



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
الشعبة: العلوم التجارية  
التخصص: تسويق الخدمات

دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات التربوية الخاصة  
دراسة حالة في المؤسسات التربوية الخاصة بولاية غرداية

من إعداد الطالب: بومريقة عبد الرحمان

نوقشت وأجيزت علنا ب: جوان 2019

أمام اللجنة المكونة من السادة الآتية أسماؤهم:

رئيسا	- (جامعة غرداية) -	أستاذ محاضر "ب"	د. محجوبي محمد
مشرفا ومقررا	- (جامعة غرداية) -	أستاذ مساعد "أ"	أ. الشيخ صالح أبو القاسم
مناقشا	- (جامعة غرداية) -	أستاذ محاضر "أ"	د. تيمايي عبد المجيد
مناقشا	- (جامعة غرداية) -	أستاذ مساعد "أ"	أ. شرع العالية

السنة الجامعية: 2018-2019





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
الشعبة: العلوم التجارية  
التخصص: تسويق الخدمات

دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات التربوية الخاصة  
دراسة حالة في المؤسسات التربوية الخاصة بولاية غرداية

من إعداد الطالب: بومريقة عبد الرحمان

نوقشت وأجيزت علنا ب: جوان 2019

أمام اللجنة المكونة من السادة الآتية أسماؤهم:

رئيسا	- (جامعة غرداية) -	أستاذ محاضر "ب"	د. محجوبي محمد
مشرفا ومقررا	- (جامعة غرداية) -	أستاذ مساعد "أ"	أ. الشيخ صالح أبو القاسم
مناقشا	- (جامعة غرداية) -	أستاذ محاضر "أ"	د. تيمايوي عبد المجيد
مناقشا	- (جامعة غرداية) -	أستاذ مساعد "أ"	أ. شرع العالية

السنة الجامعية: 2018-2019

## إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل من الله علينا أما بعد

فإلى من نزلت في حقهم الآية الكريمة

بعد بسم الله الرحمن الرحيم

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا"

أهدي ثمرة جهدي إلى أغلى وأعز الناس أمي وأبي

إلى التي غمرتني بحبها وعطفها وحنانها ودعواتها وكانت سندا لي في

وسهرت على تربيتي وتقديم أغلى ما تملك إلى أمي الحبيبة.

إلى الذي رباني وأحاطني برعايته ودعواته ولم يبخل علي بشيء وعلمني

معاني التربية الفضيلة أبي العزيز.

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي إخوتي.

إلى أستاذي الأول الذي علمني كيف أمسك بالقلم وأنطق بالحروف.

إلى كل الأصدقاء والأحبة.

إلى كل من نسيهم قلبي وتذكرهم فؤادي.

أهدي لكم هذا العمل المتواضع.

## شكر و عرفان

ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك،  
حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، إذ وفقتنا لإتمام هذا العمل.  
يطيب لنا البدء بتقديم جزيل الشكر والامتنان إلى من كان سندا لي  
وأخص بالذكر الأستاذ الشيخ صالح أبو القاسم  
ذو الصدر الرحب الذي أشرف علي وأمد لي يد العون  
ولم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة.  
إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة.  
ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر لكل المؤسسات التربوية  
التي فتحت أبوابها لي.  
إلى كل الأساتذة الذين ساعدوني ولو بكلمة طيبة.  
إلى جميع أصدقائي في التخصص.  
إلى كل من نسيهم قلبي وتذكرهم فؤادي.

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التسويق الداخلي باعتباره متغيراً مستقلاً، وأثره على المتغير التابع الذي يمثل تحقيق الرضا الوظيفي، وذلك من خلال إسقاط مفهوم التسويق الداخلي على موظفي المدارس الخاصة (أساتذة وإداريين) لقياس مدى تأثيره على الرضا الوظيفي عندهم.

ولقد اعتمدنا على المنهج الوصفي، وأسلوب دراسة حالة حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، من خلال توزيعه على عينة الدراسة التي بلغ عددها 74 استبانة، تم توزيعها على مختلف المدارس الخاصة بغرداية، ثم تمت معالجتها تقنياً بواسطة برنامجي EXCEL (2016) و SPSS (22)، وذلك بتوظيف عدة أدوات واختبارات إحصائية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، وكذا وجود علاقة أثر طردية بين متغيري التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في المؤسسات التربوية الخاصة، وتمثل ذلك بشكل واضح في قبول فرضيات وجود علاقة تأثير بين أبعاد ثقافة الخدمة، التحفيز والتدريب وبين الرضا الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** تسويق داخلي، رضا وظيفي، مؤسسات تربوية خاصة، ثقافة الخدمة، تفاعل داخلي، تحفيز، تدريب.

