هذين المتغيرين .

ب- بخصوص الدراسة الثانية فإن ما يؤخذ عليها أنها لم تفسر أسباب بلوغ النتيجة التي مفادها وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية للتسويق الداخلي مع الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المستشفيات العامة اليونانية واكتفت بذكر دراسة واحدة تشابهها في النتائج، في حين استرسلت في شرح وتفسير مسببات الرضا الوظيفي للطبيب دون غيره من مكونات عينة الدراسة، والرضا الوظيفي للذكور دون الإناث وعدم الرضا الوظيفي الذي لمسته عند حاملي عقود العمل غير الدائمة مستشهدة على ذلك بدراسات سابقة.

## 3- الفجوة العلمية التي تغطيها الدراسة

بعد استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام، إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها وهي:

فجوة مكانية: عالجت الدراسات السابقة التي تم عرضها بعض الأبعاد التي تركز عليها هذه الأطروحة لكن كانت في بيئات مختلفة عنها، إضافة إلى أن العمل الحالي يبحث في واقع وتأثير التسويق الداخلي على تطوير الرضا الوظيفي؛ حيث اعتمدت الباحثة في ذلك طريقة المسح الشامل لجميع الوكالات البنكية التجارية العمومية المتواجدة في ولاية معسكر والمتمثل عددها في ثلاث وثلاثين (33) وكالة بنكية تجارية عمومية.



فجوة زمانية: تتناول الدراسة الحالية مشكلة بحثية مهمة جداً تقف على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وأبعاد الرضا الوظيفي، وعلى الرغم من دراستها المستفيضة منذ وقت طويل، إلا أن تغير الظروف الزمنية جعل إعادة دراستها أمراً في غاية الأهمية.

فجوة تحليلية: تعددت الأدوات التحليلية المستخدمة في الدراسة الحالية ومنها البرامج الإحصائية والأساليب المتنوعة؛ كالاستبيان والمقابلة مع مدراء وموظفي الوكالات البنكية المدروسة عن تلك التي جرى تطبيقها في دراسات علمية سابقة مطبقة بالسياق ذاته.

فجوة بحثية مفاهيمية: اعتمدت الدراسة الحالية مفاهيم مختلفة لم تغطيها الدراسات السابقة، فقد تعددت ممارسات وأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، لتشمل ست (06) ممارسات للمتغير المستقل وثمان أبعاد (08) للمتغير التابع.

فجوة بحثية منهجية: طبقت الدراسة الحالية منهجيات مختلفة لم يتم تطبيقها في الدراسات العلمية السابقة المنتمية للمجال نفسه على عينة الدراسة.

على العموم فإن الدراسة الحالية تبحث تبحث واقع وتأثير التسويق الداخلي على تطوير الرضا الوظيفي في الوكالات البنكية التجارية العمومية الست في مجتمع محلي يتمثل في ولاية معسكر.

#### 4- جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة

مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت من سابقتها من البحوث التي درست العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي؛ حيث حاولت توظيف جهود السابقين للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية من الدراسات السابقة نذكر ما يلي:

- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم ب: مساهمة التسويق الداخلي في تطوير الرضا الوظيفي دراسة حالة الوكالات البنكية بولاية معسكر.
- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لها.
- وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلتها وأهميتها خصوصاً دراسة محجوبي محمد الأخضر (2010-2009).
- استفادت الدراسة الحالية من دراسة قالون، ج.، عياد، ص و دراسة العالول في بناء أدواتها.

- استفادت الدراسة الحالية من دراسة (Altarifi,S (2014) في صياغة النموذج المقترح.

## خلاصة

خلاصة ما سبق بيانه أن الأداء اليوم يتربع على أولويات المنظمة الخدمية المعاصرة، وذلك قناعة منها على أنه أحد المقومات الأساسية للمنظمة في ضمان الاستمرارية. ولترقية الأداء وجعله يرقى إلى مستوى تطلعات العميل الخارجي، وجدت هذه الأخيرة نفسها أمام حتمية انتهاج فلسفة ومقاربة جديدة تتمثل في التسويق الداخلي وتطبيقه من خلال عدد من الممارسات، وهذا بغية الرفع من قدرات المنظمة التنافسية والمحافظة على بقاءها واستمراريتها.

وقد عرضنا من خلال هذا الفصل الفئة المستهدفة من ممارساته التي لا تؤدي المطلوب منها ما لم تنطلق المنظمة الخدمية من الاعتقاد التام بأن الموظف فيها هو عميلها الداخلي، وكذا العلاقة بينها وبين متغير الرضا الوظيفي الذي يلعب دورا مفصليا في رضا العميل الخارجي وفقا لما جاء في سلسلة القيمة في قطاع الخدمات وهو ما تصبو إليه هذه الأخيرة على اختلاف المجالات التي تنشط فيها.

هذا واستعرضنا جملة من الدراسات الجزائرية والعربية والأجنبية التي بحثت العلاقة بين هذين المتغيرين وتعرضنا إلى الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية وجوانب الاستفادة من الدراسات السابقة. هذا الدور الكبير والمهم لممارسات التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي سنحاول تطبيقه ودراسته على أرض الواقع في الجانب الميداني.

الفصل الرابع  
الإطار المنهجي للدراسة

## تمهيد

بعد التطرق في الجزء النظري من الدراسة إلى المفاهيم النظرية المرتبطة بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي والعلاقة التي تربطهما، نمهد في هذا الفصل الخاص بالإطار المنهجي للدراسة ببيان توضيحي لجانب مهم تجتمع فيه نظريات كل من التسويق الداخلي وتوضح فيه علاقتها بجلاء مع مفهوم آليات الرضا الوظيفي ألا وهو قطاع الخدمات، هذا الميدان العملي الفسيح الذي يعنى بتقديم الخدمة وجودتها واستراتيجيات تسويقها الداخلي والخارجي وعلاقة ذلك بالعميل ومدى رضاه الوظيفي وكذلك العميل الخارجي ومدى رضاه عن الخدمات ومدى ذلك أن ميدان الدراسة الميدانية هو قطاع البنوك ذلك القطاع الحيوي الحساس من حيث جانبه الداخلي وتسيير شؤون العميل الداخلي ومن حيث جانبه الخارجي ومدى استقطابه وإقناعه للعميل الخارجي بجودة الخدمات ويسرها وفوريته.

ولما كان ذلك كذلك، كان من المنهجي شرح الأسس المنهجية للدراسة التطبيقية من خلال التعريف بالوكالات البنكية المستهدفة بالدراسة، ثم توضيح المنهج المتبع في تحقيق أهداف الدراسة والذي عقدت من أجله، إضافة إلى جمع البيانات والأدوات المستخدمة في ذلك، ومنها الاستبيان والمقياس الذي يحدد إجابات أفراد العينة، وبناء النموذج الذي تكون عليه الدراسة التطبيقية قسم الفصل كما يلي:

I - مدخل إلى قطاع الخدمات :

II - التعريف بمجتمع الدراسة :

III - إجراءات الدراسة.

## 1- مدخل إلى قطاع الخدمات

ارتفعت مساهمة قطاع الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي\* في مختلف اقتصاديات دول العالم في الفترة الممتدة من 1980 إلى غاية 2017؛ حيث زادت قيمته من 61% إلى 76% في الاقتصاديات المتقدمة مع الانخفاض الملحوظ في الإنتاج الصناعي فيها، ومن 42% إلى 55% في الاقتصاديات النامية، مع تراجع الإنتاج الزراعي بها<sup>1</sup>؛ فمنتجاته هي السلع غير الملموسة، والتي نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر؛ خدمات التخزين والنقل، خدمات المعلومات، الخدمات المالية، خدمات الرعاية الصحية، وجميع خدمات المساعدة الاجتماعية...الخ.

ويبنى تسويق السلع والخدمات على حد سواء أساسا على اكتشاف الاحتياجات الخارجية للعميل، وتوفيرها بشكل أفضل إرضاء له، لذا يتطلب قطاع الخدمات سهولة التكيف مع تغيرات واضطرابات المحيط والاستجابة للابتكارات التقنية والتنظيمية والمعارف الجديدة، وهذا نتيجة ما يحمله من مؤشرات ودلائل على رضا الزبون من عدمه، خاصة أثناء تعامله مع الموظف حيث يلاحظ ويقيم من خلالها جودة الخدمة التي قدمت له مقارنة مع توقعاته عنها، لذلك فإن حفاظ المنظمة على جودة الخدمة، مرهون بحسن العلاقة مع العميل ومدى الوفاء بالوعد التي قطعها اتجاهه.

## 1- مفهوم الخدمة وخصائصها

يتضمن هذا الجزء من الفصل أسسا نظرية حول مفهوم الخدمة والخصوصيات التي تميزها عن إنتاج السلع المادية؛ لذا سنحاول شرح المفهوم وبيان خصائص الخدمة وخصوصية التسويق في قطاع الخدمات.

## 1-1- مفهوم الخدمة

ظهر الحديث عن مفهوم الخدمة منذ بحث آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" سنة (1982)، وظل مستمرا إلى غاية اليوم، وقد صعب ضبط مفهوم واحد له نظرا للمميزات الخاصة للخدمة؛ ثم نجد تعريف (1984) Lehtinen، الذي اعتبر "الخدمة في الواقع تشبه الكيان التسويقي، وهي منفعة تقدم هدفا لتبادل نشاط مجرد وعملية لمجموعة من الأنشطة المنتجة بالأساس، والتي يتم تسويقها

\* هو قياس قيمة السلع والخدمات التي تنتجها دولة معينة في فترة معينة .

<sup>1</sup> - Unctad secretaria, "The role of the services economy and trade in structural transformation and inclusive development", United nations conference on trade and development, 2017, P 19.

واستهلاكها بالتزامن"<sup>1</sup>، فتظهر من خلال هذا التعريف خاصية التزامن كأحد الخصائص المميزة للخدمة.

في حين ذهب كل من Kotler et Keller، إلى تعريفها بأنها: "فعل أو أداء يمكن أن يقدمه طرف لطرفٍ آخر شريطة أن يكون هذا الفعل غير ملموس (Intangibility)، ولا ينتج عنه تملك أو امتلاك لأي شيء كان"<sup>2</sup>، وفي هذا التعريف تظهر أيضا خاصية اللامادية كخاصية مميزة للخدمة.

نرى انطلاقا من التعريفين السابقين أن الباحثين حددا مفهوم الخدمة من خلال ذكر بعض الخصائص التي تميزها بهدف تحديدها ووصفها، ومن أمثلة الخدمات نذكر المنتجات التأمينية المالية والمنتجات السياحية وغير ذلك، حيث تتعدد أصناف الخدمة\* وخصائصها، وهو ما سيأتي ذكره وبيانها فيما يلي.

#### 2-1- خصائص الخدمة

غالبا ما تحل المنظمات الخدماتية المشكلات المتعلقة بتسويق الخدمة باستخدام الأدوات والتقنيات الخاصة بتسويق السلع المادية نتيجة عدم فهمها للطبيعة المميزة لها، وهو أحد الأسباب المؤدية إلى تدني الجودة في صناعات الخدمات المختلفة، لذلك وجب التفريق بجلاء بين تسويق الخدمة وتسويق السلعة من خلال الخصائص الآتية<sup>2</sup>:

أ- التباين: وهو من الخصائص المهمة للخدمة؛ لأن من الممكن جدا أن تختلف جودتها باختلاف من يقدمها، ومتى وأين وكيف يقدمها؟ فالتباين يحصل في الجودة المقدمة حسب من يقدمها، بل لدى نفس المقدم خلال فترات مختلفة.

ب- اللاملموسية: تعني عدم ملموسية الخدمة أنها غير مرئية ولا يمكن تذوقها أو الشعور بها أو سماعها أو شمها قبل شرائها، لذا فهي غير قابلة للتجريب، ومثالها الركوب على الطائرة، فالركاب

<sup>1</sup>- Lehtinen ,U., Järvinen ,R, "*The Role of Service Characteristics in Service Innovations* ",Nordic journal of business,64,3 , 2015 ,PP 168-181 (Retrieved from : P 170).

<sup>2</sup> - Salim,T,B,Haji,L,S,Hussien,S,R, "*Factors affecting customer satisfaction in the internet service industry (exploratory study of internet service providers in Erbit-Kurdistan region* ",Polytechnic journal ,9,1,2019,PP 50-63(Retrieved from : P 53).

\* حيث صنفها (Kotler et Keller (2009) إلى خمسة أصناف وفقا للعناصر المكونة لها إلى سلعة ملموسة دون خدمة مصاحبة لها، سلعة ملموسة مع خدمة مصاحبة لها، التساوي في الأجزاء المكونة للسلعة والخدمة المقدمة، سلعة مصحوبة بخدمات رئيسية وأخرى إضافية وأخيرا خدمة بحتة.

<sup>2</sup> - Festus ,N ,A.,Joseph,A, A, "*An appraisal of strategie and challenges of servive marketing in a globalized business enviromment* " , International journal managerial studies and research ,2,9 , 2014 ,PP 32-40 (Retrieved from : P 35).

المتعاملون مع شركات الطيران لا يملكون سوى تذكرة تحمل وعدا من الشركة بوصولهم في الوقت المحدد إلى الوجهة المعينة، لكن لا يوجد بيانا يمكن لمسه يثبت جودة الخدمة أو عدمها.

ت- القابلية للتلف: تتأثر الخدمة بتزامن العرض مع الطلب فلا يمكن نقلها أو تخزينها أو إعادة بيعها في وقت لاحق.

ث- غير قابلة للفصل: يتم إنتاج وبيع واستهلاك الخدمة في الآن نفسه؛ بخلاف السلعة المادية التي يتم إنتاجها، ثم بيعها، ثم استهلاكها عبر فترات زمنية؛ فالعميل يجب أن يكون حاضرا أثناء إنتاج كثير من الخدمات؛ نحو حلاقة الشعر، رحلات الطيران، وغير ذلك.

ج- مشاركة العميل: يشارك العميل في إنتاج الخدمة وإن تطلب منه الأمر التواجد في مقر أداءها؛ فهو بذلك يساهم في إنتاجها، وهنا لا يمكن فصل الخدمة عن مزودها من جهة، ولا يمكن فصلها عن مستخدمها من جهة أخرى؛ فالإنتاج والاستهلاك يحدثان في نفس الوقت، وتتأثر الخدمة بالعميل الذي يصبح مشاركا في تقديمها، وبأداء الموظف أيضا.

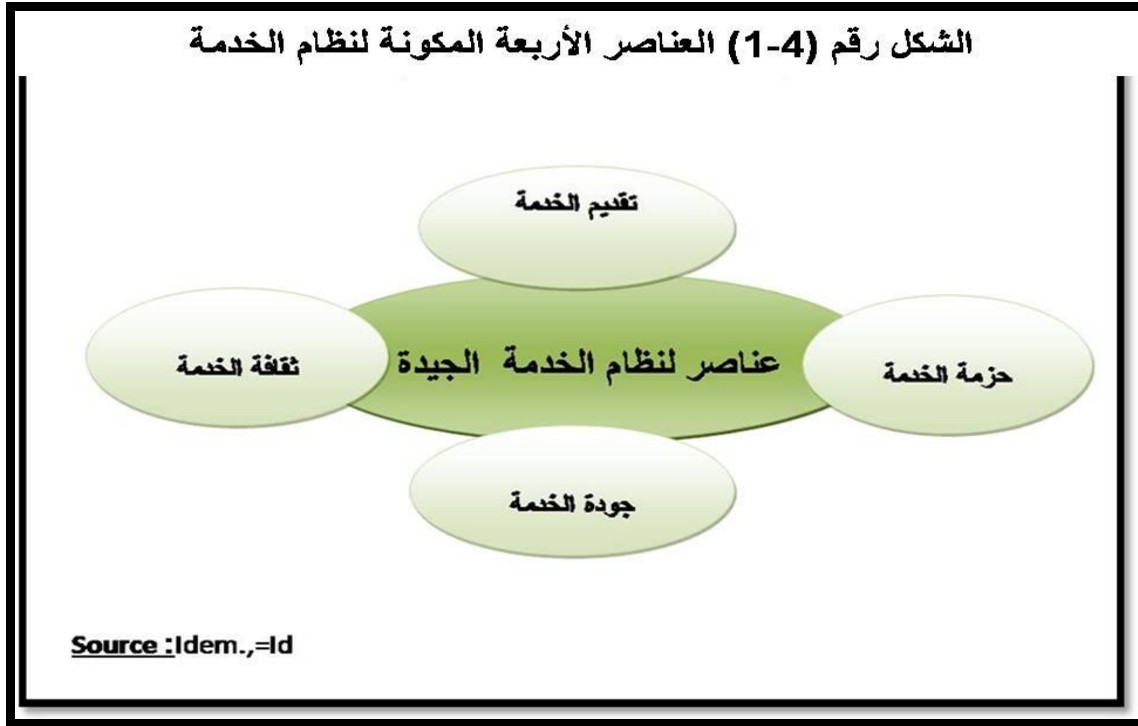
وعموما فإن تميز الخدمة بخصائص التباين واللاملموسية وقابلية التلف وعدم قابلية الفصل ومشاركة العميل أثناء أدائها، ويجعلها تختلف عن السلعة المادية ويجعل منها صعبة في النسخ والتقليد على المنافس.

## 2- العناصر الأربع المكونة لنظام الخدمة الجيدة

وحرصا من المنظمة الخدمية للحفاظ على ديمومة عملائها وجعلهم قادرين على جلب عملاء جدد، وجب عليها تقديم نظام خدمة جيدة، وهذا النظام الذي أشار إليه كل من Lahtinen et Isoviita (1994)، وقد ضمناه في مباحثهما أربعة عناصر متمثلة في تقديم الخدمة وحزمة الخدمة وثقافة الخدمة وأخيرا جودة الخدمة، وهو ما يوضحه الشكل التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>-Salim, T,B,Haji,L,S,Hussien,S,R,Op,Cit.,P 53.





نجد من خلال الشكل المبين أعلاه أربع مكونات لنظام الخدمة الجيدة نشرحها فيما يأتي:

#### أ- تقديم الخدمة (Providing service)

تتشارك في عملية تقديم الخدمة للعميل ثلاث عناصر رئيسية هي: محيط الخدمة ( Service environment )، موظفي الخطوط الأمامية، (Contact personnel)، والعملاء الآخرون ( Other customers)<sup>1</sup>، وبطبيعة الحال فإن هذه العملية هي سلسلة من الأنشطة التي تقوم بها هذه العناصر الثلاث.

- ✓ أما محيط الخدمة فيتكون من الموقع ومباني المنظمة الخدمية التي ينبغي أن تكون واسعة مريحة وجذابة مع توفير تجهيزات خدمة مناسبة.
- ✓ أما موظفو الاتصال فيجب أن يتوفروا على مجموعة من المميزات الآتية؛ المهنية العالية والكفاءة والمساعدة واللفظ والتسيير الجيد والسريع للخدمة.
- ✓ وأخيرا العملاء الآخرين كأخر عنصر من العناصر المكونة لعملية تقديم الخدمة؛ فهم ذو حدين متناقضين، فقد يشهدون من خلال تجاربهم وكلماتهم وتوصياتهم الإيجابية عن جودة خدمات المنظمة، وقد يقدمون شكاوى وإشاعات وتحذيرات تفقد المنظمة قسطا من إمكانية كسب عملاء جدد، خاصة أن هذه الإشاعات

<sup>1</sup> - Idem.,=Id

تتصف بسرعة الانتقال والتداول، وهو ما يمكن أن يحول دون وصول المنظمة إلى عملاء جدد.

#### ب- حزمة الخدمة

هي رزمة (A Bundle) من السلع والخدمات المقدمة من المنظمة الخدمية إلى عملائها والمصممة لتناسب حاجاتهم ورغباتهم، ولتأخذ على سبيل المثال، فندق اقتصادي يتكون من مبنى خرساني بأثاث بسيط مع ضمان الحد الأدنى من الصابون والمناشف والمناديل الورقية؛ فالخدمة الصريحة لهذا الفندق هي عبارة عن سرير مريح في غرفة نظيفة، بيد أن الخدمات الضمنية تتمثل في استخدام التطبيقات المتعلقة بإتاحة الغرف للحجز وموظف استقبال ودود ومنطقة وقوف سيارات آمنة وذات إضاءة جيدة، وعموماً فإن أي انحراف في حزمة هذه الخدمة من شأنه أن يؤثر سلباً على متلقيها.

#### ج- ثقافة الخدمة

هي المحيط أو الجو العام لعملية تقديم الخدمة الذي يمكن العميل من تأسيس أحكام على جودة الخدمة وتكوين صورة سريعة عنها؛ فثقافة الخدمة تعكس القيم والمعايير المتفق عليها ضمناً حول ما هو مسموح به وما هو محظور داخل المنظمة الخدمية<sup>1</sup>، والمقصود بذلك أن تلتزم المنظمة الخدمية بممارسة أعمالها بما يتوافق مع القوانين المعمول بها، ويتماشى مع المعايير الأخلاقية ويتسق معها.

#### د- جودة الخدمة

يعرفها (Zeithaml et Bitner (2006): أنها "مجموع الخصائص والميزات التي تتوفر عليها الخدمة، والتي تمكنها من تلبية الحاجات المعلنة والضمنية؛ حيث تتكون من خمسة أبعاد رئيسية وتسمح للعميل إلقاء حكم عنها، وهي: الجودة (Quality)، الموثوقية (Reliability)، الاستجابة (Responsiveness)، الضمان والتعاطف (Assurance, Empathy)، والأمور الملموسة (Tangible).

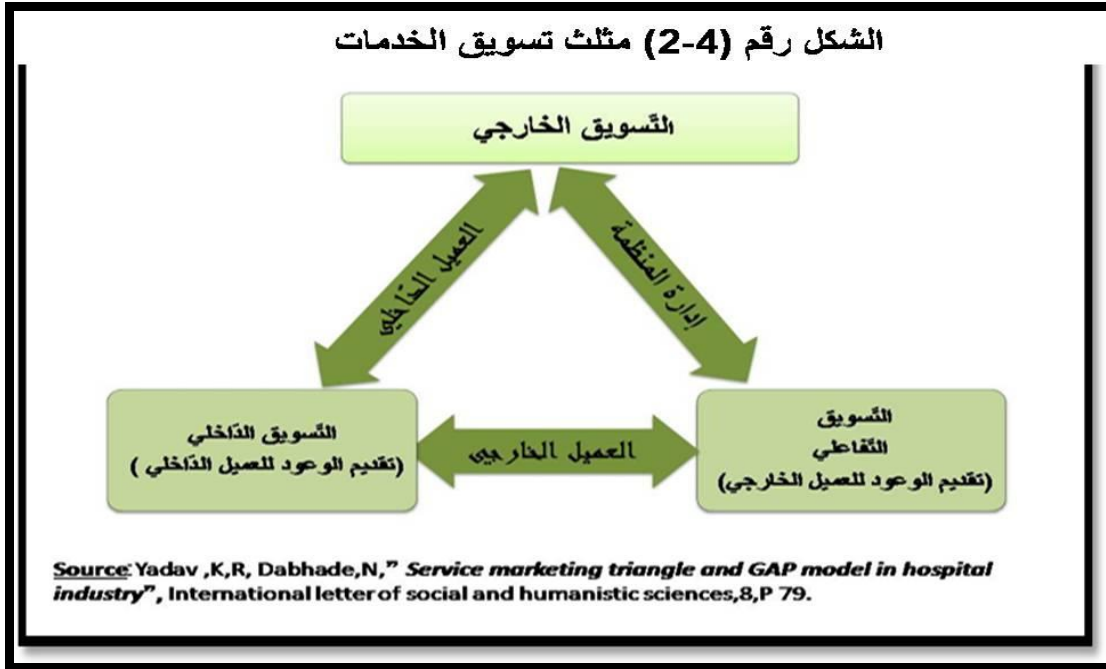
ولا يفوتنا أن ننوه هنا بنتائج الدراسات السابقة التي خلصت إلى وجود علاقة وثيقة بين جودة الخدمة التي تلقاها (Perceived) العميل ورضا هذا الأخير، وهو ما يحمل أثراً إيجابياً على نوايا إعادة التعامل مع المنظمة كما أسلفنا الذكر؛ فجودة الخدمة ورضا العملاء، لهما دور حاسم في نجاح واستمرار تواجد المنظمة الخدمية في السوق التنافسية.

<sup>1</sup> - Idem.,=Id

### 3- خصوصية التسويق في قطاع الخدمات

إذا كان تقديم الخدمة كما أسلفنا الذكر يقوم على ثلاث أقطاب رئيسية تتمثل في: العميل والموظف والمنظمة، وتعمل الأقطاب معا على تطوير الخدمة وتعزيزها وتقديمها وفق ما يرضي العميل، فإن تسويق هذه الأخيرة يتضمن بدوره ثلاث أنواع من التسويق:

- التسويق الخارجي: والمراد به مجموع الأنشطة المستخدمة في عرض وعود المنظمة على عملائها.
- التسويق الداخلي: وهو الذي يعنى بأنشطة للتمكين من عرض وتقديم هذه الوعود.
- التسويق التفاعلي: أي تقديم هذه الوعود، وهو ما سنشرحه من خلال الشكل الآتي الذي يوضح العلاقات بين هذه الأنواع:



وفيما يلي شرح موجز للمركبات الثلاث لتسويق الخدمات ومجموع التفاعلات التي تتم بين أقطابه الثلاث:

### 3-1- التسويق الخارجي الذي يعنى بـ "عرض الوعد"

تقدم المنظمة في هذا الإطار وعودا لعملائها حول ما يمكن توقعه منها وكيفية تسليمه، ولعل من المفيد التأكيد أن أنشطة التسويق التقليدية مثل: الإعلانات والمبيعات والعروض الترويجية الخاصة وتسهيلات التسعير، هي عناصر فاعلة في هذا النوع من التسويق، ولكنها غير كافية بالنسبة لتسويق الخدمات الذي تتدخل فيه عوامل أخرى مهمتها نقل وتنفيذ الوعود للعملاء، مثل موظفي الخدمة

وتصميم وديكور المنظمة، وعملية الخدمة نفسها؛ وهكذا يتبين أن التسويق الخارجي يعنى بالأبعاد الآتية الذكر<sup>1</sup>:

- أ- التسويق للمستخدمين النهائيين، والمقصود بها هنا عملاء المنظمة.
- ب- إستراتيجية التسعير والأنشطة الترويجية وجميع الاتصالات مع العملاء.
- ت- إجراء العمليات السابقة لجذب انتباه السوق، وإثارة اهتمام العميل بالخدمة.

### 3-2- التسويق التفاعلي الذي يعنى بـ"تقديم الوعد"

يعتبر في هذا المقام الوفاء بالوعد هو النوع الثاني من الأنشطة التسويقية التي يتشكل منها مثلث التسويق، وهو الأكثر أهمية من وجهة نظر العميل؛ إذ يتم الوفاء بوعد الخدمات أو الإخلال بها من قبل الموظفين، ويحدث ذلك أثناء لحظات الحقيقة عندما يتفاعل العميل مع المنظمة، ويتم إنتاج الخدمة واستهلاكها. ومن المثير للاهتمام، أن يتم اختبار موثوقية الخدمة في كل مرة يتفاعل فيها العميل مع المنظمة، وهو ما سيتم مناقشته لاحقاً. وانطلاقاً مما سلف نقول أن هذا الجزء من مثلث تسويق الخدمات يعبر عن ما يلي<sup>2</sup>:

- أ- الوقت الفعلي للتسويق، والذي يعرف بلحظة الحقيقة أو مواجهة الخدمة.
- ب- اللحظة الفاصلة والحاسمة في عملية تقديم الخدمة، والمراد بذلك عملية الاتصال بين موظف الخط الأمامي والعميل.
- ت- هذه الخطوة مهمة جداً؛ لأن الموظف إذا تعثر هاهنا فإن جميع جهود المنظمة السابقة ستضيع، والتي بذلتها من أجل إقامة علاقة مع العميل مما يخلق نتيجة لذلك صورة سلبية للعلامة التجارية الخاصة بها.

### 3-3- التسويق الداخلي الذي يعنى بـ"التمكين للوعد"

من المؤكد أنه يتعين على المنظمة الوفاء بوعد الخدمة التي قطعها على نفسها، وذلك من خلال أنظمة خدمة وموظفين لديهم مهارات وقدرات وأدوات وحافز لتقديمها، ولذلك ينبغي تدريبهم وتزويدهم بالأدوات والأنظمة الداخلية المناسبة، ومكافأهم على الخدمة الجيدة، هذا ويتضمن

<sup>1</sup> - Idem.,=Id

<sup>2</sup> - Yadav,K,R,Dabhade Op.cit.,P 80.

التسويق الداخلي أيضا وبرامج التدريب والتحفيز والعمل الجماعي وجميع الاتصالات مع جميع الموظفين<sup>1</sup>.

نستنتج مما سلف أن التسويق الداخلي هو ضلع مهم من أضلاع مثلث التسويق في قطاع الخدمات كونه يبدأ من بناء التحفيز والثقة لدى الموظف إلى بناء علاقة ممتازة مع العميل في الأخير، وتمكن المنظمة في النهاية من الرفع من أرباحها، لذا حري بنا التطرق إلى أهم التحديات التي تواجه المورد البشري العامل في قطاع الخدمات.

#### 4 - العميل الداخلي وتحدياته في قطاع الخدمات

استنادا إلى (Bateson et Hoffman (1993 فإن الدور المتجاوز للحدود هو: "النشاط الذي يربط المنظمة بالمحيط الذي تعمل فيه أو تنشط فيه"<sup>2</sup>، أما موظفو الخط الأمامي انطلاقا مما جاء به (Friedman et Pololny(1992 فهم "يعملون على حدود المنظمة وأدوارهم تتجاوزها"، وتتمثل مهامهم في تمثيلها وخلق علاقات الاتصال مع الجهة المقابلة لها؛ أي عملائها، والمقصود بذلك لحظة الحقيقة (Moments of truth)\*. وقد تم تعريفها على أنها: "لحظات التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل، والتي غالبا ما تكون قصيرة زمنيا، وتسمح لهذا الأخير بتقييم الخدمة وتكوين صورة ذهنية عنها"<sup>3</sup>، وهي حسب (Spenca et Kale(2008 "فرصة لقياس جودة الخدمة وأداء المنظمة من طرف العميل". وتنطوي وجهة النظر هذه على عدم تمكن هذا الأخير من قياس جودة الخدمة نظرا للخصائص التي تتميز بها، والتي أسلفنا ذكرها فيما سبق، وبذلك لم يتبقى أمامه سوى الوقوف على جودة لقاءات الخدمة.

ولأن هدف منظمة الخدمات حسب (Gzapplewi et al(2001 هو: "تقديم الخدمة المتميزة" ولأن موظفيها "يمثلون العامل الحاسم لنجاحها" وفقا لما جاء (Normann (2000 وجب على هذه الأخيرة التفكير في كيفية تجاوز جملة التحديات التي تعترضهم والتي تتمثل فيما يأتي<sup>4</sup>:

<sup>1</sup>- Idem.,=Id

<sup>2</sup>- Mishra, M, "Internal marketing –A tool to harness employees power in service organization in India", International journal of business and management, 5, 1, 2010, PP 185-193 (Retrieved from : P 186-187).

\* طُرح هذا المصطلح لأول مرة من طرف Jan Carlzon رئيس الخطوط الجوية الاسكتلندية سنة 1989 والذي تحدث عن إمكانية تحويل المنظمة التي كان يرأسها من منظمة باهتة تديرها الدولة إلى منظمة رابحة وذلك عن طريق لحظات حقيقة متميزة.

<sup>3</sup> - Weeks, R, "Managing the services encounter :the moment of truth", Journal of contemporary management, 12, 2015, PP 360-378 (Retrieved from : P 360).

<sup>4</sup>-Ibid., P 361 .

أ- نسبة إلى (Singh et al (1994)، فإن هؤلاء هم الأكثر عرضة لمستويات عالية من الاحتراق النفسي وصراع الدور ومستوى عال من الضغط أمام الأعطاب المتعددة بدءاً بالعطب التقني وصولاً إلى سلوك العميل الغاضب، وهو ما يقود هذا الأخير إلى دوران العمل حسب العديد من الدراسات وارتفاع معدلات الإنهاك، وهذا ما يلقي بظلاله على تكاليف التدريب والتوظيف والإنتاجية، بالإضافة إلى ارتفاع نسب الشكاوي من العملاء ومشاكل جودة الخدمة.

ب- تحدي آخر يواجه الموظف وهو أنه ما لم يكن مجهزاً بطريقة جيدة للوفاء باحتياجات العميل وما لم يدرك كيفية الاستجابة الفعالة لها، فهو حسب (Chernatony et Segal-Horn (2003) بحاجة إلى التدريب بغية التمكن من التعامل بجديّة مع هذه اللحظات المهمة.

وانطلاقاً من تصور التسويق الداخلي فإن إرضاء حاجات العميل الداخلي عن طريق نشاطاته له أهمية حاسمة في سبيل إرضاء العميل الخارجي، أما العلاقات التبادلية بين الموظفين داخل المنظمة فهي مطلب تحضيرى أولي لنجاح التعاملات مع السوق الخارجي، وهو ما يصنع في الأخير موظفاً مكيّفاً ومعداً لعلاقة الاتصال مع العميل الخارجي، وهذا ما من شأنه الرفع من القيمة المدركة لجودة الخدمة بالنسبة له والمساهمة في خلق الميزة التنافسية.

## II- التعريف بمجتمع الدراسة

قبل الشروع في الدراسة الميدانية كان من المنهجي تسليط الضوء على مجتمع الدراسة، والمتكون من الوكالات البنكية العمومية التجارية الستة\*، وذلك انطلاقاً من لمحة تاريخية عنها ثم معرفة التحولات التي مرت بها، إضافة إلى نوعية الخدمات التي تقدمها والتعرف على نوعية المورد البشري العامل فيها وتركيبته السوسيو- مهنية على اعتبار أن الدراسة ستتركز على هذا المورد من خلال محاولة تبين علاقة ممارسات التسويق الداخلي برضاهم الوظيفي. وهذا سيمكن من بناء تصور نظري أو قراءة أولية عن الوكالات العمومية التجارية الست\*. وبغرض الاختصار والتسهيل ستتم الإشارة إليها ضمن صفحات الدراسة وفق الترميز الآتي:

البنك 1: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP)؛

\* يُعرف قانون النقد والقرض البنوك التجارية في مادته 114 على أنها: "أشخاص معنوية مهمتها العادية والرئيسية إجراء العمليات المُحددة في المواد من 110 إلى 113 من هذا القانون وبالرجوع إلى هذه المواد نجد أن البنوك التجارية هي تلك المؤسسات التي تقوم بالعمليات التالية: تلقي الأموال من الجمهور، منح القروض، وضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن وإدارة هذه الوسائل.

\* للبنوك التجارية العمومية مديريات عامة مقرها بالجزائر العاصمة، تأتي بعدها فروع استغلال موزعة عبر كافة أرجاء الوطن تلتها بعد ذلك الوكالات. أما فروع الاستغلال فإن مهامها تنظيم عمل الوكالات بناء ما تصدره المديرية العامة.

- البنك 2: القرض الشعبي الجزائري (CPA)؛  
 البنك 3: البنك الوطني الجزائري (BNA)؛  
 البنك 4: البنك الخارجي الجزائري (BEA)؛  
 البنك 5: بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)؛  
 البنك 6: بنك التنمية المحلية (BDL).

### 1-الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (La caisse national d'assurance pension)

تم إنشاء الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط في 10 أوت 1964 بموجب القانون رقم 64-228، حيث يعد واحدا من البنوك الكبيرة في الجزائر في مجال جمع المدخرات، ومجال تقديم القروض للاقتصاد الوطني خاصة قروض السكن وقروض الاستهلاك. فشبكة جمع المدخرات في هذا البنك هي الشبكة الأكثر انتشارا في الجزائر، فهناك أكثر من 3000 شبك بريدي، و206 وكالة بنكية تقوم باستقطاب المدخرات موزعة عبر الوطن<sup>1</sup>.

وفيما يلي استعراض أهم العمليات التي يتولى الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط تنفيذها<sup>2</sup>:

- مركزية الادخار المجمع باسم الصندوق من طرف مصالح البريد.
- تسيير أشكال الادخار المخصصة للسكن.
- التدخل لتسهيل عملية تمويل بناء السكنات لاسيما في إطار برنامج السكنات الريفية المنفذة أو تحت رعاية الجماعات المحلية.
- تشجيع القروض الرهنية والقروض الموجهة للسكنات.
- منح التسبيقات والقيام بكل عمليات القرض المضمونة بضمانات رهنية.
- تمويل الترقية العقارية؛ حيث يُسمح للبنك بتمويل البرامج العقارية المخصصة للبيع أو الإيجار بما فيها المحلات التجارية أو المهنية، وكذلك تمويل عمليات اقتناء أو تهيئة الأراضي المخصصة لتحقيق أو إقامة السكنات.

<sup>1</sup>- بويوسف، ف. (2009). "العوامل المؤثرة في أداء البنوك الجزائرية وعملياتها غير التقليدية دراسة مقارنة بين البنك الخارجي

*Société générale* والبنك العام *CNEP*". رسالة ماجستير جامعة فرحات عباس سطيف. ص 104.

<sup>2</sup>- نجار، ح. (2014). "إدارة المخاطر المصرفية وفق اتفاقيات بازل دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية". رسالة دكتوراه،

جامعة فرحات عباس سطيف 1، ص 243-247.

- تمويل المؤسسات كتوسيع أو تعزيز وسائل التنفيذ أو التجهيزات لصالح مؤسسات إنتاج مواد البناء أو المؤسسات التنفيذية التي تعمل في قطاع البناء، بالإضافة إلى تمويل المشاريع الاستثمارية في قطاع الطاقة، الماء والبيetroكيميا.
- أما بخصوص الرؤية التي يتبناها قادة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط ويسعون إلى تحقيقها، فتتمثل مبادئها فيما يلي<sup>1</sup>:
- أن يكون الصندوق هو الرائد في مجال الخدمات المصرفية للأفراد، وأن يحافظ على مكانته الريادية في الادخار، والتأمين المصرفي وسوق العقارات.
- أن يكون البنك مرجعاً من ناحية اعتماده على القنوات غير المعهودة كالصراف الآلي والبنك الإلكتروني.
- الانفتاح على سوق المؤسسات (le marché des entreprises).
- ترسيخ مكانة البنك في تمويل المرقين.

## 2- بنك القرض الشعبي الجزائري (Crédit populaires d'Algérie)

القرض الشعبي الجزائري هو عبارة عن بنك تجاري عمومي مهمته الأساسية ترقية التنمية في قطاعات الصحة، التجارة، الفندقية والحرف والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تم إنشاؤه في عام 1966 بموجب المرسوم رقم 322/22 الصادر في 29 ديسمبر، وتم اعتماد نظامه الأساسي بموجب المرسوم رقم 78/67 المؤرخ 11 مارس 1967. ورث هذا البنك الأنشطة التي كانت تدار من قبل من قبل البنوك الشعبية التجارية والصناعية في الجزائر التابعة لكل من الجزائر العاصمة، وهران، عنابة وقسنطينة والبنك الشعبي للقرض الجزائري BPCA<sup>2</sup>.

أما المهام الأساسية التي يضطلع بها القرض الشعبي الجزائري فتتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

- تلقي الودائع بشتى أنواعها ومنح القروض للحرفيين والفنادق، قطاع السياحة والصيد والتعاونيات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقديم القروض لأصحاب المهن الحرة قطاع الري والمياه.

<sup>1</sup>- لمعرفة المزيد تصفح موقع البنك الإلكتروني: WWW.CNEP.DZ.

<sup>2</sup>- WWW.CPA.Bank.DZ

<sup>3</sup>- نجار، ح. مرجع سبق ذكره، ص 246.



- تقديم القروض والسلفيات لقاء سندات عامة إلى إدارات محلية وتمويل مشتريات الدولة والولاية والبلدية والشركات الوطنية.
- المساهمة في رأس مال المؤسسات.
- تطوير نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره كوسيط بين العمليات المالية والإدارات الحكومية.

هذا وينطلق القرض الشعبي الجزائري من الرؤية التالية " أولا ودائما العميل"، فالهدف الرئيس من وجوده هو خدمة العملاء حاضرا ومستقبلا، ولأن الجميع مُتفق على أن العميل سيُصبح أكثر تطلبا وطلبا لمزيد من المنتجات والخدمات، فإن التحدي الأكبر الذي يواجه CPA هو تقديم منتجات تتكيف مع هذا الطلب، وذلك من خلال خدمات أكثر كفاءة، بل وقائمة على التقسيم الأمثل للسوق الخارجي<sup>1</sup>.

### 3- البنك الوطني الجزائري (Banque national d'Algérie)

البنك الوطني الجزائري هو أول بنك تجاري وطني أنشئ بتاريخ 13 جوان 1966، حيث مارس كافة النشاطات المرخصة للبنوك التجارية، وتخصص إلى جانب ذلك في تمويل القطاع الزراعي إلى غاية إنشاء بنك جديد متخصص هو بنك الفلاحة والتنمية الريفية. يتمتع البنك الوطني الجزائري بشبكة استغلال واسعة هامة موزعة عبر كامل أرجاء الوطن؛ حيث يتولى معالجة كل العمليات البنكية (صندوق، قرض، صرف، تسيير أدوات الدفع، الرقابة... الخ. وترسيخا منه للسياسة الجوارية وثقافة التقرب من عملائه خاصة والجمهور عموما، يُحصي البنك اليوم شبكةً مكونةً من 216 وكالة بنكية معززة بحوالي 100 فضاء أوتوماتيكي<sup>2</sup>.

أما الخدمات التي يعكف البنك الوطني الجزائري على تقديمها، فتتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

- منح القروض بمختلف أنواعها لعملائه (القروض المدعمة من طرف الدولة، قروض طويلة المدى قروض متوسطة المدى، القروض الاستهلاكية، القرض الإيجاري... الخ).
- تزويد عملائه ببطاقات الدفع الالكترونية.
- تقديم خدمات التأمين (التأمين على الأشخاص، التأمين على السفر والمساعدة في الخارج، تأمين سرطان الثدي، التأمين على البطاقة البنكية، تأمين الحساب البنكي).

1- WWW.CPA.Bank.DZ

2- WWW.BNA.Bank.DZ

3- Idem.,=Id

- التكفل بكافة عمليات التجارة الخارجية بدء بالتوطين المسبق، القرض المستندي، الضمانات الدولية، الدفع المستندي، التحويلات الدولية، وأخيرا التصدير من غير المحروقات.
- أما رؤية البنك الوطني الجزائري فتتمثل في سعيه إلى تحقيق الأبعاد التالية:
- السعي المستمر لتحقيق التطوير والتنمية من خلال تجديد جميع طموحاته كبنك عالمي كبير يخدم زبائنه على وجه الخصوص، والمواطنين واقتصاد البلاد بصفة عام.
- توسيع وتحديث وكالاته عبر جميع أنحاء التراب الوطني.

#### 4- البنك الخارجي الجزائري ( Banque extérieure d'Algérie )

تأسس البنك الخارجي الجزائري في عام 1967 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 020-17 المؤرخ في 26 أكتوبر 1967، وكانت مهمته الرئيسية خدمة شركات الطاقة والصناعة الجزائرية الكبرى، فهو بنك سوناطراك أكبر شركة وطنية، قطاع الإسكان، قطاع الصناعة وقطاع الخدمات، ولكن مع مرور الوقت، تمكن البنك من البناء والتطوير والتنوع. ولأن شعار BEA هو التواجد في كل مكان، فقد تم تحقيق هذا الرهان من خلال إحدى عشر (11) مديرية جهوية، مئة وعشر (110) وكالة بنكية ، 10793000 حساب بنكي و150 موزع آلي<sup>1</sup>.

ومن ضمن الخدمات التي يقدمها البنك الخارجي الجزائري نجد<sup>2</sup>:

- BEA هو أول بنك جزائري يقوم بتسويق بعض بطاقات Mastercard ، وهو منتج متاح للعملاء الذين لديهم حساب بالعملة الأجنبية.
  - ترقية وتمويل عمليات التجارة الخارجية وتطوير العلاقات الاقتصادية للجزائر مع دول العالم.
  - تسيير المديونية الخارجية لزبائن البنك.
  - معالجة جميع عمليات الصرف، سواء الصرف الجاري أو لأجل.
  - المساهمة في تمويل المشاريع الهيكلية الكبرى (سوناطراك، قطاع السكن، المطار).
- وعند الحديث عن تطوير المورد البشري، نجد أن البنك الخارجي الجزائري يعكف على هذه العملية من خلال مدرسة خاصة به ووكالة افتراضية، كل هذا بهدف بلوغ الموظف المؤهل الذي يستجيب ويحقق الرؤية التي يؤمن بها قادة البنك " الاستجابة الفعالة للتعامل وجعله في مركز الاهتمام؛ فالبنك لا يبخل بأي وسيلة من شأنها تطوير مستوى الهيكلية والتأطير لمورده البشري من

<sup>1</sup>-WWW.BEA.DZ.

<sup>2</sup>- نجار، ح. مرجع سبق ذكره، ص 244.

خلال الاهتمام الخاص ببرمجة سياسات التدريبية داخل الوطن وخارجه لموظفيه. وهنا يؤكد الرئيس المدير العام لـ BEA أنه بفعل السياسات التدريبية التي ينتهجها، ارتفع صنف الإطارات في البنك من 2474 سنة 2012 إلى 2641 سنة 2018 بمعدل ارتفاع يُقدر بـ 6.7%<sup>1</sup>.

#### 5- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (Banque de l'agriculture et du développement rural)

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو مؤسسة مالية وطنية تم إنشاؤها في 13 مارس 1982. يقوم بتمويل المشاريع الفلاحية لعملائه والصناعة الفلاحية، إضافة إلى العمل على دعم تطور الاقتصاد الوطني. ولأن الهدف المنشود لكل بنك هو بلوغ رضا العميل، فإن BADR يُمارس وظائفه من خلال 7000 موظف، وفريق مكون من 1200 مكلف بالزبائن موزعين على 321 وكالة و39 مجمع جهوي للاستغلال؛ كل هذا بالإضافة إلى نظام معلومات حديث من شأنه ضمان الأمان والسهولة والفعالية والسرعة لعملياته<sup>2</sup>. وفيما يلي عرض لبعض الخدمات الأساسية التي يقوم البنك:

- معالجة كل عمليات القرض والصرف والخزينة.
- فتح الحسابات لكل شخص يتقدم بالطلب.
- تلقي الودائع لأجل والودائع الجارية.
- المساهمة في جمع وجلب الادخار.
- المساهمة في تطوير وترقية القطاع الزراعي والحرفي والإنتاج الغذائي.
- مراقبة مدى تطابق الحركات المالية للمؤسسات المستوطنة وذلك مع السلطات الرسمية.
- الاكتتاب والاقتناء والمحافضة مع التوظيف وكذا رهن كل ورقة مالية حكومية صدرت عن أو تضمن فيها الدولة<sup>3</sup>.

#### 6- بنك التنمية المحلية (Banque de développement local)

تأسس بنك التنمية المحلية المنبثق عن القرض الشعبي الجزائري بموجب المرسوم رقم 85-85 الصادر في 30 أبريل 1985. ويملك بنك التنمية المحلية شبكة مكونة من 155 وكالة بنكية منتشرة بإحكام على مستوى التراب الوطني، بما في ذلك 147 وكالة مكلفة بتسيير العمليات البنكية وضعت تحت مسؤوليتها 06 وكالات مختصة في منح قروض على الرهن، وهو نشاط الذي ينفرد به بنك التنمية

<sup>1</sup>- WWW.BEA.DZ.

<sup>2</sup>-WWW.Badr-bank.dz.

<sup>3</sup>- نجار، ح، مرجع سبق ذكره، ص 245.