## Abstract

The objective of this study is to identify the role of internal marketing as an independent variable, and its impact on the dependent variable which represents the achievement of job satisfaction, by dropping the concept of internal marketing on the employees of private schools (teachers and administrators) to measure the extent of their impact on their job satisfaction.

We used the descriptive analytical method and the field study method. The questionnaire was used as a tool for collecting primary data by distributing it to the sample of the study that 74 questionnaires that was distributed to the different of private schools in Ghardaia and then processed technically by a programs EXCEL (2016) and SPSS (22), by using several tools and statistical tests.

The study reached several results most, most notably there is a correlation relationship between internal marketing and job satisfaction, as well as the existence of a positive effect relationship between the variable of internal marketing and job satisfaction in private educational institutions, and this is clearly reflected in the acceptance of hypotheses of the existence an influence relationship between service culture dimensions, motivation, training and job satisfaction.

**The keywords:** internal marketing, job satisfaction, private educational institutions, service culture, internal interaction, motivation, training.

## الفهرس

الصفحة	العناوين
-	الإهداء
-	الشكر
I	ملخص
II	الفهرس
III	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الملاحق
ب-ي	مقدمة
<b>الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: التسويق الداخلي
3	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي وأهميته
6	المطلب الثاني: خصائص وأبعاد التسويق الداخلي وأهدافه
10	المطلب الثالث: الاستراتيجيات والتحديات التي يواجهها التسويق الداخلي
14	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي
14	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
15	المطلب الثاني: أنواع وطرق قياس الرضا الوظيفي
17	المطلب الثالث: أهداف الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه
20	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
21	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية
21	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
23	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة</b>	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: منهجية الدراسة
26	المطلب الأول: متغيرات الدراسة وكيفية قياسها
27	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
28	المطلب الثالث: مجتمع الدراسة وعينتها

30	المطلب الرابع: ثبات الاستبانة
31	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
31	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
41	المطلب الثاني: الدراسة الإحصائية لمتغيرات الدراسة
51	المطلب الثالث: دراسة ارتباط محاور الدراسة ومتغيراتها
53	المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي
55	المطلب الخامس: نماذج الانحدار الخطي
58	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
58	المطلب الأول: تحليل نتائج تشخيص المتغيرات
60	المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار الفرضيات
61	خلاصة الفصل الثاني
62	الخاتمة
64	المراجع
67	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
26	درجة مقياس ليكارت الخماسي	1
27	تقسيم متوسطات إجابات أفراد العينة للبحث	2
29	توزيع الاستثمارات بالنسبة لمجتمع الدراسة	3
29	توزيع العينة على مؤسسات التربية بين الأساتذة والإداريين	4
30	الاستبانات المسترجعة	5
30	معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان	6
31	توزيع العينة حسب الجنس	7
32	توزيع العينة حسب العمر	8
33	توزيع العينة حسب الوظيفة	9
34	توزيع العين حسب المؤهل العلمي	10
35	التوزيع العينة حسب الخبرة	11
36	توزيع العينة حسب ما إذا كان قد عمل في مؤسسة تربوية من قبل	12
37	توزيع العينة حسب طبيعة المؤسسة التربوية التي درس بها سابقا	13
38	المؤسسة تقوم ببرامج تكوينية وتدريبية لطاقتهم البشري	14
39	المؤسسة تشجع الأساتذة والإداريين في تبادل الخبرات فيما بينهم	15
40	يتمتع الطاقم البشري بعلاقة جيدة فيما بينهم	16
41	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لفقرات " محور " ثقافة الخدمة	17
43	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لفقرات " محور " التفاعل الداخلي	18
45	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لفقرات " محور " التحفيز	19
47	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لفقرات " محور " التدريب	20
48	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لفقرات متغير الرضا الوظيفي.	21
51	مقياس معامل الارتباط	22
51	ارتباط محاور التسويق الداخلي بمتغير الرضا الوظيفي	23
52	ارتباط متغير التسويق الداخلي بمتغير الرضا الوظيفي	24
53	اختبار التوزيع الطبيعي	25
55	أثر العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي	26
55	أثر العلاقة بين ثقافة الخدمة والرضا الوظيفي	27
56	أثر العلاقة بين التفاعل الداخلي والرضا الوظيفي	28