المحلية ويميزه عن باقي البنوك التجارية العمومية<sup>1</sup>. ويهدف تحقيق التنمية، يؤدي البنك جملة من الوظائف تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- خدمة الهيئات المحلية على مستوى البلديات والولايات.
  - منح القروض القصيرة والمتوسطة الأجل لتمويل عمليات الاستيراد والتصدير.
  - منح القروض المتوسطة والقصيرة الأجل إلى القطاع الخاص، وتسيير حسابات الشركات الاقتصادية والعمومية.
  - منح القروض لصالح الجماعات والهيئات المحلية، وذلك عن طريق تسيير حسابات الشركات الاقتصادية العمومية.
- هذا عن البنوك، أما الوكالة البنكية العمومية التجارية، فقد تم تعريفها وفق الأمر رقم 1819 الصادر بتاريخ 24 ديسمبر 2000 للبنك الوطني الجزائري/المدير العام على أنها: "جزء لا يتجزأ من شبكة الاستغلال للبنك التي تضمن تمثيله على المستوى المحلي"، تُسير عن طريق مدير مساعد أو نائبي مدير يُعينهما الرئيس المدير العام للبنك<sup>3</sup>.
- وبخصوص مهام الوكالات البنكية، فقد تم تحديدها في الأمر رقم 1819 الصادر بتاريخ 24 ديسمبر 2000 للبنك الوطني الجزائري/المدير العام، وهو ما ينطبق على جميع الوكالات البنكية التجارية العمومية بالجزائر، حيث تتمثل فيما يلي<sup>4</sup>:
- لها صلاحيات تسييره تمارسها في حدود السلطات المخولة لها، فهي تشكل صورة البنك، وتضمن له التطور والمرودية في إطار الأهداف المحددة.
  - وهي في الأساس عضو أو هيئة تجارية يتوجب عليها المبادرة في البحث عن الموارد والأعمال التي تتعامل بها في إطار التوجيهات والتعليمات المعمول بها.
  - ومن وجهة نظر العملاء، فالوكالة تستقبل الحاجات المعبر عنها أو المحتملة وتساهم في إرضاءهم.
  - وتنفذ العمليات العملاء وتضمن حساباتهم في إطار العمليات المحاسبية المعمول بها.

<sup>1</sup>-WWW.BDL.DZ.

<sup>2</sup>- نجار، ح. مرجع سبق ذكره، ص 246.

<sup>3</sup>-Banque nationale d'Algérie direction generale\_Nouvelle organisation des agences(agence principales ,1 ère ,2 ème et 3 ème catégorie)\_24 Décembre 2000\_p02.

<sup>4</sup>-Idem,=Id

ويهدف تمكين الوكالة البنكية العمومية التجارية من أداء مهامها، يجب أن يرصد لذلك صنف من الموظفين المخصصين لزيارة العملاء وتنشيط وظيفتها التجارية، وصنف آخر من الموظفين الذين يتكفلون بالتسيير الإداري والتقني للوكالة.

### III - إجراءات الدراسة

تتطلب عملية تصميم الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الضوابط اللازمة لذلك، كالمناهج المستخدم واستبانة البحث والأدوات المستعملة فيه، والبرنامج الذي يتم استخدامه لمعالجة وتحليل البيانات التي يتم جمعها إحصائيا، إضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي والاستدلالي المستخدمة، وأخيرا قياس مدى ثبات وصدق المعلومات المتحصل عليها من خلال استبانة البحث.

وبما أن جوهر هذه الدراسة هو الوقوف على علاقة ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي بالوكالات البنكية، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي للتعبير عن موضوع الدراسة تعبيرا نوعيا وكميا، وتحليلها وكشف العلاقات بين متغيرها المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) من أجل تفسير تلك العلاقات قصد الوصول إلى استنتاجات عامة.

والمنهج الوصفي هو الأسلوب الذي يستعمل على نطاق واسع في العلوم الاجتماعية والسلوكية، وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، كما يساهم هذا الأسلوب في توفير البيانات وتحليل الظواهر والحقائق حول المشكلة تحت الدراسة. ويتم في هذا المبحث التعرف على أساسيات المنهج الوصفي ومجتمع وعينة الدراسة وخصائصها.

#### 1- منهج الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي ودراسة حالة؛ فالأول يُعتبر أسلوبا من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية تنسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. وهو أيضا "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية مُعبّرة يمكن تفسيرها".، ويهدف إلى تحديد سمات وخصائص ومقومات ظاهرة معينة تحديدا كميا ونوعيا؛ حيث تجمع بياناته

نوعياً، ولكن غالباً ما تُحلل بطريقة كمية، باستخدام التكرارات، أو النسب المئوية، أو المتوسطات، أو التحليلات الإحصائية الأخرى لتحديد العلاقات بين متغيراتها<sup>1</sup>.

أما أنماط الدراسات الوصفية فتتمثل في أربعة (04) أنماط متباينة نجملها فيما يلي<sup>2</sup>:

- أ- الدراسات المسحية: تتم من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة كما هي في الواقع من أجل التعرف على طبيعتها وواقعها ومعرفة جوانب القوة والضعف فيها بهدف التوصل إلى تصور قد يقود إلى إحداث تغيير جزئي أو جذري فيها.
- ب- دراسات الروابط والعلاقات المتبادلة: تدرس العلاقات بين الظواهر، وتحللها بهدف معرفة الارتباطات الداخلية في هذه الظواهر، والارتباطات الخارجية بينها وبين الظواهر الأخرى. وتنقسم دراسات العلاقات والروابط التبادلية بين الظواهر إلى ثلاث أنواع، وهي: دراسة الحالة، الدراسات العلمية المقارنة والدراسات الارتباطية.
- دراسة حالة: تقوم على دراسة حالة واحدة مثل دراسة فرد أو مجموعة أو مجتمع، وهذا يتم من خلال جمع معلومات وبيانات تفصيلية عن الظاهرة حول الوضع الحالي والسابق للظاهرة ومعرفة العوامل التي أثرت وتؤثر عليها والخبرات الماضية لهذه الظاهرة.
- الدراسات العلمية المقارنة: تقوم الدراسات العلمية المقارنة بإجراء المقارنات بين الظواهر لاكتشاف أسباب حدوث الظاهرة والعوامل التي صاحبت الحدوث.
- الدراسات الارتباطية: يهتم هذا النوع من الدراسات بالكشف عن العلاقات الارتباطية بين متغيرين أو أكثر، من أجل التأكد من مدى وجود هذا الارتباط، وما هي قوة هذا الارتباط. ولا يمكن أن تقاس هذه العلاقة بالعين المجردة؛ بل لا بد من استخدام الطرق الإحصائية المناسبة لذلك.

<sup>1</sup> - Hossein Nassaji, H, "Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis", Language Teaching Research, 19, 2, 2015, PP 129-132 (Retrieved from : P 129).

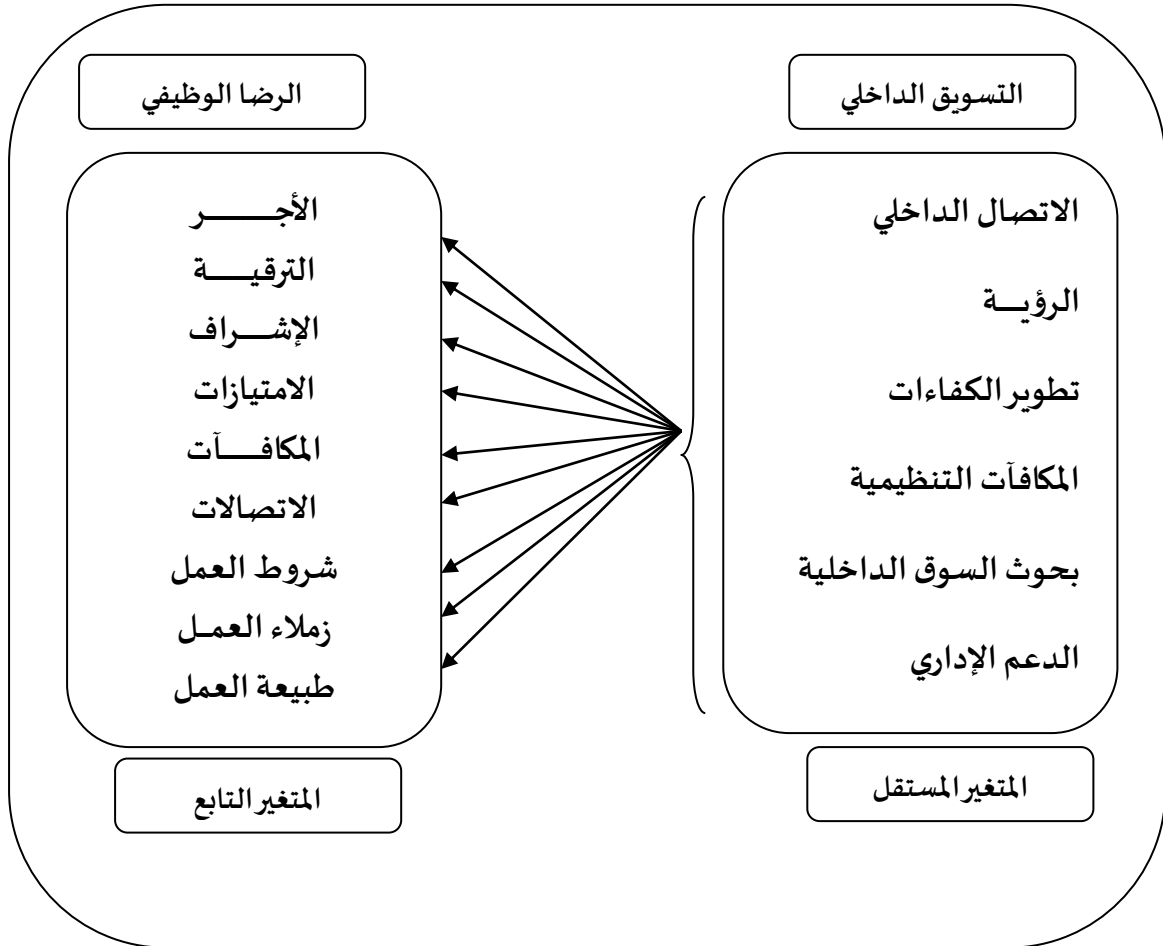
<sup>2</sup> - Ibid., P 130.

2- نموذج الدراسة

يُعرف النموذج على أنه: "مجموعة من المفاهيم المترابطة مثل النظرية، ولكنها لا تُجسد بالضرورة النظرية، فهو يُرشد البحث حول ماهية الأشياء التي يتم قياسها، وطبيعة العلاقات الإحصائية المقبولة التي يُمكن النظر فيها"<sup>1</sup>.

فالهدف الأساسي من الدراسة العلمية، هو تحديد العلاقات التي تربط مجموعة من المتغيرات. وبناء على مراجعة عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بأبعاد الدراسة ومتغيراتها، وعلى ضوء إشكالية البحث وأهدافه، قمنا بتصوير لنموذج الدراسة ينطلق من فكرة البحث عن العلاقة بين التسويق الداخلي كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي كمتغير تابع، وفيما يلي عرض لنموذج الدراسة:

شكل رقم (3-4): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

<sup>1</sup>- العزي، س، ع، ح، العطوي، ح، ع، ع، ع، ثم: نموذج البحث في إدارة الأعمال، " <https://www.researchgate.net/publication/300013942>. تاريخ الإطلاع: 2020/08/08.

## 3- أدوات الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وبناء على المنهج المتبع في الدراسة، تم الاستعانة بالأدوات الإحصائية التالية بالأدوات التالية:

3-1- استبيان الدراسة: وهو من بين أدوات جمع المعلومات، وقد تم إعداد استمارته بعد تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة. وهي من النوع المركب المكشوف الهدف، حيث ظهر ذلك واضحاً من خلال طبيعة الأسئلة. وبعد إتمام الاستبيان في صورته الأولية تم عرضه على المشرف الذي قام بإبداء ملاحظاته ثم تم عرضه على أستاذة متخصصين ليقوموا بتغيير صياغة العبارات وتصحيح الأخطاء ليخرج في صيغته النهائية (أنظر الملحق رقم 01)، هذا وتضمن استبيان هذه الدراسة الأجزاء التالية:

الجزء الأول: شمل المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة، ويظهر هذا من خلال الجنس، السن الحالة العائلية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، الوظيفة، الدخل والوكالة البنكية المنتهى إليها. الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء 30 عبارة تمحورت حول محور التسويق الداخلي مقسمة إلى 06 أبعاد هي (الاتصال الداخلي، الرؤية، تطوير الكفاءات، المكافآت التنظيمية، بحوث السوق الداخلية والدعم الإداري).

الجزء الثالث: تضمن هذا الجزء 36 عبارة تمحورت حول بعد الرضا الوظيفي مقسمة إلى 09 أبعاد هي (الأجر، الترقية، الإشراف، الامتيازات، المكافآت، الاتصالات، شروط العمل، زملاء العمل وطبيعة العمل)، كما يوضحها الجدول رقم (15) فيما يلي:



جدول رقم (4-1): وصف فقرات الاستبيان

عدد الفقرات لكل بعد	الأبعاد لكل متغير	متغيرات الدراسة	
06	الاتصال الداخلي	التسويق الداخلي	المستقل
02	الرؤية		
06	تطوير الكفاءات		
06	المكافآت التنظيمية		
07	بحوث السوق الداخلية		
03	الدعم الإداري		
4	الأجر	الرضا الوظيفي	التابع
4	الترقية		
4	الإشراف		
4	الامتيازات		
4	المكافآت		
4	الاتصالات		
4	شروط العمل		
4	زملاء العمل		
4	طبيعة العمل		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان

3-1-1- تصميم استبيان الدراسة

على ضوء المعلومات المستوحاة من البحوث والدراسات السابقة التي تم ترجمتها واستخلاص محاور الدراسة من خلالها، فهذه الأخيرة مشخصة لواقع متغير التسويق الداخلي ومتغير الرضا الوظيفي، وإلى أي مدى يتم تطبيق ممارسات التسويق الداخلي، وعلاقة هذه المتغيرات بمتغيرات أخرى، وقد تم انتقاء الاستبيانات التالية لقياس متغيرات الدراسة، نوضح كل منها فيما يلي:

- المقاييس المتعمدة لقياس متغيرات الدراسة

- جدول رقم (4-2): المقاييس المتعمدة لقياس متغيرات الدراسة

المقياس المُعتمد	البُعد	المتغير
Gounaris (2008) et Johlke et Duhan (2001)	الاتصال الداخلي	التسويق الداخلي
Foreman et Money (1995)	الرؤية	
	تطوير الكفاءات	
	المكافآت التنظيمية	
Lings(2005)	بحوث السوق الداخلي	
Edmiston-Strasser (2009)	الدعم الإداري	
Spector(1997)	الأجر	الرضا الوظيفي
	الترقية	
	الإشراف	
	الامتيازات	
	المكافآت	
	الاتصالات	
	شروط العمل	

	زملاء العمل	
	طبيعة العمل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

نوضح وفق المعطيات المدونة في الجدول ما يلي:

تم تصميم الجزء الأول من الاستبيان الخاص بمحور التسويق الداخلي بالاعتماد على مقياس Foreman et Gounaris(2008) et Johlke et Duhan(2001) لقياس بعد الاتصال الداخلي، مقياس Money(1995) لقياس بعد الرؤية، بعد تطوير الكفاءات، وبعد المكافآت التنظيمية، ومقياس Lings (2005) لقياس بعد بحوث السوق الداخلية، وكذا مقياس Edmiston-Strasser (2009) لقياس بعد الدعم الإداري<sup>1</sup>.

أما المقياس المعتمد لقياس الرضا الوظيفي فطوره Spector في العام 1997؛ حيث مثله بتسع (09) أبعاد محددة تشمل كل من: الأجر، الترقية، الإشراف، الامتيازات، المكافآت، شروط العمل، زملاء العمل، وأخيرا طبيعة العمل<sup>2</sup>؛ حيث يحتوي منها يحوي أربعة عبارات يتم الإجابة عنها حسب هذا المقياس باستخدام مقياس ليكرت السداسي (six-point Likert scale).

وقد تم اختيار هذا النموذج على اعتبار أنه يلم بالأبعاد التي تحتويها الوظيفة والوضع الوظيفي للموظف في آن واحد، هذا ومن أسباب الاختيار الرئيسية لهذا الاستبيان دون غيره هو أنه مصمم أساسا لمنظمات الخدمة، ويتكيف مع الأغراض البحثية لهذه الدراسة.

### 2-3- مقياس الدراسة

لقد اعتمدت هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي المعتمد إحصائيا، وهو أحد المقاييس الأكثر شيوعا لقياس آراء عينة معينة حول مسألة محددة، ويتكون هذا الأخير من الدرجات "موافق بشدة"، "موافق"، "غير موافق"، و"غير موافق بشدة"، وبين هذه الدرجات تقع الدرجة "محايد" وهي

<sup>1</sup>-Altarify,S.Op.cit,P 132-133

<sup>2</sup> - Spector,P, E"Measurement of human service staff satisfaction Development of the job satisfaction survey",American journal of cummunity psychology ,13,6,1985, PP 693 – 731(Retrieved from : P 708-709-710-711).

تمثل وقوف المُستقصى على مسافة متساوية تماما بين الدرجتين "موافق" و"غير موافق"<sup>1</sup>، ومن خلاله يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة. ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في محاور الدراسة، تمّ حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة: أي (0.8=5/4).

جدول رقم (3-4): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض جدا	1,80 -1
منخفض	2,60-1,81
متوسط	3,40-2,61
مرتفع	4,20-3,41
مرتفع جدا	5- 4,21

**المصدر:** جوال، م، س، (2015)، *التمكين وأثره على السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية*، أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف، ص 269.

3-2-1- ثبات وصدق أداة الدراسة: قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

- فصدق أداة الدراسة (الاستبيان) يقصد به عملية التأكد من أن الأداة أو المقياس المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، والتأكد من أن الفقرات التي يحتويها الاستبيان بإمكانها أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة، وذلك من خلال مرحلتين:

<sup>1</sup>- Baka ,A.,Figgou.,L.,Trigo,V, "Neither agree ,nor disagree : a critical analysis of the middle answer category inviting advice application", International journal of electronic governance ,53/4,2012,PP 244-263 (Retrieved from : P 245).

## 3-2-1-1-1- ثبات الاستبيان (Reliability)

يقصد بثبات الاستبيان أن تكون أدوات القياس على درجة عالية من الدقة والإتقان والاطراد فيما تزودنا به من بيانات عن السلوك المفحوص، فإذا كانت أداة القياس قادرة على قياس المقدار الحقيقي للسمة أو الخاصية المراد قياسها قياساً متسقاً، وفي ظروف مختلفة ومتباينة كان المقياس عندئذ مقياساً ثابتاً<sup>1</sup>؛ حيث يعدّ أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان، لإضفاء المصدقية عليها. وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار، يتمّ تعديل الاستبيان أو قبوله. وقد قمنا بحساب معامل الثبات اعتماداً على طريقتين هما؛ معامل ألفا كرونباخ ومعامل سيرمان للتجزئة النصفية.

## أ- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)

يعطي معامل ألفا كرونباخ الحد الأدنى للقيمة التقديرية لمعامل ثبات درجات الاختبار، فإذا كانت قيمة المعامل مرتفعة، فإن هذا يدل على ثبات درجات الاختبار بالفعل، أما إذا كانت منخفضة فربما يدل ذلك على أن الثبات يمكن أن تكون قيمته أكبر من ذلك باستخدام طرق أخرى.

يحسب من المعادلة:  $\alpha = \frac{k}{k-1} \left[ 1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$  : عدد مفردات الاختبار؛  $(\sum s_i^2)$ : تباين درجات

كل مفردة من مفردات الاختبار؛  $(s_i^2)$ : التباين الكلي لمجموع مفردات الاختبار، ومن خلال الجدول التالي نوضح قيمة معامل الثبات لمتغيرات وأبعاد الدراسة الحالية:

<sup>1</sup>-سوسن، ش، "أسس بناء الإختبارات والمقاييس النفسية والتربوية"، الطبعة الثالثة، مركز ديونو لتعليم التفكير، الأردن، 2014، ص 124.

جدول رقم (4-4): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

متغيرات الدراسة	أبعاد الدراسة	عدد فقرات كل بعد	معامل الثبات
التسويق الداخلي	الاتصال الداخلي	6	0,883
	الرؤية	2	0,891
	تطوير الكفاءات	6	0,867
	المكافآت التنظيمية	6	0,872
	بحوث السوق الداخلي	7	0,781
	الدعم الإداري	3	0,882
معامل الثبات لمتغير التسويق الداخلي			0,888
الرضا الوظيفي	الأجر	4	0,775
	الترقية	4	0,834
	الإشراف	4	0,886
	الامتيازات	4	0,811
	المكافآت	4	0,842
	الاتصالات	4	0,758
	شروط العمل	4	0,686
	زملاء العمل	4	0,853
	طبيعة العمل	4	0,733
	معامل الثبات لمتغير الرضا الوظيفي		
معامل الثبات لمتغيرات الدراسة			0,835

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 25)

نجد من خلال الجدول أن قيمة كرونباخ ألفا لكامل الاستمارة عال؛ حيث بلغ 0.891 كما تراوحت معاملات الثبات لمحاور الاستمارة بين 0.686 و0.891 وهذا ما يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

#### ب- التجزئة النصفية

هناك طريقتان معتمدتان في التجزئة النصفية هما: التجزئة باستخدام معادلة سبيرمان براون والتجزئة باستخدام ثبات قوتمان، لكن الاختبار الأول (سبيرمان براون) يشترط تساوي قيمة كرومباخ ألفا، وتساوي التباين، أما اختبار قوتمان، فإنه لا يشترط ذلك؛ أي أنه سيتم اختيار الاختبار المستخدم على أساس نتائج الدراسة.

تعتمد طريقة التجزئة النصفية على تجزئة الاستبيان إلى نصفين، ومن ثم إيجاد معامل الارتباط بين نصفي الاختيار بطريقة بيرسون  $r_{12}$ ، وبعد ذلك يتم تصحيح معامل الارتباط بواسطة معادلة

$$\text{spearmanBrowncoefficient} = \frac{2r_{12}}{1+r_{12}} \text{ (سبيرمان براون)}$$

وبالنسبة لمعامل ثبات التجزئة النصفية، فهو لا يتطلب أن يكون التباين فيها متساوي لكلا المجموعتين كما لا يتطلب أن يكون معامل الفا كرومباخ متساوي للنصفين، ويحسب من خلال

$$\text{Guttman formula} = 2 \left( 1 - \frac{\sigma_1^2 + \sigma_2^2}{\sigma^2} \right) \text{ :القانون التالي}$$

وباستخدام برمجية SPSS وتجزئة العبارات الخاصة بالدراسة إلى قسمين القسم الزوجي

والقسم الفردي، تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (4-5): نتائج اختبار التجزئة النصفية لمعامل قوتمان ومعامل سبيرمان براون

0,887	القيمة	الجزء الأول		معامل ألفا كرونباخ
18 <sup>a</sup>	عدد البنود			
0,879	القيمة	الجزء الثاني		
18 <sup>b</sup>	عدد البنود			
36	العدد الإجمالي للبنود			
0,434.	الارتباط بين القسم الأول والثاني			
0,605	الجزء الأول			معامل سبيرمان براون التصح
0,605	الجزء الثاني			
,859	معامل Guttman			
عدد البنود	الانحراف المعياري	التباين	المتوسط	
18 <sup>a</sup>	12.333	152.100	46.95	الجزء الأول
18 <sup>b</sup>	12.677	160.713	52.42	الجزء الثاني
36	21.175	448.369	99.36	
الجزء الأول: 1-3-5-7-9-11-13-15-17-19-21-23-25-27-29-31-33-35				
الجزء الثاني: 2-4-6-8-10-12-14-16-18-20-22-24-26-28-30-32-34-36				
Reliability Statistics				
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 25)				

a : بنود فردية

b: بنود زوجية

تم قياس معامل الارتباط بين درجات الجزء الأول ودرجات الجزء الثاني وتصحيحه باستخدام معادلة سبيرمان - براون، وقد بلغ معدل الثبات (0.58)، وهو مؤشر أولي لثبات الاستبيان محل الدراسة من خلال إظهار التجانس بين الجزأين .



## 3-2-1-2- صدق الاستبيان

هو قياس الاختبار فعلا وحقيقة لما وضع لقياسه، فهو الدرجة التي يمكن فيها للاختبار أن يُقدم معلومات ذات صلة بالقرار الذي سيُبنى عليه<sup>1</sup>، وللتحقق من صدق محتوى الاستبيان، استخدمنا الطرق التالية:

أ- صدق محتوى الاستبيان عن طريق صدق المحكمين (الصدق الظاهري) للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قمنا بعرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين وأهل الاختصاص (ينظر الملحق رقم 02)، وبعد التقييم، التحكيم تقديم الآراء وتسجيل الملاحظات حول فقراته، وبعد الأخذ بآرائهم وملاحظاتهم، ظهر لنا ما يلي:

موافقة المحكمين بالأغلبية على صدق المجالات وملائمتها لهذه الدراسة، وبعد الأخذ بآراء المحكمين، ويهدف ضمان السلامة اللغوية لصياغة الفقرات ووضوحها للمستجوب، فقد تم إعادة صياغة بعض فقراته .

## ب- الصدق البنائي عن طريق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، وذلك من أجل التعرف على درجة وضوح وفهم عبارات ومصطلحات الاستبيان، والاستعاب لمضامينها. ومن ثم تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور كما يوضحه الجدول رقم (4-6).

<sup>1</sup>-Ibid.,P 93.

الجدول رقم (4-6): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات كل محور بالدرجة الكلية للمحور

الارتباط بالمحور	العبرة		الارتباط بالمحور	العبرة		الارتباط بالمحور	العبرة	
			المحور الثاني			المحور الأول		
.551**	19	بعد الاتصالات	.477**	01	بعد الأجر	.549**	01	ممارسة الاتصال الداخلي
.472**	20		.209**	02		.560**	02	
.468**	21		.476**	03		.527**	03	
.508**	22		.514**	04		.558**	04	
.463**	23		.517**	05		.571**	05	
.525**	24		.541**	06		.515**	06	
.489**	25	بعد شروط العمل	.538**	07	بعد الترقية	.582**	07	ممارسة الرؤية
.324**	26		.550**	08		.572*	08	
.328**	27		.521**	09		.458**	09	
.412**	28	بعد زملاء العمل	.447**	10	بعد الإشراف	.493**	10	ممارسة تطوير الكفاءات
.417**	29		.528**	11		.579**	11	
.540**	30		.428**	12		.546**	12	
.599**	31		.516**	13		.498**	13	
.671**	32	بعد طبيعة العمل	.511**	14	بعد الامتيازات	.483**	14	ممارسة المكافآت التنظيمية
.507**	33		.522**	15		.627**	15	
.484**	34		.522**	16		.643**	16	
.490**	35		.553**	17		.614**	17	
.513**	36		.582**	18		.601**	18	
						.542**	19	ممارسة بحوث السوق الداخلية
						.558**	20	
						.529**	21	
						.439**	22	
						.593**	23	
						.688**	24	
						.659**	25	
						.558*	26	
						.608**	27	ممارسة الدعم الإداري
						.623**	28	
						.600*	29	
						.580**	30	

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

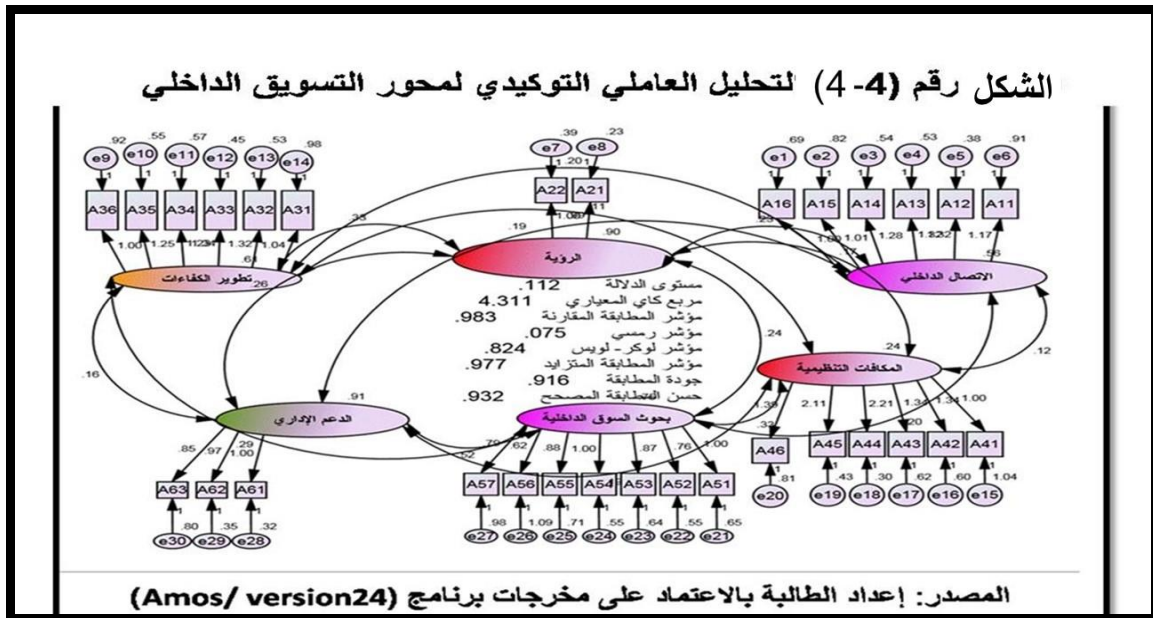
La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral) \*

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER.25)

يتضح من خلال الجدول أن بنود الاختبار كلها دالة عند مستوى الدلالة (0,05) مما يدل على أن الاختبار يتمتع باتساق داخلي، وذلك من خلال معاملات الارتباط بين درجات بنود محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية للاختبار، وهو ما يعني أن محاور الاستبيان بجمع بنودها وأبعادها الفرعية تتمتع بدلالات من الصدق، ويمكن الوثوق بها في الكشف عن متغيرات الدراسة، وتطمئن لتطبيق الاختبار على أفراد عينتها.

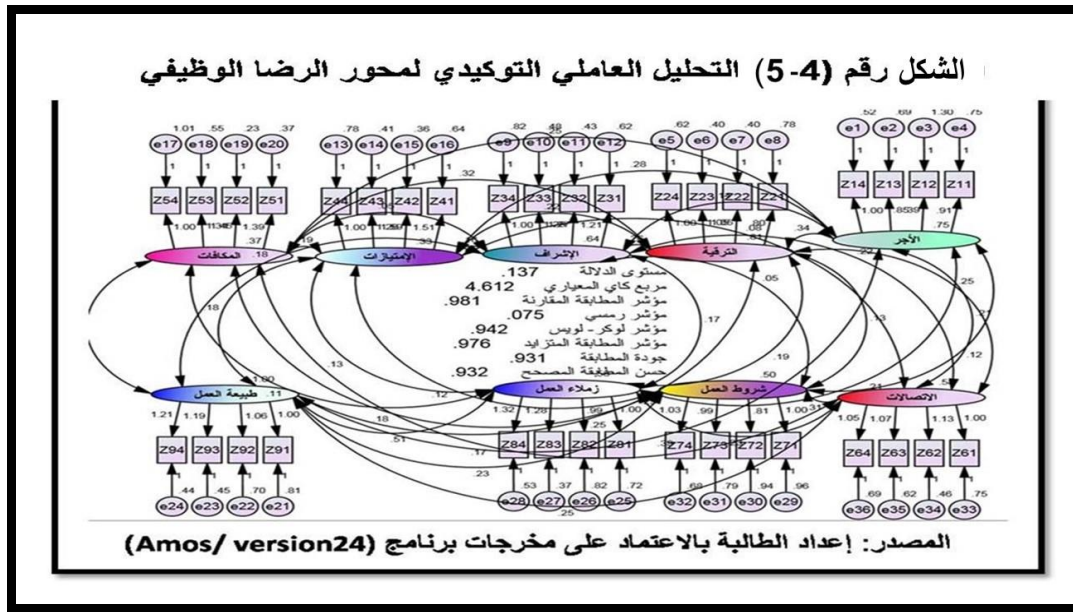
### ج-الصدق البنائي (العالمي)

يهتم بتحليل الصفة المقاسة إلى عناصر لمعرفة مدى قياسها لما أعدت لقياسه. وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي، لقياس صدق البناء لمقاييس البحث، وكانت النتائج كما يلي:



يتضح من خلال الشكل أن التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التسويق الداخلي قد بين لنا تشبع الفقرات على العامل أو البعد الذي تنتمي إليه، وكذلك ارتباطات الأبعاد مع بعضها البعض؛ فبالرجوع إلى الشكل السابق، يتضح بأنه يوجد ارتباط قوي بين الأبعاد التي تشكل مفهوم التسويق الداخلي؛ حيث نلاحظ أن الفقرة رقم5: "غالباً ما يعلن البنك عن سياساته خلال الاجتماعات التي يعقدها" بلغت قيمة تشبعها 83% تعتبر هذه القيمة جيدة وتساهم بشكل جيد في تفسير بعد الاتصال الداخلي. أما بالنسبة لبعد الرؤية عبرت عنه بشكل جيد الفقرة رقم08: "رؤية البنك واضحة ومفهومة بشكل جيد"؛ بحيث بلغت قيمة تشبعها 39%؛ كذلك بعد تطوير الكفاءات فسرت بشكل جيد الفقرة رقم 14: "يساعدنا التدريب على أداء مهامنا بشكل أفضل"؛ حيث بلغت قيمة تشبعها على البعد 92%

.. كما يظهر جليا في الشكل قيمة تشبع الفقرة 20: "يقوم البنك باحتساب المكافأة وفقا للتقييم الوظيفي"؛ حيث بلغت قيمة تشبعها على بعد المكافآت التنظيمية 81%. محور بحوث السوق الداخلية عبرت عنه بشكل جيد الفقرة رقم 27: "إدارة البنك على استعداد تام للاستماع لمشاكل الموظفين"؛ حيث بلغت قيمة تشبعها 98%، أما آخر بعد فعبرت عنه العبارة رقم 30: "تشرف الإدارة العليا على تصميم وتطبيق سياسة التسويق الداخلي نظرا لأهميتها لإستراتيجية"؛ حيث بلغت قيمة تشبعها على البعد 80%.



يتضح من خلال الشكل أن التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرضا الوظيفي، قد بين تشبع الفقرات على العامل أو البعد الذي تنتمي إليه، وكذلك ارتباطات الأبعاد مع بعضها البعض؛ فبالرجوع إلى الشكل السابق، يتضح وجود ارتباط قوي بين الأبعاد التي تشكل مفهوم الرضا الوظيفي؛ حيث نلاحظ أن الفقرة رقم 1: "أشعر أنني أتقاضى أجرا عادلا عن العمل الذي أقوم به"، بلغت قيمة تشبعها 91%، وتعتبر هذه القيمة جيدة، وتساهم بشكل جيد في تفسير بعد الأجر. أما بالنسبة لبعد الترقية عبرت عنه بشكل جيد الفقرة رقم 05: "هناك فرص كثيرة للترقية في عملي"، بحيث بلغت قيمة تشبعها 78%؛ كذلك بعد الإشراف فسرتة بشكل جيد الفقرة رقم 12: "مشرفي في العمل يعطي اهتماما كبيرا لمشاعر العاملين المشرف عليهم"؛ حيث بلغت قيمة تشبعها على البعد 82%، كما يظهر جليا في الشكل قيمة تشبع الفقرة 16: "الامتيازات التي نحصل عليها هي نفسها الامتيازات في البنوك الأخرى"؛ حيث بلغت قيمة تشبعها على بعد الامتيازات 78%.

الفقرة رقم 19: "أشعر بأن العمل الذي أقوم به يلقي التقدير"، حيث بلغت قيمة تشبعها 55%. بعد الاتصالات عبرت عنه الفقرة 25: "الاتصالات جيدة في هذه الوكالة" بقيمة تشبع بلغت 75%. وعبرت العبارة رقم 30 "هناك واجبات قليلة في العمل" عن بعد شروط العمل بقيمة تشبع قدرت بـ 94%. والعبارة رقم 34 "هناك القليل من المشاحنات والمشاجرات في العمل" عبرت عن بعد زملاء العمل بقيمة تشبع قدرت بـ 82%. أما آخر بعد، فعبرت عنه العبارة رقم 37: "عملي ممتع" حيث بلغت قيمة تشبعها على البعد 81%.

وعلى العموم فإن النماذج قد حازت على قيم جيدة لمؤشرات جودة المطابقة، إذ يلاحظ أن قيمة كاي تربيع غير دالة، وكان مربع كاي المعياري أصغر من 5% بالنسبة للمحاور، وهو مؤشر جيد للنماذج، وكذلك مؤشر لوكر- لويس هو في المستوى المقبول للمحورين، وهذا دلالة على مطابقة البيانات للنموذج مطابقة جيدة، بالإضافة لمؤشر رمسي، وهو من أهم المؤشرات في النموذج البنائي، الذي بلغ القيمة 0.075، بالنسبة للمحور الخاص بالتسويق الداخلي، و0.075 لمحور الرضا الوظيفي، كما أن أغلب قيم معاملات التشبع التي تحكم بالقبول والصدق لل فقرات قد حققت الشرط فكل قيمها أكبر أو تساوي 0.40، مما يدل على أن فقرات كل محور من المحاور صادقة لما أعدت لقياسه.

#### 4- الأساليب المستخدمة

##### 4-1- إجراءات تنفيذ الدراسة ميدانيا

بعد الانتهاء من تحضير مواد الدراسة وأدواتها والتحقق من صدقها وثباتها لتكون جاهزة للتطبيق، بدأنا في تنفيذ الإجراءات اللازمة للتطبيق الميداني للدراسة وفق الخطوات الآتية:

- الحصول على الموافقة اللازمة من إدارة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة معسكر (ينظر الملحق رقم 05) لتطبيق أدوات الدراسة وموادها البحثية ميدانيا.
- أخذ موافقة المشرف بعد مراجعته للاستبيان وأخذ آراء المحكمين والعمل بها.
- تطبيق اختبار تشخيصي على أفراد العينة التشخيصية التي اختيرت بطريقة العينة العشوائية بالوكالتين البنكيتين المتواجدين ببلدية غريس آنذاك.
- القيام بزيارات للوكالات المدروسة من أجل أخذ موافقة لتوزيع الاستبيان.
- توزيع الاستبيان شخصيا وأحيانا من خلال الاستعانة ببعض الأساتذة والزملاء.
- القيام بزيارات للوكالات المدروسة من أجل استرجاع الاستمارات (الاستبيانات) المعبئة.

- تحضير الاستمارات من خلال إلغاء الناقص منها وغير الكامل.
- تفرغ البيانات في برنامج الحزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ذو النسخة 25 وبرنامج تحليل بنية العزوم (AMOS Analysis of Moment Structures) ذو النسخة 24.

#### 2-4- الطرق الإحصائية المستخدمة

- لإتمام إجراءات الدراسة ميدانيا، تمّ استخدام الأساليب الإحصائية التالية:
- اختبار KMO and Bartlet's لتحديد مدى كفاية العينة، وبرمجية G\*POWER لتحديد الحد الأدنى لعينة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha.
- اختبار التجزئة النصفية لمعامل قوتمان ومعامل سبيرمان براون.
- معامل ارتباط بيرسون لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباط بين كل محور من محاور الدراسة وأبعاده.
- مؤشرات جودة المطابقة (كاي تربيع، مربع كاي المعياري، مؤشر توكل- لويس ومؤشر رمسي).
- المتوسط الحسابي (Mean)، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع بآنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري (Standard deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي، فالانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر، تركزت الاستجابات، وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حال تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.
- برنامج (Amos) لقياس أثر المتغير المستقل (التسويق الداخلي) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) في الوكالات البنكية العمومية بولاية معسكر.

- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent sample T-test) للتعرف عما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى فئتين.
- اختبار (Levene statistic) لتحديد ما إذا كان التباين بين الفئات تحت كل متغير متساويا أم لا.
- اختبار (One –way anova) للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أراء المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة تبعا لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين.
- اختبار شفييه لتحديد صالح الفروق بين فئات المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين، وذلك إذا ما أوجد اختبار تحليل التباين فروق بين فئات هذه المتغيرات

## خلاصة

أوضحنا من خلال هذا الفصل البنوك العمومية محل الدراسة الميدانية والوكالات التابعة لها من خلال تقديم لمحة عنها وعن مجموع الخدمات التي تقدمها، وحددنا من خلال الفصل كذلك منهجية الدراسة وأوضحنا الخطوات المتبعة في إنجازها. إضافة إلى إعداد استبيان البحث، واختبار صدق وثبات الاستبيان، ومدى صلاحيته للتحليل، كما تم تحديد الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل معطيات الاستبيان وأخيرا التأكيد من تشبع كل فقرة نسبة إلى البعد الذي تنتهي إليه عبر التحليل العاملي التوكيدي، وبهذا يكون الفصل تمهيدا واضحا للدراسة التطبيقية، وتأسيسا منهجيا في تحقيق أهدافها المنشودة، لأن في الفصل الذي يليه يتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج AMOS/SPSS (IBM).



الفصل الخامس  
عرض وتحليل نتائج الدراسة

## تمهيد

بعد الوقوف على المنطلقات النظرية لموضوع الدراسة ومعرفة أهم ما جاء في الدراسات السابقة، يأتي هذا الفصل لمناقشة الخصائص الشخصية وتحليل آراء أفراد العينة حول الأبعاد المكونة لمتغيراتها، ومناقشة وتحليل محاورها واختبار مدى مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي، وذلك على مستوى الوكالات البنكية العمومية التجارية بولاية معسكر؛ حيث يتمثل هدفنا الأساسي من هذا الجزء في الوقوف على مدى ثبوت أو نفي الفرضيات التي بني عليها، وقد انطلق بحثنا هذا من أربع فرضيات نسعى لقبولها أو رفضها بعد عرضها واختبارها من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة لها، لذا سيكون الفصل عرضا للخصائص الشخصية واختبارا لمختلف الفرضيات من خلال ما يلي:

I - وصف متغيرات الدراسة ؛

II - اختبار فرضيتي التأثير؛

III - اختبار فرضيتي الفروقات .

## 1- وصف متغيرات الدراسة

## 1- التحديد الإحصائي لمجتمع وعينة الدراسة

من المنهجي تحديد المجتمع والعينة المأخوذة عنه لتطبيق عليها الدراسة بغرض الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لاسيما وأن البحوث الميدانية في العلوم الاجتماعية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال خصائص العينة المأخوذة منه.

## 1-1- التحديد الإحصائي لمجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه مجموع الأفراد أو الأحداث أو المشاهدات التي تشكل موضوع البحث؛ مثلا طلاب المدارس، فهو جميع أفراد المجتمع الذي يسعى الباحث لإجراء الدراسة عليه<sup>1</sup>. وحسب المقاربة النظرية لهذه الدراسة وارتباطها بأثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للموظفين في الوكالات البنكية العمومية التجارية المتواجدة بولاية معسكر، يتكون مجتمع الدراسة من مجموع الموظفين، والجدول الموالي يوضح كيفية توزيعهم حسب مكان نشاطهم.

جدول رقم (5-1): توزيع الموظفين في الوكالات البنكية محل الدراسة

النسبة المئوية (%)	العدد الإجمالي للموظفين	الوكالة البنكية التجارية العمومية
10,85	37	CNEP
10,85	37	CPA
14,36	49	BNA
9,97	34	BEA
37,82	129	BADR
16,12	55	BDL
<b>100</b>	<b>341</b>	<b>المجموع الكلي</b>

<sup>1</sup> - ماجد، ر. (2016). "منهجية البحث العلمي: إجابات عملية لأسئلة جوهرية". بيروت: مؤسسة فريدريتش إيبريت ص 32.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الوكالات البنكية

نجد من خلال الجدول الموضح أعلاه أن عدد الموظفين في CNEP و CPA بلغ وقت إجراء الدراسة 37 موظفا لكل منهما بنسبة 10.85% من المجتمع الكلي، في حين بلغ عدد الموظفين في BNA 49 موظفا بنسبة 14.32% من المجتمع الكلي للدراسة، أما عدد موظفي BEA بلغ 34 موظفا بنسبة 9.97% من المجتمع، بالنسبة لـ BADR بلغ عدد الموظفين فيها 129 موظفا بنسبة 37.82%، أما BDL فبلغ عدد الموظفين فيها 55 موظفا بنسبة 16.12%.

وتكشف هذه النتائج أن الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة ينتمون لـ BADR يليهم العاملون بـ BDL، ثم BNA ثم CNEP و CPA، وأخيرا المنتمين إلى BEA. ومرد ذلك إلى هيمنة الوكالات البنكية الممثلة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية معسكر، والمتواجدة بتسع (09) دوائر فيها وهي: دائرة معسكر، دائرة سيق، دائرة المحمدية، دائرة تغنيف، دائرة غريس، دائرة بوحنيفة، دائرة واد التاغية، دائرة عين فكان، وأخيرا دائرة البرج، بينما يتمركز بنك BDL بخمس (05) دوائر، وهي دائرة معسكر، دائرة سيق، دائرة المحمدية، دائرة تغنيف، وأخيرا دائرة غريس. أما BNA و CNEP فيمارسان مهامهما بأربع دوائر ممثلة في دائرة معسكر، دائرة سيق، دائرة المحمدية، دائرة تغنيف بالنسبة لـ CPA، فتتواجد بثلاث دوائر دائرة معسكر، دائرة سيق، دائرة المحمدية، وأخيرا BEA فتتواجد على مستوى دائرتي معسكر وسيق كل هذا تاريخ إجراء الدراسة.

ومن الجدير بالملاحظة أن كثافة عدد الموظفين يعود إلى نمط توزيع الوكالات البنكية بدوائر الولاية. ولا بد من الإشارة هنا أنه كان من المفترض أن تغطي هذه الدراسة الميدانية كافة مفردات المجتمع، وهو ما قمنا به عن طريق التوجه إلى كل الوكالات البنكية العمومية التجارية بولاية معسكر بهدف المسح الشامل لجميع موظفيها المتمثلين في (341) موظفا موزعين على تسع وعشرين (29) وكالة بنكية بالولاية، لكننا وقفنا على بعض المعوقات التي حالت دون ذلك، نذكرها فيما يلي:

أ- رفض مدير وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بدائرة المحمدية لعملية توزيع استبيان الدراسة بين موظفي الوكالة تحت حجة ضيق وقت هؤلاء وكثرة المسؤوليات التي تقع على عاتقهم.

ب- عدم تمكننا من مقابلة مدير وكالة CNEP بدائرة المحمدية وذلك لطلب إذنه وتوزيع الاستبيان بداعي تواجده في عطلة مرضية تاريخ إجراء الدراسة رغم توجيهنا المتكرر إلى هذه الوكالة، وتمنّع مسير مهامها القيام بذلك .

ت- استلام مديري وكالتي BDL و CPA بدائرتي معسكر والمحمدية على التوالي لمجموعة من استبيانات الدراسة ليرفضا تسليمها لنا بعد ذلك.

ج- عدم تجاوب أو عدم رغبة بعض الموظفين في الإجابة على فقرات الاستبيان، وهو ما جعلنا نُلغي الاستبيانات التي لم تكتمل الإجابات عليها.

لهذه الأسباب توجهنا إلى اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وسنوضح إجراءات اختيارها وخصائصها من خلال الجزء الموالي من البحث.

### 2-1- التحديد الإحصائي لعينة الدراسة

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، واختيارها بشكل دقيق ومناسب يعطي نتائج مشابهة إلى حد كبير للنتائج التي يمكن الحصول عليها عند دراسة مجتمع الدراسة كاملاً<sup>1</sup>. هذا وتستخدم العينة لتجاوز العقبات المذكورة آنفاً، وللسببين الآتيين<sup>2</sup>:

— استحالة مسح لأفراد البحث خاصة إذا كان المجال واسعاً جداً والمجتمع غير محدود.

— التكلفة والجهد اللذان يُسببهما البحث الشامل لمجتمع الدراسة كاملاً.

وقبل الشروع في الدراسة الميدانية، وجب توضيح سبيل اختيار عينة الدراسة؛ حيث تتكون من عدد من موظفي الوكالات البنكية بولاية معسكر، والبالغ عددهم 341 موظفاً، وقد تم تحديد عينة عشوائية بسيطة مكونة من 206 موظفاً. والعينة العشوائية من أهم الأسس التي يبني عليها الإحصاء الاستقرائي، وتسحب العينة بطريقة عشوائية؛ حيث يكون لكل وحدة اختيار في المجتمع نفس الاحتمال في الانتماء إليها، والذي يساوي  $1/N$ <sup>3</sup>، وقد وقع اختيارنا على هذا النوع من العينات نظراً لتجانس صفات وخصائص وحدات الاختيار، ومناسبة موضوعنا لأهداف البحث.

وثمة خلاف بين الباحثين في حجم العينة التي يمكنها تمثيل المجتمع، فالبعض يرى أن ثلاثين (30) فرداً يمكنهم تمثيل المجتمع، بينما ثمة من يشترط انتهاج بعض الأساليب الإحصائية بدقة للوقوف على مدى التمثيل، وقد استخدمنا في دراستنا اختبار KMO وبرمجية G\*POWER لتحديد مدى كفاية العينة.

<sup>1</sup> - Idem,=Id

<sup>2</sup> - الوحدة الأولى المعينة الإحصائية، من موقع

<http://C:/Users/Windows%20Prof/Downloads/%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%AD%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%88%D9%84%D9%89.pdf>. تاريخ الإطلاع: 2020/10/23.

<sup>3</sup> - موسى، نبيل، (2011)، "إشكالية تحديد حجم العينة في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، ص 13.

أ- اختبار KMO في تحديد مدى كفاية العينة

جدول رقم (2-5): اختبار KMO and Bartlett's لتحديد مدى كفاية العينة

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.873
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	10089.940
	Df	2145
	Sig.	.000

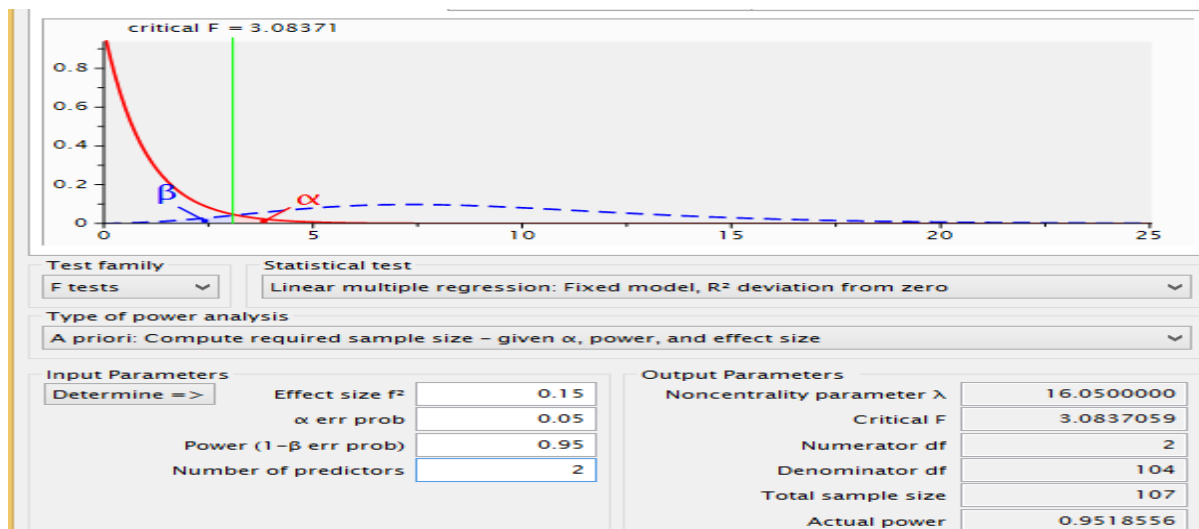
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

يوضح الجدول المبين أعلاه أن قيمة اختبار KMO تساوي 0.873؛ أي أكبر من الحد الأدنى المقبول لهذا الاختبار، وبالتالي يكون حجم العينة مناسباً في التحليل الحالي. ويتضح من هذا الاختبار أنه معنوي عند كل المستويات الاحتمالية عند مستوى (0.01 فأقل)، وبالتالي يجب رفض الفرضية العدمية والإقرار بأن معاملات الارتباط لا تمثل مصفوفة الوحدة؛ أي بينها بعض الارتباطات وتصلح لإجراء التحليل العاملي. ولتحديد الحد الأدنى للعينة تم الاستعانة ببرمجية G\*POWER.

ب- تحديد الحجم الأدنى للعينة

لتحديد الحجم الأدنى للعينة تم الاستعانة ببرمجية G\*POWER، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (1-5): تحديد الحد الأدنى لعينة الدراسة



المصدر: مخرجات برمجية G\*POWER

وبالعودة إلى الشكل الموضح أعلاه يظهر من مخرجات برنامج G\*POWER أن الحجم الأدنى للعينة اللازم لإجراء الاختبار يساوي 107 مفردة (Total sample size=107) عند قوة تأثير كبيرة تساوي 95 %، في حين حجم عينة الدراسة الحالية يساوي 206 مفردة، وهو عدد كاف لإجراء التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية.

### 3-1 - خصائص عينة الدراسة

تشمل خصائص عينة الدراسة الخصائص الشخصية والوظيفية والتي نوضحها فيما يأتي:

#### أ- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

جدول رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
58,3	120	ذكور
41,7	86	إناث

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

نلاحظ من خلال هذا الجدول المبين أعلاه أن أكثر من نصف المبحوثين ذكور بنسبة تقدر بـ (58.3%)، مقابل الإناث بنسبة (41,7%)، ومن ضمن الأسباب التي نقترحها هنا لتفسير هذا التباين نجد:

- ارتفاع نسبة الخطر المدرك اتجاه الوظيفة البنكية، مما يجعل العمل في البنك خارج اهتمامات المرأة.
- حساسية مناصب العمل في الوكالات البنكية والمسؤوليات الكبيرة التي تلقى على عاتق موظفيها.
- حدة المنافسة التي تواجهها الوكالات البنكية محل الدراسة، وهو ما يجعلها تفضل عنصر الذكور الذي تتلاءم قدراته وإمكانياته مع المناصب الموجودة فيها.

بالإضافة إلى الأسباب المذكورة سابقا وقفنا على امتناع عنصر الإناث عن الإجابة عن الاستبيان، وهو ما رجح كفة الذكور عليهم.

## ب- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

جدول رقم (4-5) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 25 سنة	4	1,9
من 26 إلى 35 سنة	81	39,3
من 36 إلى 45 سنة	77	37,4
من 46 إلى 55 سنة	39	18,9
أكثر من 55 سنة	5	2,4

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

نجد من خلال الجدول المبين أعلاه أن الفئة العمرية من 26 سنة إلى 35 سنة هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة بنسبة قدرت بـ (39.3%)، وهذا يدل على أن الوكالات البنكية محل الدراسة تعتمد على هذه الفئة التي تتميز بالخبرة وتتمتع بالنشاط والقدرة على تأدية المهام خلال هذه الفترة من السن تليها الفئة من 36 سنة إلى 45 سنة بنسبة (37,4%)، وهي نسبة مقبولة جدا تجمع بين الخبرة والجدارة في العمل، كما أنها المصدر الرئيسي الذي تعتمد عليه هذه الوكالات في السنوات القادمة بعد تطوير كفاءاتهم، ثم فئة 46 سنة إلى 55 سنة بنسبة (18.9%)، وبعدها الفئة أكثر من 56 سنة بنسبة (2,4%)، والتي على الرغم من انخفاض نسبتها مقارنة بباقي الفئات العمرية، إلا أنها تدل على اعتماد الوكالات البنكية على عامل الخبرة في تسيير أعمالها مما يضمن لها القدرة على البقاء واستمرار أعمالها بنفس الوتيرة عبر الزمن، وأخيرا فئة أقل من 25 سنة التي تقابلها نسبة (1,9%)، وهي فئة حديثة التخرج من مقاعد الجامعة، وتمثل الشريحة الواعدة التي تحرص على تكوينها البنوك لأداء مختلف الوظائف البنكية.



## ج- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

جدول رقم (5-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية (%)	التكرار	المؤهل العلمي
27,2	56	ثانوي فأقل
60,2	124	ليسانس
10,2	21	ماستر
2,4	5	دكتوراه

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن نسبة مفردات العينة الحاصلة على شهادة الليسانس هي (60,2%) ، وهي نسبة تمثل أكثر من نصف عينة الدراسة، وهذا ما يؤكد حرص الوكالات البنكية على المستوى التعليمي للموظف عند عمليات الانتقاء والتوظيف سعياً منها لتقديم جودة أفضل في خدماتها، والتقليل من أعباء التكوين، لنجد بعدها فئة الثانوي فأقل في المرتبة الثانية بنسبة بلغت (27,2%) ، وهو ما يعكس العدد المعتبر للموظفين ذوي سنوات الخبرة الكثيرة في الوكالات البنكية المدروسة، فلم يكن المستوى التعليمي مطلوباً حينها نظراً لقلّة خريجي الجامعات، وتطور جودة التعليم في تلك الفترة، تلمها الفئتين الحاصلتين على شهادتي الماستر والدكتوراه بنسب مئوية تتمثل في (10,2%) و(2,4%) على التوالي.

## د- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

جدول رقم (5-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 05 سنوات	54	26,2
من 06 إلى 10 سنوات	80	38,8
من 11 إلى 15 سنة	23	11,2
من 16 إلى 20 سنة	28	13,6
من 21 إلى 25 سنة	21	10,2

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

نجد من خلال الجدول الموضح أعلاه أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة هي الفئة التي تتراوح سنوات خبرتها (بين 06 سنوات إلى 10 سنوات) بنسبة تقدر بـ (38,8%)، تليها فئة (أقل من 5 سنوات) خبرة بنسبة (26,2%)، وهي الفئات التي تلقت تكويناً جامعياً والتحقّت بالوكالات البنكية محل الدراسة، وهذا ما يُؤثر إلى اهتمام هذه الأخيرة بهذه الفئات العمريّة الشابة حتى تستطيع تكوين جيل صاعد قادر على تحمل المسؤولية فيما بعد، أما فئة من 16 سنة إلى 20 سنة خبرة، فبلغت نسبتها (13,2%)، بالنسبة لفئة (من 11 سنة إلى 15 سنة) بلغت نسبتها (11,2%)، وأخر فئة معبر عنها هنا (من 21 سنة إلى 25 سنة) بنسبة (10,2%)، وهي الفئة الأكبر والأهم من حيث سنوات الخبرة باعتبارها النواة الأولى في محل الدراسة الميدانية لما تتمتع به من خبرات السنين، وتعاقبها على أكثر من جيل؛ فهي بمثابة المصدر والمرجع الذي تندفق منه طرق العمل وحل المشكلات الطارئة، أو الصعوبات التي تواجه أماكن العمل أو يواجهها العامل البشري المتواجد فيها. فالفتنيتين الأخيرتين يعتبران بمثابة رأس مال حقيقي للمنظمات البنكية لما يحوزونه من خبرة وكفاءة في أداء الوظائف البنكية ولما لهم من دور مهم في توعية الفئات العمالية الأخرى.

## هـ- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

جدول رقم (5-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية (%)	التكرار	الوظيفة
8,3	17	المدير
25,7	53	موظفي المصلحة التجارية و القانونية
18,9	39	موظفي مصلحة القروض والالتزامات
18,9	39	موظفي مصلحة عمليات الصندوق والمحفظة
7,3	15	موظفي مصلحة التجارة الخارجية
20,9	43	موظفي مصلحة الرقابة المحاسبية، الإعلام الآلي و التسيير المحاسبي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

اعتمادا على الجدول الموضح أعلاه، وللتمكن من تحليل الوظائف المتواجدة على مستوى الوكالات البنكية محل الدراسة، وقفنا على مذكرة السيد الرئيس المدير العام للبنك الوطني الجزائري رقم 18 المؤرخة في 24 ديسمبر 2000، والتي جاء فيها تحليل تفصيلي للوظائف المتواجدة هناك، وذلك بدء من الصفحة 03 إلى الصفحة 22 منه؛ حيث شكل موظفو المصلحة التجارية والقانونية في الوكالات البنكية محل الدراسة النسبة الغالبة على عينتها، وقدر ذلك بنسبة (25,7%)، ويقوم هؤلاء بتسيير ملفات وحسابات العملاء عن طريق فتحها والتواصل مع الموظف المكلف بالزبائن لبناء علاقات جيدة معهم، وكذا تسيير وتحويل المنتجات المالية عن طريق عمليات المحاسبة والتعويض والتسديد بالإضافة إلى إعلام العملاء عن المنتجات البنكية الجديدة، وأخيرا القيام بجميع الخدمات والمعاملات القانونية للوكالات البنكية.

أما مصلحة الرقابة المحاسبية والإعلام الآلي والتسيير الإداري، فجاءت بنسبة تقدر بـ (20,9%)، وعلى خلاف جميع مصالح الوكالات البنكية التي تسيير من قبل رئيس مكلف، فإن المشرف على تسييرها هو المدير المساعد للوكالة الذي يتولى إضافة إلى مهامه حظيرة الإعلام الآلي للوكالة وتأمين أنظمتها، والتطبيق الصارم للمبادئ المحاسبية؛ وتجمع هذه المصلحة ثلاث (03) خلايا:

- خلية الرقابة المحاسبية والجبائية: تعنى بالوقوف على التواريخ المحددة لإرسال التصريح الجبائي (الضريبة على القيمة المضافة، الضرائب على الدخل)، والبيانات عن الحسابات القائمة إلى المدير المساعد للوكالة.

- خلية الإعلام الآلي: تقوم على ضمان السير الأمثل لعتاد الإعلام الآلي.

- خلية المساعدة الإدارية: تهتم بمتابعة مخططات تكوين الموظفين وعطلهم وإنجاز الميزانية السنوية للوكالة والجرد المادي لعتاد الوكالة.

بالنسبة لموظفي مصلحة القروض والالتزامات، جاؤوا في المرتبة الثالثة وفق معطيات الجدول رقم (5)- (7) بنسبة (18,9%)، وهي مصلحة تجمع ثلاث (03) أقسام بدورها، وتمثل في قسم الدراسات والتسيير الإداري للقروض، قسم الاعتماد بالإمضاء، وقسم تسديد الفواتير، وتضطلع هذه الأقسام بجميع الجوانب ذات الصلة بالقرض الموجه للعميل وتسيير الالتزامات، فتتولى إجراء الدراسات والتحليل لملفات القروض ومعالجة الاعتماد عن طريق الإمضاء وتسوية الديون، هذا وتقوم أيضا بعمليات التقييم والمتابعة الدوريتين للقروض الممنوحة للعملاء.

ونفس النسبة كانت من نصيب موظفي مصلحة عمليات الصندوق والمحفظة بنسبة تقدر بـ (18,9%)؛ حيث تنقسم مصلحة عمليات الصندوق إلى واجهة أمامية للصندوق بالدينار التي تحتوي بدورها على شبك أو عدد من شبائك الصندوق، مهمتها استقبال العملاء ومتابعة عمليات الإيداع والسحب من حسابات العملاء؛ وواجهة خلفية للصندوق بالدينار تهتم بضمان متابعة الحسابات الجارية للوكالة، والفواتير غير المسددة. أما المصلحة الثانية (عمليات المحفظة)، فتتولى تغطية عمليات إيرادات الوكالة، وصرف الشيكات وغيرها.

ذهبت نسبة (8.3%) إلى المدراء الذين يتولون مهام الإشراف على جميع العمليات الجارية في الوكالات البنكية، ويساعدهم في ذلك مساعد مدير واحد (01) أو مساعدين (02) يساعدهما الرئيس المدير العام.

أما مصلحة التجارة الخارجية، فقد احتلت المرتبة السادسة والأخيرة بنسبة (7,3%) من مجموع موظفي الوكالات البنكية المبحوثة؛ حيث تسيير عن طريق رئيس المصلحة الذي يتولى الإشراف والرقابة والتنسيق بين العمليات مع الخارج، ويستعين في ذلك بالواجهة الأمامية للخارج والواجهة الخلفية للخارج؛ فالواجهة الأولى تتولى عمليات التبادل اليومي والحسابات بالعملة الصعبة، وكذا التوظيف والتخليص؛ أما

الواجهة الثانية فتتولى متابعة عمليات التحويل التجاري وتحويل المنح الدراسية، وكذا تحويل فائض إيرادات شركات النقل الأجنبية المستوطنة في الجزائر.

وتجدر الإشارة إلى أن مصلحة التجارة الخارجية جاءت متذيلة ترتيب المصالح الواردة في الجدول رقم (5-7) نظرا لقلة العمليات البنكية المتعلقة بالأنشطة الخارجية لدى البنوك محل الدراسة مقارنة بالأنشطة البنكية المرتبطة بالتجارة المحلية أو الداخلية.

و- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل

جدول رقم (5-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل

النسبة المئوية (%)	التكرار	الدخل
66,99	138	من 40 000 دج إلى 70 000 دج
18,4	38	من 70 000 دج إلى 100 000 دج
14,6	30	أكثر من 100 000 دج

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

ولتحليل الجدول أعلاه، وقفنا على نتائج التحقيق السنوي حول الأجور التي أجراها الديوان الوطني للإحصائيات ماي 2018 ، والذي خلص أن متوسط الأجور الشهرية الخاصة بإطارات النشاطات المالية (التي تمثل الوكالات البنكية عينة عنها)، هو 73 970 دج، أما ذلك الخاص بأعوان الضبط فيساوي 52 070 دج، وأخيرا أعوان التنفيذ الذين يمثل متوسط أجورهم الشهرية 40 595 دج.

وبمقارنة نتائج الديوان الوطني للإحصائيات مع نتائج الجدول رقم (5-8)، نجد أن فئة الأجور الغالبة على عينة الدراسة هو من 40 000 دج إلى 70 000 دج بنسبة (66,99%)، وهو يتوافق مع أعوان الضبط وأعوان التنفيذ في المصالح الخمس المذكورة سابقا، أما أولئك الذين يتقاضون من 70 000 دج إلى 100 000 دج، فقد بلغت نسبتهم (18,4%)، ويمثلون رؤساء المصالح بنكية، وأخيرا فإن النسبة (14,6%) عادت لأولئك الذين يتقاضون أكثر من 100 000 دج، والذين يمثلون فئة رؤساء المصالح البنكية والمدراء من ذوي الخبرة المهنية.

## ز- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوكالات البنكية

جدول رقم (5-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوكالات البنكية

الوكالات البنكية	التكرار	النسبة المئوية (%)
CNAP	26	12,6
CPA	18	8,7
BNA	29	14,1
BEA	28	13,6
BADR	71	34,5
BDL	34	16,5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

من خلال الجدول السابق، يمكننا ملاحظة ما يلي:

- أ- شارفت أرقام توزيع عينة الدراسة على تغطية جميع مُفردات المجتمع في الوكالات البنكية (ينظر الجدول رقم 5-1).
- ب- تتوافق هذه الأرقام مع توزيع الوكالات البنكية محل الدراسة بولاية معسكر (ينظر الصفحة رقم 149)
- ت- هناك شبه توازن وتقارب بين المستجوبين المنتمين إلى الوكالات المدروسة ما عدا وكالات BADR نظرا للانتشار الكبير لهذه الأخيرة بولاية معسكر مقارنة بغيرها من الوكالات.

## 2- مناقشة وتحليل محور التسويق الداخلي

يهدف هذا المحور إلى التعرف على تطبيق ممارسات التسويق الداخلي؛ حيث يشمل المتغير المستقل التسويق الداخلي، والذي يحوي مجموعة من الممارسات الممثلة له؛ حيث تشمل الاتصال الداخلي، الرؤية، تطوير الكفاءات، المكافآت التنظيمية، بحوث السوق الداخلية والدعم الإداري، وسيتم من خلال نتائج الاستبيان والدراسة الميدانية التطرق لتحليل كل ممارسة من الممارسات السابقة في جدول مخصص لها، وذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وترتيبها حسب مستوى الأهمية.

2-1-تشخيص ممارسة الاتصال الداخلي

يوضح الجدول حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة حول ممارسة الاتصال الداخلي، والتي تتكون من ست عبارات .

جدول رقم (5-10): الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول ممارسة الاتصال الداخلي\*

تجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبرة	
				بشدة غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	بشدة موافق		
محايد	6	1,259	2,65	40	80	9	66	11	ت	1
				19.4%	%38.8	%4.4	%32.0	11%	%	
محايد	2	1,166	2,98	20	71	20	84	11	ت	2
				9,7%	34,5%	9,7%	40,8%	5,3%	%	
محايد	1	1,153	3,27	19	46	15	113	13	ت	3
				9,2%	22,3%	7,3%	45,9%	6,3%	%	
محايد	3	1,190	2,95	22	74	14	85	11	ت	4
				%10.7	%35.9	%6.8	%41.3	5.3%	%	
محايد	4	1,203	2,89	22	81	15	74	14	ت	5
				10,7%	39,3%	7,3%	35,9%	6,8%	%	
محايد	5	1,159	2,76	23	88	21	63	11	ت	6
				%11,2	42,7%	%10,2	%30,6	%5,3	%	
			0,94421	2,9150	المتوسط الكلي لبعده الاتصال الداخلي					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 25)

من خلال الجدول ونتائج الاستبيان، وبالاعتماد على (SPSS 25)، جاءت نتائج وعبارات بعد الاتصال الداخلي متميزة بـ"المحايد"، وغالبا ما تلجأ عينة الدراسة إلى الفئة الوسطى (THE MID-POINT) نظرا للأسباب التالية<sup>1</sup>:

\* نظرا لحجم الجدول المخصص لوصف إجابات عينة الدراسة حول ممارسة الاتصال الداخلي تعذر وضع العبارات الممثلة لهذه الممارسة داخل الجدول، ولمعرفة هذه الأخيرة يرجى الرجوع إلى الملحق رقم (01) الخاص باستبيان الدراسة.

- أسباب موضوعية تخص عينة الدراسة.
  - إخفاء العينة المبحوثة للإجابة الحقيقية والصريحة.
  - عدم دراية عينة الدراسة بالموضوع المبحوث، أو عدم توفر معلومات كافية من شأنها أن تخولها صلاحية إبداء رأي معين.
  - تُعد درجة الحياد حلاً آمناً وسهلاً عوض تقديم آراء بالموافقة أو عدمها.
  - صعوبة الخيار بين الدرجتين "موافق" أو "غير موافق".
  - التعب أو اللامبالاة التي تبديها عينة الدراسة اتجاه استبيان الدراسة.
  - التخوف من الضغط الذي قد يُمارس عليها نتيجة التعبير عن آرائها بوضوح.
- هذا تفسير عام لبعض أسباب اتجاه إجابات عينة الدراسة "محايد" حول ممارسة الاتصال الداخلي، أما التفسير الموضوعي الذي لمسناه على أرض الواقع من خلال تعاملنا مع عينة الدراسة، فنقول أن هناك تخوف من طرف معظم المبحوثين للإدلاء بأرائهم الصريحة حول هذه الممارسة، وسبب ذلك أن مدراء الوكالات البنكية محل الدراسة، هم من أشرفوا على عملية توزيع الاستبيان بأنفسهم على الموظفين، واسترجعوه منهم، وبالرغم أن الاستبيان كان مجهول الاسم (Anonyme)، إلا أن هؤلاء تخوفوا من إبداء آرائهم الصريحة نتيجة وضوح وظائفهم على الاستبيان.

<sup>1</sup>- Blasius,J.,Thiessen,V,"*The use of neutral responses in survey questions :An application of multiple correspondces analysis* ", Journal of official statistics ,17,3,2001,PP 351-367(Retrieved from : P 351-354).



2-2- تشخيص ممارسة عرض الرؤية

يوضح الجدول حساب التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة حول ممارسة الرؤية، والتي تتكون من عبارتين نوضحهما كالتالي:

جدول رقم (5-11): الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة عرض الرؤية\*

اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبرة	
				بشدة موافق	غير موافق	محايد	مؤقتة	موافق بشدة		
غير موافق	2	1,089	2,46	38	93	19	55	1	ت	1
				18,4%	45,1%	9,2%	26,7%	5%	%	
غير موافق	1	1,180	2,52	42	85	14	60	5	ت	2
				20,4%	41,3%	6,8%	29,1%	2,4%	%	
			1,07797	2,4879	المتوسط الكلي لبعده الرؤية					

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 25)

من خلال الجدول ونتائج الاستبيان، وبالاعتماد على نتائج (SPSS 25)، جاءت اتجاهات عينة الدراسة حول بعد الرؤية متوافقة مع الدرجة "غير موافق"، ولعل هذا يُمكن تفسيره من خلال نقطتين أساسيتين:

أ- رؤية البنوك العمومية التجارية غير واضحة بالنسبة لمعظم مدراء الوكالات البنكية محل الدراسة، وهو ما وقفنا عليه من خلال السؤال المفتوح الذي تضمنه الاستبيان، والذي جاء بالصيغة التالية: ما هي رؤية الوكالة البنكية التي تُشرفون عليها؟ فكانت إجابات هؤلاء عديدة وتصب في نفس الإطار: نذكرها كالتالي: تقديم أحسن الخدمات للعملاء، تحسين جودة المنتجات البنكية، كسب رضا العملاء واستقطابهم، البحث عن موارد مالية إضافية، تحقيق رقم أعمال جيد، الامتياز، تنمية الثقة في نفس العميل، محاولة التوفيق بين سياسة الحكومة في الميدان وضبطها مع مهام البنك، التسويق الجيد للمنتجات البنكية، الارتقاء بالوكالة إلى أعلى المراتب، الهيمنة على السوق بأن تصبح الوكالة رقم واحد (01) فيه، وأخيرا القيام بقروض بنكية ذات خطر قليل.

\* نظرا لحجم الجدول المخصص لوصف إجابات عينة الدراسة حول ممارسة عرض الرؤية تعذر وضع العبارات المثلثة لهذه الممارسة داخل الجدول، ولمعرفة هذه الأخيرة يرجى الرجوع إلى الملحق رقم (01) الخاص باستبيان الدراسة.

وبعد تحليل إجابات هؤلاء، وجدنا تداخلا لديهم بين مفهوم الرؤية ومفهوم المهمة؛ فالرؤية هي صورة واضحة ومحددة ومفهومة للأهداف التي يرغب البنك (من خلال وكالاته المنتشرة عبر ربوع الوطن) في تحقيقها خلال الخمس أو العشر سنوات المقبلة، في حين ركز هؤلاء على المهام التي تؤديها هذه الوكالات، والتي تمثل مجموع الإجراءات العملية والالتزامات التي تقوم بها هذه الأخيرة.

ب- عدم قيام مدراء الوكالات البنكية المدروسة بإعلام الموظف بالرؤية التي يعتقدها البنك بصفة عامة، والوكالة كممثل محلي عنه، وقد يعود ذلك إلى سعي المدراء إنهاء المهام الروتينية الملقاة على عاتقهم دون العودة إلى رؤية البنك الأصلية والعمل على تحقيقها، وهو ما جاء على لسان مدير وكالة BDL فرع المحمدية في مقابلة معه.

### 2-3- تشخيص ممارسة تطوير الكفاءات

تمّ قياس التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على ممارسة تطوير الكفاءات، والتي تتكون من ست عبارات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-12): الإحصاء الوصفي إجابات عينة الدراسة حول ممارسة تطوير الكفاءات\*

تجاه الإجابة	الترتيب	الإحراق المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	ت	%
موافق	1	1,259	3,46	16	48	7	96	39	ت	1
				7,8%	23,3%	3,4%	46,6%	18,9%	%	
محايد	4	1,275	3,24	21	56	11	89	29	ت	2
				10,2%	27,2%	5,3%	43,2%	14,1%	%	
محايد	5	1,239	3,20	17	66	6	93	24	ت	3
				8,3%	32,0%	9,2%	45,1%	11,7%	%	
موافق	3	1,183	3,35	13	55	11	101	26	ت	4
				6,3%	26,7%	5,3%	49,0%	12,6%	%	
محايد	6	1,262	3,13	23	61	11	89	22	ت	5
				11,2%	29,6%	5,3%	43,2%	10,7%	%	
موافق	1	1,195	3,46	9	55	4	108	30	ت	6
				4,4%	26,7%	1,9%	52,4%	14,6%	%	
			0,95204	3,3050	<b>المتوسط الكلي لبعث تطوير الكفاءات</b>					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 25)

من خلال الجدول ونتائج الاستبيان، وبالاعتماد على (SPSS 25)، نلاحظ أن نصف إجابات أفراد العينة على ممارسة تطوير الكفاءات متوافقة مع عبارة "موافق"، وهو ما يعني أن الوكالات البنكية المبحوثة تهتم بتطوير كفاءات موظفيها، وذلك عن طريق البرامج التدريبية. ولكن لا يعني أنها تشمل جميع الموظفين، وإنما تبقى حكراً على بعض المناصب، وهو ما صرح به أحد إطارات البنك الوطني الجزائري سواء تعلق الأمر بالمدرء نظراً لحساسية مهمة المدير، وطبيعة القرارات التي يتخذها، بالإضافة إلى المسؤوليات المخولة إليه، أو بموظفي مصلحة القروض الذين يستفيدون من هذه الدورات التدريبية لتطوير كفاءاتهم، وذلك لكون القروض والفوائد المتأتية عنها، تُعتبر مصدراً رئيسياً من مصادر تمويل البنك.

\* نظراً لحجم الجدول المخصص لوصف إجابات عينة الدراسة حول ممارسة تطوير الكفاءات تعذر وضع العبارات الممثلة لهذه الممارسة داخل الجدول، ولمعرفة هذه الأخيرة يرجى الرجوع إلى الملحق رقم (01) الخاص باستبيان الدراسة.

وقد تقتصر برامج تطوير الكفاءات على المسؤولين عن الرقمنة بالوكالات البنكية والخدمات الحديثة المدرجة ضمن نشاطه كخدمات الصيرفة الإسلامية مثلا.

#### 2-4- تشخيص ممارسة المكافآت التنظيمية

تم قياس التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على ممارسة المكافآت التنظيمية، والتي تتكون من سبع عبارات، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-13): الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة المكافآت التنظيمية\*

تجاه الإجابة	النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة	
				غير متشدة موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
غير موافق	3	1,225	2,50	43	89	15	46	13	ت	1
				20,9%	%43,2	%7,3	%22,3	%6,3	%	
غير موافق	4	1,149	2,44	38	101	17	39	11	ت	2
				18,4%	%49,0	%8,3	%18,9	%5,3	%	
غير موافق	6	1,222	2,33	47	102	11	35	11	ت	3
				22,8%	49,5%	5,3%	17,0%	5,3%	%	
غير موافق	1	1,222	2,59	34	96	12	49	15	ت	4
				16,5%	46,6%	5,8%	23,8%	%	%	
غير موافق	2	1,192	2,53	38	93	13	52	10	ت	5
				18,4%	45,1%	6,3%	25,2%	4,9%	%	
غير موافق	5	1,208	2,39	54	81	16	47	8	ت	6
				26,2%	39,3%	7,8%	22,8%	3,9%	%	
			0,93101	2,4612	المتوسط الكلي لبعد المكافآت التنظيمية					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 25)

\* نظرا لحجم الجدول المخصص لوصف إجابات عينة الدراسة حول ممارسة المكافآت التنظيمية تعذر وضع العبارات الممثلة لهذه الممارسة داخل الجدول، ولمعرفة هذه الأخيرة يرجى الرجوع إلى الملحق رقم (01) الخاص باستبيان الدراسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول ممارسة المكافآت التنظيمية، جاءت متوافقة مع عبارة "غير موافق"، وكتفسير أول للنتيجة نذكر رأي مدير وكالة بنك التنمية المحلية بـ"دائرة سيق" الذي يعتبرها ذات طابع اجتماعي، والمقصود بذلك أن الوكالات البنكية تحتسبها بعيدا عن تقييم الموظف، وبعيدا عن أداءه المتميز بحجة تجنب الخلافات بين الموظفين.

وقد يعود ذلك إلى الثقافة\* الجماعية (collectivistic culture) التي تتبناها الوكالات البنكية المدروسة؛ فتأثير الثقافة الجماعية على توزيع المكافآت التنظيمية يظهر جليا من خلال توزيعها على أساس الحاجة إليها، من جانب آخر نجد أن الثقافة الفردية تخصصها على أساس الأداء والمساهمة في تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

من الجانب الآخر نجد أسباب "عدم موافقة" أفراد عينة الدراسة (الموظفين دون المدراء) على هذه الممارسة، ونذكرها فيما يلي:

- عدم استفادة هؤلاء من مكافأة النيابة التي من المفروض أن يتقاضوها جزاء عملهم خلال جائحة كورونا.
- التأخر في تسديد المكافآت التشجيعية.
- التماطل في تسديد هامش الربح من رقم الأرباح المحققة بالوكالات البنكية.
- التأخر في المنح الفردية والجماعية.

## 2-5- تشخيص ممارسة بحوث السوق الداخلية

تم قياس التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على ممارسة بحوث السوق الداخلية، والتي تتكون من سبع عبارات، والجدول التالي يوضح ذلك:

\* الثقافة حسب Hofstede (1980) هي "البرمجة الجماعية للعقل... التي تُميز أعضاء فريق إنساني عن آخر، هذا التجمع على جملة من الخصائص المشتركة هو ما يؤثر على طريقة تفاعلها مع الأحداث في محيطها".

<sup>1</sup>- Day, W, J., Holladay, L, C., Johnzon, K, S., Barron, G, L, "Organizational rewards: considering employees need in allocation", Personal review ,43,01,2014, PP 74-94 (Retrieved from : P 74-75).

جدول رقم (5-14): الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة بحوث السوق الداخلية\*

اتجاه الإجابة	الترتيب	الأحرف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبرة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
محايد	6	1,211	2,62	35	87	19	52	13	ت	1
				17,0%	%42,2	%9,2	%25,2	%6,3	%	
محايد	1	2,490	2,78	32	88	23	48	14	ت	2
				15,5%	%42,7	%11,2	%23,3	%6,8	%	
محايد	4	1,232	2,67	33	85	20	52	16	ت	3
				%16,0	%41,3	%9,7	%25,2	%7,8	%	
محايد	3	1,221	2,69	30	87	22	50	17	ت	4
				%14,6	%42,2	%10,7	%24,3	%8,3	%	
محايد	5	1,280	2,64	40	80	20	47	19	ت	5
				%19,4	%38,8	%9,7	%22,8	%9,2	%	
محايد	7	1,208	2,60	37	86	15	58	10	ت	6
				%18,0	41,7%	%7,3	%28,2	%4,9	%	
محايد	2	1,317	2,74	38	77	11	60	20	ت	7
				%18,4	37,4%	%5,3	%29,1	%9,7	%	
			97836,	2,6782	المتوسط الكلي لبعث بحوث السوق الداخلية					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 25)

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول ممارسة بحوث السوق الداخلية جاءت متوافقة مع عبارة "محايد"، ورغم أن الحياد يشير إلى نسبية التوجه وعدم وضوحه، إلا أنه يعبر عن رأي أخفته عينة البحث عوض التصريح عن فقرات هذا البعد من جهة، ومن جهة أخرى، قد تكون الإجابة "محايد" تعبيراً عن عدم معرفة عينة البحث لمصطلح بحوث السوق الداخلية.

\* نظراً لحجم الجدول المخصص لوصف إجابات عينة الدراسة حول ممارسة بحوث السوق الداخلية تعذر وضع العبارات الممثلة لهذه الممارسة داخل الجدول، ولمعرفة هذه الأخيرة يرجى الرجوع إلى الملحق رقم (01) الخاص باستبيان الدراسة.

## 6-2- تشخيص ممارسة الدعم الإداري

تم قياس التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على ممارسة الدعم الإداري، والتي تتكون من ثلاث عبارات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-15): الإحصاء الوصفي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الدعم الإداري\*

اتجاه الاجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة	
				موافق بشدة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق		
محايد	1	1,240	2,82	27	84	10	70	15	ت	1
				13,1%	%40,8	%4,9	%34,0	%7,3	%	
محايد	2	1,261	2,74	31	86	13	58	18	ت	2
				15,0%	%41,7	%6,3	%28,2	%8,7	%	
محايد	3	1,282	2,70	38	78	13	61	16	ت	3
				%18,4	%37,9	%6,3	%29,6	%7,8	%	
		1.13371	2.7524	المتوسط الكلي لبعده الدعم الإداري						

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 25)

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات ممارسة الدعم الإداري جاءت متوافقة مع عبارة "محايد"، وهي ممارسة تم طرح فقراتها بالدرجة الأولى على مدراء الوكالات البنكية الذين أبدوا رأي الحياد بخصوصه، وهذا ما يدل على حداثة مكونات هذه الممارسة بالنسبة إليهم، وذلك بالنظر إلى فقراته التي تبحث في مدى تلقي الإدارة العليا لتقارير دورية حول نجاعة ممارسات التسويق الداخلي وإشرافها على تطبيقه.

## 3- مناقشة وتحليل محور الرضا الوظيفي:

يهدف هذا المحور إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي؛ حيث يشمل المتغير التابع للرضا الوظيفي، والذي يحوي مجموعة من الأبعاد الممثلة له؛ حيث تشمل الأجر والترقية والإشراف والامتيازات والمكافآت والاتصالات وشروط العمل وزملاء العمل وطبيعة العمل، وسيتم التطرق من خلال نتائج الاستبيان

\* نظرا لحجم الجدول المخصص لوصف إجابات عينة الدراسة حول ممارسة الدعم الإداري تعذر وضع العبارات الممثلة لهذه الممارسة داخل الجدول، ولمعرفة هذه الأخيرة يرجى الرجوع إلى الملحق رقم (01) الخاص باستبيان الدراسة.

والدراسة الميدانية إلى تحليل كل بعد من الأبعاد السابقة في جدول مخصص له، وذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة وترتيبها حسب درجة الأهمية.

### 3-1- تشخيص بعد الأجر

تم قياس التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على بعد الأجر، والذي يتكون من أربع عبارات، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-16): الإحصاء الوصفي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأجر\*

التوجه الإيجابية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
غير موافق	2	1,287	2,52	54	72	8	63	9	ت	1
				26.2	35.0	3.9%	%30,6	%4,4	%	
محايد	1	1,301	3,08	27	61	11	83	24	ت	2
				13,1%	29,6%	5,3%	40,3%	11,7%	%	
غير موافق	3	1,275	2,51	43	95	6	44	18	ت	3
				20,9%	%46.1	%2.9	%21.4	%8.7	%	
غير موافق	4	1,201	2,50	41	94	8	54	9	ت	4
				19,9%	45,6%	3,9%	26,2%	4,4%	%	
		97864	2,6505	المتوسط الكلي لبعد الأجر						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 25)

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة جاءت متوافقة مع عبارة "غير موافق"، وهو ما يدل على أن عينة الدراسة غير موافقة على فقرات بعد الأجر بالرغم من تحقق مطلب رفع الأجور الذي نادى به الاتحادية الوطنية لمستخدمي البنوك والتأمينات منذ سنوات، والذي تم تجسيده

\* نظرا لحجم الجدول المخصص لوصف إجابات عينة الدراسة حول بعد الأجر تعذر وضع العبارات الممثلة لهذا البعد داخل الجدول، ولمعرفة هذه الأخيرة يرجى الرجوع إلى الملحق رقم (01) الخاص باستبيان الدراسة



في جويلية من عام 2020، وذلك عن طريق رفع النقطة الاستدلالية بـ 10 دينار، لترتفع من 70 دينار إلى 80 دينار<sup>1</sup>. وقد تعود أسباب ذلك إلى عدم التوافق بين ثنائية الأجر والأداء لديهم.

وتؤثر القدرة الشرائية للموظف أيضا في رسم موقفه من الأجر، وهنا تجدر الإشارة إلى الإحصائيات التي قدمها موقع Numbio المتخصص في إصدار إحصائيات متعلقة بالمعيشة ورفاهية الحياة والتلوث والجريمة؛ حيث يهتم بقياس مؤشر تكلفة المعيشة، ومؤشر الإيجار، ومؤشر تكلفة المعيشة والإيجار، ومؤشر أسعار المواد الاستهلاكية، وأخيرا مؤشر أسعار المطاعم، واحتلت الجزائر فيها المرتبة 130 من مجموع 138 دولة أجرى عليها الموقع أبحاثه في سنة 2021<sup>2</sup>، وقد يكون هذا أبرز أسباب عدم موافقة العينة المبحوثة على بعد الأجر.

### 3-2- تشخيص بعد الترقية

تم قياس التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على بعد الترقية، والذي يتكون من أربع عبارات، والجدول التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> - <https://ministerecommunication.gov.dz/ar/node/8265>. Visited in: 18/07/2021.

<sup>2</sup>- [https://www.numbeo.com/cost-of-living/rankings\\_by\\_country.jsp](https://www.numbeo.com/cost-of-living/rankings_by_country.jsp). Visited in :20/07/2021.

جدول رقم (5-17): الإحصاء الوصفي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الترقية\*

تجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابيات					العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
غير موافق	2	1,166	2,38	43	104	5	45	9	ت	1
				20,9%	50,5%	2,4%	21,8%	4,4%	%	
غير موافق	3	1,118	2,27	49	105	7	38	7	ت	2
				23,8%	51,0%	3,4%	18,4%	3,4%	%	
غير موافق	4	1,045	2,22	46	111	11	33	5	ت	3
				22,3%	53,9%	5,3%	16,0%	2,4%	%	
غير موافق	1	1,184	2,49	38	97	17	41	13	ت	4
				18,4%	47,1%	8,3%	19,9%	6,3%	%	
				المتوسط الكلي لبعد الترقية						
		.92252	2.3398							

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 25)

نجد من خلال الجدول الموضح أعلاه أن جميع الفقرات المكونة لبعد الترقية حظيت بـ "عدم الموافقة" عند موظفي الوكالات البنكية محل الاستقصاء، والسبب الرئيسي يعود إلى أن الموظف في الوكالات البنكية BEA CNEP, BADR، مثلًا، ينتظر فرص الترقية منذ سنوات 2014 - 2015 و 2016، والتي لم يشجع فيها إلا في بداية سنة 2021 على مستوى الإدارة العليا للبنوك العمومية التجارية بالعاصمة، وبتغيب تام لمدراء المجمعات البنكية والممثلين النقابيين بسبب جائحة كورونا هذا من جهة، ومن جهة أخرى، نلاحظ أن ما يقارب 80 % من عينة الدراسة أمضت 05 سنوات من الخدمة الفعلية ولم تحصل ربما على الترقية المناسبة.

### 3-3- تشخيص بعد الإشراف

تم قياس التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابيات مفردات الدراسة على بعد الإشراف، والذي يتكون من أربع عبارات، والجدول التالي يوضح ذلك:

\* نظرا لحجم الجدول المخصص لوصف إجابيات عينة الدراسة حول بعد الترقية تعذر وضع العبارات الممثلة لهذا البعد داخل الجدول، ولمعرفة هذه الأخيرة يرجى الرجوع إلى الملحق رقم (01) الخاص باستبيان الدراسة.

جدول رقم (5-18): الإحصاء الوصفي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإشراف\*

اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
محايد	3	1.186	3.23	18	54	15	101	18	ت	1
				8,7%	26,2%	7,3%	49,0%	8,7%	%	
محايد	2	1.169	3.29	16	51	17	102	20	ت	2
				8,7	8,24	3,8	5,49	7,9	%	
محايد	1	1.252	3.39	18	47	12	94	35	ت	3
				8,7%	22,8%	5,8%	45,6%	17,0%	%	
محايد	4	1.226	3.12	20	61	21	82	22	ت	4
				9,7%	29,6%	10,2%	39,8%	10,7%	%	
				المتوسط الكلي لبعده الإشراف						
		1,04295	3,2573							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 25)

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع اتجاهات إجابات عينة الدراسة حول بعد الإشراف جاءت

متوافقة مع عبارة "الحياد"، وهو ما قد يفسر بالأسباب التالية:

- حساسية بعد الإشراف إلى حد ما بالنسبة للعينة المبحوثة، والتي قد تمس بعلاقتها مع المشرف.
- التحيز الودي الذي يعتبره المستجوب وسيلة لتوفير الجهد عوض التفكير في تقديم إجابته واختياره بعناية.
- تفكير المستجوب في كيفية تصرف المشرف معه حال تقديمه للإجابة الصريحة.
- الإجابة الآلية الأتوماتيكية من عينة الدراسة على هذه الفقرات؛ لأنها تتعلق ببعده الإشراف.
- قد تكون فقرات بعد الإشراف تحمل نفس الصياغة بالنسبة للعينة المبحوثة.

\* نظرا لحجم الجدول المخصص لوصف إجابات عينة الدراسة حول بعد الإشراف تعذر وضع العبارات الممثلة لهذا البعد داخل الجدول، ولمعرفة هذه الأخيرة يرجى الرجوع إلى الملحق رقم (01) الخاص باستبيان الدراسة.

3-4- تشخيص بعد الامتيازات

تم قياس التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على بعد الامتيازات، والذي يتكون من أربع، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-19): الإحصاء الوصفي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الامتيازات\*

العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الاجابة	
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
1	ت	10	49	21	84	42	1,196	1	غير موافق	
	%	%4,9	%23,8	%10,2	%40,8	20,4%				
2	ت	11	45	19	87	44	1,200	2	غير موافق	
	%	%5,3	%21,8	%9,2	%42,2	21,4%				
3	ت	9	31	16	102	48	1,111	3	غير موافق	
	%	4,4%	15,0%	7,8%	49,5%	23,3%				
4	ت	5	20	19	103	59	0,992	4	غير موافق	
	%	2,4%	9,7%	9,2%	50,0%	28,6%				
		المتوسط الكلي لبعد الامتيازات					2,3362	5,9016		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 25)

نلاحظ من خلال الجدول اتجاه إجابات عينة الدراسة حول فقرات بعد الامتيازات والمتوافقة مع عبارة "غير موافق"، وذلك بدء بفقرة "أنا راض عن الامتيازات التي أحصل عليها"، مروراً بعبارة "الامتيازات التي من المفروض أن نحصل عليها متوفرة"، ووصولاً إلى غاية "الامتيازات التي نحصل عليها عادلة"؛ وقد يعود ذلك إلى الأسباب التالية:

- عدم تمكّن العينة المبحوثة من الخدمات الاجتماعية\*\* (Les œuvres sociales) على تنوعها كالخدمات الصحية، دور الأمومة ورياض الأطفال، ومراكز الاستجمام، وكذا مراكز الاصطيف؛

\* نظراً لحجم الجدول المخصص لوصف إجابات عينة الدراسة حول بعد الامتيازات تعذر وضع العبارات الممثلة لهذا البعد داخل الجدول، ولمعرفة هذه الأخيرة يرجى الرجوع إلى الملحق رقم (01) الخاص باستبيان الدراسة.

للعلم فإن صندوق الخدمات الاجتماعية يمول على أساس 3% من كتلة الأجور الخام اعتمادا على حسابات السنة المنصرمة\*.

- عدم كشف الأرقام الفعلية المخصصة للامتيازات مع بنودها بشفافية ووضوح.
- وجود التباس بشأن الأموال المخصصة للحج والعمرة والنشاطات الرياضية التي لم تستهلك بسبب جائحة كورونا.

### 3-5- تشخيص بعد المكافآت

تم قياس التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على بعد المكافآت، والذي يتكون من أربع عبارات، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-20): الإحصاء الوصفي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد المكافآت\*\*

العبارة	الإجابات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	ت	5	36	16	107	42	1,057	4	غير موافق
	%	2,4	17,5	7,8	41,9	20,4			
2	ت	4	42	12	105	43	1,079	3	غير موافق
	%	1,9	20,4	5,8	51,0	20,9			
3	ت	5	51	16	97	37	1,120	1	غير موافق
	%	2,4	24,8	7,8	47,1	18,0			
4	ت	8	38	15	99	46	1,130	2	غير موافق
	%	3,9	18,4	7,3	48,1	22,3			
المتوسط الكلي لبعده المكافآت						2,3532	9,0357		

**المصدر:** من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 25)

\* الخدمات الاجتماعية هي: " جميع الأعمال أو الانجازات التي ترمي إلى المساهمة في تحسين معيشة العمال ماديا ومعنويا عن طريق تكملة لأجر العمل في شكل خدمات ..."

\* لمزيد من المعلومات أنظر: المرسوم التنفيذي رقم 82 - 179 المؤرخ في 21 رجب 1402 الموافق لـ 15 مايو 1982 الذي يحدد محتوى الخدمات الاجتماعية و كيفية تمويلها .

\* نظرا لحجم الجدول المخصص لوصف إجابات عينة الدراسة حول بعد المكافآت تعذر وضع العبارات الممتلئة لهذا البعد داخل الجدول، ولمعرفة هذه الأخيرة يرجى الرجوع إلى الملحق رقم (01) الخاص باستبيان الدراسة .

نجد من خلال الجدول الموضح أعلاه أن اتجاه إجابات عينة الدراسة على فقرات بعد المكافآت متوافقة مع عبارة "غير موافق"، وقد يعود ذلك إلى عدم تقييم أداءهم الوظيفي بالشكل المطلوب ومكافأتهم عليه، ونجد كمثال على ذلك عدم تلقيهم لـ"منحة كورونا" رغم مواجهتهم للوباء بساعات عمل كاملة مع ضمان الاستمرارية الوكالات التي يعملون فيها.