56	أثر العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي	29
57	أثر العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي	30

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
31	الدائرة النسبية توضح توزيع العينة حسب الجنس	1
32	الدائرة النسبية توضح توزيع العينة حسب العمر	2
33	الدائرة النسبية توضح توزيع العينة حسب الوظيفة	3
34	الدائرة النسبية توضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	4
35	الدائرة النسبية توضح لتوزيع العينة حسب الخبرة	5
36	الدائرة النسبية توضح توزيع العينة حسب ما إذا كان قد عمل في مؤسسة تربوية من قبل	6
37	الدائرة النسبية توضح توزيع العينة حسب طبيعة المؤسسة التربوية التي عمل بها سابقا	7
38	الدائرة النسبية توضح قيام المؤسسة ببرامج تكوينية وتدريبية لطاقم البشري	8
39	الدائرة النسبية تشجع المؤسسة للأساتذة والإداريين في تبادل الخبرات فيما بينهم	9
40	الدائرة النسبية توضح مدى تمتع الطاقم البشري بعلاقة جيدة فيما بينهم	10
54	التوزيع الطبيعي بالنسبة لتسويق الداخلي	11
54	التوزيع الطبيعي بالنسبة لرضا الوظيفي	12

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
67	الاستبانة	1
71	قائمة المحكمين	2
72	ثبات الاستبانة	3
72	خصائص العينة التكرارات والنسب المئوية	4
74	الانحرافات والمتوسطات الحسابية	5
76	التكرارات والنسب المئوية	6
83	اختبار معامل الارتباط	7
84	اختبار التوزيع الطبيعي	8
85	اختبار معادلة الانحدار الخطي	9

مقدمة

### أ - تمهيد

لقد تعدى مفهوم التسويق الاهتمام بتقديم المنتجات من أجل البيع لينتقل إلى الاهتمام بالأفراد والموظفين وينظر إليهم كزبائن داخليين في سوق داخلي، ولقد توصلت العديد من المؤسسات خاصة الخدمية منها إلى المنافع التي يمكن أن تجنيها جراء تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، حيث من خلال التسويق الداخلي تحرز المؤسسة على موظفين ذوا كفاءات ومهارات عالية مما تجعلهم قادرين على تولي المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى الزبائن وهذا من أجل إرضائهم، حيث إنه ومن الجلي أن رضا الزبائن الخارجين يتأثر برضا الموظفين الداخليين وخصوصا الذين لهم احتكاك مباشر مع الزبائن، لذا يعد التسويق الداخلي مطلبا أساسيا لكسب رضا الموظفين ومعاملتهم كعملاء كونهم مصدر إلهام داخل المؤسسة، زيادة على ذلك فإن التسويق الداخلي يعد وظيفة إدارية لنيل أهداف المؤسسة ومن ثم إحراز الرضا الوظيفي.

ويهتم موضوع الرضا الوظيفي بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند عليها الإدارة في المؤسسات بغية توفير حياة أفضل للموظفين مما يساهم في رفع أداء المؤسسة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من الموظفين كلما زاد الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي الحصول على أداء أفضل.

وعلى هذا الأساس فإن في هذه الدراسة تحاول الكشف عن الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي، وذلك من خلال تبني أساليب علمية حديثة من أجل رفع مستوى المهارات والقدرات لدى الموظفين ومستوى استيعابهم بالدور المنوط بهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وما سبق يمكننا صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي:

### ب - الإشكالية

ما مدى تأثير التسويق الداخلي على تحقيق الرضى الوظيفي داخل المؤسسات التربوية الخاصة؟

### ج - اسئلة الدراسة

1- هل توجد علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي والرضى الوظيفي في المؤسسات التربوية الخاصة؟

ويتفرع هذا التساؤل الرئيسية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1.1. هل توجد علاقة ارتباط بين ثقافة الخدمة والرضا الوظيفي؟

2.1. هل توجد علاقة ارتباط بين التفاعل الداخلي والرضا الوظيفي؟

3.1. هل توجد علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي؟

4.1. هل توجد علاقة ارتباط بين التدريب والرضا الوظيفي؟

2- هل توجد علاقة تأثير بين متغيرات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في المؤسسات التربوية الخاصة؟

ويتفرع هذا التساؤل الرئيسية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1.2. هل توجد علاقة تأثير بين ثقافة الخدمة والرضا الوظيفي؟

2.2. هل توجد علاقة تأثير بين التفاعل الداخلي والرضا الوظيفي؟

3.2. هل توجد علاقة تأثير بين التحفيز والرضا الوظيفي؟

4.1. هل توجد علاقة تأثير بين التدريب والرضا الوظيفي؟

#### د - الفرضيات

1. توجد علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في المؤسسات التربوية الخاصة.