### 3-6- تشخيص بعد الاتصالات

تم قياس التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على بعد الاتصالات، والذي يتكون من أربع عبارات، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-21): الإحصاء الوصفي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاتصالات\*

العبارة	الإجابات					الاتجاه الإيجابية غير موافق	محايد	الترتيب	الاتجاه الإيجابية غير موافق	
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
1	ت	13	72	21	74	26	3	1,206	2,86	
	%	6,3%	35,0%	10,2%	35,9%	12,6%				
2	ت	7	79	29	72	19	2	1,112	2,92	
	%	3,4%	38,3%	14,1%	35,0%	9,2%				
3	ت	11	72	21	70	32	4	1,222	2,81	
	%	5,3%	35,0%	10,2%	34,0%	15,5%				
4	ت	13	98	16	58	21	1	1,118	3,12	
	%	6,3%	74,6%	7,8%	28,2%	10,2%				
			المتوسط الكلي لبعد الاتصالات							
								90036,	2,9260	

**المصدر:** من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 25)

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهات أفراد العينة المبحوثة على فقرات بعد الاتصال كانت متوافقة مع عبارة "محايد"، وقد أدرجنا تفسير ذلك خلال تحليلنا لتوجه إجابات عينة الدراسة حول فقرات بعد الاتصال الداخلي المذكورة سابقا.

\* نظرا لحجم الجدول المخصص لوصف إجابات عينة الدراسة حول بعد الاتصالات تعذر وضع العبارات الممثلة لهذا البعد داخل الجدول، ولمعرفة هذه الأخيرة يرجى الرجوع إلى الملحق رقم (01) الخاص باستبيان الدراسة.

3-7- تشخيص بعد شروط العمل

تم قياس التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على بعد شروط العمل، والذي يتكون من أربع، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-22): الإحصاء الوصفي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد شروط العمل\*

الاتجاه الإيجابية	التكرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
محايد	2	1,251	2,80	32	71	27	58	18	ت	1
				15,5%	%34,5	%13,1	%28,2	%8,7	%	
غير موافق	3	1,080	2,39	34	109	20	34	9	ت	2
				16,5%	%52,9	%9,7	%16,5	%4,4	%	
غير موافق	4	1,097	2,32	44	103	14	39	6	ت	3
				21,4%	50,0%	6,8%	18,9%	2,9%	%	
محايد	1	1,197	3,08	26	49	25	94	12	ت	4
				12,6%	23,8%	12,1%	45,6%	5,8%	%	
			2,6493	المتوسط الكلي لبعء شروط العمل						

المصدر: من إعداد طالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 25)

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة بخصوص فقرة "هناك عدة أنظمة وإجراءات تجعل القيام بالعمل الصعب أمرا سهلا" جاءت متوافقة مع عبارة "محايد"، وهذا ما يدل ربما على عدم رغبة البنكيين المبحوثين في التصريح بنقص الدورات التدريبية لتطوير كفاءاتهم، والتي من شأنها تمنية هذه الأخيرة تقنيا قصد التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال خاصة مع تزايد وسائل الدفع وحجم المعاملات الإلكترونية، بالإضافة إلى تطوير مهاراتهم المحاسبية، بينما جاءت فقرة "هناك واجبات قليلة في العمل" متوافقة مع عبارة "غير موافق"، وهذا بالنظر إلى حجم المهام التي تقع على عاتق كل بنكي منهم نظير

\* نظرا لحجم الجدول المخصص لوصف إجابات عينة الدراسة حول بعد شروط العمل تعذر وضع العبارات المثلة لهذا البعد داخل الجدول، ولمعرفة هذه الأخيرة يرجى الرجوع إلى الملحق رقم (01) الخاص باستبيان الدراسة.

استقبال العملاء، فتح حسابات لهم، دراسة ملفات المقترضين، دراسة طلبات التوطين البنكي... الخ، وقد يعود ذلك أيضا إلى عدم التخصص في أداء الأعمال البنكية وفق تصريحات أحد البنكيين.

### 3-8-تشخيص بعد زملاء العمل

تم قياس التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على بعد زملاء العمل، والذي يتكون من أربع، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-23): الإحصاء الوصفي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد زملاء العمل\*

الاتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبارة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
محايد	2	1,181	3,21	15	58	25	85	23	ت	1
				7,3	28,2	12,1	41,3	11,2	%	
محايد	3	1,235	3,20	18	59	20	82	27	ت	2
				8,7	28,6	9,7	39,8	13,1	%	
محايد	1	1,200	3,30	16	52	18	94	26	ت	3
				7,8	25,2	8,7	45,6	12,6	%	
محايد	4	1,235	3,09	24	59	15	91	17	ت	4
				11,7	28,6	7,3	44,2	8,3	%	
			1,01053	3,1990	المتوسط الكلي لبعد زملاء العمل					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 25)

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه إجابات عينة الدراسة حول بعد زملاء العمل جاءت متوافقة مع عبارة "محايد"؛ حيث جاءت العبارة الثالثة "أنا مستمتع بعملتي مع زملائي" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.30، أما الانحراف المعياري، فبلغ 1.20، وتفسر قيمته تشتت آراء الباحثين حول هذه العبارة، أما عبارة "هناك القليل من المشاحنات والشجارات في العمل" فأخذت متوسطا

\* نظرا لحجم الجدول المخصص لوصف إجابات عينة الدراسة حول بعد زملاء العمل تعذر وضع العبارات الممثلة لهذا البعد داخل الجدول، ولمعرفة هذه الأخيرة يرجى الرجوع إلى الملحق رقم (01) الخاص باستبيان الدراسة.



حسابيا متوسط الأهمية 3.20، أما الانحراف المعياري فبلغ 1.20، ويفسر ذلك بتشتت آراء العينة حول المشاحنات والشجارات فيما بينهم.

### 3-9- تشخيص بعد طبيعة العمل

تم قياس التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على بعد طبيعة العمل، والذي يتكون من أربع عبارات والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-24): الإحصاء الوصفي لاتجاهات أفراد عينة الدراسة حول بعد طبيعة العمل\*

اتجاه الإجابة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات					العبرة	
				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
محايد	4	1,359	3,03	38	49	10	86	23	ت	1
				18,4%	%23,8	%4,9	%41,7	%11,2	%	
محايد	1	1,414	3,29	31	45	10	74	46	ت	2
				15,0%	%21,8	%4,9	%35,9	%22,3	%	
محايد	2	1,429	3,11	40	44	10	77	35	ت	3
				19,4%	21,4%	4,9%	37,4%	17,0%	%	
محايد	3	1,415	3,09	40	46	7	82	31	ت	4
				19,4%	22,3%	3,4%	39,8%	15,0%	%	
			1,28279	3,1299	المتوسط الكلي لبعد طبيعة العمل					

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER. 25)

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه إجابات عينة الدراسة حول بعد طبيعة العمل جاءت متوافقة مع عبارة "محايد": حيث جاءت العبارة الثانية "أنا أشعر بالفخر عندما أؤدي عملي" في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، وبلغ المتوسط الحسابي لها 3.29، أما الانحراف المعياري، فبلغ 1.41، وتفسر قيمته تشتت آراء الباحثين حول الشعور بالفخر عن تأدية عملهم، وقد يعود ذلك إلى عدم رغبتهم في التصريح بأن أغلب المهام التي يقومون بها تعتبر مهام روتينية، ولا تؤثر بشكل فعال على مكان العمل، وهو ما ينعكس على شعورهم.

\* نظرا لحجم الجدول المخصص لوصف إجابات عينة الدراسة حول بعد طبيعة العمل تعذر وضع العبارات الممثلة لهذا البعد داخل الجدول، ولمعرفة هذه الأخيرة يرجى الرجوع إلى الملحق رقم (01) الخاص باستبيان الدراسة.

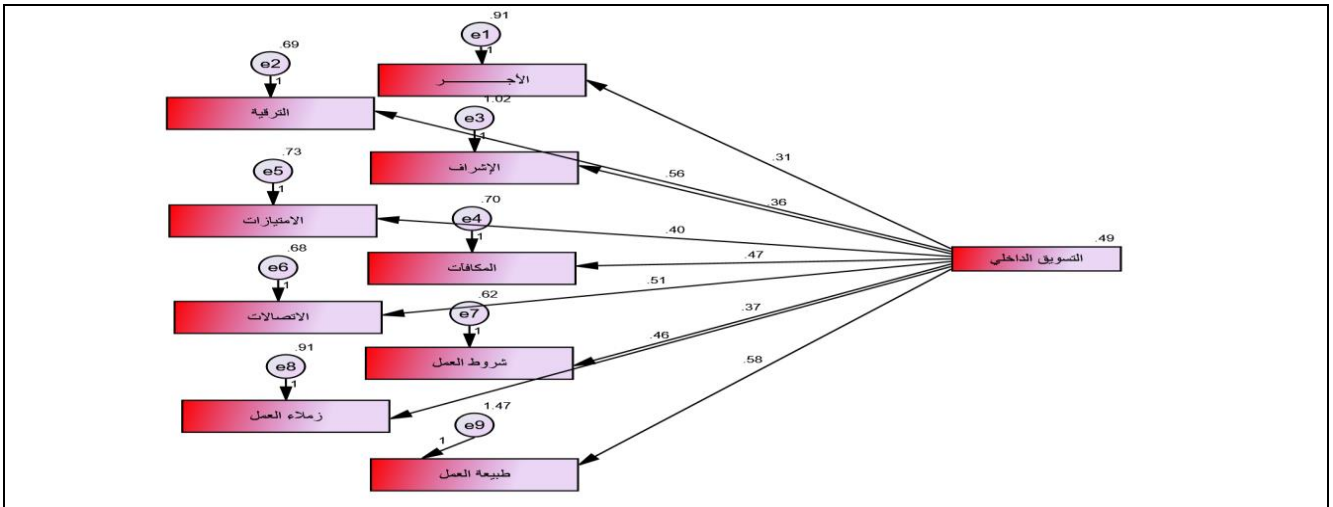
## II- اختبار فرضتي التأثير

1- اختبار فرضية التأثير الأولى: تضمنت هذه الفرضية ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لمحور التسويق الداخلي على أبعاد الرضا الوظيفي في الوكالات البنكية العمومية التجارية بولاية معسكر.

وللإجابة على هذه الفرضية قمنا باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path analysis)، وذلك باستعمال برنامج (Amos/version 24)؛ حيث يعرف هذا الأسلوب بأنه نموذج ينطوي على شبكة من العلاقات الخطية (Linear Relationships) في اتجاه واحد وتدل على تأثير متغيرات مقاسة على متغيرات مقاسة أخرى، وكل علاقة يرمز إليها بسهم وحيد الاتجاه يدعى المسار<sup>1</sup>، وباستخدام هذا البرنامج اختبرنا الفرضية الأولى، وقد جاءت النتائج مبينة في مخطط مسار العلاقات بين المتغيرات وتقدير المعاملات المعيارية للممارسات كما يلي:

<sup>1</sup>- تيغزة، أ.ب، 'التحليل العائلي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS وليزرل LISREL"، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص 145.

شكل رقم (5-2): نموذج تحليل المسار يوضح التقديرات المعيارية للعلاقة المباشرة بين متغير التسويق الداخلي وأبعاد متغير الرضا الوظيفي



رسم تخطيطي لنموذج تحليل المسار باستخدام برنامج (Amos/version24): حيث تدل المستطيلات على المتغيرات المشككة للنموذج، وتدلل الأسهم وحيدة الاتجاه على مسارات التأثير، والنموذج أعلاه يوضح العلاقة بين متغير التسويق الداخلي وأبعاد الرضا الوظيفي، وهذا بالنظر إلى معاملات المسار (أوزان الانحدار المعيارية) التي تبرز على تلك المسارات التي تربط العلاقة بين المتغيرات وتمكن من فحص دلالتها الإحصائية مع قوتها.

حجم الأثر\* (91,0): وهو يمثل مقدار التغيرات التي يحدثها التسويق الداخلي في بعد الأجر وهو تأثير مرتفع.

ملاحظة: القيم في الشكل هي قيم تقريبية حيث نجد لها مختلفة قليلا عن القيم في الجدول

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos/ version24)

وحتى يتم الحكم على درجة تأثير متغير التسويق الداخلي على كل بعد من أبعاد محور الرضا

الوظيفي، لابد من معرفة مدى معنوية هذا الأثر، وهو ما سنراه من خلال الجدول التالي:

\* يمثل حجم الأثر مقدار التغيرات التي يحدثها المتغير المستقل في المتغير التابع ويعبر عنه بالتيابن المفسر (المشروح) أو معامل التحديد أو الارتباط التربيعي ويعتبر حجم الأثر ضعيفا إذا كانت قيمته تنحصر بين (0.00 وأقل من 0.09)، ومتوسطا إذا كانت قيمته محصورة بين (0.09 وأقل من 0.25)، وبينما تعتبر قيمة مرتفعة إذا كانت أكبر من (0.25).

جدول رقم (5-25): الدلالة الإحصائية للقيم المعيارية لمعاملات مسار التأثير للعلاقة بين متغير التسويق الداخلي وأبعاد الرضا الوظيفي

العلاقة بين المتغيرات	التقدير	الخطأ المعياري	القيمة T	مستوى الدلالة	النتيجة
التسويق الداخلي --- <	.311	.095	3.285	.001	العلاقة دالة إحصائياً
التسويق الداخلي --- <	.564	.083	6.831	0,000	العلاقة دالة إحصائياً
التسويق الداخلي --- <	.363	.100	3.624	0,000	العلاقة دالة إحصائياً
التسويق الداخلي --- <	.395	.085	4.650	0,000	العلاقة دالة إحصائياً
التسويق الداخلي --- <	.471	.083	5.650	0,000	العلاقة دالة إحصائياً
التسويق الداخلي --- <	.508	.082	6.201	0,000	العلاقة دالة إحصائياً
التسويق الداخلي --- <	.372	.078	4.757	0,000	العلاقة دالة إحصائياً
التسويق الداخلي --- <	.458	.095	4.823	0,000	العلاقة دالة إحصائياً
التسويق الداخلي --- < طبيعية العمل	.578	.121	4.789	0,000	العلاقة دالة إحصائياً
***: أي معامل مسار دال عند 0,000					
تمثل قيمة (Estimate) قيم تقدير قيمة العلاقة بين المتغيرين فزيادة المتغير المؤثر بقيمة 1 تزداد قيمة المتغير المتأثر بتلك القيمة.					
قيمة S E تمثل قيمة الخطأ في قيمة العلاقة بين المتغيرين فكلما اقترب من الصفر كان أفضل.					
قيم C R تكمل قيمة T الحرجة و هي القيم التي يعتمد عليها مع P (مستوى المعنوية) لتحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرين بحيث تقدر قيمة الدلالة الفاصلة بـ 1.96 بمعنى إذا كانت قيم C R أكبر من 1.96 نقول أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائياً.					
***: عند 0.001 ، **: عند 0.01 ، *: عند 0.05					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos/version24)

يمكن من خلال الجدول الموضح أعلاه استقراء نتائج تأثير متغير التسويق الداخلي على أبعاد الرضا

الوظيفي عند موظفي الوكالات البنكية المدروسة كما يلي:

- متغير التسويق الداخلي يؤثر على بعد الأجر؛ حيث يمكن الرفع من بعد الأجر بـ(0.311) وحدة في حال الرفع من متغير التسويق الداخلي بوحدة واحدة، وهو مؤشر على أن متغير التسويق الداخلي، يؤثر على بعد الأجر.

- متغير التسويق الداخلي يؤثر على بعد الترقية؛ حيث يمكن الرفع من بعد الترقية بـ(564). وحدة في حال الرفع من متغير التسويق الداخلي بوحدة واحدة، وهو مؤشر على أن متغير التسويق الداخلي يؤثر بصورة جلية على واضح على بعد الترقية.
- متغير التسويق الداخلي يؤثر على بعد الإشراف؛ حيث يمكن الرفع من بعد الإشراف بـ(363). وحدة في حال الرفع من متغير التسويق الداخلي بوحدة واحدة، وهو مؤشر على أن متغير التسويق الداخلي يؤثر بشكل واضح على بعد الإشراف.
- متغير التسويق الداخلي يؤثر على بعد الامتيازات؛ حيث يمكن الرفع من بعد الامتيازات بـ(395). وحدة في حال الرفع من متغير التسويق الداخلي بوحدة واحدة، وهو مؤشر على أن متغير التسويق الداخلي يؤثر على بعد الامتيازات.
- متغير التسويق الداخلي يؤثر على بعد المكافآت؛ حيث يمكن الرفع من بعد المكافآت بـ(471). وحدة في حال الرفع من متغير التسويق الداخلي بوحدة واحدة، وهو مؤشر على أن متغير التسويق الداخلي يؤثر بصورة واضحة على بعد المكافآت.
- متغير التسويق الداخلي يؤثر على بعد الاتصالات؛ حيث يمكن الرفع من بعد الاتصالات بـ(508). وحدة في حال الرفع من متغير التسويق الداخلي بوحدة واحدة، وهو مؤشر على أن متغير التسويق الداخلي يؤثر بشكل واضح على بعد الاتصالات.
- متغير التسويق الداخلي يؤثر على بعد شروط العمل؛ حيث يمكن الرفع من بعد شروط العمل بـ(372). وحدة في حال الرفع من متغير التسويق الداخلي بوحدة واحدة، وهو مؤشر على أن متغير التسويق الداخلي يؤثر على بعد شروط العمل.
- متغير التسويق الداخلي يؤثر على بعد زملاء العمل؛ حيث يمكن الرفع من بعد زملاء العمل بـ(458). وحدة في حال الرفع من متغير التسويق الداخلي بوحدة واحدة، وهو مؤشر على أن متغير التسويق الداخلي يؤثر بشكل بصورة واضحة على بعد زملاء العمل.
- متغير التسويق الداخلي يؤثر على بعد طبيعة العمل؛ حيث يمكن الرفع من بعد طبيعة العمل بـ(578). وحدة في حال الرفع من متغير التسويق الداخلي بوحدة واحدة، وهو مؤشر على أن متغير التسويق الداخلي يؤثر على بعد طبيعة العمل.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه توصلنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لمتغير التسويق الداخلي على أبعاد الرضا الوظيفي في الوكالات البنكية العمومية التجارية بولاية معسكر.

## 2- تحليل نتائج اختبار فرضية التأثير الأولى

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الأولى ما يلي أنّ متغير التسويق الداخلي يُؤثر بشكل إيجابي على أبعاد الرضا الوظيفي للموظف، وتفسير ذلك راجع إلى الأسباب التالية:

- ممارسة المكافآت التنظيمية التي يتلقاها موظفو الوكالات البنكية محل الدراسة مقابل جهودهم المبذولة في سبيل بلوغ جودة الخدمة لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للموظف، وهو نفس ما ذهبت إليه دراسة<sup>1</sup> Ibrahim,S,M et Yesiltab,M(2021)؛ حيث أكدت على أنّ الموظف الذي يتلقى المكافأة التنظيمية المناسبة لجهوده من شأنه إظهار ولاءه للمنظمة مع العمل بجد من أجل بلوغ رؤية المنظمة التي ينتمي إليها.

- ممارسة بحوث السوق الداخلية هي الأخرى تُؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي لعينة الدراسة، وهو ما أثبتته دراسة Ibrahim,S,M<sup>2</sup> et Yesiltab ,M(2021) التي ارتأت أن البحث في احتياجات الموظف مع البحث كيفية تلبيةها أيضا من شأنها أن تؤدي إلى رضا الموظف الوظيفي.

- ممارسة الدعم الإداري بدورها تُؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للمبحوثين، وهو ما جاءت به دراسة<sup>3</sup> (Ala'Eddin and Al-Borie) 2012، حين أكدت أنّ هذه الممارسة وغيرها من ممارسات التسويق الداخلي، تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي لأطباء التدريس بجامعة المملكة العربية السعودية.

على العموم فقد بحثت دراسات عديدة علاقة التأثير الإيجابي بين ممارسات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في مجالات خدمية متعددة، من هذا القبيل نجد دراسة<sup>4</sup> Conduit et Mavondo(2001)،

<sup>1</sup>-Ibrahim,S,M, Yesiltab,M, "*Impact of internal marketing on loyalty, promotion and customer relationship considering the mediating roles of training, motivation and reward*", Revista Argentina de Clínica Psicológica,30,2,2021,PP 200-211(Retrieved from : P 208).

<sup>2</sup>- Idem.,= Id.

<sup>3</sup> - Ismail,W, Sheriff,M,N, "*Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction Among Bank Employees in Yemen* ", 3rd International Conference on Business and Economics, (2016/21/23/September),P 210.

<sup>4</sup>-Fakharmanesh,S,Barimemeshi,E,Lajevardi,M,"*Impact of internal marketing, job satisfaction and organizational commitment on market orientation: An Empirical Study of Iran's food organizations*", Elixir Marketing Management,71,2014,PP 24460-24464(Retrieved from : P 24461).

والتي أظهرت أن ممارسات التّسويق الداخلي من شأنها تعزيز الرضا الوظيفي للموظف، وهو ما يدفع إلى تحسين الأداء التنظيمي للمنظمة كمُحصلة نهائية

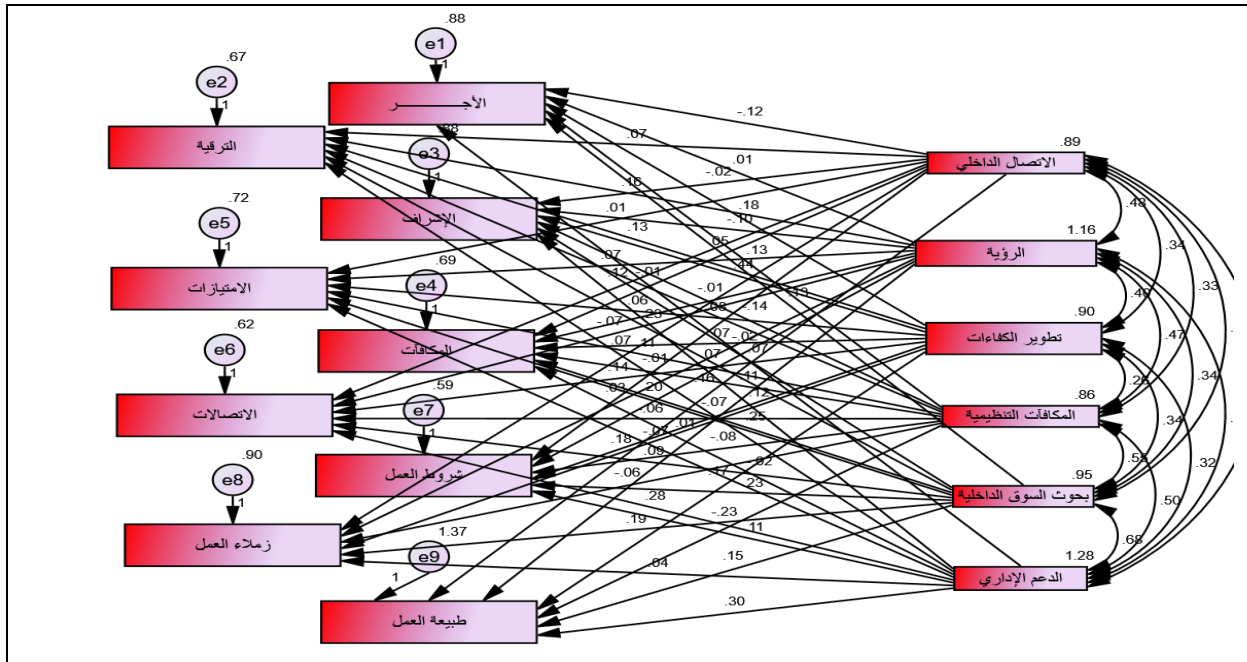
### 3- اختبار فرضية التأثير الثانية

نركز في هذا الجانب على اختبار الفرضية الثانية والمتمثلة في مساهمة ممارسات التسويق الداخلي في أبعاد الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، حتى ننظر في نتيجة قبولها أو رفضها باستخدام برنامج Amos/ (version 24).

وقد تضمنت هذه الفرضية ما يلي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لممارسات التسويق الداخلي على أبعاد الرضا الوظيفي في الوكالات البنكية العمومية التجارية بولاية معسكر.

وقد جاءت النتائج مبيّنة في مخطط مسار العلاقات بين المتغيرات وتقدير المعاملات المعيارية للمسارات كما يلي:

شكل رقم (5-3): نموذج تحليل المسار يوضح التقديرات المعيارية للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وأبعاد الرضا الوظيفي



تدل المستطيلات داخل الرسم التخطيطي لنموذج تحليل المسار باستخدام برنامج (Amos/version24) على المتغيرات المشكلة للنموذج، وتدل الأسهم وحيدة الاتجاه التي تنطلق من مستطيل إلى آخر على مسارات التأثير أما الأسهم المحدبة المزدوجة فتدل على العلاقة الارتباط فقط، والنموذج أعلاه يوضح العلاقة بين ممارسات متغير التسويق الداخلي وأبعاد متغير الرضا الوظيفي، وهذا بالنظر إلى معاملات المسار (أوزان الانحدار المعيارية) التي تبرز على تلك المسارات، والتي تربط العلاقة بين المتغيرات، وتمكن من فحص دلالتها الإحصائية مع قوتها.

ملاحظة: القيم في الشكل هي قيم تقريبية حيث نجدها مختلفة قليلا عن القيم في الجدول

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos/ version24)

وليتم الحكم على درجة تأثير كل ممارسة من ممارسات التسويق الداخلي على كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي، لابد من معرفة مدى معنوية هذا الأثر، وهو ما سنراه من خلال الجدول التالي:



جدول رقم (5-26): الدلالة الإحصائية للقيم المعيارية لمعاملات مسار التأثير للعلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وأبعاد الرضا الوظيفي

العلاقة بين المتغيرات	التقدير	الخطأ المعياري	القيمة T	مستوى الدلالة	النتيجة
الاتصال الداخلي - الأجر	-0.123	0.084	-1.467	.142	العلاقة غير دالة إحصائياً
الاتصال الداخلي --- الترقية	0.071	0.073	.969	.332	العلاقة غير دالة إحصائياً
الاتصال الداخلي --- الإشراف	-0.017	0.084	-0.200	.841	العلاقة غير دالة إحصائياً
الاتصال الداخلي --- الامتيازات	0.014	0.076	.180	.857	العلاقة غير دالة إحصائياً
الاتصال الداخلي --- المكافآت	0.048	0.074	.650	.515	العلاقة غير دالة إحصائياً
الاتصال الداخلي --- الاتصالات	0.123	0.070	1.751	.080	العلاقة غير دالة إحصائياً
الاتصال الداخلي --- شروط العمل	0.077	0.069	1.119	.263	العلاقة غير دالة إحصائياً
الاتصال الداخلي --- زملاء العمل	0.070	0.085	.822	.411	العلاقة غير دالة إحصائياً
الاتصال الداخلي - طبيعة العمل	0.160	0.105	1.529	.126	العلاقة غير دالة إحصائياً
الرؤية --- الأجر	0.011	0.076	.141	.888	العلاقة غير دالة إحصائياً
الرؤية --- الترقية	0.156	0.066	2.350	.019	العلاقة غير دالة إحصائياً
الرؤية --- الإشراف	-0.101	0.076	-1.325	.185	العلاقة غير دالة إحصائياً
الرؤية --- الامتيازات	0.066	0.068	.962	.336	العلاقة غير دالة إحصائياً
الرؤية --- المكافآت	-0.011	0.067	-0.169	.866	العلاقة غير دالة إحصائياً
الرؤية --- الاتصالات	-0.075	0.063	-1.179	.238	العلاقة غير دالة إحصائياً

إحصائيا					
العلاقة غير دالة إحصائيا	.282	1.075	.062	.067	الرؤية --- < شروط العمل
العلاقة غير دالة إحصائيا	.655	.447	.076	.034	الرؤية --- < زملاء العمل
العلاقة غير دالة إحصائيا	.876	.156	.095	.015	الرؤية --- < طبيعة العمل
العلاقة غير دالة إحصائيا	.023	2.269	.079	.180	تطوير الكفاءات --- < الأجر
العلاقة غير دالة إحصائيا	.063	1.856	.069	.129	تطوير الكفاءات --- < الترقية
العلاقة دالة إحصائيا	<b>0.000</b>	<b>5.575</b>	<b>.079</b>	<b>.443</b>	تطوير الكفاءات --- < الإشراف
العلاقة غير دالة إحصائيا	.367	.902	.072	.065	تطوير الكفاءات --- < الامتيازات
العلاقة غير دالة إحصائيا	.320	.995	.070	.070	تطوير الكفاءات --- < المكافآت
العلاقة غير دالة إحصائيا	.030	2.172	.066	.144	تطوير الكفاءات --- < الاتصالات
العلاقة غير دالة إحصائيا	.294	-1.049	.065	-0.068	تطوير الكفاءات --- < شروط العمل
العلاقة غير دالة إحصائيا	.022	2.294	.080	.184	تطوير الكفاءات --- < زملاء العمل
العلاقة غير دالة إحصائيا	.096	1.664	.099	.165	تطوير الكفاءات --- < طبيعة العمل
العلاقة غير دالة إحصائيا	.189	1.315	.096	.126	المكافآت التنظيمية --- < -- الأجر
العلاقة غير دالة إحصائيا	.912	-.111	.084	-.009	المكافآت التنظيمية --- < -- الترقية
العلاقة غير دالة إحصائيا	.153	-1.430	.096	-.137	المكافآت التنظيمية --- < -- الإشراف
العلاقة غير دالة إحصائيا	.192	1.306	.087	.113	المكافآت التنظيمية --- < --

إحصائيا					-- الامتيازات
العلاقة غير دالة إحصائيا	.210	1.253	.085	.107	المكافآت التنظيمية - المكافآت <--
العلاقة غير دالة إحصائيا	.445	- .764	.080	-.061	المكافآت التنظيمية - الاتصالات <--
العلاقة غير دالة إحصائيا	.333	- .969	.079	-.076	المكافآت التنظيمية - شروط العمل <--
العلاقة غير دالة إحصائيا	.567	- .573	.097	-.056	المكافآت التنظيمية - زملاء العمل <--
العلاقة غير دالة إحصائيا	.054	-1.931	.120	-.232	المكافآت التنظيمية - طبيعة العمل <--
العلاقة غير دالة إحصائيا	.175	1.357	.098	.133	بحوث السوق الداخلية <--- الأجر
العلاقة غير دالة إحصائيا	.007	2.701	.086	.232	بحوث السوق الداخلية <--- الترقية
العلاقة غير دالة إحصائيا	.452	.753	.098	.074	بحوث السوق الداخلية <--- الإشراف
العلاقة غير دالة إحصائيا	.026	2.224	.089	.198	بحوث السوق الداخلية <--- الامتيازات
العلاقة دالة إحصائيا	.004	2.873	.087	.250	بحوث السوق الداخلية <--- المكافآت
العلاقة غير دالة إحصائيا	.298	1.042	.082	.086	بحوث السوق الداخلية <--- الاتصالات
العلاقة دالة إحصائيا	.004	2.843	.080	.229	بحوث السوق الداخلية <--- شروط العمل
العلاقة غير دالة إحصائيا	.057	1.905	.099	.189	بحوث السوق الداخلية <--- زملاء العمل
العلاقة غير دالة إحصائيا	.208	1.258	.123	.155	بحوث السوق الداخلية <--- طبيعة العمل
العلاقة غير دالة إحصائيا	.756	- .311	.075	-.023	الدعم الإداري الأجر <---
العلاقة غير دالة	.824	- .222	.065	-.015	الدعم الإداري <---

الترقية					إحصائيا
الدعم الإداري الإشراف <---	.124	.075	1.647	.100	العلاقة غير دالة إحصائيا
الدعم الإداري الامتيازات <---	-.071	.068	-1.041	.298	العلاقة غير دالة إحصائيا
الدعم الإداري المكافآت <---	-.017	.066	-.259	.796	العلاقة غير دالة إحصائيا
الدعم الإداري الاتصالات <---	.279	.063	4.451	0,000	العلاقة دالة إحصائيا
الدعم الإداري شروط العمل <---	.108	.061	1.760	.078	العلاقة غير دالة إحصائيا
الدعم الإداري زملاء العمل <---	.037	.076	.483	.629	العلاقة غير دالة إحصائيا
الدعم الإداري طبيعة العمل <---	.304	.094	3.247	.001	العلاقة دالة إحصائيا
*** : أي معامل مسار دال عند 0,000					
تمثل قيمة ( Estimate ) قيم تقدير قيمة العلاقة بين المتغيرين فيزيادة المتغير المؤثر بقيمة 1 تزداد قيمة المتغير المتأثر بتلك القيمة .					
قيمة S E تمثل قيمة الخطأ في قيمة العلاقة بين المتغيرين فكلما اقترب من الصفر كان أفضل .					
قيم C R تكمل قيمة T الحرجة و هي القيم التي يعتمد عليها مع P (مستوى المعنوية) لتحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرين بحيث تقدر قيمة الدلالة الفاصلة بـ 1.96 بمعنى إذا كانت قيم C R أكبر من 1.96 نقول أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائيا.					
***:عند 0.001 ، **:عند 0.01 ، *:عند 0.05					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos/version24)

يمكن من خلال الجدول الموضح أعلاه استقراء النتائج التالية:

- علاقة التأثير بين ممارسة الاتصال الداخلي وبعد الأجر غير دالة إحصائيا، حيث بلغت قيمة معامل المسار (-1.23) وهي قيمة غير دالة إحصائيا، كما بلغت قيمة T (-1.467) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.142) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الاتصال الداخلي وبعد الأجر.

- علاقة التأثير بين ممارسة الاتصال الداخلي وبعد الترقية غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.71)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (0.969) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.332) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الاتصال الداخلي وبعد الترقية.
- علاقة التأثير بين ممارسة الاتصال الداخلي وبعد الإشراف غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (-0.17)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (-0.200) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.841) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الاتصال الداخلي وبعد الإشراف.
- علاقة التأثير بين ممارسة الاتصال الداخلي وبعد الامتيازات غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.014)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (0.180) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.857) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الاتصال الداخلي وبعد الامتيازات.
- علاقة التأثير بين ممارسة الاتصال الداخلي وبعد الاتصالات غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.123)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (1.751) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.080) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الاتصال الداخلي وبعد الاتصالات.
- علاقة التأثير بين ممارسة الاتصال الداخلي وبعد شروط العمل غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.077)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (1.119) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.263) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الاتصال الداخلي وبعد شروط العمل.
- علاقة التأثير بين ممارسة الاتصال الداخلي وبعد زملاء العمل غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.070)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (0.822) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.411)، أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الاتصال الداخلي وبعد زملاء العمل.

- علاقة التأثير بين ممارسة الاتصال الداخلي وبعد طبيعة العمل غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.160)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (1.529) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.126) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الاتصال الداخلي وبعد طبيعة العمل.
- علاقة التأثير بين ممارسة الرؤية وبعد الأجر غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.011)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (0.141) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.888) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الرؤية وبعد الأجر.
- علاقة التأثير بين ممارسة الرؤية وبعد الترقيّة غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.156)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (2.350) وهي أكبر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.019) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الرؤية وبعد الترقيّة.
- علاقة التأثير بين ممارسة الرؤية وبعد الإشراف غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (-0.101)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (-1.325) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.185)؛ أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الرؤية وبعد الإشراف.
- علاقة التأثير بين ممارسة الرؤية وبعد الامتيازات غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.066)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (0.962) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.336) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الرؤية وبعد الامتيازات.
- علاقة التأثير بين ممارسة الرؤية وبعد المكافآت غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (-0.011)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (-0.169) وهي أصغر من (1.96)، وبمستوى معنوية (P=0.866) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الرؤية وبعد المكافآت.

- علاقة التأثير بين ممارسة الرؤية وبعد الاتصالات غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (-0.075)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (-1.179) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.238) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الرؤية وبعد الاتصالات.
- علاقة التأثير بين ممارسة الرؤية وبعد شروط العمل غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.067)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (1075) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.282) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الرؤية وبعد شروط العمل.
- علاقة التأثير بين ممارسة الرؤية وبعد زملاء العمل غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.034)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (0.447)، وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.655) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الرؤية وبعد زملاء العمل.
- علاقة التأثير بين ممارسة الرؤية وبعد طبيعة العمل غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.015)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (0.156)، وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.876) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الرؤية وبعد طبيعة العمل.
- علاقة التأثير بين ممارسة تطوير الكفاءات وبعد الأجر غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.180)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (2.269) وهي أكبر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.023) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة تطوير الكفاءات وبعد الأجر.
- علاقة التأثير بين ممارسة تطوير الكفاءات وبعد الترقية غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.015)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (0.156) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.876) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة تطوير الكفاءات وبعد الترقية.

- ممارسة تطوير الكفاءات تؤثر على بعد الإشراف؛ حيث يمكن الرفع من درجة الإشراف (بـ443).وحدة في حال الزيادة في ممارسة تطوير الكفاءات بوحدة واحدة، وهو مؤشر على أن تطوير الكفاءات يؤثر على الإشراف لدى عينة الوكالات البنكية المدروسة.
- علاقة التأثير بين ممارسة تطوير الكفاءات وبعد الامتيازات غير دالة إحصائيا، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.065)، وهي قيمة غير دالة إحصائيا، كما بلغت قيمة T (0.902) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.367) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة تطوير الكفاءات وبعد الامتيازات.
- علاقة التأثير بين ممارسة تطوير الكفاءات وبعد المكافآت غير دالة إحصائيا، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.070)، وهي قيمة غير دالة إحصائيا، كما بلغت قيمة T (0.995) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.320) ، أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة تطوير الكفاءات وبعد المكافآت.
- علاقة التأثير بين ممارسة تطوير الكفاءات وبعد الاتصالات غير دالة إحصائيا، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.144)، وهي قيمة غير دالة إحصائيا، كما بلغت قيمة T (2.172) وهي أكبر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.030) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة تطوير الكفاءات وبعد الاتصالات.
- علاقة التأثير بين ممارسة تطوير الكفاءات وبعد شروط العمل غير دالة إحصائيا، حيث بلغت قيمة معامل المسار (-0.068)، وهي قيمة غير دالة إحصائيا، كما بلغت قيمة T (-1.049) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.294) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة تطوير الكفاءات وبعد الامتيازات.
- علاقة التأثير بين ممارسة تطوير الكفاءات وبعد زملاء العمل غير دالة إحصائيا، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.184)، وهي قيمة غير دالة إحصائيا، كما بلغت قيمة T (2.294) وهي أكبر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.022) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة تطوير الكفاءات وبعد زملاء العمل.
- علاقة التأثير بين ممارسة تطوير الكفاءات وبعد طبيعة العمل غير دالة إحصائيا، حيث بلغت قيمة معامل المسار (1.65)، وهي قيمة غير دالة إحصائيا، كما بلغت قيمة T (1.664) وهي أصغر من



(1.96) وبمستوى معنوية ( $P=0.096$ ) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة تطوير الكفاءات وبعد طبيعة العمل.

- علاقة التأثير بين ممارسة المكافآت التنظيمية وبعد الأجر غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.126)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة  $T$  (1.315) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية ( $P=0.189$ ) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة المكافآت التنظيمية وبعد الأجر.

- علاقة التأثير بين ممارسة المكافآت التنظيمية وبعد الترقية غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (-0.009)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة  $T$  (-1.111) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية ( $P=0.912$ ) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة المكافآت التنظيمية وبعد الترقية.

- علاقة التأثير بين ممارسة المكافآت التنظيمية وبعد الإشراف غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (-0.137)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة  $T$  (-1.430) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية ( $P=0.153$ )، أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة المكافآت التنظيمية وبعد الإشراف.

- علاقة التأثير بين ممارسة المكافآت التنظيمية وبعد الامتيازات غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.113)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة  $T$  (1.306) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية ( $P=0.192$ )، أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة المكافآت التنظيمية وبعد الامتيازات.

- علاقة التأثير بين ممارسة المكافآت التنظيمية وبعد المكافآت غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.107)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة  $T$  (1.253)، وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية ( $P=0.210$ )، أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة المكافآت التنظيمية وبعد المكافآت.

- علاقة التأثير بين ممارسة المكافآت التنظيمية وبعد الاتصالات غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (-0.061)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة  $T$  (-0.764)، وهي أصغر من

(1.96) وبمستوى معنوية ( $P=0.445$ )، أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة المكافآت التنظيمية وبعد الاتصالات.

- علاقة التأثير بين ممارسة المكافآت التنظيمية وبعد شروط العمل غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (-0.076)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة  $T$  (-0.969)، وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية ( $P=0.333$ )، أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة المكافآت التنظيمية وبعد شروط العمل.

- علاقة التأثير بين ممارسة المكافآت التنظيمية وبعد زملاء العمل غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (-0.056)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة  $T$  (-0.573)، وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية ( $P=0.567$ )، أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة المكافآت التنظيمية وبعد زملاء العمل.

- علاقة التأثير بين ممارسة المكافآت التنظيمية وبعد طبيعة العمل غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (-0.232)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة  $T$  (-1.931)، وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية ( $P=0.054$ )، أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة المكافآت التنظيمية وبعد طبيعة العمل.

- علاقة التأثير بين ممارسة بحوث السوق الداخلية وبعد الأجر غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.133)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة  $T$  (1.357)، وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية ( $P=0.175$ )، أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05)، ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة بحوث السوق الداخلية وبعد الأجر.

- علاقة التأثير بين ممارسة بحوث السوق الداخلية وبعد الترقية غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.232)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة  $T$  (2.701) وهي أكبر من (1.96) وبمستوى معنوية ( $P=0.007$ ) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة بحوث السوق الداخلية وبعد الترقية.

- علاقة التأثير بين ممارسة بحوث السوق الداخلية، وبعد الإشراف غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.074) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة  $T$  (0.753) وهي أصغر من

(1.96) وبمستوى معنوية ( $P=0.452$ ) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة بحوث السوق الداخلية وبعد الإشراف.

- علاقة التأثير بين ممارسة بحوث السوق الداخلية وبعد الامتيازات غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.198)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة  $T$  (2.224) وهي أكبر من (1.96) وبمستوى معنوية ( $P=0.026$ ) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة بحوث السوق الداخلية وبعد الامتيازات.

- ممارسة بحوث السوق الداخلية تؤثر على بعد المكافآت؛ حيث يمكن الرفع من بعد المكافآت بـ (0.250) وحدة في حال الرفع من ممارسة بحوث السوق الداخلية بوحدة واحدة، وهو مؤشر على أن ممارسة بحوث السوق الداخلية تؤثر على بعد المكافآت.

- علاقة التأثير بين ممارسة بحوث السوق الداخلية وبعد الاتصالات غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.086) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة  $T$  (1.042) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية ( $P=0.298$ ) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة بحوث السوق الداخلية وبعد الاتصالات.

- ممارسة بحوث السوق الداخلية تؤثر على بعد شروط العمل؛ حيث يمكن الرفع من بعد شروط العمل بـ (0.229) وحدة في حال الرفع من ممارسة بحوث السوق الداخلية بوحدة واحدة؛ وهو مؤشر على أن ممارسة بحوث السوق الداخلية تؤثر بشكل واضح على بعد شروط العمل.

- علاقة التأثير بين ممارسة بحوث السوق الداخلية وبعد زملاء العمل غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.189) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة  $T$  (1.905) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية ( $P=0.057$ ) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة بحوث السوق الداخلية وبعد زملاء العمل.

- علاقة التأثير بين ممارسة بحوث السوق الداخلية وبعد طبيعة العمل غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.155) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة  $T$  (1.258) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية ( $P=0.208$ ) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة بحوث السوق الداخلية وبعد طبيعة العمل.

- علاقة التأثير بين ممارسة الدعم الإداري وبعد الأجر غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (-0.023) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (-0.311) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.756) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الدعم الإداري وبعد الأجر.
- علاقة التأثير بين ممارسة الدعم الإداري وبعد الترقية غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (-0.015) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (-0.222) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.824) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الدعم الإداري وبعد الترقية.
- علاقة التأثير بين ممارسة الدعم الإداري وبعد الإشراف غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.124) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (1.647) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.100) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الدعم الإداري وبعد الإشراف.
- علاقة التأثير بين ممارسة الدعم الإداري وبعد الامتيازات غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (-0.074) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (-1.041) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.298) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الدعم الإداري وبعد الامتيازات.
- علاقة التأثير بين ممارسة الدعم الإداري وبعد المكافآت غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (-0.017) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (-0.259) وهي أصغر من (1.96) وبمستوى معنوية (P=0.796) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة (0.05) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الدعم الإداري وبعد المكافآت.
- ممارسة الدعم الإداري تؤثر على بعد الاتصالات؛ حيث يمكن الرفع من بعد الاتصالات بـ(0.279) وحدة في حال الرفع من ممارسة الدعم الإداري بوحدة واحدة، وهو مؤشر على أن ممارسة الدعم الإداري تؤثر على الاتصالات.
- علاقة التأثير بين ممارسة الدعم الإداري وبعد شروط العمل غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.108) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة T (1.760) وهي أصغر من (1.96)

وبمستوى معنوية ( $P=0.078$ ) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة ( $0.05$ ) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الدعم الإداري وبعد شروط العمل.

- علاقة التأثير بين ممارسة الدعم الإداري وبعد زملاء العمل غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل المسار ( $0.037$ ) وهي قيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة  $T$  ( $483$ ) وهي أصغر من ( $1.96$ ) وبمستوى معنوية ( $P=0.629$ ) أي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية في هذه الدراسة ( $0.05$ ) ومنه لا توجد علاقة تأثير بين ممارسة الدعم الإداري وبعد زملاء العمل.

- ممارسة الدعم الإداري تؤثر على بعد طبيعة العمل؛ حيث يمكن الرفع من بعد طبيعة العمل بـ ( $304$ ) وحدة في حال الرفع من ممارسة الدعم الإداري بوحدة واحدة، وهو مؤشر على أن ممارسة الدعم الإداري يؤثر بشكل واضح على بعد طبيعة العمل.

#### 4- تحليل نتائج اختبار فرضية التأثير الثانية

أظهرت نتائج اختبار فرضية التأثير الثانية ما يلي:

- وجود بحوث السوق الداخلية غير كافية في منظمات الخدمات له آثار سلبية على الموظف العامل بها، وهو ما يمكن ملاحظته من خلال صور شتى من قبيل نقص المبيعات، رداءة الجودة المقدمة إلى العملاء، قلة جهود هذا الأخير الرامية إلى جذب عملاء جدد محتملين، في حين أن حالة الوكالات البنكية العمومية بولاية معسكر تؤكد عكس ذلك فقد أدت بحوث السوق الداخلية إلى آثار إيجابية على شروط العمل فحسنتها.

- سعي التسويق الداخلي في بعده الاستراتيجي إلى دعم سياسات الموارد البشرية التي من شأنها تطوير وترقية الموظفين، ويتم جميع ذلك من خلال الاتصالات التي تعتبر وظيفة أساسية في المنظمات المدروسة والتي يسعى المدراء من خلالها إلى نقل المعلومات الإدارية الخاصة بكافة الوسائل المتاحة.

## III- اختبار فرضيتي الفروقات

## 1- اختبار فرضية الفروقات الخاصة بمتغير التسويق الداخلي

بعد التطرق إلى تحليل العلاقات بين متغير، ممارسات التسويق الداخلي و متغير الرضا الوظيفي في الوكالات البنكية بولاية معسكر، سيتم من خلال هذا الجزء دراسة الفروق في إجابات العينة المبحوثة حول متغيراتها وفق الاختلافات الديمغرافية إضافة إلى تقديم تقييم للفروق التي أحدثها تأثير كل متغير ديمغرافي على أبعادها.

هذا وتضمنت الفرضية الثالثة ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) حول محور التسويق الداخلي للمبحوثين تبعا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية:

حيث تتفرع هذه الفرضية إلى سبع فرضيات جزئية نستهلها بما يلي:

## 1-1- الفروق باختلاف متغير الجنس

تضمنت الفرضية الجزئية الأولى ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0,05$ ) في آراء المبحوثين حول متغير التسويق الداخلي تبعا لتغير الجنس.

وللتعرف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغير التسويق الداخلي تعود لمتغير الجنس، تم استخدام اختبار (Independent-simple T-test)، وذلك أن متغير الجنس يحتوي على فئتين فقط؛ هم الذكور، الإناث، وحتى يتم تحديد وجود فروقات من عدمها، لا بد من معرفة هل ثمة تجانس نسبة لكل بعد أم لا؟. ويجب أيضا تحديد التجانس، وذلك باستعمال الاختبار ليفين للمساواة في الفروق (Levene's Test)؛ فإذا كانت قيمة المعنوية لاختبار Levene's أكبر من (5%)، نقول أن القيم متجانسة، وبالتالي نعتمد على القيم التي تقابلها في الجدول من الاختبار T في حالة التجانس، وعكس ذلك صحيح، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار فرق المتوسطين:

جدول رقم (5-27): نتائج اختبار فرق المتوسطين لأراء المبحوثين اتجاه متغير التسويق الداخلي تبعا لتغير الجنس

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)
ممارسة الاتصال الداخلي	Equal variances assumed	5.743	.017	1.632	204	.104
	Equal variances not assumed			1.692	201.367	.092
ممارسة الرؤية	Equal variances assumed	10.829	.001	1.974	204	.050
	Equal variances not assumed			2.035	199.608	.043
ممارسة تطوير الكفاءات	Equal variances assumed	2.761	.098	2.003	204	.047
	Equal variances not assumed			2.061	198.756	.041
ممارسة المكافآت التنظيمية	Equal variances assumed	10.920	.001	2.457	204	.015
	Equal variances not assumed			2.549	201.579	.012 0
ممارسة بحوث السوق الداخلية	Equal variances assumed	1.104	.295	.996	204	.320
	Equal variances not assumed			.989	178.413	.324
ممارسة الدعم الإداري	Equal variances assumed	1.956	.164	1.844	204	.067

\* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

نستخلص من خلال الجدول الموضح أعلاه النتائج التالية:

- بالنسبة لممارسة الاتصال الداخلي، نلاحظ أن قيمة sig المعنوية لاختبار Levene's هي (0,017)، وهي أقل من (5%)، ومعنى ذلك أن البيانات غير متجانسة، والقيمة T التي تقابل عدم التجانس هي

(0,092)، الأمر الذي يبين أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة الاتصال الداخلي تعزى إلى متغير الجنس، والمقصود بذلك أن أفراد العينة يحملون نفس التصورات والتوجهات بخصوص هذه الممارسة.

- فيما يتعلق بممارسة عرض الرؤية نلاحظ أن قيمة sig المعنوية لاختبار Levene's هي (0,001)، وهي أقل من (5%)، ومعنى ذلك أن البيانات غير متجانسة، والقيمة T التي تقابل عدم التجانس هي (0,043)، الأمر الذي يوضح أنه توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول ممارسة عرض الرؤية تعزى إلى متغير الجنس، ومعنى ذلك اختلاف في وجهات النظر حول ممارسة عرض الرؤية تعود إلى الاختلاف في الجنس.

- أما فيما يخص ممارسة تطوير الكفاءات، فإن قيمة sig المعنوية لاختبار Levene's هي (0,098)، وهي أكبر من (5%)؛ ومعنى ذلك أن البيانات متجانسة، والقيمة T التي تقابل التجانس هي (0,047)، الأمر الذي يوضح أنه توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول ممارسة تطوير الكفاءات تعزى إلى متغير الجنس.

- أما بخصوص متغير المكافآت التنظيمية فإن قيمة sig المعنوية لاختبار Levene's هي (0,001)، وهي أقل من (5%)، ومعنى ذلك أن البيانات غير متجانسة، والقيمة T التي تقابل عدم التجانس هي (0,012)، وهو ما يوضح وجود فروق في إجابات عينة الدراسة حول ممارسة المكافآت التنظيمية تعزى إلى متغير الجنس.

- بخصوص ممارسة بحوث السوق الداخلية، فإن قيمة sig المعنوية لاختبار Levene's هي (0,295)، وهي أكبر من (5%)، ومعنى ذلك أن البيانات متجانسة، والقيمة T التي تقابل التجانس هي (0,320)، ومعنى ذلك عدم وجود فروق في إجابات عينة الدراسة حول ممارسة بحوث السوق الداخلية تعزى إلى متغير الجنس.

- أما فيما يخص ممارسة بحوث الدعم الإداري فإن قيمة sig المعنوية لاختبار Levene's هي (0,164)، وهي أكبر من (5%)؛ أي أن البيانات متجانسة، والقيمة T التي تقابل التجانس هي (0,067)، الأمر الذي يوضح عدم وجود فروق في إجابات عينة الدراسة حول ممارسة الدعم الإداري تعزى إلى متغير الجنس؛ والمقصود بذلك أن وجهات نظر العينة لا تختلف حول ممارسة الدعم الإداري باختلاف متغير الجنس.



وبناء على النتائج الموضحة أعلاه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في آراء المبحوثين حول متغير التسويق الداخلي تبعاً لتغير الجنس.

### 2-1- الفروق باختلاف متغير العمر

تضمنت الفرضية الجزئية الثانية ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في آراء المبحوثين حول متغير التسويق الداخلي تبعاً لتغير العمر.

بادئ ذي بدء نعرض مفهوم التباين الأحادي لاختبار الفروق (One way analysis of variance)، والذي يعرف على أنه أسلوب إحصائي يستخدم لاختبار الفروق بين عدد من المجموعات المستقلة في متغير تابع واحد<sup>1</sup>؛ فهو يدرس الفروق في متغير كمي بين ثلاث عينات فأكثر، وهو الاختبار الذي سيستخدم للوقوف على الفروق في آراء المبحوثين حول متغير التسويق الداخلي تبعاً لتغير العمر، والجدول التالي يوضح ذلك. جدول رقم (5-28): نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين اتجاه متغير التسويق الداخلي تبعاً لتغير العمر

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دال	.018	3.058	2.621	4	10.483	بين المجموعات	ممارسة الاتصال الداخلي
			.857	201	172.281	داخل المجموعات	
				205	182.763	الكلي	
غير دال	.775	.446	.524	4	2.098	بين المجموعات	ممارسة الرؤية
			1.175	201	236.122	داخل المجموعات	
				205	238.220	الكلي	
غير دال	.411	.996	.902	4	3.610	بين المجموعات	ممارسة تطوير الكفاءات
			.906	201	182.197	داخل المجموعات	

<sup>1</sup>-الشمرواني، م.م، م.م، (2000)، مشكلات استخدام التباين الأحادي والمقارنات البعدية وطرق علاجها، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، ص 8.

				205	185.807	الكلي	
غير دال	.253	1.349	1.162	4	4.647	بين المجموعات	ممارسة المكافآت التنظيمية
			.861	201	173.043	داخل المجموعات	
				205	177.689	الكلي	
دال	.003	4.172	3.761	4	15.044	بين المجموعات	ممارسة بحوث السوق الداخلية
			.901	201	181.178	داخل المجموعات	
				205	196.222	الكلي	
دال	.005	3.865	4.705	4	18.820	بين المجموعات	ممارسة الدعم الإداري
			1.217	201	244.665	داخل المجموعات	
				205	263.485	الكلي	

\* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه يمكن استخلاص النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة الاتصال الداخلي باختلاف متغير العمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (3.058) ومستوى المعنوية بلغ (0.018). وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة عرض الرؤية باختلاف متغير العمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (0.446) ومستوى المعنوية بلغ (0.775) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة تطوير الكفاءات باختلاف متغير العمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (0.996) ومستوى المعنوية بلغ (0.411) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة المكافآت التنظيمية باختلاف متغير العمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1,349) ومستوى المعنوية بلغ (0.253)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة بحوث السوق الداخلية باختلاف متغير العمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (4.172) ومستوى المعنوية بلغ (0.003) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة الدعم الإداري باختلاف متغير العمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (3.865) ومستوى المعنوية بلغ (0.005) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

ومن أجل معرفة وتحليل هذه الاختلافات نستخدم اختبار (Sheff test Analysis) للمقارنات البعدية.

جدول رقم (5-29): نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق في آراء المبحوثين نحو متغير

التسويق الداخلي تبعا لتغير العمر

متغير العمر						ممارسة الاتصال الداخلي
أقل من سنة 25	26 سنة - سنة 36	من 36 سنة - سنة 45	من 46 سنة-55	أكثر من سنة 55		
				*		
أقل من سنة 25	26 سنة - سنة 36	من 36 سنة - سنة 45	من 46 سنة-55	أكثر من سنة 55		ممارسة بحوث السوق الداخلية

	*				أقل من 25 سنة	
		*			26 سنة -36 سنة	
					من 36 سنة -45 سنة	
					من 46 سنة -55 سنة	
					أكثر من 55 سنة	
أكثر من 55 سنة	من 46 سنة -55 سنة	من 36 سنة -45 سنة	26 سنة -36 سنة	أقل من 25 سنة		
			*		أقل من 25 سنة	ممارسة الدعم الإداري
	*				26 سنة -36 سنة	
					من 36 سنة -45 سنة	
					من 46 سنة -55 سنة	
					أكثر من 55 سنة	

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

يتضح من خلال الجدول أعلاه النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين تتراوح أعمارهم بين (46 سنة-55 سنة)، وأفراد الدراسة الذين تقل أعمارهم عن (25 سنة)، وذلك لصالح أفراد الدراسة الذين تقل أعمارهم عن (25 سنة) حول ممارسة الاتصال الداخلي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين تتراوح أعمارهم بين (36 سنة - 45 سنة)، وأفراد الدراسة الذين تبلغ أعمارهم أكثر من (55 سنة) لصالح المبحوثين ذوي الفئة العمرية (36 سنة - 45 سنة) حول ممارسة الاتصال الداخلي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين تتراوح أعمارهم بين (46 سنة - 55 سنة)، وأفراد الدراسة الذين تقل أعمارهم عن (25 سنة) لصالح المبحوثين الذين تقل أعمارهم عن (25 سنة) حول ممارسة بحوث السوق الداخلية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين تتراوح أعمارهم بين (36 سنة - 45 سنة)، وأفراد الدراسة الذين تتراوح أعمارهم بين (26 سنة - 36 سنة) لصالح المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (26 سنة - 36 سنة) حول ممارسة بحوث السوق الداخلية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين تتراوح أعمارهم بين (26 سنة - 36 سنة)، وأفراد الدراسة الذين تبلغ أعمارهم أقل من (25 سنة) لصالح المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (26 سنة - 36 سنة) حول ممارسة الدعم الإداري.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين تتراوح أعمارهم بين (46 سنة - 55 سنة)، وأفراد الدراسة الذين تتراوح أعمارهم بين (26 سنة - 36 سنة) لصالح المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (26 سنة - 36 سنة) حول ممارسة الدعم الإداري.

### 3-1- الفروق باختلاف متغير المستوى التعليمي

- تضمنت الفرضية الجزئية الثالثة ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في آراء المبحوثين اتجاه متغير التسويق الداخلي تبعاً لتغير المستوى التعليمي.
- نستعرض جدولاً لاختبار التباين الأحادي (One-way anova) الذي يوضح الفروق في متغير التسويق الداخلي والتي تعزى إلى تأثير متغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (5-30): نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين اتجاه متغير

التسويق الداخلي تبعاً لتغير المستوى التعليمي

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال	.076	2.326	2.035	3	6.104	بين المجموعات	ممارسة الاتصال الداخلي
			.875	202	176.660	داخل المجموعات	
				205	182.763	الكلي	
غير دال	.076	2.324	2.649	3	7.946	بين المجموعات	ممارسة الرؤية
			1.140	202	230.273	داخل المجموعات	
				205	238.220	الكلي	
غير دال	.389	1.010	.915	3	2.746	بين المجموعات	ممارسة تطوير الكفاءات
			.906	202	183.062	داخل المجموعات	
				205	185.807	الكلي	
غير دال	.130	1.904	1.629	3	4.887	بين المجموعات	ممارسة المكافآت التنظيمية
			.855	202	172.803	داخل المجموعات	
				205	177.689	الكلي	
دال	.002	5.001	4.522	3	13.566	بين المجموعات	ممارسة بحوث السوق الداخلية
			.904	202	182.656	داخل المجموعات	
				205	196.222	الكلي	
غير دال	.406	.974	1.252	3	3.757	بين المجموعات	ممارسة الدعم الإداري
			1.286	202	259.728	داخل المجموعات	

				205	263.485	الكلي	
--	--	--	--	-----	---------	-------	--

\* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

يلاحظ من نتائج الجدول أعلاه النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة الاتصال الداخلي باختلاف متغير المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي ( 2,326 ) ومستوى المعنوية بلغ (,076)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة الرؤية باختلاف متغير المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي ( 2,324 ) ومستوى المعنوية بلغ (,076)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة تطوير الكفاءات باختلاف متغير المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي ( 1.010 ) ومستوى المعنوية بلغ (,389)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة المكافآت التنظيمية باختلاف متغير المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي ( 1.904 ) ومستوى المعنوية بلغ (,130)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة بحوث السوق الداخلية باختلاف متغير المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي ( 5.001 ) ومستوى المعنوية بلغ (,002)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة الدعم الإداري باختلاف متغير المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (,974 ) ومستوى المعنوية بلغ (,406)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- ومن أجل معرفة وتحليل هذه الاختلافات نستخدم اختبار (Sheff test Analysis) للمقارنات البعدية.

جدول رقم (5-31): نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق نحو محور التسويق الداخلي تبعا لتغير المستوى التعليمي

متغير المستوى التعليمي				ممارسة بحوث السوق الداخلية	
دكتوراه	ماستر	ليسانس	ثانوي فأقل		
					ثانوي فأقل
			*		ليسانس
					ماستر
				دكتوراه	

\* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

يتضح من خلال الجدول أعلاه النتيجة التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين مستواهم التعليمي "ليسانس"، وأفراد الدراسة الذين مستواهم التعليمي "ثانوي فأقل" لصالح أفراد الدراسة الذين مستواهم "ليسانس" حول ممارسة بحوث السوق الداخلية، وهي النتيجة التي تبرز أن الموظفين في الوكالات البنكية بولاية معسكر حسب عينة الدراسة، تختلف آراءهم باختلاف متغير المستوى التعليمي.

#### 1-4- الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة

تضمنت الفرضية الجزئية الرابعة ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0,05$ ) في آراء المبحوثين حول متغير التسويق الداخلي تبعا لتغير عدد سنوات الخدمة.

نستعرض فيما يلي جدولاً يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي (One-way anova) الذي يوضح الفروق

في متغير التسويق الداخلي والتي تُعزى إلى تغير عدد سنوات الخدمة.



جدول رقم (5-32): نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين اتجاه متغير التسويق الداخلي تبعاً لتغير عدد سنوات الخدمة

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دال	.000	5.417	4.360	5	21.799	بين المجموعات	ممارسة الاتصال الداخلي
			.805	200	160.964	داخل المجموعات	
				205	182.763	الكلي	
دال	.030	2.532	2.837	5	14.184	بين المجموعات	ممارسة الرؤية
			1.120	200	224.036	داخل المجموعات	
				205	238.220	الكلي	
دال	.028	2.575	2.247	5	11.236	بين المجموعات	ممارسة تطوير الكفاءات
			.873	200	174.571	داخل المجموعات	
				205	185.807	الكلي	
دال	.010	3.123	2.574	5	12.869	بين المجموعات	ممارسة المكافآت التنظيمية
			.824	200	164.820	داخل المجموعات	
				205	177.689	الكلي	
دال	.000	4.860	4.252	5	21.258	بين المجموعات	ممارسة بحوث السوق الداخلية
			.875	200	174.964	داخل المجموعات	
				205	196.222	الكلي	
دال	.025	2.630	3.251	5	16.255	بين المجموعات	ممارسة الدعم الإداري
			1.236	200	247.230	داخل المجموعات	
				205	263.485	الكلي	

\* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

يلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة الاتصال الداخلي باختلاف متغير سنوات الخدمة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (5.417) ومستوى المعنوية بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة عرض الرؤية باختلاف متغير سنوات الخدمة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (2.532) ومستوى المعنوية بلغ (0.030)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة تطوير الكفاءات باختلاف متغير سنوات الخدمة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (2.575) ومستوى المعنوية بلغ (0.028)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة المكافآت التنظيمية باختلاف متغير سنوات الخدمة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (3.123) ومستوى المعنوية بلغ (0.010)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة بحوث السوق الداخلية باختلاف متغير سنوات الخدمة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (4.860) ومستوى المعنوية بلغ (0.000)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة الدعم الإداري باختلاف متغير سنوات الخدمة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (2.630) ومستوى المعنوية بلغ (0.025)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- وبناء عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في آراء المبحوثين حول متغير التسويق الداخلي تبعا لتغير سنوات الخدمة.

ومن أجل معرفة وتحليل هذه الاختلافات نستخدم اختبار (Sheff test Analysis) للمقارنات البعدية.

جدول رقم (5-33): نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق في آراء المبحوثين نحو متغير التسويق الداخلي تبعا لتغير عدد سنوات الخدمة

متغير عدد سنوات الخدمة						
أقل من 06 سنوات	من 06 سنوات - 10 سنوات	من 11 سنة - 15 سنة	من 16 سنة - 20 سنة	من 21 سنة - 25 سنة	أكثر من 25 سنة	
			*			أقل من 06 سنوات
						من 06 سنوات - 10 سنوات
						من 11 سنة - 15 سنة
						من 16 سنة إلى 20 سنة
						من 21 سنة - 25 سنة
						أكثر من 25 سنة
			*			أقل من 06 سنوات
						من 06 سنوات - 10 سنوات
						من 11 سنة - 15 سنة
						من 16 سنة إلى 20 سنة
						من 21 سنة - 25 سنة
						أكثر من 25 سنة
			*			أقل من 06 سنوات
						من 06 سنوات - 10 سنوات
						من 11 سنة - 15 سنة
						من 16 سنة إلى 20 سنة
						من 21 سنة - 25 سنة
						أكثر من 25 سنة

أقل من 06 سنوات	من 06 سنوات - 10 سنوات	من 11 سنة -15 سنة	من 16 سنة إلى 20 سنة	من 21 سنة- 25 سنة	أكثر من 25 سنة		
						أقل من 06 سنوات	ممارسة المكافآت التنظيمية
	*					من 06 سنوات - 10 سنوات	
						من 11 سنة -15 سنة	
						من 16 سنة إلى 20 سنة	
						من 21 سنة-25 سنة	
						أكثر من 25 سنة	
أقل من 06 سنوات	من 06 سنوات - 10 سنوات	من 11 سنة -15 سنة	من 16 سنة إلى 20 سنة	من 21 سنة- 25 سنة	أكثر من 25 سنة		ممارسة بحوث السوق الداخلية
					*	أقل من 06 سنوات	
						من 06 سنوات - 10 سنوات	
						من 11 سنة -15 سنة	
						من 16 سنة إلى 20 سنة	
						من 21 سنة-25 سنة	
						أكثر من 25 سنة	
أقل من 06 سنوات	من 06 سنوات - 10 سنوات	من 11 سنة -15 سنة	من 16 سنة إلى 20 سنة	من 21 سنة- 25 سنة	أكثر من 25 سنة		ممارسة الدعم الإداري
			*			أقل من 06 سنوات	
						من 06 سنوات - 10 سنوات	
						من 11 سنة -15 سنة	
						من 16 سنة إلى 20 سنة	
						من 21 سنة-25 سنة	
						أكثر من 25 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

من خلال الجدول الموضح أعلاه نستنتج النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة أقل من (06 سنوات) وأفراد الدراسة الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (16 سنة- 20 سنة) لصالح أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة أقل من (06 سنوات) حول ممارسة الاتصال الداخلي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة أقل من (06 سنوات) وأفراد الدراسة الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (16 سنة- 20 سنة) لصالح أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة أقل من (06 سنوات) حول ممارسة الرؤية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة أقل من (06 سنوات) وأفراد الدراسة الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (16 سنة- 20 سنة) لصالح أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة أقل من (06 سنوات) حول ممارسة تطوير الكفاءات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة أقل من (06 سنوات) وأفراد الدراسة الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (06 سنوات- 10 سنوات) من محور التسويق الداخلي لصالح أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة أقل من (06 سنوات) حول ممارسة المكافآت التنظيمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة (أقل من 06 سنوات) وأفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة (أكثر من 25 سنة) لصالح أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة (أقل من 06 سنوات) حول ممارسة بحوث السوق الداخلية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة (أقل من 06 سنوات) وأفراد الدراسة الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (16 سنة- 20 سنة) لصالح أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة (أقل من 06 سنوات) حول ممارسة الدعم الإداري.

#### 1-5- الفروق باختلاف متغير الدخل

- تضمنت الفرضية الجزئية الخامسة ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05 ≤  $\alpha$ ) في آراء المبحوثين حول متغير التسويق الداخلي تبعاً لتغير الدخل.
- نستعرض جدولاً يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي (One-way anova) الذي يوضح الفروق في متغير التسويق الداخلي التي تُعزى إلى متغير الدخل.

جدول رقم (5-34): نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين اتجاه متغير

التسويق الداخلي تبعاً لتغير الدخل

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دال	.001	5.895	4.905	3	14.714	بين المجموعات	ممارسة الاتصال الداخلي
			.832	202	168.050	داخل المجموعات	
				205	182.763	الكلي	
دال	.001	6.111	6.607	3	19.821	بين المجموعات	ممارسة عرض الرؤية
			1.081	202	218.399	داخل المجموعات	
				205	238.220	الكلي	
غير دال	.199	1.563	1.405	3	4.216	بين المجموعات	ممارسة تطوير الكفاءات
			.899	202	181.591	داخل المجموعات	
				205	185.807	الكلي	
دال	.000	6.630	5.309	3	15.928	بين المجموعات	ممارسة المكافآت التنظيمية
			.801	202	161.762	داخل المجموعات	
				205	177.689	الكلي	
دال	.000	11.221	9.343	3	28.030	بين المجموعات	ممارسة بحوث السوق الداخلية
			.833	202	168.192	داخل المجموعات	
				205	196.222	الكلي	
دال	.000	10.732	12.074	3	36.221	بين المجموعات	ممارسة الدعم الإداري
			1.125	202	227.264	داخل المجموعات	
				205	263.485	الكلي	

\* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ النتائج التالية :

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة الاتصال الداخلي باختلاف متغير الدخل، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (5.895) ومستوى المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة عرض الرؤية باختلاف متغير الدخل، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (6.111) ومستوى المعنوية بلغ (0.001) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة تطوير الكفاءات باختلاف متغير الدخل، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.563) ومستوى المعنوية بلغ (0.199) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة المكافآت التنظيمية باختلاف متغير الدخل، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (6.630) ومستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة بحوث السوق الداخلية باختلاف متغير الدخل، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (11.211) ومستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة الدعم الإداري باختلاف متغير الدخل، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (10.732) ومستوى المعنوية بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- ومن أجل معرفة وتحليل هذه الاختلافات نستخدم اختبار (Sheff test Analysis) للمقارنات البعدية.

جدول رقم (5-35): جدول نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق نحو متغير التسويق الداخلي تبعا لتغير الدخل

متغير الدخل			
أكثر من 100 000 دج	من 70000 دج - 100 000 دج	من 40 000 دج - 70000 دج	
*			من 40000 دج - إلى 70000 دج
			من 70000 دج - 100 000 دج
			أكثر من 100 000 دج
أكثر من 100 000 دج	من 70000 دج - 100 000 دج	من 40 000 دج - 70000 دج	
*			من 40000 دج - إلى 70000 دج
			من 70000 دج إلى 100 000 دج
			أكثر من 100 000 دج
أكثر من 100 000 دج	من 70000 دج - 100 000 دج	من 40 000 دج - 70000 دج	
*			من 40000 دج - إلى 70000 دج
			من 70000 دج إلى 100 000 دج
			أكثر من 100 000 دج
أكثر من 100 000 دج	من 70000 دج - 100 000 دج	من 40 000 دج - 70000 دج	
*			من 40000 دج - إلى 70000 دج
			من 70000 دج إلى 100 000 دج
			أكثر من 100 000 دج
أكثر من 100 000 دج	من 70000 دج - 100 000 دج	من 40 000 دج - 70000 دج	
*			من 40000 دج - إلى 70000 دج
			من 70000 دج إلى 100 000 دج
			أكثر من 100 000 دج

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5-35) النتائج التالية:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين يتراوح

دخلهم بين 40 000 دج (دج -70 000) وأفراد الدراسة الذين دخلهم (أكثر من 100 000 دج) لصالح أفراد



الدراسة الذين يتراوح دخلهم بين ( 40 000 دج- 70 000 دج) حول ممارسات الاتصال الداخلي، والرؤية، وتطوير الكفاءات، والمكافآت التنظيمية، وبحوث السوق الداخلية والدعم الإداري.

### 6-1- الفروق باختلاف متغير الوظيفة

تضمنت الفرضية الجزئية السادسة ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في آراء المبحوثين حول متغير التسويق الداخلي تبعاً لتغير الوظيفة.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التباين الأحادي (One-way anova) لاختبار الفروق في متغير التسويق الداخلي والتي تعزى لمتغير الوظيفة.

جدول رقم (5-36): نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين اتجاه متغير

#### التسويق الداخلي تبعاً لتغير الوظيفة

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دال	.000	5.752	4.596	5	22.979	بين المجموعات	ممارسة الاتصال الداخلي
			.799	200	159.785	داخل المجموعات	
				205	182.763	الكلي	
دال	.000	6.719	6.852	5	34.261	بين المجموعات	ممارسة الرؤية
			1.020	200	203.958	داخل المجموعات	
				205	238.220	الكلي	
غير دال	.252	1.333	1.199	5	5.993	بين المجموعات	ممارسة تطوير الكفاءات
			.899	200	179.814	داخل المجموعات	
				205	185.807	الكلي	
دال	.034	2.474	2.070	5	10.351	بين المجموعات	ممارسة المكافآت التنظيمية
			.837	200	167.338	داخل المجموعات	
				205	177.689	الكلي	
دال	.027	2.589	2.386	5	11.930	بين المجموعات	ممارسة بحوث

			.921	200	184.292	داخل المجموعات	السوق الداخلية
				205	196.222	الكلية	
دال	.027	2.580	3.194	5	15.968	بين المجموعات	ممارسة الدعم الإداري
			1.238	200	247.517	داخل المجموعات	
				205	263.485	الكلية	

\* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

يلاحظ من نتائج الجدول الموضح أعلاه ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة الاتصال الداخلي باختلاف متغير الوظيفة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (5.752) ومستوى المعنوية بلغ (0.000). وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة عرض الرؤية باختلاف متغير الوظيفة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (6.719) ومستوى المعنوية بلغ (0.000). وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة تطوير الكفاءات باختلاف متغير الوظيفة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.333) ومستوى المعنوية بلغ (0.252)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة عرض المكافآت التنظيمية باختلاف متغير الوظيفة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (2.474) ومستوى المعنوية بلغ (0.034). وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة عرض بحوث السوق الداخلية باختلاف متغير الوظيفة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (2.589) ومستوى المعنوية بلغ (0.027). وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة الدعم الإداري باختلاف متغير الوظيفة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (2.580) ومستوى المعنوية بلغ (0.027). وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

ومن أجل معرفة وتحليل هذه الاختلافات، نستخدم اختبار (Sheff test Analysis) للمقارنات البعدية.

جدول رقم (5-37): نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق نحو متغير التسويق الداخلي تبعا

لتغير الوظيفة

متغير الوظيفة						
مصلحة التسيير المالي	مصلحة التجارة الخارجية	مصلحة الصندوق والمحفظة	مصلحة القروض والالتزامات	المصلحة التجارية والقانونية	المدير	
				*		المدير
						المصلحة التجارية والقانونية
						مصلحة القروض والالتزامات
						مصلحة الصندوق والمحفظة
						مصلحة التجارة الخارجية
						مصلحة التسيير المالي
مصلحة التسيير المالي	مصلحة التجارة الخارجية	مصلحة الصندوق والمحفظة	مصلحة القروض والالتزامات	المصلحة التجارية والقانونية	المدير	
				*		المدير
						المصلحة التجارية والقانونية
						مصلحة القروض والالتزامات
						مصلحة الصندوق والمحفظة
						مصلحة التجارة الخارجية
						مصلحة التسيير المالي
مصلحة التسيير المالي	مصلحة التجارة الخارجية	مصلحة الصندوق والمحفظة	مصلحة القروض والالتزامات	المصلحة التجارية والقانونية	المدير	
*						المدير
						المصلحة التجارية والقانونية

						مصلحة القروض والالتزامات	
						مصلحة الصندوق والمحفظة	
						مصلحة التجارة الخارجية	
						مصلحة التسيير المالي	
مصلحة التسيير المالي	مصلحة التجارة الخارجية	مصلحة الصندوق والمحفظة	مصلحة القروض والالتزامات	المصلحة التجارية والقانونية	المدير		ممارسة بحوث السوق الداخلية
		*				المدير	
						المصلحة التجارية والقانونية	
						مصلحة القروض والالتزامات	
						مصلحة الصندوق والمحفظة	
						مصلحة التجارة الخارجية	
						مصلحة التسيير المالي	
مصلحة التسيير المالي	مصلحة التجارة الخارجية	مصلحة الصندوق والمحفظة	مصلحة القروض والالتزامات	المصلحة التجارية والقانونية	المدير		ممارسة الدعم الإداري
				*		المدير	
						المصلحة التجارية والقانونية	
						مصلحة القروض والالتزامات	
						مصلحة الصندوق والمحفظة	
						مصلحة التجارة الخارجية	
						مصلحة التسيير المالي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25)

يتضح من الجدول المبين أعلاه النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين يشغلون وظيفة (مدير) وأفراد الدراسة الذين يشغلون وظائف في (المصلحة التجارية والقانونية) لصالح أفراد الدراسة الذين يشغلون وظيفة "المدير" حول ممارسة الاتصال الداخلي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين يشغلون وظيفة (مدير) وأفراد الدراسة الذين يشغلون وظائف في (المصلحة التجارية والقانونية) لصالح أفراد الدراسة الذين يشغلون وظيفة (المدير) حول ممارسة الرؤية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين يشغلون وظيفة (مدير) وأفراد الدراسة الذين يشغلون وظائف في (مصلحة المحاسبة، الإعلام الآلي والتسيير المالي) لصالح أفراد الدراسة الذين يشغلون وظيفة (المدير) حول ممارسة المكافآت التنظيمية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين يشغلون وظيفة "مدير" وأفراد الدراسة الذين يشغلون وظائف في "مصلحة الصندوق والمحفظة" حول بعد بحوث السوق الداخلية لصالح أفراد الدراسة الذين يشغلون وظيفة "المدير".
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين يشغلون وظيفة (مدير) وأفراد الدراسة الذين يشغلون وظائف في (المصلحة التجارية والقانونية) لصالح أفراد الدراسة الذين يشغلون وظيفة (المدير) حول ممارسة الدعم الإداري.

#### 1-7- الفروق باختلاف متغير الوكالة البنكية

- تضمنت الفرضية الجزئية السابعة ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في آراء المبحوثين حول متغير التسويق الداخلي تبعا لتغير الوكالة البنكية.
- نستعرض من خلال الجدول التالي الذي يوضح الفروق في آراء أفراد الدراسة حول متغير التسويق الداخلي والتي تُعزى إلى تأثير متغير الوكالة البنكية.

جدول رقم (5-38): نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين نحو متغير التسويق الداخلي تبعا لتغير الوكالة البنكية

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال	.057	2.189	1.897	5	9.484	بين المجموعات	ممارسة الاتصال الداخلي
			.866	200	173.280	داخل المجموعات	
				205	182.763	الكلية	
غير دال	.225	1.401	1.612	5	8.062	بين المجموعات	ممارسة الرؤية
			1.151	200	230.157	داخل المجموعات	
				205	238.220	الكلية	
دال	.001	4.455	3.724	5	18.621	بين المجموعات	ممارسة تطوير الكفاءات
			.836	200	167.186	داخل المجموعات	
				205	185.807	الكلية	
غير دال	.105	1.847	1.568	5	7.842	بين المجموعات	ممارسة المكافآت التنظيمية
			.849	200	169.847	داخل المجموعات	
				205	177.689	الكلية	
غير دال	.059	2.172	2.021	5	10.105	بين المجموعات	ممارسة بحوث السوق الداخلية
			.931	200	186.117	داخل المجموعات	
				205	196.222	الكلية	
دال	.001	4.379	5.200	5	26.000	بين المجموعات	ممارسة الدعم الإداري
			1.187	200	237.485	داخل المجموعات	
				205	263.485	الكلية	

\* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

يلاحظ من نتائج الجدول ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في إتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة الاتصال الداخلي باختلاف متغير الوكالة البنكية، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (2.189) ومستوى المعنوية بلغ (0.057)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في إتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة عرض الرؤية باختلاف متغير الوكالة البنكية، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.401) ومستوى المعنوية بلغ (0.225)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة عرض تطوير الكفاءات باختلاف متغير الوكالة البنكية، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (4.455) ومستوى المعنوية بلغ (0.001)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة المكافآت التنظيمية باختلاف متغير الوكالة البنكية، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.847) ومستوى المعنوية بلغ (0.105)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة بحوث السوق الداخلية باختلاف متغير الوكالة البنكية، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (2.172) ومستوى المعنوية بلغ (0.059)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول ممارسة الدعم الإداري باختلاف متغير الوكالة البنكية، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (4.379) ومستوى المعنوية بلغ (0.001)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- ومن أجل معرفة وتحليل هذه الاختلافات، نستخدم اختبار (Sheff test Analysis) للمقارنات البعدية.

جدول رقم (5-39): نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق في آراء المبحوثين نحو متغير التسويق الداخلي تبعا لتغير الوكالة البنكية

الوكالة البنكية							
BDL	BADR	BEA	BNA	CPA	CNEP		
*	*	*	*	*		CNEP	ممارسة تطوير الكفاءات
						CPA	
						BNA	
						BEA	
						BADR	
						BDL	
BDL	BADR	BEA	BNA	CPA	CNEP		ممارسة الدعم الإداري
*		*	*	*		CNEP	
						CPA	
						BNA	
						BEA	
						BADR	
						BDL	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER.25)

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين يعملون في الوكالات البنكية التجارية العمومية التابعة لـ CNEP وأفراد الدراسة الذين يعملون بالوكالات البنكية التجارية العمومية التابعة لكلٍ من BDL, BEA, BADR, CPA, BNA, لصالح أفراد الدراسة الذين يعملون في الوكالات البنكية التجارية العمومية التابعة لـ CNEP حول ممارسة تطوير الكفاءات.



- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين يعملون في الوكالات البنكية التجارية العمومية التابعة لـ CNEP وأفراد الدراسة الذين يعملون بالوكالات البنكية التجارية العمومية التابعة لكلٍ من BEA, CPA, BNA و BDL لصالح أفراد الدراسة الذين يعملون في الوكالات البنكية التجارية العمومية التابعة لـ CNEP حول ممارسة الدعم الإداري.

## 2- تحليل نتائج فرضية الفروقات الخاصة بمتغير التسويق الداخلي

### 1-2- تحليل نتائج الفروق تبعا لتغير الجنس

من خلال العرض السابق للفروق الموجودة في إجابات عينة الدراسة حول محور التسويق الداخلي والتي تعود إلى متغير الجنس، نجد أن هناك فروقا في ممارسات عرض الرؤية وتطوير الكفاءات والمكافآت التنظيمية بين الجنسين في الوكالات البنكية المدروسة، وهو ما قد يفسر بفحوى نظرية التحيز العقلاني للتمييز بين الجنسين في مكان العمل، والذي عرفه (Wayne 1995) على أنه: "منح مزايا غير عادلة لأعضاء فريق معين مقارنة بفريق آخر"؛ فعادة ما تمارس الإدارة العليا للمنظمة الانحياز للرجل، وهو ما أظهرته دراسة لـ Habib (2000) عن النساء في قطاع الخدمات العمومية في بنغلادش<sup>1</sup>؛ فهن يتعرضن حسيها لسقف زجاجي يمنعهن من بلوغ مناصب عليا في المنظمة، فعدم تطوير كفاءاتهن يقف حائلا أمام تمكنهن من المناصب العليا في المنظمات الخدمية مع عدم التمكن من المكافآت التنظيمية المناسبة.

### 2-2- تحليل نتائج الفروق تبعا لتغير العمر

من خلال العرض السابق للفروق الموجودة في إجابات عينة الدراسة حول متغير التسويق الداخلي، والتي تعود إلى متغير العمر، نجد أن هناك فروقا في اتجاهات أفراد العينة حول ممارسة الاتصال الداخلي تُعزى إلى متغير العمر، وذلك بين المستوجبين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (40 سنة - 50 سنة) والموظفين ذوي العمر أقل من (25 سنة) لصالح هذه الفئة الأخيرة، وقد يعود ذلك لحدثة عهدا بالعمل في المنظمات محل الدراسة، أو عدم علمها بأساليب الاتصال الداخلي فيها، والتي قد تكون غير رسمية في الغالب، في حين تواجه الفئة الأولى حسب آراء موظفي الوكالات البنكية المدروسة عراقيل في الاتصال نذكر منها على سبيل المثال عدم القدرة على طرح الانشغالات التي تواجههم مع العميل الخارجي، زد على ذلك نقص الاجتماعات بين الموظفين عموما وموظفي الخطوط الأمامية خصوصا وإدارة الوكالات البنكية المدروسة.

<sup>1</sup>-Abbassi ,Z, Ujan,A,I," *Gender discrimination in workforce and its impact on the employees*",Pakistan journal of commerce and social science ,5,1,2011,PP 177-191(Retrieved from : P 178).

بالإضافة إلى ذلك نجد فروقا في إجابات المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (46 سنة - 55 سنة) والموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية من (26 سنة - 36 سنة) حول بعد الدعم الإداري لصالح الفئة الأخيرة، وقد يعود ذلك إلى الدعم الذي يقدمه مدراء الوكالات البنكية إلى هذه الفئة؛ حيث يمثل هؤلاء مواليد الجيل (Z) الذين يعتبرون جيلا للرقمية بامتياز، وسبب ذلك هو ارتباطهم الشديد بالتقنية أما عن السمات الخاصة بهم، فتتمثل في أنهم عمليون، أذكاء، يأخذون زمام المبادرة، ويبحثون دوما عن تحديات ودوافع جديدة<sup>1</sup>. على العموم فإن الخصائص التي يتمتع بها هذا الجيل من موظفي عينة الدراسة هي ما قد تدفع بالمشرفين على هذه الوكالات إلى تقديم دعم إداري أكبر لهم على أساس أنهم يقفون أمام تغييرات المحيط الكبيرة والمستمرة.

بخلاف ذلك لا يتوفر موظفو الوكالات البنكية محل الدراسة من ذوي الفئة العمرية (46 سنة - 55 سنة) على نفس القدر من الدعم الإداري من المدراء رغم الدعوة إلى تبني إستراتيجيات إدارة العمر (Age management strategy)، والتي تعرف على أنها التدابير المتخذة من طرف المنظمات لتعزيز التنوع العمري، والتقليل من الحواجز والعراقيل التي قد يخلقها اختلاف الأعمار بين الموظفين<sup>2</sup>، وذلك من خلال العمل على تقنيات الوقاية من مشكلات العمل المرتبطة بالعمر نظير ضبط عدد الموظفين الأكبر سنا، والتنبؤ بالاضطرابات الصحية التي قد تواجههم نتيجة ضغوط العمل<sup>3</sup>. وبطبيعة الحال فإن الوكالات البنكية بولاية معسكر ستضمن هؤلاء في أعلى طاقاتهم الإنتاجية من جهة، وتحافظ على قوة عاملة متنوعة بين الشباب والنضج من جهة أخرى.

### 2-3- تحليل نتائج الفروق تبعا لتغير المستوى التعليمي

من خلال العرض السابق للفروق الموجودة في إجابات عينة الدراسة حول محور التسويق الداخلي والتي تعود إلى متغير المستوى التعليمي، نجد أن هناك فروقا في اتجاهات أفراد العينة حول بعد بحوث السوق الداخلية بين الموظفين ذوي المستوى (ثانوي فأقل) والموظفين ذوي مستوى (ليسانس) لصالح الفئة الأخيرة، وقد يعود ذلك إلى قيام القائمين على الوكالات البنكية محل الدراسة بأبحاث سوق داخلية لصالح الذين يحملون شهادة ليسانس للوقوف على اقتراحات هؤلاء في ما يخص تحسين جودة الخدمة؛ لأن اقتراحاتهم تساهم في عملية صنع القرار، فكلما كان الموظف ذو خلفية تعليمية عالية، كلما ساهم في صناعة

<sup>1</sup> - Andrea,B, Gabriella,H, Tímea,J, " *Y and Z Generations at Workplaces* ", Journal of Competitiveness,8,3,2016,PP 90-106(Retrieved from : P 93).

<sup>2</sup> -Naegela ,G,Walker,A, " *A guide to good practice in age management* ",European foundation for the improvement of living and working condition,Ireland,P 3

<sup>3</sup>-Ibid.,P 31.

قرارات إبداعية، ومبتكرة وفعالة<sup>1</sup>، زد على ذلك، أنّ بحوث السوق الداخلية في أوساط هؤلاء، يُمكن الوكالات البنكية المدروسة من اكتشاف حاجاتهم للتدريب والتطوير على الممارسات والأساليب الحديثة في إدارة التسويق التفاعلي بغية تقديم خدمات ذات جودة عالية من شأنها لضمان ولاء العميل الخارجي.

#### 4-2- تحليل نتائج الفروق تبعا لتغير عدد سنوات الخدمة

من خلال العرض السابق للفروق الموجودة في إجابات عينة الدراسة حول متغير التسويق الداخلي والتي تعود إلى متغير سنوات الخدمة، نجد أنّ هناك فروقا في إجابات عينة الدراسة حول ممارسات الاتصال الداخلي، والرؤية، وتطوير الكفاءات، والمكافآت التنظيمية، وبحوث السوق الداخلية، والدعم الإداري، وذلك لصالح فئة (أقل من 06 سنوات) خدمة، وقد تعود أسباب هذا إلى إدراك القائمين على الوكالات البنكية لولاية معسكر بأهمية التواصل مع الموظف حديث الخبرة، وذلك بغية شرح رؤية وأهداف الوكالة التي ينتهي إليها، وتحفيزه عن طريق المكافآت، وإجراء بحوث سوق داخلية للوقوف على ما يحتاجه هذا الأخير من تطوير وتدريب، واقتراح برامج لتطوير كفاءاته، وأخيرا دعمه إداريا ليتمكن في الأخير من إضافة جودة للخدمة التي يقدمها، ذلك أنّ المشرف الذي لا يتمكن من فهم متطلبات الموظف، سيجد صعوبة فيما بعد في جذب هذا الأخير، والحفاظ عليه وتحفيزه<sup>2</sup>، وهنا نقول: إنّهذه الفئة حظيت بجميع طرق الدعم مقارنة بزملائهم.

#### 5-2- تحليل نتائج الفروق تبعا لتغير الدخل

من خلال البحث الميداني وجدنا فروقا في آراء المبحوثين حول ممارسة الاتصال الداخلي بين أولئك الذين تتراوح أجورهم من (40 000 دج - 70 000 دج) وأفراد الدراسة الذين دخلهم (أكثر من 100 000 دج) لصالح الموظفين من ذوي الأجور من (40 000 دج - 70 000 دج)، وقد يفسر ذلك إلى أن الموظفين الذين يتقاضون (أكثر من 100 000 دج) يعتبرون من أصحاب الفئة ذات الهوية المهنية (Career identity)؛ حيث ينتهي هؤلاء إلى الفئات القيادية الأكبر سنا، والأكثر خبرة والتي تعمل على تنمية ممارسة الاتصال الداخلي مع الموظفين الأصغر سنا والأكثر حداثة في مناصب العمل بالوكالات البنكية، وهدفهم من وراء ذلك، هو توجيه الجيل القادم من موظفيها<sup>3</sup>، وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم، فعلاقات التبادل في العمل، هي جزء من العطاء الذي يبذله هؤلاء.

<sup>1</sup>-Yoo,N, Yoojin,O," *Effective internal marketing based on cooperation perception and relational diversity*", Journal of Distribution Science,18,7,2020,PP 49-62(Retrieved from : P 53)

<sup>2</sup>- Winter, R, P, BRENT ,A,J,"*Expanding the younger worker employment relationship: insights from values-based organizations*", Human Resource Management,53,02,2014,PP 311-328(Retrieved from : P 312).

<sup>3</sup>-Kollmann,T, Stöckmann,C, Kensbock,M,J,Peschl,A, "*What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age,*

ومن خلال النتائج أيضا، نجد فروقا في آراء المبحوثين حول ممارستي عرض الرؤية وبحوث السوق الداخلية بين الموظفين الذين يتقاضون أجورا من (40 000 دج-70 000 دج) وأفراد الدراسة الذين دخلهم (أكثر من 100 000 دج) لصالح الموظفين من ذوي الأجور من (40 000 دج-70 000 دج)، وقد تُعزى أسباب ذلك إلى كون الموظفين الذين يتقاضون من (40 000 دج-70 000 دج) يعتبرون في بداية مساهمهم الوظيفي ما يعني تخصيصهم بعروض للرؤية التي تنتهجها الوكالات البنكية المدروسة حتى يؤمنوا بها ويعتقدون في ضرورة العمل عليها، أما بالنسبة لبحوث السوق الداخلية، فيعكف المشرفون على الوكالات محل الدراسة على بحث حاجات البنكيين عموما وحاجاتهم للتدريب والتطوير للنهوض أكثر بالوكالة البنكية التي يعملون لصالحها، على النقيض من ذلك، نجد أن البنكيين الذين يتقاضون (أكثر من 100 000 دج) وهم يُمثلون في الغالب فئة مدراء والموظفين من ذوي عدد سنوات الخبرة المرتفعة الذين يحتاجون إلى عرض رؤية الوكالات البنكية وبحوث سوق داخلية، ولكن بصورة أقل من الفئة السابقة.

وتوضح النتائج أيضا وجود فروق في آراء المبحوثين حول ممارسة المكافآت التنظيمية بين الموظفين ذوي الدخل من (40 000 دج-70 000 دج) وأفراد الدراسة الذين دخلهم (أكثر من 100 000 دج) لصالح الموظفين من ذوي الأجور من (40 000 دج-70 000 دج)، وقد تُعزى أسباب ذلك إلى أنّ الفئة الأخيرة تتلقى مكافآت تنظيمية كمؤشر ودليل على كفاءتها؛ أي قيمة الكفاءة التي يحوزونها للوكالات البنكية محل الدراسة؛ فالمكافآت التنظيمية التي يتلقاها هؤلاء، ما هي إلا تعبير من الوكالة البنكية بأنهم بلغوا الأهداف المسطرة لهم، في حين أنّ الموظفين الذين يتقاضون أجورا (أكثر من 100 000 دج) لم يُعبروا عن نفس الرضا فيما يخص المكافآت التنظيمية، وقد يُفسر ذلك بمفهوم التأثير المُقوض للمكافآت؛ حيث يُنظر إلى الأداء الوظيفي على أنّه وسيلة لتحقيق غاية الحصول على المكافأة، وهذا التصور يُقلل من مشاعر السعادة والاعتزاز بالأداء عند الموظف، ويخلق لديه ردود فعل سلبية نتيجة انخفاض تقديره لذاته حسب Gagne et Deci(2005)<sup>1</sup>.

من خلال العرض السابق أيضا، وجدنا فروقا في آراء المبحوثين حول ممارسة الدعم الإداري بين أولئك الذين تتراوح أجورهم من (40 000 دج-70 000 دج) وأفراد الدراسة الذين دخلهم (أكثر من

*monetary rewards, and task contributions on job satisfaction*", Human resource management, 59, 1, 2020, PP 101-115 (Retrieved from : P 104).

<sup>1</sup>-Grandey ,A, Chi, W, Diamond, A, J, "Show me the money! do financial rewards for performance enhance or under minethe satisfaction from emotional labor?", Personnel psychology, 66, 03, 2013, PP 569-612 (Retrieved from : P 572-573).