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية:

1.1. توجد علاقة ارتباط قوية بين ثقافة الخدمة والرضا الوظيفي.

2.1. توجد علاقة ارتباط قوية بين التفاعل الداخلي والرضا الوظيفي.

3.1. توجد علاقة ارتباط قوية بين التحفيز والرضا الوظيفي.

4.1. توجد علاقة ارتباط قوية بين التدريب والرضا الوظيفي.

2- توجد علاقة تأثير بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في المؤسسات التربوية الخاصة.

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية:

1.2. توجد علاقة تأثير قوية بين ثقافة الخدمة والرضا الوظيفي.

2.2. توجد علاقة تأثير قوية بين التفاعل الداخلي والرضا الوظيفي.

3.2. توجد علاقة تأثير قوية بين التحفيز والرضا الوظيفي.

4.1. توجد علاقة تأثير قوية بين التدريب والرضا الوظيفي.

#### هـ - أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية البحث الحالي في تقديمه اسهاما هاما في مجال التسويق الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي، فقد لاحظ الباحث وجود نقص من الأبحاث في هذا المجال، حيث تكمن أهمية الدراسة العلمية في تقديم معلومات مهمة لمتخذ القرار التسويقي فيما يتعلق بضرورة النظر والاهتمام بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي من أجل نيل رضا الموظفين والاحتفاظ بهم.

#### و - أهداف البحث:

تتطلع هذه الدراسة إلى تحقيق بعض الأهداف لعل أهمها:

1. إبراز أهمية التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي.
2. دور أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.
3. محاولة التعرف على أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق مفهوم التسويق الداخلي داخل المؤسسة غرض تمكين وتقديم اقتراحات تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التسويق الداخلي.

#### ا. حدود الدراسة

لإجابة على الإشكالية المطروح في هذه الدراسة، تم تحديد الدراسة بالحدود التالية:

1. الحدود البشرية والمكانية: أنجزت الدراسة على موظفي بعض المؤسسات التربوية الخاصة بغرداية وهي: مدرسة الريادة، مدرسة تاونزة العلمية، معهد عمي سعيد ومعهد الإصلاح.
2. الحدود الزمانية: تم إنجاز هذا البحث بين الفترة الممتدة من 19/03/2019 إلى 24/04/2019.

#### اا. منهج الدراسة:

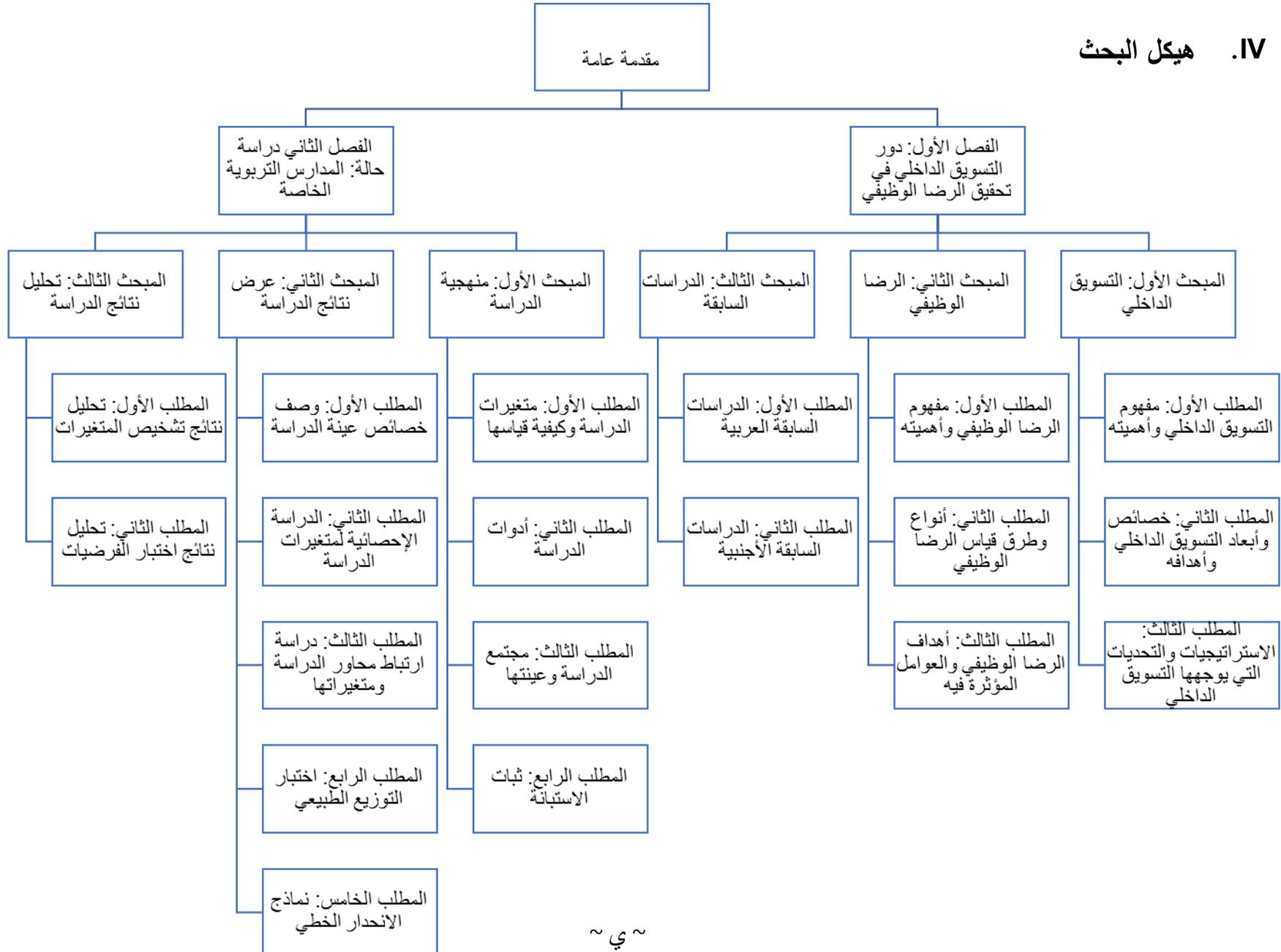
تم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة حيث تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، كما تم إيضاح العلاقة بين المتغيرين. أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على دراسة حالة، بحيث تسمح البحوث الكمية بدراسة السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي أين يمكن تصنيفها وتلخيصها ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل احصائي.

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائيا.

### III. صعوبات الدراسة:

اعترضنا خلال إعدادنا لهذا البحث بعض الصعوبات التي يمكن تقسيمها أساساً إلى:

- 1- الصعوبات النظرية: نقص المراجع فيما يخص التسويق الداخلي خاصة في المجال الخدمي، وبشكل خاص بالنسبة للتسويق في التربية والتعليم.
- 2- الصعوبات الميدانية: عند جمع الاستبيانات كون الدراسة تمت على عدة مدارس مختلفة ما تطلب منا زيارات عديدة ومتكررة لاسترجاع أكبر عدد ممكن من الاستبيانات.





الفصل الأول: دور التسويق

الداخلي في تحقيق الرضا

الوظيفي

## الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

### تمهيد:

لقد كان أول ظهور لمفهوم التسويق الداخلي أواخر سبعينيات من القرن العشرين ليصبح أحد الأدوات التي تساهم في رفع الجودة والنوعية في المؤسسات الخدمية، والعمل على تحقيق الرضا الداخلي للمؤسسة وذلك بإعطاء أهمية للموظفين واعتبارهم كسوق داخلي، أو زبائن داخليين والوظائف كمنتجات داخلية، وعلى المؤسسة التركيز على اهتمامات الموظفين ومحاولة تلبية رغباتهم من خلال الأنشطة التي يؤديونها حتى تضمن عمالة ذات كفاءة وفاعلية لتحقيق أهداف المؤسسة.