100 000 دج) لصالح الموظفين من ذوي الأجور من (40 000 دج - 70 000 دج)، وقد يفسر ذلك بتواجد هذه الفئة الأخيرة على مستوى الخطوط الأمامية للوكالات البنكية المدروسة، وتقديمهم لأداء وظيفي يطلق عليه مصطلح العمل العاطفي (Emotional labor) الذي اقترحه (Hochschild, 1983)؛ فهو يشير إلى الوظائف التي تتطلب تفاعلات ولقاءات متكررة مع العميل الخارجي وإدارة التغييرات العاطفية أثناءها؛ فالجانب المركزي والأساسي للأداء هنا هو الحفاظ على تفاعلات إيجابية مع العملاء، فيقدم مدراء الوكالات المبحوثة بذلك دعماً إدارياً لهؤلاء بغرض بناء علاقات مستمرة وطويلة الأجل مع العملاء<sup>1</sup>.

## 2-6- تحليل نتائج الفروق تبعاً لتغير الوظيفة

من خلال العرض السابق للفروق الموجودة في إجابات عينة الدراسة حول متغير التسويق الداخلي التي تعود إلى متغير الوظيفة، نجد أنّ هناك فروقا حول ممارسات الاتصال الداخلي، وعرض الرؤية، والمكافآت التنظيمية، وبحوث السوق الداخلية والدعم الإداري بين مختلف أفراد عينة الدراسة والمدير لصالح فئة المدير، وقد يُفسر ذلك بقدرته مدراء الوكالات البنكية دون غيرهم من الموظفين على بناء شبكة اتصالات داخلية فعالة مع الموظفين، وذلك بغية إطلاع هؤلاء على المهام التي تقع على عاتقهم أهدافها، والتي يجب عليهم بلوغها وتحديد المواعيد لذلك وغيرها، وعلى النقيض من ذلك، نجد أنّ الموظفين في (المصلحة التجارية والقانونية)، لا يملكون نفس القدر من الانسيابية والسهولة في الحصول على المعلومة بشأن المستجدات في الوكالات البنكية، والتغييرات التي تحدث في سياساتها وأهدافها. أما فيما يخص عرض الرؤية البنك، فإن المدراء أيضاً هم الأكثر دراية برؤية الوكالة التي يقومون عليها والأكثر قدرة على تطبيقها، أما فيما يتعلق بالدعم الإداري؛ فالمدير قادر على تقديم الدعم عن طريق بناء علاقات جيدة مع الموظفين، وهو ما يُمكن أن يُقلل من التوتر والخلافات داخل الوكالات البنكية.

## 2-7- تحليل نتائج الفروق تبعاً لتغير الوكالة البنكية

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود فروق في اتجاهات أفراد العينة الذين يعملون في الوكالات البنكية التجارية العمومية التابعة لـ CNEP وأفراد العينة الذين يعملون بالوكالات البنكية التجارية العمومية التابعة لكلٍ من BNA, CPA, BADR, BEA و BDL حول ممارسة تطوير الكفاءات لصالح أفراد الدراسة الذين يعملون في الوكالات البنكية التجارية العمومية التابعة لـ CNEP، ومرد ذلك يعود إلى إجراء هذه الأخيرة لبرامج تطوير الكفاءات تخص مدراء الوكالات وأعاون الاستغلال على وجه الخصوص بانتظام، والغرض منها هو تنمية الكفاءات الضرورية من خلال تطوير داخلي وآخر خارجي.

<sup>1</sup> - Ibid., P 571.

فالتطوير الداخلي يتم بمركز الدراسات التطبيقية البنكية CEBA، وذلك عن طريق مراحل عدة؛ حيث تشمل: استهداف الموظف الأكثر حاجة إلى برامج التطوير، وإعداد مادة التطوير، وأخيرا استدعاء المشرفين على عملية التطوير. أما التطوير الخارجي، فيتم خارج الوكالات البنكية CNEP، وبالتعاقد مع المدرسة العليا للمصرفية ESB أو المؤسسة بين البنوك للتكوين SIBE<sup>1</sup>، ويتم هذا التطوير والتكوين في حال وجود منتجات بنكية جديدة أو تقنيات تسيير حديثة، وغالبا ما يكون قصير المدى وفي شكل محاضرات.

وبطبيعة الحال فإن برامج التطوير في CNEP تنطلق من خطوة تحديد احتياجات التطوير (تشخيص الاحتياجات) لتأتي بعدها خطوة تصميم مخططات التطوير السنوية، أما الخطوة الثالثة فتتمثل في التطبيق الفعلي لعملية التطوير، وختاما خطوة متابعة وتقييم هذه عملية في مركز الدراسات التطبيقية البنكية عن طريق آلية المتابعة الإدارية، والتقييم البيداغوجي والتقييم الفوري<sup>2</sup>.

عموما فإن ممارسة تطوير الكفاءات في CNEP، تعد بمثابة تطوير لكفاءات موظفيها السلوكية مع العمل على إكسابهم ذهنية تتكيف مع محيط العمل شديد المنافسة.

وهذا لا يعني أن الوكالات البنكية الأخرى لا تقوم بعملية تطوير كفاءات موظفيها من مدراء مكلفين بالزبائن، مكلفين بعمليات التجارة الخارجية، المسؤولين القانونيين... الخ، عن طريق إجراء تربيصات تدريبية، ولكنها تبقى غير كافية مقارنة بتلك التي تجريها الوكالات البنكية CNEP.

نلاحظ من خلال النتائج أيضا أن الوكالات البنكية CNEP تقدم دعما إداريا لموظفيها أعلى من ذلك الذي تقدمه باقي الوكالات البنكية المدروسة، ولعل من صور ذلك توفير التوجيه والإرشاد بخصوص أدوار ومسؤوليات موظفيها، تعزيز ثقافة التعلم والتطوير لديهم والتركيز على التحسين المستمر، وقد يعود هذا إلى اعتماد هذه الوكالات على مدراء يحملون كفاءات وظيفية\*، حيث لا يرون الغموض وعدم اليقين كتهديد، ولكنهم يرونه كفرصة لتحسين وتطوير البرامج والخدمات، وقبل ذلك تطوير كفاءات الموظفين العاملين لديها.

### 3- اختبار فرضية الفروقات الخاصة بمتغير الرضا الوظيفي

سيتم من خلال هذا الجزء اختبار الفروق في إجابات عينة الدراسة وفق المتغيرات الديمغرافية حول متغير الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى تقديم تقييم لهذه الفروق حسب كل متغير ديمغرافي ووظيفي.

<sup>1</sup> -بن جروة، ح، بن خيرة، س، "مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2014، 01، 01، ص ص 177-193 (مأخوذ من: ص 187).

<sup>2</sup> -Ibid., P188.

\* هي كفاءات مُحددة وفقا لمجال الاختصاص، حيث ينبغي على الموظف تطبيق ثلاثة إلى خمس كفاءات في وظيفته.

حيث تضمنت الفرضية الرابعة ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في آراء المبحوثين اتجاه متغيرا لرضا الوظيفي تبعا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

وتتفرع عن هذه الفرضية سبع فرضيات جزئية نبدأها بـ:

### 3-1- الفروق باختلاف متغير الجنس

تضمنت الفرضية الجزئية الأولى ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في آراء المبحوثين حول متغير الرضا الوظيفي تبعا لتغير الجنس.

للتعرف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول متغير الرضا الوظيفي طبقا لاختلاف متغير الجنس، تم استخدام اختبار (Independent-simple T-test)، وذلك لأن عامل الجنس يحتوي على فئتين فقط هما: الذكور، الإناث، وحتى يتم تحديد وجود فروقات من عدمها، لا بد من معرفة هل هناك تجانس بالنسبة لكل بعد أم لا؟ ويجب أيضا تحديد التجانس، وذلك باستعمال اختبار ليفين للمساواة في الفروق (Levene's test)، فإذا كانت قيمة المعنوية لاختبار Levene's أكبر من 5%، نقول أن القيم متجانسة، وبالتالي نعتمد على القيم التي تقابلها في الجدول من الاختبار في حالة التجانس، والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (5-40): نتائج اختبار فرق المتوسطين في آراء المبحوثين اتجاه متغير الرضا الوظيفي تبعا لتغير الجنس

		Levene's Test for Equality of Variances		Independent Samples Test		
		F	Sig.	T	Df	Sig. (2-tailed)
بعد الأجر	Equal variances assumed	3.731	.055	-2.269	204	.024
	Equal variances not assumed			-2.238	174.002	.026
بعد الترقية	Equal variances assumed	.003	.955	.225	204	.822
	Equal variances not assumed			.224	180.574	.823
بعد الإشراف	Equal variances assumed	.024	.876	-.795	204	.428
	Equal variances not assumed			-.795	183.250	.428
بعد الامتيازات	Equal variances assumed	.165	.685	-.327	204	.744
	Equal variances not assumed			-.329	187.318	.743
بعد المكافآت	Equal variances assumed	2.705	.102	-1.115	204	.266
	Equal variances not assumed			-1.095	170.680	.275
بعد الاتصالات	Equal variances assumed	.067	.796	.412	204	.680
	Equal variances not assumed			.412	182.583	.681
بعد شروط العمل	Equal variances assumed	.002	.960	2.466	204	.014
	Equal variances not assumed			2.464	182.632	.015
بعد زملاء العمل	Equal variances assumed	.029	.866	.121	204	.904
	Equal variances not assumed			.121	184.964	.904
بعد طبيعة العمل	Equal variances assumed	.086	.770	-.284	204	.777
	Equal variances not assumed			-.284	182.683	.777

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

نستخلص من خلال الجدول النتائج التالية:

- نلاحظ أن قيمة sig المعنوية لاختبار Levene's هي (0,55) هي أكبر من (5%)؛ ومعنى ذلك أن البيانات متجانسة، والقيمة T التي تقابل التجانس هي (0,024) الأمر الذي يبين أنه توجد فروق في



إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأجر تعزى إلى متغير الجنس، وبالتالي فإن وجهات النظر تختلف باختلاف الجنس إذا ما تعلق الأمر ببعد الأجر.

- فيما يخص بعد الترقية، نلاحظ أن قيمة sig المعنوية لاختبار Levene's هي (0,955)، وهي أكبر من (5%)، ومعنى ذلك أن البيانات متجانسة، والقيمة T التي تقابل التجانس هي (0,822)، الأمر الذي يبين أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الترقية تعزى إلى متغير الجنس، وبالتالي فإن وجهات النظر لا تختلف باختلاف الجنس إذا ما تعلق الأمر ببعد الترقية.

- بالنسبة لبعد الإشراف نلاحظ أن قيمة sig المعنوية لاختبار Levene's هي (0,876)، وهي أكبر من (5%)، ومعنى ذلك أن البيانات متجانسة، والقيمة T التي تقابل التجانس هي (0,428)، الأمر الذي يبين أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الإشراف تعزى إلى متغير الجنس، وبالتالي فإن وجهات النظر لا تختلف باختلاف الجنس إذا ما تعلق الأمر ببعد الإشراف.

- نلاحظ أن قيمة sig المعنوية لاختبار Levene's هي (0,685)، هي أكبر من (5%)، ومعنى ذلك أن البيانات متجانسة، والقيمة T التي تقابل التجانس هي (0,744) الأمر الذي يبين أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الامتيازات تعزى إلى متغير الجنس، وبالتالي فإن وجهات النظر لا تختلف باختلاف الجنس إذا ما تعلق الأمر ببعد الامتيازات.

- بخصوص بعد المكافآت نلاحظ أن قيمة sig المعنوية لاختبار Levene's هي (0,102)، هي أكبر من (5%)، ومعنى ذلك أن البيانات متجانسة، والقيمة T التي تقابل التجانس هي (0,266)، الأمر الذي يبين أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد المكافآت تعزى إلى متغير الجنس، وبالتالي فإن وجهات النظر لا تختلف باختلاف الجنس إذا ما تعلق الأمر ببعد المكافآت.

- نلاحظ فيما يخص بعد الاتصالات أن قيمة sig المعنوية لاختبار Levene's هي (0,796) هي أكبر من (5%)، ومعنى ذلك أن البيانات متجانسة، والقيمة T التي تقابل التجانس هي (0,680) الأمر الذي يبين أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الاتصالات تُعزى إلى متغير الجنس، وبالتالي فإن وجهات النظر لا تختلف باختلاف الجنس إذا ما تعلق الأمر ببعد الاتصالات.

- فيما يتعلق ببعد شروط العمل، نلاحظ أن قيمة sig المعنوية لاختبار Levene's هي (0,960) هي أكبر من (5%)، ومعنى ذلك أن البيانات متجانسة، والقيمة T التي تقابل التجانس، هي (0,014) الأمر الذي يبين أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد شروط العمل تُعزى إلى متغير الجنس؛ أي أن وجهات النظر تختلف باختلاف الجنس إذا ما تعلق الأمر ببعد شروط العمل.

- بخصوص بعد زملاء العمل، نلاحظ أن قيمة sig المعنوية لاختبار Levene's هي (0,866) هي أكبر من (5%)، ومعنى ذلك أن البيانات متجانسة، والقيمة T التي تقابل التجانس هي (0,904)، الأمر الذي يُبين أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد زملاء العمل تُعزى إلى متغير الجنس، وبالتالي فإنّ وجهات النظر لا تختلف باختلاف الجنس إذا ما تعلق الأمر ببعد زملاء العمل.
- فيما يخص بعد طبيعة العمل، نلاحظ أنّ قيمة sig المعنوية لاختبار Levene's هي (0,770) هي أكبر من (5%)، ومعنى ذلك أنّ البيانات متجانسة، والقيمة T التي تقابل التجانس، هي (0,777) الأمر الذي يُبين أنه توجد فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد طبيعة العمل تُعزى إلى متغير الجنس، والمقصود بذلك أن وجهات النظر لا تختلف باختلاف الجنس إذا ما تعلق الأمر ببعد طبيعة العمل.

وبناء على النتائج الموضحة أعلاه، نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في آراء المبحوثين حول متغير

الرضا الوظيفي تبعا لتغير الجنس.

### 2-3- الفروق باختلاف متغير العمر

تضمنت الفرضية الجزئية الثانية ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0,05$ ) في آراء المبحوثين حول محور الرضا الوظيفي تبعا لتغير العمر.

نعرض الجدول الذي يوضح الفروق في إجابات عينة الدراسة حول متغير الرضا الوظيفي والتي تعزى

إلى متغير العمر.

جدول رقم (5-41): نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين نحو متغير الرضا الوظيفي تبعا لتغير العمر

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دال	.016	3.136	2.883	4	11.533	بين المجموعات	بعد الأجر
			.919	201	184.802	داخل المجموعات	
				205	196.335	الكلي	
غير دال	.063	2.275	1.889	4	7.556	بين المجموعات	بعد الترقية
			.830	201	166.907	داخل المجموعات	
				205	174.464	الكلي	
غير دال	.192	1.541	1.658	4	6.634	بين المجموعات	بعد الإشراف
			1.076	201	216.355	داخل المجموعات	
				205	222.989	الكلي	
غير دال	.218	1.452	1.170	4	4.681	بين المجموعات	بعد الامتيازات
			.806	201	161.977	داخل المجموعات	
				205	166.658	الكلي	
غير دال	.127	1.819	1.462	4	5.847	بين المجموعات	بعد المكافآت
			.804	201	161.523	داخل المجموعات	
				205	167.370	الكلي	
غير دال	.877	.301	.247	4	.988	بين المجموعات	بعد الاتصالات
			.822	201	165.195	داخل المجموعات	
				205	166.184	الكلي	

غير دال	.347	1.123	.775	4	3.099	بين المجموعات	بعد شروط العمل
			.690	201	138.624	داخل المجموعات	
				205	141.722	الكلي	
غير دال	.685	.569	.586	4	2.344	بين المجموعات	بعد زملاء العمل
			1.030	201	206.996	داخل المجموعات	
				205	209.340	الكلي	
دال	.038	2.590	4.134	4	16.535	بين المجموعات	بعد طبيعة العمل
			1.596	201	320.804	داخل المجموعات	
				205	337.339	الكلي	

\* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

من خلال الجدول السابق نستخلص النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الأجر باختلاف متغير العمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (3.136) ومستوى المعنوية بلغ (0.016). وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الترقية باختلاف متغير العمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (2.275) ومستوى المعنوية بلغ (0,063) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الإشراف باختلاف متغير العمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.541) ومستوى المعنوية بلغ (0,192) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الامتيازات باختلاف متغير العمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.452) ومستوى المعنوية بلغ (218)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الامتيازات باختلاف متغير العمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.452) ومستوى المعنوية بلغ (218)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد المكافآت باختلاف متغير العمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.819) ومستوى المعنوية بلغ (127)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الاتصالات باختلاف متغير العمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (301) ومستوى المعنوية بلغ (877)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد شروط العمل باختلاف متغير العمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.123) ومستوى المعنوية بلغ (347)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد زملاء العمل باختلاف متغير العمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (569) ومستوى المعنوية بلغ (685)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد طبيعة العمل باختلاف متغير العمر، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (2.590) ومستوى المعنوية بلغ (038)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- ومن أجل معرفة وتحليل هذه الاختلافات نستخدم اختبار (Sheff test Analysis) للمقارنات البعدية.

جدول رقم (5-42): نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق في آراء المبحوثين نحو متغير الرضا الوظيفي تبعاً لتغير العمر

متغير العمر						
أكثر من سنة 55	من 46 سنة- سنة 55	من 36 سنة -45 سنة	26 سنة - سنة 36	أقل من 25 سنة		
					أقل من 25 سنة	بعد الأجر
					26 سنة -36 سنة	
					من 36 سنة -45 سنة	
					من 46 سنة-55 سنة	
				*	أكثر من 55 سنة	
أكثر من سنة 55	من 46 سنة- سنة 55	من 36 سنة -45 سنة	26 سنة - سنة 36	أقل من 25 سنة		بعد طبيعة العمل
					أقل من 25 سنة	
	*				26 سنة -36 سنة	
					من 36 سنة -45 سنة	
					من 46 سنة-55 سنة	
					أكثر من 55 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

من خلال الجدول الموضح أعلاه نستنتج النتائج التالية:

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين تتجاوز أعمارهم (55 سنة)، وأولئك الذين يبلغون (أقل من 25 سنة) لصالح أفراد الدراسة الذين تتجاوز أعمارهم (55 سنة) حول بعد الأجر.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 26 سنة - 36 سنة)، وأولئك الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 46 سنة -55 سنة) لصالح الفئة العمرية (من 26 سنة إلى 36 سنة) حول بعد طبيعة العمل.

3-3- الفروق باختلاف متغير المستوى التعليمي

تضمنت الفرضية الجزئية الثالثة ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0,05$ ) في آراء المبحوثين حول متغير الرضا الوظيفي تبعاً لتغير المستوى التعليمي.

نستعرض هنا الفروق في آراء المبحوثين حول متغير الرضا الوظيفي والتي تعزى إلى تأثير متغير المستوى

التعليمي.

جدول رقم (5-43): نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين حول محور

الرضا الوظيفي تبعاً لتغير المستوى التعليمي

الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دال	.003	4.925	4.460	3	13.381	بين المجموعات	بعد الأجر
			.906	202	182.954	داخل المجموعات	
				205	196.335	الكلي	
غير دال	.055	2.581	2.147	3	6.442	بين المجموعات	بعد الترقية
			.832	202	168.022	داخل المجموعات	
				205	174.464	الكلي	
دال	.015	3.581	3.753	3	11.260	بين المجموعات	بعد الإشراف
			1.048	202	211.729	داخل المجموعات	
				205	222.989	الكلي	
غير دال	.397	.994	.808	3	2.424	بين المجموعات	بعد الامتيازات
			.813	202	164.234	داخل المجموعات	
				205	166.658	الكلي	
غير دال	.251	1.378	1.119	3	3.357	بين المجموعات	بعد المكافآت
			.812	202	164.013	داخل	

						المجموعات	
				205	167.370	الكلي	
غير دال	.771	.375	.307	3	.921	بين المجموعات	بعد الاتصالات
			.818	202	165.263	داخل المجموعات	
				205	166.184	الكلي	
غير دال	.494	.801	.556	3	1.667	بين المجموعات	بعد شروط العمل
			.693	202	140.055	داخل المجموعات	
				205	141.722	الكلي	
غير دال	.468	.850	.870	3	2.609	بين المجموعات	بعد زملاء العمل
			1.023	202	206.730	داخل المجموعات	
				205	209.340	الكلي	
غير دال	.711	.459	.762	3	2.285	بين المجموعات	بعد طبيعة العمل
			1.659	202	335.053	داخل المجموعات	
				205	337.339	الكلي	

\* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER.25)

يُلاحظ من نتائج الجدول السابق ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الأجر باختلاف متغير المستوى التعليمي، وذلك استناداً إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (4.925) ومستوى المعنوية بلغ (0.003) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الترقية باختلاف متغير المستوى التعليمي، وذلك استناداً إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (2.581) ومستوى المعنوية بلغ (0,05) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).



- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الإشراف باختلاف متغير المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (3.581) ومستوى المعنوية بلغ (0.015) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الامتيازات باختلاف متغير المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (0.994) ومستوى المعنوية بلغ (0.397)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد المكافآت باختلاف متغير المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.378) ومستوى المعنوية بلغ (0.251)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الاتصالات باختلاف متغير المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (0.375) ومستوى المعنوية بلغ (0.771)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد شروط العمل باختلاف متغير المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (0.801) ومستوى المعنوية بلغ (0.494)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد زملاء العمل باختلاف متغير المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (0.850) ومستوى المعنوية بلغ (0.468)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد طبيعة العمل باختلاف متغير المستوى التعليمي، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (0.459) ومستوى المعنوية بلغ (0.711)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

ومن أجل معرفة وتحليل هذه الاختلافات نستخدم اختبار (Sheff test Analysis) للمقارنات البعدية.

جدول رقم (5-44): نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق حول متغير الرضا الوظيفي تبعا لتغير المستوى التعليمي

متغير المستوى التعليمي				
دكتوراه	ماستر	ليسانس	ثانوي فأقل	
*				ثانوي فأقل
				ليسانس
				ماستر
				دكتوراه
دكتوراه	ماستر	ليسانس	ثانوي فأقل	
	*			ثانوي فأقل
				ليسانس
				ماستر
				دكتوراه

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

من خلال الجدول نستخلص النتائج التالية:

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين يحملون مستوى (ثانوي فأقل)، وحاملي شهادة (الدكتوراه) لصالح أفراد الدراسة من مستوى (ثانوي فأقل) حول الرضا عن بعد الأجر.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين يحملون مستوى (ثانوي فأقل) وحاملي شهادة (الماستر) لصالح الموظفين من ذوي مستوى (ثانوي فأقل) حول الرضا عن بعد الإشراف.

3-4- الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة

تضمنت الفرضية الجزئية الرابعة ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0,05$ ) في آراء المبحوثين حول متغير الرضا الوظيفي تبعا لتغير عدد سنوات الخدمة.

الجدول التالي يوضح الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة حول متغير الرضا الوظيفي والتي تعزى إلى

تأثير متغير عدد سنوات الخدمة.

جدول رقم (5-45): نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين حول متغير

الرضا الوظيفي تبعاً لتغير عدد سنوات الخدمة

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال	.124	1.755	1.651	5	8.254	بين المجموعات	بعد الأجر
			.940	200	188.081	داخل المجموعات	
				205	196.335	الكلية	
غير دال	.313	1.195	1.012	5	5.061	بين المجموعات	بعد الترقية
			.847	200	169.403	داخل المجموعات	
				205	174.464	الكلية	
غير دال	.073	2.050	2.174	5	10.872	بين المجموعات	بعد الإشراف
			1.061	200	212.117	داخل المجموعات	
				205	222.989	الكلية	
دال	.029	2.554	2.000	5	10.002	بين المجموعات	بعد الامتيازات
			.783	200	156.656	داخل المجموعات	
				205	166.658	الكلية	
غير دال	.304	1.214	.986	5	4.931	بين المجموعات	بعد المكافآت
			.812	200	162.439	داخل المجموعات	
				205	167.370	الكلية	
غير دال	.214	1.432	1.149	5	5.745	بين المجموعات	بعد الاتصالات
			.802	200	160.439	داخل المجموعات	
				205	166.184	الكلية	
دال	.006	3.353	2.192	5	10.961	بين المجموعات	بعد شروط العمل
			.654	200	130.761	داخل المجموعات	
				205	141.722	الكلية	
غير دال	.489	.890	.911	5	4.555	بين المجموعات	بعد زملاء العمل
			1.024	200	204.785	داخل المجموعات	
				205	209.340	الكلية	

دال	036	2.436	3.873	5	19.367	بين المجموعات	بعد طبيعة العمل
			1.590	200	317.972	داخل المجموعات	
				205	337.339	الكلية	

\* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS. VER.25)

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الأجر باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.755) ومستوى المعنوية بلغ (124)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الترقية باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.195) ومستوى المعنوية بلغ (313)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الإشراف باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (2.050) ومستوى المعنوية بلغ (073)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الامتيازات باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة ، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (2.554) ومستوى المعنوية بلغ (029)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد المكافآت باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.214) ومستوى المعنوية بلغ (304)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الاتصالات باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.432) ومستوى المعنوية بلغ (214)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد شروط العمل باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة ، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (3.353) ومستوى المعنوية بلغ (0.006). وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد زملاء العمل باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (0.890) ومستوى المعنوية بلغ (0.489) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد طبيعة العمل باختلاف متغير عدد سنوات الخدمة ، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (2.463) ومستوى المعنوية بلغ (0.036). وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

ومن أجل معرفة وتحليل هذه الاختلافات نستخدم اختبار (Sheff test Analysis) للمقارنات البعدية.

جدول رقم (5-46): نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق في آراء المبحوثين حول متغير الرضا الوظيفي تبعا لتغير عدد سنوات الخدمة

متغير عدد سنوات الخدمة							بعد الامتيازات
أقل من 06 سنوات	من 06 سنوات - 10 سنوات	من 11 سنة - 15 سنة	من 16 سنة - 20 سنة	من 21 سنة - 25 سنة	أكثر من 25 سنة		
						أقل من 06 سنوات	
						من 06 سنوات - 10 سنوات	
						من 11 سنة - 15 سنة	
						من 16 سنة إلى 20 سنة	
						من 21 سنة - 25 سنة	
						أكثر من 25 سنة	
						أقل من 06 سنوات	
						من 06 سنوات - 10 سنوات	
						من 11 سنة - 15 سنة	
						من 16 سنة إلى 20 سنة	
						من 21 سنة - 25 سنة	
						أكثر من 25 سنة	

أكثر من سنة 25	من 21 سنة-25 سنة	من 16 سنة إلى 20 سنة	من 11 سنة-15 سنة	من 06 سنوات-10 سنوات	أقل من 06 سنوات		
		*				أقل من 06 سنوات	بعد طبيعة العمل
						من 06 سنوات-10 سنوات	
						من 11 سنة-15 سنة	
						من 16 سنة إلى 20 سنة	
						من 21 سنة-25 سنة	
						أكثر من 25 سنة	

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

من خلال الجدول السابق نجد النتائج التالية:

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين لديهم (أقل من 06 سنوات) خدمة والموظفين الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (21 سنة-25 سنة) لصالح فئة الموظفين الذين لديهم (أقل من 06 سنوات) خدمة حول الرضا عن بعد الامتيازات.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل ، بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين لديهم عدد سنوات خدمة (أقل من 06 سنوات) والموظفين الذين تزيد سنوات خدمتهم عن (25 سنة) لصالح فئة الموظفين الذين لديهم (أقل من 06 سنوات) خدمة حول الرضا عن بعد شروط العمل.

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل ، بين اتجاهات أفراد العينة الذين لديهم عدد سنوات خدمة (أقل من 06 سنوات) والموظفين الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (16 سنة-20 سنة) لصالح فئة الموظفين الذين لديهم (أقل من 06 سنوات) خدمة حول الرضا عن بعد طبيعة العمل.

### 3-5-الفروق باختلاف متغير الدخل

تضمنت الفرضية الجزئية الخامسة ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05 <math>\alpha</math>) في آراء المبحوثين حول متغير الرضا الوظيفي تبعاً لمتغير الدخل.  
نعرض الجدول التالي الذي يوضح الفروق إجابات عينة الدراسة حول متغير الرضا الوظيفي والتي تُعزى إلى تأثير متغير الدخل .

جدول رقم (5-47): نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء المبحوثين الدراسة نحو متغير الرضا الوظيفي تبعا لتغير الدخل

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال	.558	.692	.666	3	1.997	بين المجموعات	بعد الأجر
			.962	202	194.338	داخل المجموعات	
				205	196.335	الكلي	
غير دال	.076	2.329	1.944	3	5.833	بين المجموعات	بعد الترقية
			.835	202	168.630	داخل المجموعات	
				205	174.464	الكلي	
غير دال	.395	.998	1.085	3	3.256	بين المجموعات	بعد الإشراف
			1.088	202	219.733	داخل المجموعات	
				205	222.989	الكلي	
غير دال	.076	2.328	1.857	3	5.571	بين المجموعات	بعد الامتيازات
			.797	202	161.088	داخل المجموعات	
				205	166.658	الكلي	
غير دال	.166	1.710	1.382	3	4.146	بين المجموعات	بعد المكافآت
			.808	202	163.224	داخل المجموعات	
				205	167.370	الكلي	
غير دال	.219	1.488	1.198	3	3.593	بين المجموعات	بعد الاتصالات
			.805	202	162.591	داخل	

						المجموعات	
				205	166.184	الكلية	
دال	.022	3.292	2.202	3	6.606	بين المجموعات	
			.669	202	135.116	داخل المجموعات	
				205	141.722	الكلية	
غير دال	.072	4.946	4.775	3	14.325	بين المجموعات	
			.965	202	195.014	داخل المجموعات	
				205	209.340	الكلية	
غير دال	.471	.844	1.392	3	4.176	بين المجموعات	
			1.649	202	333.163	داخل المجموعات	
				205	337.339	الكلية	

\* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

من خلال الجدول السابق نستعرض النتائج التالية :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الأجر باختلاف متغير الدخل ، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (692). ومستوى المعنوية بلغ (558)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الترقية باختلاف متغير الدخل ، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (2.329) ومستوى المعنوية بلغ (076)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الإشراف باختلاف متغير الدخل ، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (998). ومستوى المعنوية بلغ (395)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).



- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الامتيازات باختلاف متغير الدخل، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (2.328) ومستوى المعنوية بلغ (0,076) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد المكافآت باختلاف متغير الدخل، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.710) ومستوى المعنوية بلغ (0,166) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الاتصالات باختلاف متغير الدخل، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.488) ومستوى المعنوية بلغ (0,219) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد شروط العمل باختلاف متغير الدخل، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (3.292) ومستوى المعنوية بلغ (0,022) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد زملاء العمل باختلاف متغير الدخل، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (4.946) ومستوى المعنوية بلغ (0,072) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد طبيعة العمل باختلاف متغير الدخل، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (0.844) ومستوى المعنوية بلغ (0,471) وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- ومن أجل معرفة وتحليل هذه الاختلافات نستخدم اختبار (Sheff test Analysis) للمقارنات البعدية.

جدول رقم (48-5): نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق في آراء المبحوثين نحو متغير الرضا الوظيفي تبعا لتغير الدخل

البعد	متغير الدخل	من 40 000 دج - 70 000 دج	من 70 000 دج - 100 000 دج	أكثر من 100 000 دج
شروط العمل	من 40 000 دج - 70 000 دج			
	من 70 000 دج - 100 000 دج			
	أكثر من 100 000 دج	*		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

نستخلص من خلال الجدول النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل ، بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين تتراوح أجورهم بين (40 000 دج – 70 000 دج) والموظفين الذين تزيد أجورهم عن (100 000 دج) لصالح الفئة التي تزيد أجورها عن (100 000 دج) حول بعد شروط العمل .

### 6-3- الفروق باختلاف متغير الوظيفة

تضمنت الفرضية الجزئية السادسة ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في آراء المبحوثين حول متغير الرضا الوظيفي تبعا لتغير الوظيفة.

نعرض الجدول الذي يوضح الفروق في آراء المبحوثين حول متغير الرضا الوظيفي والتي تعزى إلى تأثير

متغير الوظيفة.

جدول رقم (5-49): نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة نحو متغير

الرضا الوظيفي تبعا لتغير الوظيفة

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دال	.021	2.729	2.508	5	12.541	بين المجموعات	بعد الأجر
			.919	200	183.793	داخل المجموعات	
				205	196.335	الكلية	
غير دال	.059	2.173	1.798	5	8.989	بين المجموعات	بعد الترقية
			.827	200	165.475	داخل المجموعات	
				205	174.464	الكلية	
غير دال	.064	2.128	2.252	5	11.262	بين المجموعات	بعد الإشراف
			1.059	200	211.727	داخل المجموعات	
				205	222.989	الكلية	
غير دال	.230	1.390	1.119	5	5.595	بين المجموعات	بعد الامتيازات
			.805	200	161.063	داخل المجموعات	
				205	166.658	الكلية	
غير دال	.940	.250	.208	5	1.038	بين المجموعات	بعد المكافآت
			.832	200	166.333	داخل المجموعات	
				205	167.370	الكلية	
دال	.018	2.802	2.176	5	10.879	بين المجموعات	بعد الاتصالات
			.777	200	155.305	داخل المجموعات	
				205	166.184	الكلية	
غير دال	.431	.980	.678	5	3.388	بين	بعد شروط

			المجموعات			العمل
			داخل المجموعات	200	138.335	
				205	141.722	الكلية
دال	.001	4.426	4.171	5	20.855	بين المجموعات
			.942	200	188.485	داخل المجموعات
				205	209.340	الكلية
غير دال	.404	1.026	1.687	5	8.433	بين المجموعات
			1.645	200	328.906	داخل المجموعات
				205	337.339	الكلية

\* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

يلاحظ من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الأجر باختلاف متغير الوظيفة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (3.136) ومستوى المعنوية بلغ (0.016). وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الترقية باختلاف متغير الوظيفة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (2.173) ومستوى المعنوية بلغ (0,059)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الإشراف باختلاف متغير الوظيفة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (2.128) ومستوى المعنوية بلغ (0,064)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة الامتيازات باختلاف متغير الوظيفة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.390) ومستوى المعنوية بلغ (0,230)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة المكافآت باختلاف متغير الوظيفة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (250). ومستوى المعنوية بلغ (940)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الاتصالات باختلاف متغير الوظيفة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (2.802) ومستوى المعنوية بلغ (0.018). وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة شروط العمل باختلاف متغير الوظيفة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (980). ومستوى المعنوية بلغ (431)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد زملاء العمل باختلاف متغير الوظيفة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (4.426) ومستوى المعنوية بلغ (0.001). وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة طبيعة العمل باختلاف متغير الوظيفة، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.026) ومستوى المعنوية بلغ (404)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05). ومن أجل معرفة وتحليل هذه الاختلافات، نستخدم اختبار (Sheff test Analysis) للمقارنات البعدية.

جدول رقم (5-50): نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق في آراء المبحوثين حول محور الرضا الوظيفي تبعا لتغير الوظيفة

متغير الوظيفة						
مصلحة التسيير المالي	مصلحة التجارة الخارجية	مصلحة الصندوق والمحفظة	مصلحة القروض والالتزامات	المصلحة التجارية والقانونية	المدير	
				*		المدير
						المصلحة التجارية والقانونية
						مصلحة القروض والالتزامات
						مصلحة الصندوق والمحفظة
						مصلحة التجارة الخارجية مصلحة التسيير المالي
مصلحة التسيير المالي	مصلحة التجارة الخارجية	مصلحة الصندوق والمحفظة	مصلحة القروض والالتزامات	المصلحة التجارية والقانونية	المدير	
		*				المدير
						المصلحة التجارية والقانونية
						مصلحة القروض والالتزامات
						مصلحة الصندوق والمحفظة
						مصلحة التجارة الخارجية مصلحة التسيير المالي
مصلحة التسيير المالي	مصلحة التجارة الخارجية	مصلحة الصندوق والمحفظة	مصلحة القروض والالتزامات	المصلحة التجارية والقانونية	المدير	
				*		المدير
						المصلحة التجارية والقانونية
						مصلحة القروض والالتزامات
						مصلحة الصندوق والمحفظة
						مصلحة التجارة الخارجية مصلحة التسيير المالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

نستخلص من خلال الجدول السابق النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين يشغلون وظيفة (مدير) وأولئك الذين يشغلون وظائف في (المصلحة التجارية والقانونية) لصالح الموظفين من فئة (المُدرء) حول إلى بعد الأجر.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين يشغلون وظيفة "مدير" والموظفين من (مصلحة الصندوق والمحفظة) لصالح الموظفين من فئة (المُدرء) حول بعد الاتصالات.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين يشغلون وظيفة (المدير) وأولئك الذين يشغلون وظائف في (المصلحة التجارية والقانونية) لصالح الموظفين من فئة (المُدرء) حول بعد زملاء العمل.

### 3-7- الفروق باختلاف متغير الوكالة البنكية

تضمنت الفرضية الجزئية السابعة ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

( $\alpha \leq 0,05$ ) في آراء المبحوثين حول متغير الرضا الوظيفي تبعا لتغير المستوى التعليمي.

نعرض جدولا يوضح الفروق في آراء المبحوثين حول متغير الرضا الوظيفي والتي تُعزى إلى تأثير متغير

الوكالة البنكية.

جدول رقم (5-51): نتائج اختبار التباين الأحادي لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد الدراسة نحو متغير الرضا الوظيفي تبعا لتغير الوكالة البنكية

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال	.059	2.172	2.021	5	10.105	بين المجموعات	بعد الأجر
			.931	200	186.117	داخل المجموعات	
				205	196.222	الكلي	
غير دال	.441	.996	.902	4	3.610	بين المجموعات	بعد الترقية
			.906	201	182.197	داخل المجموعات	
				205	185.807	الكلي	
دال	.003	3.731	3.805	5	19.023	بين المجموعات	بعد الإشراف
			1.020	200	203.967	داخل المجموعات	
				205	222.989	الكلي	
غير دال	.272	1.285	1.037	5	5.186	بين المجموعات	بعد الامتيازات
			.807	200	161.472	داخل المجموعات	
				205	166.658	الكلي	
غير دال	.337	1.148	.934	5	4.668	بين المجموعات	بعد المكافآت
			.814	200	162.702	داخل المجموعات	
				205	167.370	الكلي	
دال	.001	4.087	3.081	5	15.405	بين المجموعات	بعد الاتصالات
			.754	200	150.778	داخل المجموعات	
				205	166.184	الكلي	



غير دال	.451	.947	بين المجموعات	3.279	5	.656
			داخل المجموعات	138.444	200	.692
			الكلية	141.722	205	
دال	.001	4.182	بين المجموعات	19.814	5	3.963
			داخل المجموعات	189.526	200	.948
			الكلية	209.340	205	
دال	.003	3.679	بين المجموعات	28.414	5	5.683
			داخل المجموعات	308.925	200	1.545
			الكلية	337.339	205	

\* دال عند مستوى دلالة 0.05 فأقل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

من خلال الجدول السابق نلاحظ النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الأجر باختلاف متغير الوكالة البنكي، وذلك استناداً إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (2.172) ومستوى المعنوية بلغ (0.059)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الترقية باختلاف متغير الوكالة البنكية، وذلك استناداً إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (0.996) ومستوى المعنوية بلغ (0.441)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الإشراف باختلاف متغير الوكالة البنكية، وذلك استناداً إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (3.731) ومستوى المعنوية بلغ (0.003) وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الترقية باختلاف متغير الوكالة البنكية، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (996). ومستوى المعنوية بلغ (441)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الترقية باختلاف متغير الوكالة البنكية، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (996). ومستوى المعنوية بلغ (441)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الإشراف باختلاف متغير الوكالة البنكية، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (3.731) ومستوى المعنوية بلغ (0.003)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الامتيازات باختلاف متغير الوكالة البنكية، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.285) ومستوى المعنوية بلغ (272)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد المكافآت باختلاف متغير الوكالة البنكية، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (1.148) ومستوى المعنوية بلغ (337)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد الاتصالات باختلاف متغير الوكالة البنكية، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (4.087) ومستوى المعنوية بلغ (0.001)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد شروط العمل باختلاف متغير الوكالة البنكية، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (947). ومستوى المعنوية بلغ (451)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد زملاء العمل باختلاف متغير الوكالة البنكية، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (4.182) ومستوى المعنوية بلغ (0.001)، وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل في اتجاهات أفراد الدراسة حول بعد طبيعة العمل باختلاف متغير الوكالة البنكية، وذلك استنادا إلى أن قيمة اختبار تحليل التباين هي (3.679) ومستوى المعنوية بلغ (0.003). وهو أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05).
- ومن أجل معرفة وتحليل هذه الاختلافات نستخدم اختبار (Sheff test Analysis) للمقارنات البعدية.

متغير الوكالة البنكية						
BDL	BADR	BEA	BNA	CPA	CNEP	
جدول رقم (5-52): نتائج اختبار شيفيه لتحديد اتجاه صالح الفروق في آراء المبحوثين حول محور الرضا الوظيفي تبعا لتغير الوكالة البنكية .						
*	*	*	*			CNEP
						CPA
						BNA
						BEA
						BADR
						BDL
بعد الإشراف						
BDL	BADR	BEA	BNA	CPA	CNEP	
*	*	*	*	*		CNEP
						CPA
						BNA
						BEA
						BADR
						BDL
بعد الاتصالات						
BDL	BADR	BEA	BNA	CPA	CNEP	
*		*	*	*		CNEP
						CPA
						BNA
						BEA
						BADR
						BDL
بعد زملاء العمل						
BDL	BADR	BEA	BNA	CPA	CNEP	
*	*	*	*	*		CNEP
						CPA
						BNA
						BEA
						BADR
						BDL
بعد طبيعة العمل						

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ( SPSS. VER.25 )

من خلال الجدول نستخلص النتائج التالية:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين يعملون في الوكالات البنكية CNEP وأولئك الذين يعملون في وكالات BNA، BEA، BADR، ووكالات BDL لصالح الموظفين الذين يعملون في وكالات CNEP حول الرضا عن بعد الإشراف.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين يعملون في الوكالات البنكية CNEP وأولئك الذين يعملون في وكالات BEA، BNA، CPA ، BADR ووكالاتBDL لصالح الموظفين الذين يعملون في وكالاتCNEP حول الرضا عن بعد الاتصالات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين يعملون في الوكالات البنكية CNEP وأولئك الذين يعملون في وكالة BEA، BNA، CPA ووكالاتBDL لصالح الموظفين الذين يعملون في وكالات CNEP حول الرضا عن بعد زملاء العمل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين يعملون في الوكالات البنكية CNEP وأولئك الذين يعملون في وكالات BEA، BNA، CPA ووكالاتBDL لصالح الموظفين الذين يعملون في وكالات CNEP حول الرضا عن بعد طبيعة العمل.

#### 4- تحليل نتائج فرضية الفروقات الخاصة بمتغير الرضا الوظيفي

##### 4-1- تحليل نتائج الفروق تبعا لتغير الجنس

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق في آراء المبحوثين حول بعد الأجر تعزى إلى متغير الجنس، وهو ما قد يعود إلى وجود أبعاد عديدة تتسبب في هذه الفروق، من ذلك نجد المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة والوظائف التي يشغلها كل الجنس، وقد يعود ذلك إلى أن فئة الإناث هي من تتقاضى أجورا أقل من فئة الذكور في الوكالات البنكية محل الدراسة بنسبة (9 %) <sup>1</sup>، وسبب هذا لكونهن يشغلن وظائف أقل من مؤهلاتهن العلمية مقارنة بغالبية الموظفين من الرجال، وهو ما يخلق هذه الفجوة بينهم فيما يتعلق بمتغير الأجر.

أظهرت النتائج أيضا وجود فروق في آراء المبحوثين حول بعد شروط العمل تعزى إلى متغير الجنس، إضافة إلى المسؤوليات المكتبية الكثيرة التي تقع على عاتق جميع موظفي الوكالات البنكية المدروسة رجالا كانوا أو نساء، مع ضرورة الاستجابة السريعة لمتطلبات العميل الغاضب والقلق في غالب الأحيان، قد تجد المرأة الموظفة في هذه الوكالات-كسائر الوظائف التي تشغلها في جميع القطاعات- نفسها أمام صراع ثنائية العمل- الأسرة(Family-work conflict) <sup>2</sup>، وما تعانيه جراء عدم قدرتها على التوفيق بين مهام العمل

<sup>1</sup>-[Http://www.salaryexplorer.com/ar/salary-survey.php?loc=4&loctype=1&job=13&jobtype=1](http://www.salaryexplorer.com/ar/salary-survey.php?loc=4&loctype=1&job=13&jobtype=1). Visited in :03.09.2021

<sup>2</sup> - Aydintan,B,Koç,H, "*The Relationship between Job Satisfaction and Life Satisfaction: An Empirical Study on Teachers*", International journal of business and social science,07,10,2016,PP 72-80(Retrieved from :P 80).

والمهام المنزلية المطلوبة منها نتيجة ساعات العمل الطويلة خارج المنزل، وهذا قد يكون سبب التباين والاختلاف الذي وجدناه بين الجنسين فيما يخص بعد شروط العمل.

#### 2-4- تحليل نتائج الفروق تبعا لتغير العمر

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود فروق بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين تتجاوز أعمارهم (55 سنة)، وأولئك الذين أعمارهم (أقل من 25 سنة) حول بعد الأجر لصالح الفئة العمرية الذين تتجاوز أعمارهم (55 سنة)، وهو ما قد يفسر بسنوات الخدمة والخبرة التي اكتسبتها هذه الأخيرة وحصولها على الزيادة الآلية في أجورها هذا من جهة، بالإضافة إلى ترقيتها إلى مناصب عليا في الوكالات البنكية محل الدراسة، وهو ما ينجر عنه زيادة في الأجر من جهة أخرى.

هذا وبينت النتائج أيضا أن هناك فروقا في اتجاهات أفراد العينة حول بعد طبيعة العمل تعزى إلى متغير العمر، وذلك بين الموظفين من ذوي الفئة العمرية (26 سنة- 36 سنة)، وأولئك الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (46 سنة- 55 سنة) لصالح الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (26 سنة- 36 سنة)، وهو ما يتوافق مع الدراسة التي أجراها<sup>1</sup> Luthans et Thomas؛ فمرد ذلك حسمها يعود إلى أن الموظف فوق سن الأربعين (40) سنة أقل رضا عن وظيفته، وهو ما قد يفسر بمحدودية سقف توقعات هفي المنظمة، وهي النتيجة التي أيدتها دراسة<sup>2</sup> Aristovnik, A, Jaklič, K حين بحثت مسألة الرضا الوظيفي عند الموظفين الأكبر سنا في سلوفينيا<sup>2</sup>، أضف إلى ذلك ضغوط العمل التي تعترض هؤلاء جراء التكنولوجيا والتقنيات المستجدة باستمرار والتي ينبغي عليهم التكيف معها. وفي نفس السياق قام Clark بدراسة في بريطانيا للوقوف على العلاقة بين هذين المتغيرين، وخلص إلى أن العلاقة بين متغير السن ومتغير الرضا الوظيفي تشبه الحرف "U": فالموظفين الأصغر سنا والأكبر سنا يشعرون برضا أكبر مقارنة بمن هم في منتصف العمر<sup>3</sup>، وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة الحالية.

#### 3-4- تحليل نتائج الفروق تبعا لتغير المستوى التعليمي

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود فروق بين اتجاهات أفراد الدراسة من ذوي المستوى التعليمي (ثانوي فأقل) وأفراد الدراسة الذين يحملون شهادة (دكتوراه) لصالح الفئة الأولى حول الرضا عن بعد الأجر،

<sup>1</sup> - Franěk, M, Večeřa, J, " *Personal Characteristics and Job Satisfaction*", Ekonomika a management, 11, 4, 2008, PP 63-76 (Retrieved from: P 64).

<sup>2</sup> - Aristovnik, A, Jaklič, K, " *Job satisfaction of older workers as a factor of promoting labour market participation in the EU: the case of Slovenia*" , Revija Za Socijalnu Politiku, 20, 02, 2013, PP 123-148 (Retrieved from : P 137).

<sup>3</sup> - Franěk, M, Večeřa, J, L Op. Cit., P 65.

ومرد ذلك إلى أن أجر هذه فئة(الثانوي فأقل) في القطاع البنكي بالجزائر أعلى مقارنة بأجر ذات الفئة التي تحمل نفس المستوى التعليمي في قطاعات أخرى.