ترتكز عملية التسويق الداخلي على العنصر البشري في المؤسسة، كونه واسطة بين المؤسسة والعميل، فهنا يتوجب على المؤسسة أن تحدد طبيعة منتجاتها المقدمة للعملاء، والحرص على تلبية رغباتهم ذلك كونهم السبب الأول لبقاء واستمرار المؤسسة في السوق، وربما من أهم السياسات التي تنتهجها المؤسسة هي التسويق الداخلي، كونه المساعد الأساسي في انتقاء أصحاب الكفاءة والخبرات وتطوير مهارات الموظفين الحاليين للحصول على الخدمة ذات الجودة المطلوبة لتلبية حاجات ورغبات السوق، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أهمية وأبعاد التسويق الداخلي والخصائص وأهدافه.

وقد قسم الفصل النظري إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول: التسويق الداخلي.**

**المبحث الثاني: الرضا الوظيفي.**

**المبحث الثالث: الدراسات السابقة.**

## الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

### المبحث الأول: التسويق الداخلي

#### المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي وأهميته

##### أولاً: مفهوم التسويق الداخلي:

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار، لتقديم مفهوم التسويق الداخلي، حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهوراً لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن على المؤسسة أن تركز اهتمامها على احتياجات العاملين وإشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن.<sup>1</sup>

يرتكز مفهوم التسويق الداخلي على معادلة بسيطة وهي:

الموظفين المشبعين = العملاء المشبعين

إذا كانت المؤسسة قادرة على استقطاب الموظفين أو القوى البشرية والمحفوظة عليهم والغرس في أذهانهم فهما لرسالتها وأهدافها وكذلك حاجات ورغبات عملائها، فستكون النتيجة هي التطوير الدائم لجودة الخدمة، فإذا كان الموظفين المسؤولين عن تقديم الخدمات متحمسين بتقديم نفس المستوى من الجودة لزملائهم الآخرين في الإدارات المختلفة كما لو أنهم عملاء من الخارج، فإن ذلك كله سيزيد من رفع الروح المعنوية لجميع الموظفين من خلال التطوير المستمر للجودة المقدمة.

فجودة الخدمة ترتبط بشكل قوي بمدى:

- أ- المعلومات المقدمة من الموظفين إلى الإدارة بخصوص متطلبات وحاجات العملاء.
- ب- الخبرة المتراكمة للإدارة والموظفين ومدى ملائمتهم لخصائص الخدمة كما يحتاجها العميل.
- ت- التشجيع الممنوح للموظفين لتقديم الخدمات بالمستوى المرغوب به وكذا تلقيهم الدعم من الموظفين.
- ث- توفير المعلومات بشكل دائم للموظفين بمضمون ومحتوى الاتصالات الخارجية مع العملاء، وتمكينهم من إبداء وجهة نظرهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003، ص2.

<sup>2</sup> - نظام موسى السويدان عبد المجيد البروراري، إدارة التسويق في المنظمات غير ربحية، دار الحماد لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2008، ص55 وص56.

## الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

ثانياً: تعريف التسويق الداخلي:

عرف **Berry** التسويق الداخلي بأنه النظر إلى الموظفين على أنهم زبائن داخليين، والنظر للوظائف على أنها منتجات داخلية تشبع حاجات العملاء الداخلية مع الاهتمام بأهداف المنظمة. وعرفه كل من **جورج وجرونروس George and Gronroos** بأنه فلسفة إدارة الموارد البشرية باعتماد منظور التسويق.

بينما عرفه كل من **جلمور وكارسون Gilmore and Carson** بأنه نشر مسؤولية النشاط التسويقي ليغطي الوظائف الإدارية الأخرى في المنظمة والتطبيق المسبق للمبادئ التسويقية لبيع دورهم في تجهيز إشباع للزبائن ضمن بيئة المنظمة المساعدة لذلك.<sup>1</sup>

أما **كوتلر Kotler** فقد عرف التسويق الداخلي على أنه العمل الذي تقدم به المنظمة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن وكذلك دعم موظفي الخدمة للعمل كفريق لتحقيق رضى و إشباع الزبائن،<sup>2</sup>

من التعريفات السابقة نستنتج أن التسويق الداخلي ليس إلا أداة لنشر المسؤولية الفردية أو الشخصية نحو التسويق داخل المؤسسة ككل لتحسين الأداء الوظيفي.

ثالثاً: أهمية التسويق الداخلي:

لتسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الموظفين داخل المؤسسة من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، وكونه عمل أساسي على تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين من توفير جو يدعم الروح المعنوية ويساعد على سهولة الاتصالات وتنقل المعلومات ما بين أقسام المؤسسة وتنامي سلوكيات إيجابية لدى الموظفين تجاه المؤسسة.

الاتصالات الداخلية للتسويق الخارجي: حيث لا ينبغي أن يقتصر التسويق على قسم التسويق فقط، بدلا من ذلك يجب أن تكون معادلة تمثلها المؤسسة بالكامل، أي كوظيفة اتصال، كونه يساعد على الوعي لدى الموظف في الحد من التشويش أو الرسائل المختلطة، فإذا ما كان لديك خمسين من الموظفين يعتبرون متحدثين باسم علامتك التجارية، فيجب عليك التأكد من أنهم لا ينشرون خمسون رسالة مختلفة.

<sup>1</sup> - نظام موسى السويدي عبد المجيد البرواري، مرجع تم ذكره، ص (56 و 57).

<sup>2</sup> - PHILIP KOTLER and KEVIN LANE KELLER (Marketing Management, 14th ed, year 2012,

## الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

وضوح لتجنب الارتباك.

المشاركة مع ثقافة الشركة.

كفاءة أعلى في عملهم.

احترام أكبر للإدارة.

ثقافة المؤسسة الإيجابية.

رضاء الموظف.

إلى جانب دور التواصل، فإن التسويق الداخلي يفسح المجال لمنفعة مالية للشركات بطرق متنوعة من خلال رضا الموظفين:

فقد أظهرت دراسات متعددة أن رضا الموظفين يؤدي إلى رضا العملاء، رضا العملاء يؤدي إلى زيادة الربح، وبهذا يزداد الولاء حيث يصبح الموظفون سفراء جدد للعلامة التجارية، ويقل التوتر في مكان العمل من الارتباك والانزعاج، وتكتسب مشاركة الموظفين أهمية كبيرة في المشهد التنافسي لصاحب العمل، والحد من طرد الموظفين يقلل من تكلفة البحث عن آخرين جدد.

بعض الطرق للحفاظ على التسويق الداخلي الخاص

1- **تقسيم السوق الداخلية:** من الجيد تفكر بسوق الداخلية كما نفعل بالأسواق الخارجية، فهناك شخصيات

فريدة من نوعها داخل المؤسسة فمتلما يعمل التسويق الشخصي خارجيا، فإنه يعمل داخليا أيضا. هل

الموظف جديد أم قديم؟ هل يهتم بالمزيد من المرونة أو الدفع؟ هل يتفاعل مع العملاء أم لا؟

2- **التواصل الشخصي هو المفتاح:** يحتاج التسويق الداخلي إلى تفسير أساليب الإدارة والثقافة، ولكن لديها

أفضل النتائج عند الاقتراب بشكل فردي، مثل الكثير من مندوبي المبيعات يجب أن يكون لديهم علاقة

أوثق مع عميل معين، يجب أن يكون المديرون أقرب إلى موظفيهم أكثر من أي شخص آخر.

3- **ضع في اعتبارك موظفك "عميل":** تمامًا كما ترغب في أن يكون العملاء مخلصين ومتحمسين

ومتعاملين مع علامتك التجارية، يجب أن تضع ذلك الجهد ذاته في الحصول على تلك السمات من

الموظفين، من خلال النظر إلى هذه النقطة، ستساعد جهودك التسويقية على توسيع نطاق علامتك

التجارية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - <https://blog.tbhcreative.com/2016/11/internal-marketing-benefits.html> 30/10/2018

## الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

### المطلب الثاني: خصائص وأبعاد التسويق الداخلي وأهدافه

#### أولاً: خصائص التسويق الداخلي:

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها:

- أ- التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فهو يطبق داخل المؤسسة لإدارة عمليات التبادل والتفاعل بين المؤسسة والموظفين بها فالموظفون لا تقتصر رغباتهم على الحاجة المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية أخرى مثل: الأمن والانتماء والصدقة، وهذا ما يجنيه من خلال التسويق الداخلي.<sup>1</sup>
- ب- التسويق الداخلي عملية إدارية: بحيث أنها تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة كالآتي:

- 1- قيام المؤسسة باختبار الموظفين الذين يمتلكون الكفاءة والمهارات، والخبرات اللازمة لإنجاز أنشطة المؤسسة، الهادفة لإشباع حاجات العملاء الخارجيين وتحقيق رغباتهم.
- 2- على المؤسسة أن تركز جهودها نحو إعداد الموظفين من حيث الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير، فظلاً عن تحفيزهم بأداء مهامهم بكفاءة وفاعلية.<sup>2</sup>