هذا وبينت نتائج الدراسة أيضا فروقا بين آراء الباحثين من ذوي المستوى التعليمي (ثانوي فأقل) وآراء الباحثين الذين يحملون شهادة (ماستر) لصالح الباحثين من ذوي المستوى التعليمي (ثانوي فأقل) حول الرضا عن بُعد الإشراف، وقد يعود ذلك إلى أن حاملي شهادة (ماستر) يرغبون في توفر خصائص معينة في الإشراف شبيهة من جهة هامشا من الاستقلالية في أداء المهام، أضف إلى ذلك تمكينهم من اتخاذ القرارات دون العودة إلى المشرف خاصة بالنسبة لموظفي الخط الأمامي الذين يُفترض فيهم إيجاد حلول سريعة وأنية لمشاكل العميل هذا من جهة. وهو ما قد لا يجده حملة (الماستر) في مشرفي الوكالات البنكية المدروسة.

على العموم فإنّ هذه النتائج هي نفس النتائج التي توصل إليها تقرير صادر عن كلية الاقتصاد بجامعة شيكاغو الذي بحث العلاقة بين الرضا الوظيفي والمتغيرات الفردية والوظيفية للموظفين في 25 دولة مختلفة من العالم في العام 2007؛ حيث بيّن العلاقة العكسية بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي للموظف، فكلما ارتفع المستوى التعليمي انخفض الرضا الوظيفي والعكس صحيح، وقد يُعزى ذلك إلى مقارنة أصحاب المستويات التعليمية العالية بين واقعهم الوظيفي وتوقعاتهم المرتبطة به؛ كالأجر وشروط عمل أفضل<sup>1</sup>.

#### 4-4- تحليل نتائج الفروق تبعا لتغير عدد سنوات الخدمة

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود فروق بين آراء الباحثين الذين لديهم سنوات خدمة (أقل من 06 سنوات) وآراء الباحثين الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (21 سنة-25 سنة) لصالح الباحثين الذين لديهم (أقل من 06 سنوات) خدمة حول الرضا عن بعد الامتيازات، وقد تُفسر أسباب انخفاض الرضا عن هذا البعد عند الفئة التي تملك (21 سنة-25 سنة) كسنوات خدمة إلى أن هؤلاء يرونها غير مناسبة وغير ملائمة لمدة العمل التي قضوها في الوكالات البنكية المدروسة والتي مكنتهم من إتقان مهامهم الوظيفية وأداءها بالشكل المطلوب، أضف إلى ذلك القدرات والمهارات البدنية والفكرية التي وضعها ويضعها هؤلاء يوميا في تعاملاتهم الخدمية مع العميل بالإضافة إلى مستوى الإتقان العالي في تقنيات العمل الذي بلغته هذه الفئة .

<sup>1</sup>-Bucheli,M,Melgar,N,Rossi,M,Smith,W,T, "Job satisfaction and the individual educational level, re-assessing their relationship ",Departamento de Economía University of Chicago,2010, United States of America,P 8.

بخلاف ذلك نجد أن كُبريات المنظمات تتنافس من أجل الظفر بموظفين ذوي مستويات مرتفعة من سنوات الخبرة، لأن المزج بين معارف الموظفين وخبراتهم الوظيفية من شأنها أن تصقل كفاءاتهم وتنتج أداء متميزاً، ومن السياسات التي تنتهجها المنظمات هنا لجذب هؤلاء نجد دفع أجور عالية وامتيازات مختلفة<sup>1</sup>.

وبينت نتائج البحث الميداني وجود فروق في اتجاهات أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة (أقل من 06 سنوات) وأفراد الدراسة الذين تزيد سنوات خدمتهم عن (25 سنة) لصالح وأفراد الدراسة الذين لديهم (أقل من 06 سنوات) خدمة حول بعد شروط العمل. هذا وأوضح فروقا في آراء المبحوثين من ذوي سنوات الخدمة (أقل من 6 سنوات) والمبحوثين الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (16 سنة - 20 سنة) لصالح المبحوثين الذين لديهم (أقل من 06 سنوات) خدمة حول بعد طبيعة العمل، وكتفسير لهذه النتائج نجد دراسة Davis(1988) ودراسة Sheppard et Herrick(1972) اللتين ذكرتا أن الموظف يكون راض وظيفيا خلال سنواته الأولى، ليبداً هذا الرضا بالانخفاض بعد ذلك وهو ما ينطبق مع نتائج الدراسة الحالية<sup>2</sup>.

على النقيض من ذلك أوضحت الدراساتين سابقتي الذكر أن مستويات الرضا الوظيفي تميل إلى الارتفاع مجدداً خلال سنوات الخدمة الأخيرة للموظف، وهو ما يتعارض مع نتائج الدراسة الحالية فالعميل الداخلي في الوكالات البنكية محل الدراسة الذي لديه سنوات خدمة (أكثر من 25 سنة) لديه مستويات منخفضة من الرضا الوظيفي مقارنة بأقرانه، وقد يفسر ذلك بالمستويات العالية من الضغط والإجهاد المهني خصوصا في ظل التحديات التي يواجهها يوميا نظير العميل الغاضب، العطب التقني أضف إلى ذلك ضرورة تقديم خدمة ذات جودة للعميل الخارجي، زد على ذلك المشاكل الصحية التي قد يواجهها جراء تقدمه في السن.

#### 4-5- تحليل نتائج الفروق تبعا لتغير الدخل

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقا في آراء المبحوثين بين الموظفين الذين تتراوح أجورهم بين (40 000 دج - 70 000 دج) وآراء المبحوثين الذين تزيد أجورهم عن (100 000 دج) لصالح الفئة التي تزيد أجورها عن (100 000 دج) حول الرضا عن بعد شروط العمل، وقد يرجع ذلك إلى أن الفئة الأخيرة هم في الغالب مدراء ورؤساء مصالح بالوكالات البنكية محل الدراسة، فقد وقفنا خلال إجراءنا للدراسة الميدانية

<sup>1</sup> - Wahyudi, " *The influence of job satisfaction and workexperience on lecturer performance of pamulang university*", Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Bussines, 1,2,2018, PP 221-230 (Retrieved from : P 228).

<sup>2</sup> - Singh, A, Sanjeev, R, " *Impact of demographic variable on job satisfaction*", Research journal of social science and management, 02,09,2013, PP 40-47 (Retrieved from : P 41).



على توفر مكاتب هؤلاء على تسهيلات كثيرة وشروط عمل ملائمة كالنظافة، الضوء والهدوء الذي يسود مكاتبهم نظرا لعزلتها، على النقيض من ذلك نجد أن الموظفين الذين يتقاضون (40 000 دج – 70 000 دج) أقل رضاً عن بعد شروط العمل وهو ما قد يُفسر ذلك بعبء أو ضغط العمل المُلقى على عاتق هؤلاء، ساعات عملهم وتفاعلاتهم المباشرة مع العملاء، إضافة إلى نقص فرص التدريب والتطوير لكفاءاتهم بغية تمكينهم من التحكم في التقنيات البنكية المستحدثة.

#### 4-6- تحليل نتائج الفروق تبعاً لتغير الوظيفة

أظهرت نتائج الدراسة أنّ هناك فروقا في اتجاهات إجابات العينة يشغلون وظيفة (مدير) وأولئك الذين يشغلون وظائف في (المصلحة التجارية والقانونية) لصالح الموظفين من فئة (المُدراء) حول الرضا عن بعد الأجر، وهو ما أثبتته الدراسات السابقة حينما أشارت أنّ الموظفين الذين يتقاضون أجورا ومزايا أعلى من متوسط الصناعة، لديهم مستويات أعلى من الرضا والالتزام اتجاه المنظمة<sup>1</sup>، مقارنة بغيرهم من الموظفين.

كما لاحظنا من خلال نتائج الدراسة الميدانية، وجود فروق في اتجاهات إجابات عينة الدراسة بين الذين يشغلون وظيفة (مدير) وأولئك الذين يشغلون وظائف في (مصلحة الصندوق والمحفظه) لصالح الموظفين من فئة (المُدراء) حول الرضا عن بعد الاتصالات، وهو ما قد يُعزى إلى قدرة الموظفين من فئة (المُدراء) على الحصول على المعلومة مع معرفتهم لأهداف ورؤية الوكالات التي يقومون عليها، على النقيض من ذلك، نجد رضا أقل عند أولئك الذين يشغلون وظائف في (مصلحة الصندوق والمحفظه) عن بعد الاتصالات، وهو ما قد يعود إلى عدم تمكن هؤلاء من طرح انشغالاتهم واحتياجاتهم على المشرفين أو غموض وعدم فهمهم لرؤية وأهداف الوكالة البنكية التي ينتمون إليها.

أظهرت نتائج البحث الميداني وجود فروق في اتجاهات إجابات عينة الدراسة الذين يشغلون وظيفة (مدير) وأولئك الذين يشغلون وظائف في (المصلحة التجارية والقانونية) لصالح الموظفين من فئة (المُدراء) حول الرضا عن بعد زملاء العمل، وقد يُفسر ذلك بعلاقات العمل الطيبة التي تربط فئة (المُدراء) بباقي الموظفين في الوكالات البنكية المدروسة؛ حيث تتميز بخصائص التعاون، روح الفريق والدعم الذي

<sup>1</sup>-Poor,R,E, Akhlaq,M,K, Akhavan,R,M," *Evaluate theeffect of internal marketing on employees behavior(case study:guilanprivate insurance companies)*",International journal of recent research aspect,16,1,2013,PP 134-146(Retrieved from: P 138).

يقدمونه إلى موظفيهم، على الجانب الآخر نجد رضا أقل عن بعد زملاء العمل في أوساط الموظفين في (المصلحة التجارية والقانونية)، وهو ما قد يعود إلى روح المنافسة التي تسود بينهم فكل واحد من هؤلاء يسعى إلى جذب العملاء وإتمام معاملاتهم البنكية بمفرده.

#### 7-4- تحليل نتائج الفروق تبعا لتغير الوكالة البنكية

أظهر البحث الميداني وجود فروق في آراء المبحوثين الذين يعملون في الوكالات البنكية CNEP وأولئك الذين يعملون في وكالات BADR، BEA، BNA ووكالات BDL لصالح الموظفين الذين يعملون في وكالات CNEP حول الرضا عن بعد الإشراف، وقد يعود ذلك إلى قلة الضغوطات التي يمارسها المشرفون في CNEP مقارنة بغيرهم من المشرفين في الوكالات الأخرى، وسبب هذا يعود إلى قلة احتمالية المخاطر، وذلك نظرا لصيغة القروض الوحيدة التي تمنحها على الجانب الآخر تعمل الوكالات البنكية الأخرى على صيغ مختلفة من القروض، وهو ما يزيد من احتمالية تعرضها إلى مخاطر وخسائر غير متوقعة وتذبذب في عوائدها، كل هذا قد ينعكس في شكل ضغوط يُمارسها المشرفون على الموظفين الذين تُعتبر أخطاءهم غير المقصودة مكلفة.

كما أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن وجود فروق بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين يعملون في الوكالات البنكية CNEP وأولئك الذين يعملون في وكالات BADR، BEA، BNA، CPA ووكالات BDL لصالح الموظفين الذين يعملون في وكالات CNEP حول الرضا عن بعد الاتصالات، وقد يُفسر هذا بتقسيم العمل بين موظفي وكالات CNEP وضرورة تنسيق المهام بينهم؛ فالعمل الخارجي يتوجه إلى عدد من الشبائك المختلفة للتمكن من إنهاء معاملاته البنكية، ويتم هذا بتفعيل علاقات الاتصالات بين الموظفين على النقيض من هذا، يعمل الموظفون في الوكالات البنكية كلٌّ على حدا بهدف بلوغ الهدف الذي سطر له.

وأظهرت نتائج البحث الميداني فروقا في إجابات أفراد الدراسة الذين يعملون في الوكالات البنكية CNEP وأولئك الذين يعملون في وكالات BADR، BEA، BNA، CPA ووكالات BDL لصالح الموظفين الذين يعملون في وكالات CNEP حول الرضا عن بعد زملاء العمل، وقد ترجع أسباب ذلك إلى أنّ موظفي وكالات CNEP يعملون بشكلٍ تعاوني وتنسيقي من أجل تحقيق أهدافٍ مُشتركة للوكالات التي ينتمون إليها، بينما يعمل الموظفون في الوكالات البنكية الأخرى من أجل تحقيق أهداف مختلفة سُطرت لهم؛ فسعي هؤلاء مُنصب على جذب العملاء المُحتملين، وتقديم مختلف الخدمات التي يطلبونها، وتحفيزهم على اقتناء خدمات أخرى، وهو ما يخلق جوا تنافسيا بين زملاء العمل في الوكالة الواحدة، على الجانب الآخر؛ فإنّ العملاء هم من يتوجهون إلى وكالات CNEP، ويطلبون الخدمات التي يرغبونها، فتُستبدل المنافسة بذلك بين الإدارات بالتعاون بينها.

أسفرت نتائج البحث الميداني عن وجود فروق بين آراء المبحوثين الذين يعملون في الوكالات البنكية CNEP وأولئك الذين يعملون في وكالات BADR، BEA، BNA، CPA ووكالات BDL لصالح الموظفين الذين يعملون في وكالات CNEP حول الرضا عن بعد طبيعة العمل، وقد يرجع ذلك إلى أنّ الموظفين في وكالات CNEP يقدمون خدمات القروض السكنية فقط سواء تعلق الأمر بشراء بناء، وتهيئة أو توسيع سكن، بينما تُقدم البنوك الأخرى صيغا مختلفة للقروض مثل: القروض المكفولة بضمان، والقروض غير المكفولة بضمان، وقروض الاستثمار، وقروض الاستغلال، وقروض إنتاجية، وقروض صناعية، وقروض عقارية، وأخرى شخصية أضف إلى ذلك عمليات السحب والدفع، وهو ما قد يُضيف إلى هؤلاء عبئا إضافيا ومسؤوليات إضافية مُقارنة بأولئك الذين يعملون في وكالات CNEP.

## خلاصة

أصبح المورد البشري اليوم في منظمات الخدمات أصلا من الأصول الرئيسية لها، ولكل أنشطتها؛ فاستمرارها مرهون بالاستثمار فيه، ولتستطيع هذه الأخيرة المنافسة في ظل بيئة تتخللها تغيرات متسارعة وتعقيدات كثيرة، وجب عليها مواكبة هذا الركب التنافسي. والوكالات البنكية التجارية العمومية بولاية معسكر مثال عنها، وهي مطالبة بالعمل داخليا باعتبار أنّ موظفيها هم عملاؤها الداخليون، وذلك بالعمل على تلبية احتياجاتهم للاتصالات الداخلية والمكافآت التنظيمية المناسبة لأدائهم وبحوث السوق الداخلية التي من شأنها الوقوف على متطلباتهم العامة، وتلك الخاصة بتطوير كفاءاتهم بغية بلوغ الرضا الوظيفي لهؤلاء، وهو ما جعلنا نقوم بدراسة ميدانية على مستوى هذه الوكالات، وهذا من خلال إعداد استبيان تم توزيعه على موظفيها، ووضحنا سبيل اختيار العينة، ثم عمدنا إلى تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة كالجنس والسن والوظيفة والدخل وكذا الوكالة البنكية المنتهى إليها الفرد، إضافة إلى تحليل آرائهم حول خصائص كل بعد، هذا وتمت معالجة نتائج هذا الأخير بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ذو النسخة 25 وبرنامج تحليل بنية العزوم ذو النسخة 24.

وبعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لكل من ممارسات عرض الرؤية وممارسة تطوير الكفاءات وممارسة بحوث السوق الداخلية وممارسة الدعم الإداري على الرضا الوظيفي، أما ممارستي الاتصال الداخلي والمكافآت التنظيمية، فلا تؤثر على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متغير التسويق الداخلي، ومتغير الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين بالوكالات البنكية بولاية معسكر.

الخاتمة

## الخاتمة

ما يتسنى ذكره في خاتمة الأطروحة أن المورد البشري اليوم أصبح أصلاً من الأصول الرئيسية لمنظمات الخدمات ولجميع أنشطتها؛ فاستمرار هذه المنظمات مرهون بالاستثمار في هذا المورد الهام، وحتى تتمكن هذه الأخيرة من المنافسة في بيئة تتخللها التغيرات المتسارعة والمعقدة وجب عليها مواكبة الركب التنافسي المؤسس على الطاقات البشرية بدرجة أولى. وقد كانت الوكالات البنكية التجارية العمومية لولاية معسكر خير مثال على ذلك؛ إذ تسعى إلى العمل داخلياً باعتبار أن الموظف فيها هو عميل داخلي، وتجتهد في تلبية احتياجاته للاتصالات الداخلية والمكافآت التنظيمية المناسبة لأدائه ولبحوث السوق، وتلك الخاصة بتطوير كفاءاته أيضاً بغية بلوغ الرضا الوظيفي لديه، وهذا ما ركزنا عليه بالدراسة الميدانية لهذه الوكالات.

من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على 206 موظفاً وبعد معالجة نتائجه بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 25 وبرنامج تحليل بنية العزوم النسخة 24 وبعد اختبار الفرضيات، توصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متغير التسويق الداخلي ومتغير الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين بالوكالات البنكية بولاية معسكر، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من ممارسات عرض الرؤية وممارسة تطوير الكفاءات وممارسة بحوث السوق الداخلية وممارسة الدعم الإداري على بعض أبعاد الرضا الوظيفي، أما ممارستي الاتصال الداخلي والمكافآت التنظيمية فهي لا تؤثر على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى وبالنسبة لأراء الموظفين على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية فقد جاءت مختلفة ومتباينة بالنسبة لمتغيرات الدراسة.

كما عرضنا من خلال الأطروحة بعض المفاهيم النظرية التي وردت في أدبيات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي؛ حيث استوقفنا ما يمكن أن تجنيه منظمات الخدمات من ارتقاء في أدائها وتقديم الخدمة المتميزة ذات الجودة وبناء ميزة تنافسية أساسها التمايز في موردها البشري وجذب العميل والاحتفاظ به، كل ما سبق وأكثر يتم عند اعتماد ممارسات التسويق الداخلي التي من شأنها أن تؤثر بصورة إيجابية على الرضا الوظيفي للعميل الداخلي؛ حيث يُجمع العديد من المفكرين والباحثين أمثال Berry، Gronroos و Rafik et Ahmed على أن بقاء منظمات الخدمات مرهون بقدرتها على التحول والتوجه نحو العميل الخارجي، وهو ما يحدث بعد توجيه الاهتمام إلى العميل الداخلي أولاً.

ولذات الأهمية تناولت دراستنا موضوع العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي الذي عالجتته من خلال إشكالية دور ومساهمة التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي، ولبحث هذه الإشكالية

تم الاعتماد على خمس فصول؛ ثلاث فصول نظرية تطرقنا فيها بالتحليل والتفصيل إلى متغيرات الدراسة بالاعتماد على مختلف المراجع العربية والأجنبية، أما الفصل الرابع فكان مدخلا منهجيا للدراسة الميدانية عرضنا فيه نموذج الدراسة وأساليب جمع البيانات، والطرق الإحصائية لتحليلها، وبخصوص الفصل الميداني، فقد تمثل في دراسة تطبيقية على الوكالات البنكية التجارية العمومية لولاية معسكر.

ولعل من المنهجي كما هو معلوم تأسيس الخاتمة وفق ما يلي:

- ❖ أهم النتائج الميدانية التي توصلنا إليها كخلاصة لدراسة مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي في الوكالات البنكية التجارية العمومية بولاية معسكر.
- ❖ تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يُمكن الاستفادة منها.
- ❖ تقديم آفاق الدراسة.

### أولا: نتائج الدراسة الميدانية

بناء على التحليل السابق لأسئلة وفرضيات الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكرها على النحو التالي:

- انطلاقا من تحليل الدراسات السابقة، تم تصميم نموذج لقياس مُتغيرات الدراسة؛ حيث يتمثل المتغير المستقل في التسويق الداخلي، وقد تمت دراسته من خلال ست ممارسات أساسية هي: ممارسة الاتصال الداخلي، ممارسة عرض الرؤية، ممارسة تطوير الكفاءات، ممارسة المكافآت التنظيمية، ممارسة تطوير الكفاءات ممارسة بحوث السوق الداخلية وممارسة الدعم الإداري، أما المتغير التابع، فقد تمثل في الرضا الوظيفي، وتمت دراسته من خلال تسعة أبعاد رئيسية، وهي: الأجر، الترقية، الإشراف، الامتيازات المكافآت، الاتصالات، طبيعة العمل، شروط العمل، وزملاء العمل.
- الوكالات البنكية التجارية بولاية معسكر هي وكالات عمومية، وقد وقع اختيارنا عليها لإجراء الدراسة الميدانية لعدة أسباب أهمها أنها رائدة في القطاع البنكي بالجزائر ونظرا لوجودها ضمن سوق تميزه الديناميكية والتغير، اعتمادها على سياسات خاصة لمواكبة هذا التطور، إضافة إلى تقديمها لخدمات مُستحدثة من شأنها الإبقاء على ولاء العميل الخارجي.
- استخدام أسلوب الحصر الشامل لمفردات المجتمع بتوزيع استبيان الدراسة على جميع مفرداتها وبسبب عدم التمكن من استرجاعها جميعا لأسباب تم ذكرها سابقا، تم اللجوء إلى عينة عدد مفرداتها (206) من أصل (341) مفردة ، وقد تم استعمال اختبار KMO and Bartlett لتحديد مدى كفاية العينة،

وبرمجية G\*POWER لتحديد الحد الأدنى لعينة الدراسة، وقد أوجدت نسبة صالحة ومقبولة إحصائياً لغايات تعميم الدراسة.

- التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة؛ حيث عُرض الاستبيان في صورته الأولية على المشرف، وقد تم تعديله وفقاً لما رآه مناسباً، وبعد إجازته له، قمنا باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين للتحقق من مدى دقة ومصداقية فقرات الاستبيان، وقد طُورت هذه الأداة بناءً على آراء المحكمين؛ حيث عُدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية.
- التأكد من صدق البناء الداخلي للأداة من خلال معامل بيرسون؛ حيث تبين أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة؛ بمعنى وجود علاقة طردية بين جميع فقرات أبعاد متغير التسويق الداخلي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي ينتمي إليها، وبين جميع فقرات متغير الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للأبعاد التي ينتمي إليها لدى الموظفين بالوكالات البنكية بولاية معسكر.
- حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمتغيرات وأداة الدراسة ككل؛ حيث تبين أن أداة الدراسة تتمتع بثبات ممتاز؛ إذ بلغ معامل الثبات العام لها (0.835)؛ أي أن نسبة التأكد من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس أفراد العينة هي (83,5%)، وهي نسبة عالية تدل على صلاحية أداة الدراسة لإعادة التطبيق الميداني، هذا وتم استخدام اختبار التجزئة النصفية لمعامل قوتمان ومعامل سبيرمان براون للغرض ذاته، وتم التوصل من خلاله إلى ثبات أداة الدراسة أيضاً.
- التأكد من صحة نموذج الدراسة وصلاحيته باستخدام التحليل العاملي التوكيدي، وقد حازت لمؤشرات جودة المطابقة (كاي تربيع، مربع كاي المعياري، مؤشر لوكر-لويس ومؤشر رمسي) على قيم جيدة، وهو ما يعني صلاحية نموذج الدراسة.

#### النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية

- بناءً على تحليل المعلومات الواردة في الجزء الأول من استبيان الدراسة، تحصلنا على مجموعة من النتائج الخاصة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ومن أهمها:
- أن فئة الذكور كانت أعلى من فئة الإناث؛ حيث بلغت نسبتهم على التوالي (58,3%) و(41,7%).
  - أن أفراد الدراسة الذين تقل أعمارهم عن (45 سنة) سجلت أعلى نسبة بواقع (78,64%)، والأفراد الذين عمرهم (فوق 45 سنة) سجلوا نسبة (21,35%)؛ أي أن نسبة كبيرة من موظفي الوكالات البنكية



محل الدراسة من الشباب، وهو ما ينعكس إيجاباً على المنظمات المدروسة من ناحية مساهمتها للتغيرات والمستجدات.

- فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فقد كانت الفئة المسيطرة على عينة الدراسة هي فئة الموظفين الحاصلين على الشهادات الجامعية؛ حيث بلغت نسبة حامليها (72,81%) ، وباقي عينة الدراسة دون المستوى الجامعي بنسبة (27,18%)، وهذا ما يدل على أنّ هناك قدرات بشرية مؤهلة وقادرة على مواكبة التحولات الرقمية التي تشهدها الوكالات البنكية باستمرار.
- اتضح أيضاً بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخدمة أن ما نسبته (23,78%) من أفراد عينة الدراسة، يتمتعون بمستوى عالٍ من الخبرة (أكثر من 15 سنة)، وأن حوالي (50%) يتمتعون بمستوى متوسط من الخبرة، وحوالي (26,21%) فرداً من عينة الدراسة تقل خبرتهم عن (5 سنوات).
- بالنسبة للوظيفة، فقد غلب على عينة الدراسة موظفو المصلحة التجارية والقانونية بنسبة (25,7%)، وهؤلاء يمارسون كل ما له علاقة بالأعمال التجارية والقانونية للوكالات المدروسة، بينما تقاسمت العينة المبحوثة وظائف في مصالح القروض والالتزامات، وعمليات الصندوق والمحفظة، وكذا الرقابة المحاسبية، والإعلام الآلي والتسيير نسبياً متقاربة، أما المدراء وموظفو مصلحة التجارة الخارجية، فقد جاؤوا في المرتبتين الأخيرتين.
- جاء في عينة الدراسة أنّ أغلب المبحوثين من الذين يتقاضون أقل من 70 000 دج؛ حيث سجل هؤلاء نسبة (66,99%)، تليها الفئات الأخرى بنسب متقاربة.
- فيما يخص الوكالة البنكية، فقد استحوذت وكالات BADR على النسبة الأعلى من عينة الدراسة؛ حيث بلغت (34,46%)، فيما تقاسمت باقي الوكالات نسبياً متقاربة من عينة الدراسة، وهذا يعود إلى كثافة توزيع وكالات BADR على مستوى إقليم الولاية مقارنة بغيرها من الوكالات.

### النتائج المتعلقة بالتسويق الداخلي

قمنا برصد مستوى التسويق الداخلي لدى موظفي الوكالات البنكية المدروسة من خلال ممارسات تمثلت في (الاتصال الداخلي، عرض الرؤية، تطوير الكفاءات، المكافآت التنظيمية، بحوث السوق الداخلية والدعم الإداري)، وقد جاءت هذه الممارسات مرتبة تنازلياً من الأعلى إلى الأدنى، تطبيقاً على النحو التالي، تطوير الكفاءات، الاتصال الداخلي، الدعم الإداري، بحوث السوق الداخلية، عرض الرؤية، المكافآت التنظيمية؛ إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي المُرجح لهم على التوالي (3.3050)، (2.9150)، (2.7524)،

(2,6782)، (2.4879)، (2.4612)، ويعزى ذلك إلى حداثة مفهوم التسويق الداخلي وممارساته، وغموض بعض المفاهيم المتعلقة به، وعدم توفر الثقافة التنظيمية المشجعة عليه.

#### النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي

جاء مستوى توافر أبعاد الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في الوكالات البنكية التجارية العمومية بولاية معسكر متباينا بين المتوسط والمنخفض؛ حيث تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن متوسط الأهمية بالنسبة لبعدهم الترقية جاء منخفضا بمتوسط حسابي قدره (2.3398)، وهو ما يعني أن الوكالات المدروسة تمارس الترقية، ولكن بدرجة منخفضة وغير كافية، وليست بالطريقة التي يأملها موظفوها، أما متوسط الأهمية لبعدهم الامتيازات، فجاء منخفضا هو الآخر بمتوسط حسابي قدره (2,3362)، وهو ما يشير إلى أن ممارسة هذه الوكالات للامتيازات منخفضة، وتتسم بالمماطلة في الحصول عليها، والغموض في طريقة توزيعها، وعدم تناسبها مع مؤهلات، وكفاءات وبالأخص مجهودات هؤلاء، أما باقي الأبعاد فتتوافر بدرجة متوسطة تؤول إلى المنخفض في بعض الأحيان نسبة إلى الموظفين، وهو ما يعني ضرورة العمل على تحسينها وتطويرها لما لها من أثر إيجابي على رضا الموظف، ويُمكن ترتيب أبعاد الرضا الوظيفي حسب المستوى العام لها تنازليا كما يأتي: الإشراف، زملاء العمل، طبيعة العمل، الاتصالات، الأجر، شروط العمل، المكافآت، الترقية والامتيازات؛ إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح لهم على التوالي: (3,1299)، (2,9260)، (2,6505)، (2,6493)، (2,3532)، (2,3398)، (2,3362).

#### نتائج اختبار الفرضيات

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات الرؤية، وتطوير الكفاءات، وبحوث السوق الداخلية والدعم الإداري على بعض أبعاد الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين بالوكالات البنكية التجارية العمومية بولاية معسكر.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمتغير التسويق الداخلي على أبعاد الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين بالوكالات البنكية التجارية العمومية بولاية معسكر.

- ظهر أنّ متغير التسويق الداخلي كان له تأثير مرتفع على أغلب أبعاد الرضا الوظيفي، وتجلت نسبة تأثيره الأكبر على بعدي الأجر وزملاء العمل من وجهة نظر الموظفين في الوكالات البنكية؛ حيث يُفسر ما نسبته (91%) من التباين الحاصل في هذين البعدين، أما تأثيره على بعد الامتيازات، فجاء في المرتبة الثالثة؛ حيث يُفسر ما مقداره (73%) من التباين الحاصل في هذا البعد، في حين جاء تأثير متغير التسويق الداخلي على بعد المكافآت في المرتبة الرابعة؛ حيث يُفسر ما مقداره (70%) من التباين الحاصل في هذا البعد، تأثير متغير

التسويق الداخلي على بعد الترقية احتل المرتبة الخامسة؛ حيث يفسر ما مقداره (69%) من التغير الحاصل في هذا البعد، في حين جاء تأثير متغير التسويق الداخلي على بعد الاتصالات في المرتبة السادسة؛ حيث يُفسر ما مقداره (68%) من التغير الحاصل في هذا البعد، يليه تأثيره في بعد شروط العمل؛ حيث يفسر هذا المتغير ما مقداره (62%) من التغير الحاصل في هذا البعد، أما تأثير متغير التسويق الداخلي على بعد طبيعة العمل، فجاء مرتفعا هو الآخر؛ حيث يُفسر ما مقداره (47%) من التباين الحاصل في هذا البعد، وفي الأخير تأثيره على بعد الإشراف؛ حيث يفسر متغير التسويق الداخلي ما مقداره (2%) من التباين الحاصل في هذا البعد.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين آراء المبحوثين من جنس ذكور والمبحوثين من جنس إناث حول ممارسات عرض الرؤية، تطوير الكفاءات والمكافآت التنظيمية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين آراء المبحوثين الذين سنهم (أقل من 25 سنة) والأفراد الذين يتراوح سنهم بين (36 سنة-45 سنة) لصالح الفئة الأولى، وآراء المبحوثين الذين ينحصر سنهم بين (36 سنة-45 سنة) والمبحوثين الذين يتجاوز سنهم (55 سنة) لصالح الفئة الأولى حول ممارسة الاتصال الداخلي، ووجود فروق بين أفراد الدراسة الذين سنهم (أقل من 25 سنة) والمبحوثين الذين يتراوح سنهم بين (46 سنة-55 سنة) لصالح الفئة الأولى، وبين المبحوثين الذين ينحصر سنهم بين (26 سنة-36 سنة) وأفراد الدراسة من (36 سنة-45 سنة) لصالح الفئة الأولى حول ممارسة بحوث السوق الداخلية، بالإضافة إلى وجود فروق بين أفراد الدراسة الذين يبلغون (أقل من 25 سنة) وأفراد الدراسة من (26 سنة-36 سنة) لصالح الفئة الأولى، وأفراد الدراسة الذين تنحصر أعمارهم بين (26 سنة-36 سنة) وأولئك الذين تتراوح أعمارهم بين (46 سنة-56 سنة) لصالح الفئة الأولى حول ممارسة الدعم الإداري.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين آراء المبحوثين الذين مستواهم (ليسانس) وآراء المبحوثين الذين مستواهم التعليمي (ثانوي فأقل) لصالح أفراد الدراسة الذين مستواهم (ليسانس) حول ممارسة بحوث السوق الداخلية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين آراء المبحوثين الذين لديهم سنوات خدمة أقل من (6 سنوات) وآراء المبحوثين الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (16-20 سنة) لصالح الفئة الأولى حول ممارسة الاتصال الداخلي مع وجود فروق بين أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة أقل من (6 سنوات) وأفراد الدراسة الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (16-20 سنة) لصالح الفئة الأولى حول ممارسة عرض الرؤية ووجود فروق بين آراء المبحوثين الذين لديهم سنوات خدمة أقل من (6 سنوات) وآراء المبحوثين الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (16-20 سنة) لصالح الفئة الأولى حول ممارسة تطوير

الكفاءات، مع وجود فروق بين أفراد الدراسة يملكون سنوات خدمة أقل من (6 سنوات) وأفراد الدراسة الذين تنحصر سنوات خدمتهم بين (6-10 سنوات) لصالح الفئة الأولى حول ممارسة المكافآت التنظيمية، ووجود فروق بين آراء المبحوثين ذوي سنوات الخدمة أقل من (6 سنوات) وآراء المبحوثين الذين يملكون (أكثر من 25 سنة) خدمة لصالح الفئة الأولى حول ممارسة بحوث السوق الداخلية، وأخيرا وجود فروق بين أفراد الدراسة أقل من (6 سنوات) وأفراد الدراسة الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (16-20 سنة) لصالح الفئة الأولى حول ممارسة الدعم الإداري.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين آراء المبحوثين الذين يتقاضون (40 000 دج-70 000 دج) وآراء المبحوثين الذين يتقاضون (أكثر 100 000 دج) لصالح أفراد الدراسة الذين يتقاضون (40 000 دج-70 000 دج) حول ممارسات الاتصال الداخلي، والرؤية، وتطوير الكفاءات، والمكافآت التنظيمية، وبحوث السوق الداخلية والدعم الإداري.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين آراء المبحوثين الذين يشغلون وظيفة (مدير) وآراء المبحوثين الذين يشغلون وظائف في (المصلحة التجارية والقانونية) لصالح أفراد الدراسة الذين يشغلون وظيفة (مدير) حول ممارسات الاتصال الداخلي، عرض الرؤية والدعم الإداري، مع وجود فروق في آراء المبحوثين الذين يشغلون وظيفة (مدير) وآراء المبحوثين الذين يشغلون وظائف في (مصلحة المحاسبة، والإعلام الآلي والتسيير المالي) لصالح أفراد الدراسة الذين يشغلون وظيفة (مدير) حول ممارسة المكافآت التنظيمية، وأخيرا وجود فروق في آراء المبحوثين الذين يشغلون وظيفة (مدير) وآراء المبحوثين الذين يشغلون وظائف في (مصلحة الصندوق والمحفظة) لصالح أفراد الدراسة الذين يشغلون وظيفة (مدير) حول ممارسة بحوث السوق الداخلية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين آراء الموظفين في وكالات CNEP وآراء الموظفين في وكالات BEA, BADR CPA, BNA, وBDL لصالح الموظفين في وكالات CNEP حول ممارسة تطوير الكفاءات، مع وجود فروق بين آراء الموظفين في وكالات CNEP وآراء الموظفين في وكالات BEA, CPA, BNA, وBDL لصالح الموظفين في وكالات CNEP حول ممارسة الدعم الإداري.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين آراء المبحوثين من جنس ذكور والمبحوثين من جنس إناث حول بُعدي شروط العمل والأجر.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين آراء المبحوثين الذين يتجاوز سنهم (55 سنة) وآراء المبحوثين الذين سنهم (أقل من 25 سنة) لصالح المبحوثين الذين يتجاوز سنهم (55 سنة) حول بعد

الأجر، ووجود فروق بين أفراد الدراسة من (26 سنة-36 سنة) وأفراد الدراسة الذين يتراوح سنهم بين (46 سنة-55 سنة) لصالح أفراد الدراسة من (26 سنة-36 سنة) حول طبيعة العمل.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين آراء المبحوثين الذين مستواهم التعليمي (ثانوي فأقل) وآراء المبحوثين الذين مستواهم التعليمي (دكتوراه) لصالح المبحوثين الذين مستواهم التعليمي (ثانوي فأقل) حول بعد الأجر، مع وجود فروق في آراء أفراد الدراسة الذين مستواهم التعليمي (ثانوي فأقل) وآراء أفراد الدراسة الذين مستواهم التعليمي (ماستر) لصالح أفراد الدراسة الذين مستواهم التعليمي ثانوي فأقل حول بعد الإشراف.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين آراء المبحوثين الذين لديهم سنوات خدمة (أقل من 6 سنوات) وآراء المبحوثين الذين تتراوح سنوات خدمتهم بين (21 سنة-25 سنة) لصالح المبحوثين الذين لديهم سنوات خدمة (أقل من 6 سنوات) حول بعد الامتيازات مع وجود فروق بين أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة (أقل من 6 سنوات) وآراء المبحوثين الذين يملكون (أكثر من 25 سنة) خدمة لصالح المبحوثين الذين لديهم سنوات خدمة أقل من (6 سنوات) حول بعد شروط العمل، وأخيرا وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة الذين لديهم سنوات خدمة (أقل من 6 سنوات) وآراء أفراد الدراسة الذين يملكون (أكثر من 25 سنة) خدمة لصالح المبحوثين الذين لديهم سنوات خدمة (أقل من 6 سنوات) حول بعد طبيعة العمل.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة الذين دخلهم (أكثر من 100 000 دج) وأفراد الدراسة الذين يتراوح دخلهم بين (40 000 دج-70 000 دج) لصالح أفراد الدراسة الذين يتقاضون (أكثر من 100 000 دج) حول بعد شروط العمل.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين آراء المبحوثين الذين يشغلون وظيفة (مدير) وآراء المبحوثين الذين يشغلون وظائف في (المصلحة التجارية والقانونية) لصالح أفراد الدراسة الذين يشغلون وظيفة (مدير) حول بُعدي الأجر وزملاء العمل مع وجود فروق في آراء المبحوثين الذين يشغلون وظيفة (مدير) وآراء المبحوثين الذين يشغلون وظائف في (مصلحة الصندوق والمحفظة) لصالح أفراد الدراسة الذين يشغلون وظيفة (مدير) حول ممارسة بُعد الاتصالات.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين آراء المبحوثين في وكالات CNEP وآراء المبحوثين في وكالات BEA, BADR, BNA, وBDL لصالح المبحوثين في وكالات CNEP حول بُعد الإشراف، مع وجود فروق بين آراء الموظفين في وكالات CNEP وآراء الموظفين في وكالات BEA, BDL, BADR, CPA, BNA,

لصالح الموظفين في وكالات CNEP حول بُعد الاتصالات، مع وجود فروق في اتجاهات أفراد الدراسة من وكالات CNEP واتجاهات أفراد الدراسة من وكالات BADR، BEA، BNA، CPA ووكالة BDL لصالح الموظفين في وكالات CNEP حول بعد زملاء العمل، وأخيرا وجود فروق بين آراء المبحوثين في وكالات CNEP وآراء المبحوثين في وكالات BADR، BEA، BNA، CPA ووكالات BDL لصالح المبحوثين في وكالات CNEP حول بعد طبيعة العمل.

### توصيات الدراسة

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها بدء بالإطار النظري للدراسة ثم التحليل الإحصائي للبيانات، وكذا مقترحات المبحوثين، نقدم عددا من التوصيات التي قد تُساهم في تعزيز ممارسات التسويق الداخلي، والذي بدوره يساعد في الرفع من مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالوكالات البنكية العمومية بولاية معسكر على النحو التالي:

- تعزيز ممارسة الاتصال الداخلي ثنائية الاتجاه في الوكالات البنكية باستخدام جميع الوسائط المكتوبة المسموعة والمرئية، إضافة إلى صبر الآراء والاتصالات المفتوحة مع الموظفين ليتمكنوا من إبداء مواقفهم وآرائهم ومشاركتها، مع ضرورة توفير تغذية عكسية تهدف إلى تقييم الأداء الوظيفي لهؤلاء بُغية تطويره بما يتوافق مع أهداف الوكالات البنكية التي ينتمون إليها.

- تحديد رؤية الوكالات البنكية تحديدا دقيقا، وموجزا وواضحا بشكلٍ يصف الأهداف النهائية التي تسعى هذه الأخيرة بلوغها في مدة خمسة إلى عشر سنوات، مع عرض بيانها على الموظفين، وجعلهم يُؤمنون بها، ويُساهمون في بلوغها؛ فهذا هو السبيل الوحيد لإبقاء هؤلاء على مسار واحد وصحيح نحو أهداف مشتركة.

- ضبط احتياجات تطوير الكفاءات عند موظفي الوكالات البنكية مع الاستثمار في تطوير هؤلاء وخلق ثقافة التعلم لديهم؛ لأن تقليص التدريب والتطوير، أو التقليل من جودة برامج ليس بالاستثمار الذي يُعول عليه خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين هذه الوكالات، وكذا الضغوط الاقتصادية التي تشهدها البيئة الحالية.

- إعادة النظر في ممارسة المكافآت التنظيمية بأنواعها في الوكالات البنكية من ذلك ضرورة بناءها على أساس تقييم الأداء الوظيفي للموظفين وربطها بنتائجه، بالإضافة إلى إعطاء الأولوية لمكافأة أولئك الذين يساهمون في تحقيق رؤية الوكالات البنكية التي ينتمون إليها، ومن يمتلكون قدرات وكفاءات عالية في الاتصال مع العميل الخارجي، وأولئك الذين يمتلكون قوة إقناع وتأثير أكثر عليه بهدف دفعه لشراء المنتجات والخدمات التي تقدمها الوكالات البنكية التي ينتمي إليها هؤلاء دون غيرها من الوكالات.

- تشجيع الموظفين على العمل بروح الفريق الواحد داخل الوكالات البنكية قصد إنجاز المهام وحل المشكلات وتطوير الأداء، مع تخصيص مكافآت تنظيمية خاصة بالأداء الجماعي.
  - تعزيز ممارسة بحوث السوق الداخلية بين أوساط الموظفين داخل الوكالات البنكية بغرض الوقوف على احتياجاتهم وتوقعاتهم.
  - من الضروري أن يعمل مدراء الوكالات البنكية على تعزيز ممارسة الدعم الإداري بين أوساط الموظفين الذين يقفون أمام تطور هائل للخدمات، ولطرق أداءها مع مرور الوقت من جهة، وأمام عميل مُتطلب من جهة أخرى.
  - إعادة النظر في سياسات الأجور في الوكالات البنكية، والتي يجب أن تكون أعلى من متوسط الأجر الذي تدفعه الوكالات المنافسة؛ ففي ظل المنافسة الشديدة لجذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم، وجب تقديم متوسط أجر أعلى؛ ما يعني أن الوكالة البنكية تتوقع من موظفيها أداء أعلى من المتوسط؛ فالأجور المرتفعة هي استثمار نحو إنتاجية وجودة عاليتين .
  - ضرورة العمل على تحفيز الموظفين وتعزيز معنوياتهم في الوكالات البنكية عن طريق سياسات ترقية واضحة؛ فترقية هؤلاء لا تعني زيادة أجورهم أو امتيازاتهم فقط، ولكنها تعني أنهم أصبحوا مؤهلين لتولي مسؤوليات إضافية، وهو ما يرفع من إنتاجيتهم، ويُعظم من أرباح الوكالة البنكية التي ينتمون إليها.
  - من الضروري على الوكالات البنكية دراسة وتحليل سلوك الموظفين أثناء العمل وفي علاقاتهم مع زملاءهم مشرفيهم وعملاءهم، فمن شأن هذه الدراسات، أن توضح رضا الموظف من عدمه، وتُمكن الوكالات البنكية من العمل على تدارك النقائص التي تحول دون رضاه، لأن جودة الخدمات، وكذا اللقاءات التفاعلية مع العميل، مرهونة برضاه الوظيفي.
  - إعادة النظر في الامتيازات التي تمنحها الوكالات البنكية للموظفين لما لها من تأثير واضح وإيجابي على رضا هؤلاء الوظيفي، وكذا أداءهم وهو ما ينعكس في صورة التميز في أداء الوكالات البنكية التي ينتمون إليها ككل.
- ### آفاق الدراسة

بعد معالجة موضوع الدراسة والإجابة عن إشكالياتها وفرضياتها، ورغم تشعب وتفرع الموضوع، إلا أنه يؤسس بداية يُمكن الانطلاق منها في توسعته من خلال دراسات أخرى ذات صلة بمتغيرات وأبعاد جديدة، ومنها ما يلي:

- دراسة متغيرات الدراسة الحالية في قطاع البنوك الخاصة.
- دراسة مقارنة لتطبيق ممارسات التسويق الداخلي في القطاع البنكي العام والخاص بالجزائر.

## الخاتمة

- دراسة متغيرات الدراسة الحالية في قطاعات خدمية أخرى؛ كالقطاع التعليمي، القطاع السياحي، القطاع التأميني، قطاع التمريض... الخ.
  - التوسع في البحث حتى يشمل ولايات أخرى، واختبار مدى قابلية تطبيق نموذج الدراسة في هذه الأخيرة.
  - دراسة تأثير متغيري التسويق الداخلي والرضا الوظيفي على متغير الأداء الوظيفي في الوكالات البنكية المدروسة، وغيرها من القطاعات الخدمية، وذلك نظرا لكثرة الأدبيات المنظرة للعلاقة بين المتغيرات الثلاث الآتية:
  - رضا العميل الداخلي، رضا العميل الخارجي وممارسات التسويق الداخلي كمتغير وسيط.
  - رضا العميل الداخلي، رضا العميل الخارجي وجودة الخدمة كمتغير وسيط.
  - دور التسويق الداخلي في مواكبة التغير الثقافي بالمنظمة.
  - دراسة وبحث متغيرات عديدة ذُكرت أثناء عرض الدراسة نذكر منها على سبيل المثال: العمل العاطفي، تأثير تقويض المكافآت، صراع العمل - الأسرة... الخ.
  - دراسة أسباب الحياد الذي تبديها العينة المبحوثة دراسة موضوعية،
  - وضع آليات تمكن استثمار خبرات ومهارات وكفاءات الموظفين الأعلى سنا والأكثر خبرة.
- أما ما نرجوه من مدراء الوكالات البنكية التي كانت محل هذه الدراسة الميدانية ومن موظفيها على حد سواء فهو ما يلي :
- إبداء وعي أكبر منهم ومن خلالهم باقي المدراء في مختلف القطاعات الاقتصادية الأخرى بالانفتاح أكثر على المؤسسات العلمية والسماح لطلبتها وأستاذتها بخوض غمار البحث العلمي داخلها .
  - تحلي الموظفين بروح التعاون مع الأبحاث العلمية لما لها من أثر إيجابي في إيجاد حلول للمشاكل التي تعترض أداءهم الوظيفي .
  - سد الفجوة الموجودة بين البحوث العلمية الميدانية التي تبقى على أرفف المكتبات وبين ميادين بح





# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب

1. تيغزة، أ.ب، "التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS وليزرل LISREL"، ط. 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012.
2. سوسن، ش، "أسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية"، الطبعة الثالثة، مركز دبيونو لتعليم التفكير، الأردن، 2014.
3. ماجد، ر "منهجية البحث العلمي: إجابات عملية لأسئلة جوهرية"، بيروت: مؤسسة فريدريتش إيبريت، 2016.

المجلات

4. أبو بكر، م، ع، أ، "أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي- الإمارات- فرع العين)"، مجلة العلوم الاقتصادية، 16، 10، 2015.
5. بن جروة، ح، بن خيرة، س، "مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، 2014.
6. قالون، ج، عياد، ص، "أثر التزام الإدارة بتطبيق مفهوم التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي عبر الرضا الوظيفي دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية / وكالة أدرار 252"، Revue Economie and Management، 18، 02، 2020.
7. مولوح، ك، ممراش، ف، مولوح، إ، "أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للأطباء في المستشفيات العمومية- دراسة ميدانية"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 5، 9، 2019.

أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير

8. الأخضر، م، م، (2010). "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر". رسالة ماجستير، جامعة تلمسان.
9. بويوسف، ف، (2009). "العوامل المؤثرة في أداء البنوك الجزائرية وعملياتها غير التقليدية دراسة مقارنة بين البنك الخارجي Société générale والبنك العام CNEP". رسالة ماجستير. جامعة فرحات عباس سطيف.
10. جوال، م، س، (2015)، "التمكين وأثره على السلوك الابداعي في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، جامعة الشلف.
11. الشمراني، م، م، م، (2000)، "مشكلات استخدام التباين الأحادي والمقارنات البعدية وطرق علاجها"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى.
12. العالول، أ، ف، (2016). "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة". رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
13. موسى، نبيل، (2011)، "إشكالية تحديد حجم العينة في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر.
14. نجار، ح، (2014). "إدارة المخاطر المصرفية وفق إتفاقيات بازل دراسة واقع البنوك التجارية العمومية الجزائرية". رسالة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 1.

المراجع باللغة الأجنبية

Books

15. Gonzalez, F.E, " *Fundamentals of Survey Research Methodology*", Washington C3 Center McLeant, Virginia, United States of America, 2005.
16. Hsu, C.H.C., Powers, T, " *Hospitality Management* ", John Wiley & Sons, Inc. New York, United states of America, 2002.

17. Miller ,E.H., Rosse ,G ,j,"*Emotional Reserve and Adaptation to Job Dissatisfaction (Review of the book The Psychology of Work Theoretically Based Empirical Research by Brett,M,J, Drasgow,F, lawrence erlbaum associates "*, Publishers mahwah, New Jersey , London,2002.
18. Rafferty,E,A.,Griffin,M, " *Job satisfaction in organizational research "*,Amirican psychological association,Washington,2009.

### Journals

19. Abbassi ,Z, Ujan,A,I," *Gender discrimination in workforce and its impact on the employees*",Pakistan journal of commerce and social science ,5,1,2011,PP 177-191.
20. Abuhashesh,M.,Al-Dmour,R.,Masa'deh,R ,"*Factors that affect Employees Job Satisfaction and Performance to Increase Customers' Satisfactions*", Journal of human resources management research,2019,PP 01-24.
21. Ahmed,P.,Rafik,M., Saad,M.N,"*Commentary internal marketing issues and challenges*" ,European Journal of Marketing,37,9,2003,PP 1177-1186.
22. Ahmed,P.,Rafik,M., Saad,M.N,"*Internal marketing and mediating of organisation competencies*".European Journal of Marketing,37,9,2003,PP 1221-1241.
23. Akabolat,M,Isik,O,Yilmaz,A,Akca,N,"*The effect of organizational justice perception on job satisfaction of health employees "*,International journal of recent advances in organizational behavior and decision sciences ,1,2,2015,PP 360-372.
24. Ali,W,"*Understanding the Concept of Job Satisfaction,Measurements,Theories and its Significance in the Recent Organizational Environment:A Theoretical Framework*",Archives of Business Research,4,1,2016,PP 100-111.
25. Alqarawi ,A,B et AlSheail,M,R, "*Factors influencing banking employee satisfaction in Saudi Arabic "*,Archives of business research,7,2,2019,PP 121-132.
26. Alshmemri,M.,Shahwan-Akl,L.,Maude,P,"*Herzberg's two-factor theory*",Life science journal,14,5,2017,PP 12-16 .
27. Altarifi,S, "*Internal marketing activities in higher education*" , International journal of business and management ,9,6, 2014, PP 126-138.
28. Andrea,B, Gabriella,H, Tímea,J, " *Y and Z Generations at Workplaces*", Journal of Competitiveness,8,3,2016,PP 90-106.
29. Aristovnik ,A,Jaklič ,K, " *Job satisfaction of older workers as a factor of promoting labour market participation in the EU: the case of Slovenia*" , Revija Za Socijalnu Politiku,20,02,2013,PP 123-148.
30. Aydintan,B,Koç,H, "*The Relationship between Job Satisfaction and Life Satisfaction: An Empirical Study on Teachers*", International journal of business and social science,07,10,2016,PP 72-80
31. Azzam,A,Z,"*Internal marketing as tool for maintening high quality service provided by service firme*",Internatinal journal of economic,commerce and Management,4,4,2016,PP 380-393 .
32. Baaren,T.,Gallozay,C ,"*Consequence of job satisfaction factors on the productivity level of operating core*" , Journal of organizational psychology and consumer behavior,14,7,2014, PP 119-127.
33. Baka ,A.,Figgou.,L.,Trigo,V,"*Neither agree ,nor disagree: a critical analysis of the middle answer category inviting advice application*",International journal of electronic governance ,53/4,2012,PP 244-263 .
34. Bansal, S ,H.,Mendelson , B ,M.,Sharma,B, "*The impact of internal marketing activities on external marketing outcomes*",Journal of quality management ,6,2,2001,PP 61-76.

35. Baran,E, ARABELEN,G, *"The effects of internal marketing on ship agents' job satisfaction: a quantitative research"*, Denizcilik fakültesi dergisi,9,1,2017,PP 25-54.
36. Benavente.G.D.L.,Valdez.D.M.B.,Sosa.V.M.L," *Model of Internal Marketing as a Trigger to Achieve the Commitment of Internal Customers at the Polytechnic University of Tulancingo in the State of Hidalgo, Mexico* "; International Review of Management and Business Research ,4,4 ,2015,PP 645-962.
37. Blasius,J.,Thiessen,V,"*The use of neutral responses in survey questions:An application of multiple correspondces analysis* "; Journal of official statistics ,17,3,2001,PP 351-367.
38. Bohnenberger,C,M,Schmidt,S,Damacena,C,Batla,J, "*Internal marketing :Amodel for implementation and development*", Dimensión Empresarial, 17,1,2018,PP 07-22.
39. Cătălin,C,M., Andreea,P.,Adina,C," *A holistic approach on internal marketing implementation*", Business Management Dynamics,3,11,2014,PP 09-17.
40. Chattalas,M,Koles,R." *Globalization and the convergence of creativity, innovation and entrepreneurship* ", Management Research Review,39,2,2016,PP 01-14.
41. Chen,S ,Y.,Wu,C,W.,Chang,S,C.,Lin,T,H,"*Job retation and internal marketing for increased job satisfaction and organisationsational commitment in hospital nursing staff*".Journal of nursing management,23, 3,2015,PP 297-306.
42. Chiang,T,F,F.,Birtch,A,T.,Cai,Z,"*Front-line Service Employees' Job Satisfaction in the Hospitality Industry: The Influence of Job Demand Variability and the Moderating Roles of Job Content and Job Context Factors* ",Cornal hospitality quarterly,20,10,2013,PP 01-10.
43. Conduit,J., Mavondo,T,F, "*How critical is internal customer orientation to market orientation?* ", Journal of Business Research,51,01,2001,PP 11-24.
44. Cropanzano ,R, Mitchell,S,M, "*Social Exchange Theory:An Interdisciplinary Review*", Journal of Management,31,6,2005,PP 874-900.
45. Cruz,S,G,F,Mero,M,N,Alvar,I,M,Fernandez,H,A,"*Analysis of the internal marketing dimensions in social economy organizations:study applied to co-operativism in Ecuador*",Frontiers in psychology,11,2020,PP 01-09.
46. Day,W,J.,Holladay,L,C.,Johnzon,K,S.,Barron,G,L, "*Organizational rawards : considering employees need in allocation*",Personal review ,43,01,2014,PP 74-94 .
47. De Bruin ,L. ,Roberts,Lombard,M,De Mage Hegdenry,C , "*Internal marketing ,service quality and pperceived customer satisfaction: An islamik banking perspective*",Journal of islamik marketing ,11,1,2020,PP 199-224.
48. Dugguh,S., Dennis,A," *Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations*", Iosr journal of business and management,16,5 ,2014,PP 11-18.
49. Eisenberger ,R, Cummings,J, Armeli,S, Lynch,P," *Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction* "; Journal of Applied Psychology,82,5,1997,PP 812-820.
50. Ellickson,C,M.,Logsdon,K,"*Determinants of job satisfaction of municipal government employees*", State and local government review,33,3,2001,PP 173-184.
51. ELSamen,A,A., Alshurideh,M, "*The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company*", International Journal of Business and Management,7,19,2012,PP 84 -95 .
52. Fakharmansh,S,Barimemeshi,E,Lajevardi,M,"*Impact of internal marketing, job satisfaction and organizational commitment on market orientation: An Empirical*

- Study of Iran's food organizations*", Elixir Marketing Management,71,2014,PP 24460-24464.
53. Festus ,N ,A.,Joseph,A, A, "**An appraisal of strategie and challenges of servive marketing in a globalized business enviromment**" , International journal managerial studies and research ,2,9 , 2014 ,PP 32-40 .
54. Forman,K,S,Money,H,A,"**Internal marketing :Concept ,measurement and application**",Journal of marketing management,11,1995,PP 755-768.
55. Franěk,M, Večeřa,J," **Personal Characteristics and Job Satisfaction**", Ekonomika a management,11,4,2008,PP 63-76.
56. Gazioğlu,S., Tansel,A,"**Job Satisfaction in Britain: Individual and Job Related Factors**", Applied Economics,38,10,2006,PP 1163-1171.
57. Gounaris,P,S,"**Internal –market orientation and its measurement**",Journal of business research,59,4,2006,PP 432-448.
58. Gounaris,S,"**Antecedents of internal marketing practice:some preliminary empricaly evidence**",International journal of service industry management,19,3,2007,PP 400-434.
59. Grandey ,A,Chi,W, Diamond,A,J, "**Show me the money! do financial rewards for performance enhance or under minethe satisfaction from emotional labor? "** , Personnel psychology,66,03,2013,PP 569-612.
60. Hasan,J.,Hasan,M.,Rahman,A.,Hossain,u, "**Job satisfaction theories : A Literature Review**", Information and software technology journal on business & technologie,1,8,2007,PP 97-108.
61. Henandez,S,I.,Gragson,D,G," **Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey** ",Intangibal capital,8,2,2014,PP 275-308.
62. Hong, C,L., Hamid ,A,N,I,N., Salleh,M,N, "**A Study on the Factors Affecting Job Satisfaction amongst Employees of a Factory in Seremban, Malaysia**", Business management dynamics,3,1,2013,PP 26-40.
63. Hossein Nassaji,H, "**Qualitative and descriptive research: Data type versus data analysis** ", Language Teaching Research,19,2,2015,PP 129-132.
64. Huang,T,Y. A. "**Chinese perspective for internal marketing: A Review of the Literature and Suggestions for Future ResearchLiterature and Sugges**", Communications of the IIMA,15,03,PP:01-23.
65. Ibrahim,S,M, Yesiltab,M, "**Impact of internal marketing on loyalty, promotion and customer relationship considering the mediating roles of training, motivation and reward**", Revista Argentina de Clínica Psicológica,30,2,2021,PP 200-211.
66. Iliopoulos,E., Priporas ,V,C,"**The effect of internal marketing on job satisfaction in helth service:A pilot study in public hospitals in Northern Greece**",BMC health and service research ,11,2011,PP 1-8.
67. Inuwa ,M, "**Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach**", The millennium university journal,1,1,2016,PP 90-103 .
68. Janićijević ,N, Kovačević,P, Petrović,I,"**Identifying organizational factors of job satisfaction: the case of one serbian company**", Economic annals,60,205,2015,PP 73-104.
69. Janicijevic,N.,Kovacevic,P.,Petrovic, "**Identifying organizational factors of job satisfaction: The case of one Serbian company**", Ekonomski Anali,60,205,2015,PP 73 -104 .
70. Janjua, R,Q., Ahmad,M,H., Afzal.A," **The Impact of Internal Marketing and the Moderating Role of Organizational Culture on Nurse Job Satisfaction**", Journal of Business & Economics,6,2,2014,PP 203-244.

71. Javed,M., Balouch, R,"*Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intention*", International journal of learning and development,4, 2,2014, , PP 120-140.
72. Jerome,N, "*Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance*", International journal of business and management invention,2,3 ,2013,PP 39- 45.
73. Kadhem,F,H.,Jawad,B,A,"*Measuring the rang application of internal marketing for HRM philosophy in the public company for electrical and electronic industries*",Journal of economics and administrative science,25,116,2019,PP 111-126.
74. Kadic-Maglajlic,S,Boso,N,Micevski,M,"*How internal marketing drive customer satisfaction in matured and maturing European markets?* ",Journal of business research,30,86,2017,PP 01-09.
75. Kamdron,T,"*Work motivation: Relationships with job satisfaction, locus of control and motivation orientation* ",International journal of liberal arts and social science,3,6,2015,PP 125-148.
76. Kantabatra,S.,Avery,C,G,"*Vision effect in customer and staff satisfaction:An ampical study investigate*",Leadersip & organization development journal,2007,p324,PP 323-342.
77. Kantabura,S,"*What do we know about vision*",The journal of applied business research ,24,2,2008,P 127-138 .
78. Kass,J,S., Stephen J., Vodanovich, J,S., Khosravi,Y,J, "*Applying the job characteristics model to the college education experience*", Journal of the Scholarship of Teaching and Learning, Indiane University, 4,11,2011,PP 56 – 68.
79. Khameneh,M,S., Khameneh,M,S., Kolagari,V,M., Basiri,M.," *The role of internal marketing in facilitating knowledge management practices: a case of the eghtesad novin bank* ", International Journal of Economics, Commerce and Management,3,5, 2015,PP 662 -680.
80. Khan ,S,L.,Khan ,S., Nawar ,A. Qureshi ,A ,Q,"*Theories of job satisfaction: Global applications & Limitations*", Gomal university journal of research, 26,2,2010,PP 45-62.
81. Kian,S,T.,Yusoff,W,F,W.,Rajah,S,"*Job satisfaction and motivation :What are the difference amonge these two?* ",European journal of business and social science,3,2,2014,PP 94-102 .
82. Kirfi,W,M,M et Abubakar,B,A," *Job satisfaction of employees in Nigerian bank's A study of access* ",Research journal's Journal of human resource,8,2,2014, PP 1-13.
83. Kollmann,T, Stöckmann,C, Kensbock,M,J,Peschl,A, "*What satisfies younger versus older employees, and why? An aging perspective on equity theory to explain interactive effects of employee age, monetary rewards, and task contributions on job satisfaction*",Human resource management,59,1,2020,PP 101-115 .
84. Kong YuSheng,K., Ibrahim,M." *Service innovation, service delivery and customer satisfaction and loyalty in the banking sector of Ghana*", International Journal of Bank Marketing,37,5,2019,PP 1-18.
85. Lehtinen ,U, Järvinen ,R,"*The Role of Service Characteristics in Service Innovations* ",Nordic journal of business,64,3 , 2015 ,PP 168-181

86. Lin,C,S.,Lin,J,S,J,"*Impact of cowerkers' relationships on organizational commitment and intervening of business management*";African journal of business management ,5,8,2011,PP 3396-3409 .
87. Ling,N,I.Brooks,F,R ,"*Implementing and Measuring the Effectiveness of Internal Marketing*" ,Journal of Marketing Management, 14,(4/5),2009,PP 325-351.
88. Lunenburg,C,F,"*Motivating by Enriching Jobs to Make Them More Interesting and Challenging*", International journal of management, business and administration,1,15,2011,PP 1-11.
89. Maghsoodi,I,A , Azizi-ari,I, Barzegar-Kasani,Z., Azad,M., Zavadskas,K,E , Antucheviciene,J," *Evaluation of the Influencing Factors on Job Satisfaction Based on combination of pls-sem and f-multimoora approach*", Spacetime symmetries and classical michanics ,11,24,2019 ,PP 01-24 .
90. Mainardes,w,E.,Rodrigues,S,S,L,Teixeira."*The effect of in ternal marketing on job satisfaction in banking sector*".International journal of bank marketing,37,2,2019,PP 1-22.
91. Malik,E,M.,Danish,Q,R.,Munir,Y, " *The impact of pay and promotion on job satisfaction :Evidence from higher education institutes of Pakistan*",Amirican journal of economics,2 ,4,2012,PP 06-09.
92. Mathieu,C.,Fabi,B.,Lacoursiere,R.,Ramond,L,"*The role of supervisory behavior,job satisfaction and organizational commitment on employee turnover*" , Journal of management and organization,22,10,2015,P 113-129.
93. Mishra, M,"*Internal marketing –A tool to harness employees power in service organization in India*",International journal of business and management,5,1,2010, PP 185-193.
94. Modi,P.,Sahi,K,G,"*The meaning and relevance of internal market orientation in nonprofit organization*",The service industries journal,,38,5,2017,PP 303-320.
95. Mukul,A,A., Rayhan,J,S., Hoque,F., Islam,F,"*Job characteristics model of Hackman and Oldham in garment sector in Bangladesh: a case study at Savar area in Dhaka district*", International journal of economics, finance and management sciences,4,1 ,2013,PP 188-195.
96. Musa,A., Ijaiya,A,M, "Zubairu,M,U. "*Internal marketing in the last decade: a systematic review*",Inernational review of communication and marketing mix,2,4,2021,PP 35-45.
97. Nikolajevaite ,M, Sabaityte,E, " *Relationship Between Employees' Competencies and Job Satisfaction: British and Lithuanian Employees*", Psychology Research,06,11,2016,PP 684-692.
98. Ogunnaike,O,O.,Adenji,A,A.,Oyeniy,O,"*Internal marketing practices and job satisfaction :Evidence from a Nigerian university setting*",Broad research in accounting ,Negotiation , and satisfaction,3,3,2012,PP 18-30.
99. Osemeke .Monday,"*Identification of determinants of organizational commitment and employee job satisfaction* ",African research review,10,2,2012,PP 81-102.
100. Pandey,P, Asthana,K,P," *An empirical study of factors influencing job satisfaction*", Indian journal of commerce & management studies,8,3,2017,PP 96-105.
101. Pekhar-S,S.,Sasmita,M, " *Antecedents and Dimensions of Internal Branding: An Overview*",Revista Espacios,40,37, 2019,PP 01-09.
102. Poor,R,E, Akhlaq,M,K, Akhavan,R,M," *Evaluate theeffect of internal marketing on employees behavior(case study:guilanprivate insurance companies)*",International journal of recent research aspect,16,1,2013,PP 134-146.



103. Rabbanee, K ,F. ,Yasmine, S.,Al Mamun ,A, '**Determinane of job satisfaction :A study on Bangladesh Perspective "**, *Research journal of commerce and behaviour science*,1,8,2012,PP 28-34.
104. Radwan,M,F.,Zhu,J,"**The influence of organizational culture on job satisfacion and turnover intention in oil companies in Libya**",*Advances in social science ,education and humanities research*,99 ,2017,PP 101-105.
105. Rafik ,M., Ahmed,K, "**Advances in the internal marketing concept definition,synthesis and extention "**,*Journal of services marketing* 14,6,2000,PP 449-462.
106. Ram,P,Bhargavi,G,S,Prabhakar,V,G," **Work Environment, Service Climate, and Customer Satisfaction: Examining Theoretical and Empirical Connections**", *International Journal of Business and Social Science*,2,20,2011,PP 121-132.
107. Rana,S., Singh, V," **Employee Empowerment and Job Satisfaction: An Empirical study in IT industry**", *International organization of scientific research journal of humanities and social science*,21,20,2016,PP 23-29.
108. Robledo,R,J, "**Internal market orientation: a solution to strategy implementation in organizations "**, *New vistas journal*,2,1,2016,PP 34-38.
109. Royle,T,M., Hall,T,A, "**The relationship between McClelland's theory of needs, feeling individually accountable, and informal accountability for others**", *International journal of management and marketing research*,5,1,2012,PP 21-42 .
110. Saari,M,L., Judge,A,T,"**Employee attitudes and job satisfaction**", *Human Resource Management*,43,3,2004,PP 395-409.
111. Sageer,A., Rafat ,S., Agarwal ,P , "**Identification of Variables Affecting Employee Satisfaction and Their Impact on the Organization**", *International organization of scientific research journal of business and management* ,5 ,1,2012,PP 32-39.
112. Salim,T,B,Haji,L,S,Hussien,S,R,"**Factors affecting customer satisfaction in the internet service industry (exploratory study of internet service providers in Erbit-Kurdistan region "**,*Polytechnic journal* ,9,1,2019,PP 50-63.
113. Salomão Alencar de Farias, "**Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence**",*BRAZILIAN business review* ,2010 7,2,PP 99-115.
114. Santos,F,M.,Mejia,G,R,L,"**Raward systems**",*Wiley encyclopedia of management*,3,2,2015,PP 01-13.
115. Sarker,R,A,M.,Ashrafi,M,D, '**The relationship between internal marketing and employees job satisfaction :A study from retail shops in Bangladesh "**, *Journal of business and retail management research*,12,3,2018,P 149-159.
116. Sattar,A,"**Job satisfaction of district officers :A global perspective**",*Global journal of management and business research :A administration and management* ,14,6,2014,PP 69-80.
117. Seyed Javandain,S,R.,Rajeb,H.,Estiri,M.,Ghorbani,H,"**The role of internal marketing in creation of sustainable competitive advantages**",*Trends in applied sciences reasearch*,6,4,2011,PP 364-374.
118. Simone,D,S , '**Expectancy Value Theory: Motivating Healthcare Workers**', *American international journal of contemporary research* , 5,20,2015, PP 19-23.

119. Singh,A,Sanjeev,R, "**Impact of demographic variable on job satisfaction**",Research journal of social science andmanagement,02,09,2013,PP 40-47.
120. Singh,K,J.,Jain,M,"**A study of employees' job stisfaction and its impact on thier performance**",Journal of India research,1,4, 2013 ,PP 105 - 111 .
121. Sohail,S.,Jang,J,"**Understanding the relationships among internal marketing practices,job satisfaction ,service quality and customer satisfaction :an empirical invesgation of Saudi Arabia's service employees**",International journal of tourism science,17,02, 2017,PP 67-85.
122. Sokoya,K,S,"**Personal predictors of job satisfaction for public sector manager:Implicatin for management practice and development in developing economy**",Journal of business in developing nations,2017, PP 01-23.
123. Spector,P, E."**Measurement of human service staff satisfaction Development of the job satisfaction survey**",American journal of cummmunity psychology ,13,6,1985, PP 693 – 731.
124. Starssen,M,S,"**Dowsizing the federal government:A longitudinal study of managers' reaction**",Canadian journal of administive sience ,15,4,1998, PP 310-321.
125. Sumedho ,2015," **The Effect of Nine Facets of Job Satisfaction for Creative Employees in Creative Agency**", International business Management,3,1,2015,PP 21-27.
126. Thiagaraj,D., Thangaswamy,A," **Theoretical concept of job satisfaction - a study**", International journal of research – GRANTHAALAYAH,5,6,2017,pp 464-470.
127. Velnampy ,T., Sivesan ,S," **Determinants of employees' job satisfaction :A Study of banking Industries in SriLanka**",Global journal of management and business research, 12,22,2012,PP 23-29.
128. Vujicic,D.,Jovicic,A.,Lalic,D.,Gagic ,S.,Cvejanov,A,"**The relation between job insecurity ,job satisfaction and organizational commitment among employees in the tourism sector in Novi Sad**",Economic and industrial democracy,36,04,2015,PP 01 - 20 .
129. Wahyudi ," **The influence of job satisfaction and workexperience on lecturer performance of pamulang university**", Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Bussines,1,2,2018,PP 221-230.
130. Wang,M,Shieh , c,"**The relation between service quality and customer satisfaction**" ,Journal of information & Optimization science,27,1 , 2006 , PP 193-209.
131. Weeks,R, "**Managing the services encounter .the moment of truth**",Journal of contemporary management,12,2015,PP 360-378.
132. Wieseke,J,Ahearne,M,Dick,R.," **The Role of Leaders in Internal Marketing**", Journal of Marketing,73,2,PP 123-145.
133. Winter, R, P, BRENT ,A,J,"**Expanding the younger worker employment relationship: insights from values-based organizations**", Human Resource Management,53,02,2014,PP 311-328.
134. Wirtz,J,Jerger,C, "**Managing service employees: literature review, expert opinions, and research directions**", The service industries journal,36,15-16,2016,PP 757-788 .
135. Yadav,K,R,Dabhade,N,"**Service marketing triangle and GAP model in hospital industry**",International letter of social and humanistic sciences,8,77,PP 77-85 .

136. Yee, Y, W, R., Yeung, L, C, A., Cheng, E, T, C., "The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service", Journal of operations management ,26,5,2008,PP 651-668.
137. Yoo, N, Yoojin, O, " Effective internal marketing based on cooperation perception and relational diversity", Journal of Distribution Science, 18,7,2020,PP 49-62.
138. Zaheer, N, . Sharif, T, M., Yaquub, S, M, R", *Factors Affecting Job Satisfaction at public Sector Secondary Schools of Rahim Yar Khan*", Developing country studies , 5,5, 2015, , PP27-69.
139. Zhu, Y., "A review of job satisfaction", Asian Social Science ,9,1,2013,PP 293-298.
140. Zumrah, R, A., Boyle, S., Fein, E, "The consequences of transfer of training for service quality and job satisfaction :An ampirical study in the Malysian public sector", International journal of training and development, 17,04, 2013, PP 279-294.

#### Coferences

141. Ismail, W, Sheriff, M, N, "Impact of internal marketing on job satisfaction among bank employees in yemen", (2016/21/23/September), 3rd International Conference on Business and Economics.
142. Othman, M., Kamarohim, N., Maan, K, L.(2018, December, 19), " Factors that influence employees job satisfaction", Paper presented at the IEBMC 2017 8 the International Economics and Business Management Conference .
143. Saner, T., Gardashova, A, L., Allahverdiyev, A, R., Eyupoglu, E, S.(2016). "Analysis of the job satisfaction index problem by using fuzzy inference ". In 12th International Conference on Application of Fuzzy Systems and Soft Computing. pp:46- 50. Procedia Computer Science. Vienna, Austria
144. Satiti, R, D, "Analysis of internal marketing effect on employees job satisfaction (Study in Oberio hotel-Bali)", (2013), International management program, Faculty of Economic and Business, University of Brawijaya.
145. Sievers, S. , Groege, L., Valor, C., Maroko, L(2015. December 11), "Where is the marketing in internal marketing Revisiting the concept from the service – Dominant Logic perspective ". Paper presented at ANZMAC 2015 Innovation and Growth Strategies in Marketing at Sydeney (Australia).
146. Sincic, D, Vokis, P, "Integrating internal communication human ressource management and marketing concept into the new internal marketing philosophy", FEB-working papier series, 7, 12, 2012, University of Zegreb, Croatia.
147. Verghese, K, A., Verma, P., Mohapatra, S, (8-9/12/2017) "Communication satisfaction questionnaire (CSQ) in India contex", 6<sup>th</sup> international conference on managing human resource at the workplace, Shri Dharmasthala Manjunatheshwara Institute for Management Development (SDMIMD), India.

#### Theses

148. Asif, S, (2015), "A study of employee perceptions of Internal Marketing in relation to their organizational commitment in the Higher Education Sector of Australian Capital Territory and Southern New South Wales", Doctoral dissertation, University of caneberra.
149. Conradie, S, E., (2009), "The influence of internal marketing elements on the brand awarenss of car rental customers in soth Africa". Doctoral dissertation, University of Juhannesburg.
150. De Bruin, L, (2019) " Internal marketing and the delivery of servicz quality and customer satisfaction in the Omani banking industry", Doctoral thesis, University of Johannesburg, South Africa.

151. Eriksson ,L.,Hilmersson,M.,Sjolander, E.(2009)."**Internal marketing a way to transfer brand identity to Swedband and forex Bank's employees**".Bachelor thesis business administrative,Jonkoping university.
152. Kanyurhi ,B, E,(2015),"**Satisfaction des employes ,satisfaction et retention des clients et performance percu.Etude empirique sur les IMF du Kivu en RD Congo**".Doctoral dissertation ,Universite de Mons.
153. Karim, M ,K ,(2009) "**Etude exploratoire de l'influence des pratique du marketing interne sur le degré de mobilisation du personnel en contact du secteur hotelier** ",Memoire presente en vue de l'obtenir du grade de maitre es science, Universite de Montreal.
154. Mcneill,M,K.(2016)."**A study of factors that impact middle school teacher job satisfaction**".Doctoral dissertation,university of Nevada.
155. Vann,C,J,(2017),"**Relationships between job satisfaction ,Supervisor support ,and profitability among quick service industry employees** ",Doctoral thesis,Welden university,New York,United states of Amirica
156. Worrell,G,T.(2004). "**School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later**". Doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University.

### Reports

157. "**World trade report 2019 the futur of the service trade**" ,World trade organization ,2019.
158. Bucheli,M,Melgar,N,Rossi,M,Smith,W,T, "**Job satisfaction and the individual educational level, re-assessing their relationship** ",Departamento de Economía University of Chicago,2010.
159. Fantom,N,Serajuddin,U,"**The world bank's classification of countries by income**",Policy research working paper 7528,World bank groupe,2016.
160. Medgyesi,M , Zólyomi,E, "**Job satisfaction and satisfaction in Financial situation and their impact on life satisfaction** ",European commission,2016.
161. Naegela ,G,Walker,A, "**A guide to good practice in age management** ",European foundation for the improvement of living and working condition,Ireland,2006.
162. Shaw,A. "**Internal marketing from a marketing manager's perspective** ",Massey university ,2011.
163. Unctad secretaria, "**The role of the services economy and trade in structural transformation and inclusive development** ",United nations conference on trade and development,2017.

### المراجع الإلكترونية

164. [Http://C:/Users/Windows%20Prof/Downloads/WESP2020\\_Annex.pdf](http://C:/Users/Windows%20Prof/Downloads/WESP2020_Annex.pdf).
165. [Http://C:/Users/Windows%20Prof/Downloads/Job%20Satisfaction%20and%20Subjective%20Well-Being-Judge%20&%20Klinger.pdf](http://C:/Users/Windows%20Prof/Downloads/Job%20Satisfaction%20and%20Subjective%20Well-Being-Judge%20&%20Klinger.pdf).
166. [Http://poshukach.com/redir?user\\_type=62&type=sr&redir=eJw9jD0OgkAQhYm9B8DezrCiXliYVGKdSeDDLARpzdLGOliZ7AC3kLS25i7UKCxXzziu9nFmXSyGqqvLim4eJvUxoZRgKcdOFgqQUSiPtEAxJysQpx2HgH1TRPJVabIjREBQ27sFckK1msySLrYotj8CyTOHMUIHXW1\\_th2x7FRuh0NopHZsBXT529ldc6RB04mQPJ2kjjOeToKZP174c6c\\_-NRu6L57o8ezfvW\\_P\\_\\_wR8U&src=88c074&via\\_page=1](http://poshukach.com/redir?user_type=62&type=sr&redir=eJw9jD0OgkAQhYm9B8DezrCiXliYVGKdSeDDLARpzdLGOliZ7AC3kLS25i7UKCxXzziu9nFmXSyGqqvLim4eJvUxoZRgKcdOFgqQUSiPtEAxJysQpx2HgH1TRPJVabIjREBQ27sFckK1msySLrYotj8CyTOHMUIHXW1_th2x7FRuh0NopHZsBXT529ldc6RB04mQPJ2kjjOeToKZP174c6c_-NRu6L57o8ezfvW_P__wR8U&src=88c074&via_page=1)
167. [Http://WWW.Badr-bank.dz](http://WWW.Badr-bank.dz).
168. [Http://WWW.BDL.DZ](http://WWW.BDL.DZ)
169. [Http://WWW.BEA.DZ](http://WWW.BEA.DZ).
170. [Http://WWW.BNA.Bank.DZ](http://WWW.BNA.Bank.DZ)

171. [Http://WWW.CNEP.DZ](http://WWW.CNEP.DZ)
172. <http://WWW.CPA.Bank.DZ>
173. [Http://www.markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20Word%20%20N EW%20interni%20marketing%20REVISED%201%20-%20GB.pdf/01/07/2018,17/06/2019](http://www.markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20Word%20%20N EW%20interni%20marketing%20REVISED%201%20-%20GB.pdf/01/07/2018,17/06/2019).
174. [Http://www.researchgate.net/publication/311073725\\_La\\_satisfaction\\_au\\_travail](http://www.researchgate.net/publication/311073725_La_satisfaction_au_travail).
175. [Https://C:/Users/Windows%20Prof/Downloads/%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%AD%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%88%D9%84%D9%89.pdf](https://C:/Users/Windows%20Prof/Downloads/%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%AD%D8%AF%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%88%D9%84%D9%89.pdf).
176. [Https://ministerecommunication.gov.dz/ar/node/8265](https://ministerecommunication.gov.dz/ar/node/8265)
177. [Https://www.baylor.edu/business\\_new/kellercenter/doc.php/194305.pdf](https://www.baylor.edu/business_new/kellercenter/doc.php/194305.pdf).
178. [Https://www.ebooks.com/en-us/publisher/sage-publishing/39852](https://www.ebooks.com/en-us/publisher/sage-publishing/39852).
179. [Https://www.elsevier.com/about/this-is-elsevier](https://www.elsevier.com/about/this-is-elsevier).
180. [Https://www.numbeo.com/cost-of-living/rankings\\_by\\_country.jsp](https://www.numbeo.com/cost-of-living/rankings_by_country.jsp)
181. [Https://www.researchgate.net/publication/237548521\\_THE\\_ROLE\\_OF\\_INTERNAL\\_MARKETING\\_IN\\_CULTURAL\\_CHANGE\\_IN\\_ORGANISATIONS](https://www.researchgate.net/publication/237548521_THE_ROLE_OF_INTERNAL_MARKETING_IN_CULTURAL_CHANGE_IN_ORGANISATIONS) .
182. [Https://www.researchgate.net/publication/240133904\\_When\\_Customers\\_Dissappoint\\_A\\_Model\\_of\\_Relational\\_Internal\\_Marketing\\_and\\_Customer\\_Complaints?enrichId=rgreq54a1c97eb561119d24c4a5c2eef09571XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI0MDEzMzkwNDtBUzozMDEwOTY3OTgyOTQwMjNAMTQwMTEwNDc2NDI0OQ%3D%3D&el=1\\_x\\_2&\\_esc=publicationCoverPdf](https://www.researchgate.net/publication/240133904_When_Customers_Dissappoint_A_Model_of_Relational_Internal_Marketing_and_Customer_Complaints?enrichId=rgreq54a1c97eb561119d24c4a5c2eef09571XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI0MDEzMzkwNDtBUzozMDEwOTY3OTgyOTQwMjNAMTQwMTEwNDc2NDI0OQ%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf).
183. [Https://www.researchgate.net/publication/300013942](https://www.researchgate.net/publication/300013942)
184. [Https://www.salaryexplorer.com/ar/salarysurvey.php?loc=4&loctype=1&job=13&jobtype=1](https://www.salaryexplorer.com/ar/salarysurvey.php?loc=4&loctype=1&job=13&jobtype=1).

قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): استبيان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تخصص: تسيير وتنمية الموارد البشرية

السادة الأفاضل يسرني أن أضع بين أيديكم استبياناً لأطروحة دكتوراه موسومة بـ "مساهمة التسويق الداخلي في تطوير الرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين في الوكالات البنكية العمومية بولاية معسكر"، الغرض الرئيسي منه معرفة مدى تطبيق الأبعاد المشكلة للتسويق الداخلي في القطاع البنكي بولاية معسكر ودورها في تطوير الرضا الوظيفي لدى موظفي هذا القطاع، وبمشاركتكم التي ستميز بكثر من السرية والخصوصية ستمكنوننا من الوقوف على مدى تطبيق مفهوم التسويق الداخلي مع الإشارة إلى دور ممارساته في تطوير الرضا الوظيفي لديكم.

الرجاء وضع علامة (x) في المربع الذي يعبر من وجهة نظرك عن مدى الموافقة عن كل ممارسة أو بعد من هذه الأبعاد.

نشكركم على ثقتكم وتعاونكم

## قائمة الملاحق

### البيانات الشخصية

الجنس:



ذكر

السن:

من 26 إلى 35 سنة

أقل من 25 سنة

من 46 إلى 55 سنة

من 36 إلى 45 سنة

أكثر من 56 سنة

المستوى التعليمي:

ليسانس

ثانوي فأقل

دكتوراه

ماستر

عدد سنوات الخدمة

من 06 إلى 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

من 21 إلى 25 سنة

من 16 إلى 20 سنة

أكثر من 26 سنة

من 11 إلى 15 سنة

الدخل:

من 70 000 دج إلى 100 000 دج

من 40 000 دج إلى 70 000 دج

أكثر من 100 000 دج

..... اسم البنك الذي تعمل فيه:

..... الوظيفة التي تشغلها حاليا:

### محور التسويق الداخلي

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>ممارسة الاتصال الداخلي</b>						
1	تقوم الإدارة بتنظيم اجتماعات منتظمة للاستماع إلينا .					
2	تركز إدارة البنك على التواصل معنا بشكل كبير.					
3	تُطلعنا إدارة البنك على أهمية الأدوار الخدمية التي نؤديها					



## قائمة الملاحق

					4	يناقشنا المُشرف حول كيفية تحقيق التوفيق بين العمل الفردي و العمل الجماعي .
					5	غالبا ما يُعلن البنك عن سياساته خلال الاجتماعات التي يعقدها.
					6	يتم توفير المعلومات بشكل جيد حول الإجراءات الحكومية المُستجدة التي من شأنها التأثير على البنك.
<b>ممارسة عرض الرؤية</b>						
					7	يُقدم لنا البنك رؤية يمكننا الاعتقاد فيها و الإيمان بها .
					8	رؤية البنك واضحة ومفهومة بشكل جيد .
<b>ممارسة تطوير الكفاءات</b>						
					9	يوفر البنك دورات تدريبية لتحسين الأداء.
					10	يعتبر البنك تطوير معارفنا و مهاراتنا استثمارا ضروريا.
					11	تطوير معارفنا و مهاراتنا هي عملية مستمرة في البنك.
					12	يُعلمنا البنك ، و يوجهنا نحو العميل و يُحفزنا على تقديم الخدمة ذات الجودة .
					13	يحصي البنك بصورة دورية احتياجاتنا للتدريب و التطوير.
					14	يساعدنا تطوير كفاءاتنا على أداء مهامنا بشكل أفضل ..
<b>ممارسة المكافآت التنظيمية</b>						
					15	يقوم البنك بقياس الأداء و مكافأة الموظف الذي يساهم في تحقيق رؤيته.
					16	يشجعنا نظام قياس الأداء و المكافآت على العمل الجماعي.
					17	في البنك ، يتم مكافأة الموظفين الذين يقدمون خدمة متميزة تميزنا لجهودهم .
					18	البنك مُدرك و واع بحاجة الموظف للتحفيز .
					19	يُدرك البنك الآثار الايجابية للتحفيز .
					20	يقوم البنك باحتساب المكافأة وفقا للتقييم الوظيفي .
<b>ممارسة بحوث السوق الداخلية</b>						
					21	تُدرك الإدارة توقعاتنا و احتياجاتنا التي نرجو تلبيةها من طرف البنك .
					22	تُقيم إدارة البنك بانتظام رضا الموظفين عن أوضاع العمل

## قائمة الملاحق

					داخله .	
					للبنك إطلاع على بسياسات الموارد البشرية للبنوك المنافسة.	23
					تدرك إدارة البنك خصائص سوق العمل في قطاع نشاطها .	24
					يراقب البنك محاولة البنوك المنافسة الساعية لاستقطاب كفاءته.	25
					البنك مُقسم إلى مجموعات وظيفية (الخط الأمامي و الخط الخلفي) بحيث تُحدد سياسات خاصة طبقاً لخصائص كل مجموعة وظيفية .	26
					إدارة البنك على استعداد تام للاستماع لمشاكل الموظفين .	27
<b>ممارسة الدعم الإداري</b>						
					تتلقى الإدارة العليا للبنك تقارير دورية عن مدى مساهمة أنشطة التسويق الداخلي كتطوير الموظفين ، الاتصالات الداخلية ، أبحاث السوق الداخلية في تحقيق أهدافها .	28
					تقوم الإدارة العليا بمناقشة فعالية تطبيق أنشطة التسويق الداخلي .	29
					تشرف الإدارة العليا على تصميم و تطبيق سياسة التسويق الداخلي نظراً لأهميته الإستراتيجية .	30

## محور الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>بعد الأجر</b>						
31	أشعر أنني أتقاضى أجراً عادلاً عن العمل الذي أقوم به					
32	العلاوات التي أتقاضاها قليلة جداً ومتباعدة زمنياً.					
33	عندما أفكر بالأجر الذي أتقاضاه أشعر بتقدير البنك لي.					
34	أشعر بالرضا عن الفرص المتاحة في زيادة الأجر.					
<b>بعد الترقية</b>						
35	هناك فرص كثيرة للترقية في عملي .					
36	الموظفون الذين يؤدون عملهم بصورة جيدة يحظون بفرص للترقية .					
37	يترقى الموظف وظيفياً في هذا البنك بسرعة مقارنة بالبنوك الأخرى .					

## قائمة الملاحق

					أنا راضي عن فرص الترقية في العمل.	38
<b>بعد الإشراف</b>						
					رئيسي المباشر كفوّ جدا في أدائه للعمل.	39
					أنا أرتاح للمشرف علي في العمل.	40
					رئيسي المباشر في العمل عادل معي.	41
					مشرفي في العمل يعطي اهتماما كبيرا لمشاعر العاملين. المشرف عليهم	42
<b>بعد الامتيازات</b>						
					أنا راض عن الامتيازات التي أحصل عليها.	43
					الامتيازات التي من المفترض أن نحصل عليها متوفرة.	44
					الامتيازات التي نحصل عليها عادلة.	45
					الامتيازات التي نحصل عليها هي نفسها الامتيازات في البنوك الأخرى.	46
<b>بعد المكافآت</b>						
					عندما أقوم بعمل جيد أحصل على التقدير المناسب	47
					أنا أشعر أن جهودي تكافئ بطريقة الصحيحة.	48
					أشعر بأن العمل الذي أقوم به يلقي التقدير.	49
					المكافآت كثيرة للعاملين في هذا البنك .	50
<b>بعد الاتصالات</b>						
					الاتصالات جيدة في هذه المؤسسة.	51
					أهداف هذه المؤسسة واضحة بالنسبة لي.	52
					أشعر بأني على دراية بكل ما يحدث في البنك .	53
					الواجبات في العمل واضحة بصورة مفصلة.	54
<b>بعد شروط العمل</b>						
					هناك عدة أنظمة وإجراءات تجعل القيام بالعمل الصعب أمرا سهلا.	55
					هناك واجبات قليلة في العمل.	56
					عندي القليل من المهام الكتابية في العمل.	57
					جهودي المبذولة عند قيامي بعمل جيد تكون في المستوى	58

## قائمة الملاحق

					المطلوب .	
بعد زملاء العمل						
					أنا أرتاح مع الموظفين الذين أعمل معهم .	59
					هناك القليل من المشاحنات و الشجارات في العمل .	60
					أنا مُستمتع بعلمي مع زملائي .	61
					أنا اعمل مع موظفين لديهم كفاءات في العمل .	62
بعد طبيعة العمل						
					عملي ممتع .	66
					أنا أشعر بالفخر عندما أؤدي عملي .	64
					أحب الأنشطة التي أقوم بها في عملي .	65
					اشعر أن عملي له معنى .	66

## قائمة الملاحق

---

الملحق رقم (2): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	اسم ولقب الأستاذ	الرقم
جامعة معسكر	أ.د الحبيب ثابتي	01
جامعة معسكر	أ.د إسحاق حسيني	02
جامعة قالمة	أ. وليد بشيشي	03
جامعة سعيدة	أ.د يوسف صوار	04
جامعة معسكر	أ.د محمد كربوش	05

## قائمة الملاحق

الملحق رقم (3): طلب الترخيص لإجراء الدراسة الميدانية للوكالات البنكية العمومية

### لولاية معسكر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر -  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
نيابة العميد المكلفة بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات مع الخارج  
رقم: (01/19/2020) / ج.ا.م.ك.ع.ا.ت.ت/ 2020

معسكر في: 2020/10/19

إلى السيد: مدير بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR - ولاية معسكر

في إطار التحضير لأطروحة التخرج الثالث دكتوراه نحن نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية يشرفنا أن نطلب من سيادتكم المحترمة السماح للطالبة: مهني ليلي المسجلة في السنة الرابعة دكتوراه تخصص تسيير و تنمية الموارد البشرية ، القيام باستبيان لدى مصالحكم بالبنك و تزويدها بالمعلومات اللازمة.

ملاحظة: سلمت هذه الشهادة للمعني لاستخدامها في حدود ما يسمح به القانون.

نائب العميد



## قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر -

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

نيابة العميد المكلفة بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات مع الخارج

معسكر في: 2020/10/19

رقم 101 / ج.م.ا.ك.ع.ا.ب.ت/ 2020

إلى السيد: مدير بنك التنمية المحلية BDL - ولاية معسكر

في إطار التحضير لأطروحة التخرج الثالث دكتوراه نحن نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية يشرفنا أن نطلب من سيادتكم المحترمة السماح للطالبة: مهني ليلي المسجلة في السنة الرابعة دكتوراه تخصص تسيير وتنمية الموارد البشرية ، القيام باستبيان لدى مصالحكم بالبنك و تزويدها بالمعلومات اللازمة.

ملاحظة: سلمت هذه الشهادة للمعني لاستخدامها في حدود ما يسمح به القانون.

نائب العميد

أ.دين عبوجيلاني  
نائب العميد لما بعد التدرج  
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية



## قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر -  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
نيابة العميد المكلفة بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات مع الخارج  
رقم : 1.1895 / ج.م.ا.ك.ع.ا.ت.ب/ 2020

معسكر في: 2020/10/19

إلى السيد: مدير الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط CNEP

ولاية معسكر

في إطار التحضير لأطروحة التخرج الثالث دكتوراه نحن نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية يشرفنا أن نطلب من سيادتكم المحترمة السماح للطالبة: مهني ليلي المسجلة في السنة الرابعة دكتوراه تخصص تسيير وتنمية الموارد البشرية ، القيام باستبيان لدى مصالحكم بالوكالة و تزويدها بالمعلومات اللازمة.

ملاحظة: سلمت هذه الشهادة للمعني لاستخدامها في حدود ما يسمح به القانون.

نائب العميد

أ. د. بن عيوجيلاي  
نائب العميد، لما بعد التدرج  
و البحث العلمي و العلاقات  
مع الخارج





## قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر -  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
نيابة العميد المكلفة بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات مع الخارج  
رقم: 148 / ج.م.ا.ك.ع.ا.ت.ب/ 2020

معسكر في: 2020/10/19

إلى السيد: مدير البنك الخارجي الجزائري BEA - ولاية معسكر

في إطار التحضير لأطروحة التخرج الطور الثالث دكتوراه نحن نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية يشرفنا أن نطلب من سيادتكم المحترمة السماح للطالبة: مهني ليلي المسجلة في السنة الرابعة دكتوراه تخصص تسيير و تنمية الموارد البشرية ، القيام باستبيان لدى مصالحكم بالبنك و تزويدها بالمعلومات اللازمة.

ملاحظة: سلمت هذه الشهادة للمعني لاستخدامها في حدود ما يسمح به القانون.

نائب العميد



## قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر -  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
نيابة العميد المكلفة بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات مع الخارج  
رقم: 16/1.ج.م.ا.ك.ع.ا.ب.ت/2020

معسكر في: 2020/10/19

إلى السيد: مدير البنك القرض الشعبي الوطني CPA - ولاية معسكر

في إطار التحضير لأطروحة التخرج الثالث دكتوراه نحن نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية يشرفنا أن نطلب من سيادتكم المحترمة السماح للطالبة: مهني ليلي المسجلة في السنة الرابعة دكتوراه تخصص تسيير وتنمية الموارد البشرية ، القيام باستبيان لدى مصالحكم بالبنك و تزويدها بالمعلومات اللازمة.

ملاحظة: سلمت هذه الشهادة للمعني لاستخدامها في حدود ما يسمح به القانون.

نائب العميد



## قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر -  
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير  
نيابة العميد المكلفة بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات مع الخارج  
رقم: 1001/ج.م.ا.ك.ع.ا.ت.ت/2020

معسكر في: 2020/10/19

إلى السيد: مدير البنك الوطني الجزائري BNA - ولاية معسكر

في إطار التحضير لأطروحة التخرج الثالث دكتوراه نحن نائب عميد كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية يشرفنا أن نطلب من سيادتكم المحترمة السماح للطالبة: مهني ليلي المسجلة في السنة الرابعة دكتوراه تخصص تسيير وتنمية الموارد البشرية ، القيام باستبيان لدى مصالحكم بالبنك و تزويدها بالمعلومات اللازمة.

ملاحظة: سلمت هذه الشهادة للمعني لاستخدامها في حدود ما يسمح به القانون.

نائب العميد