#### ثانياً: أبعاد التسويق الداخلي:

لتسويق الداخلي عدت وجهات مختلفة يتم النظر إليه وهذا حسب كل باحث، حيث سنتطرق الى ثلاثة أبعاد والمتمثلة في:

- أ- ثقافة الخدمة: يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الجو العام لخدمة ما، وتؤثر في الموظفين، فلكل مؤسسة خصائصها وثقافتها الداخلية التي تتبناها حيث تؤثر في الموظفين وتشكل جزء من شخصيتهم وقيمهم وسلوكهم واتجاهاتهم، فيرتبط نجاح التسويق الداخلي في المؤسسات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى الموظفين حيث يحكم على التسويق الداخلي الفشل أو الإخفاق إذا ما لم تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي، ويكون ترسيخ ثقافة الخدمة التي تدعم التسويق الداخلي لدى الموظفين من خلال استخدام اللامركزية في العمل لأن اللامركزية في العمل تتيح للموظفين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات كذلك

1 - لكبير بورحة، أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - سيدي عقبة-، سنة 2017، ص 39.

2 - سمير محمود العيسى، مذالعة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية (دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء - الأردن)، سنة 2017، ص 18.

## الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل وايضا درجة العلاقة بين الإدارة والموظفين من جهة والعلاقات بين الموظفين أنفسهم من جهة أخرى. وتختلف ثقافة الخدمة من حيث قوتها ومدى تأثيرها في الموظفين، إذ غالبا ما تكون قوية في مؤسسات الأعمال الراسخة، كما تكون ضعيفة وذات تأثير محدود في بعض المنظمات الصغيرة التي لا تهتم بإحداث أي تغيير في العاملين.

إن الثقافة القوية تساعد المؤسسة في مجالين هما:

1- السلوك المباشر: وهذا يعني أن الموظفين يعرفون جيدا كيف يعملون وما هو المتوقع منهم.

2- الثقافة القوية: تعطي الموظفين إحساسا أو شعورا بالهدف ومن ثم فإن هذا يولد لديهم الشعور الجيد حول مؤسستهم وأنهم يمثلون جزءا مهما منها.

ب- التفاعل الداخلي: يشمل التفاعل الداخلي في المؤسسة على كافة الوسائل والأساليب الاتصالية التي تجرى بالطرق الرسمية وغير الرسمية بين الموظفين في المؤسسة، كما ويشمل هذا الاتصال جميع المستويات الأفقية والعمودية في الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة.

ت- التحفيز: إن أهمية التحفيز كبعد من أبعاد التسويق الداخلي، والذي يؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين في المؤسسة وتشير بعض الدراسات إلى أن الرواتب المنخفضة والحوافز القليلة التي لم تعد تلبى الاحتياجات الأساسية لدى الموظفين تؤدي إلى عدم رضاهم وبالتالي تعود سلبا على المؤسسة.

ث- التدريب: يعتبر التدريب أكثر الاستثمارات التي تدر عائدا على المدى البعيد للمؤسسة، ويعتبر المسؤول على إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته عن طريق اكتسابه المعلومات التي تساعد على أداء عمله على أكمل وجه، بالإضافة لاكتساب مهارات جديدة وتعديل اتجاهاته والتحسين من سلوكه الوظيفي.

من طبيعة الإنسان التذمر من الروتين والتطلع للجديد وتغير الأجواء، لأن الملل يؤثر سلبا على الأداء نتيجة الإحساس بالجمود العقلي وذلك نتيجة كبت قدراته بالعمل دون التفكير في التغيير، ولهذا السبب تسعى المؤسسة جاهدة لإحداث التجديد في أساليب العمل من خلال عملية التدريب.

فالتدريب هو ذلك النشاط المنظم والمبني على أسس علمية لإكساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الموظفين لتعميق معرفتهم بأهداف المؤسسة لرفع كفاءاتهم في الأداء.<sup>1</sup>

1 - أمينة عليبي، دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة حالة الشركة الوطنية لتأمين SAA وكالة بسكرة، سنة 2017، ص (12-14)

## الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

### ثالثاً: المزيج التسويقي الداخلي للخدمات:

من حيث المبدأ فإن الأساس في العلمية التسويقية للأنشطة بما فيها تطوير المزيج التسويقي، أو ما اتصل منه بالنظريات تحديث التسويق هي واحدة، وأن الاختلاف يكمن في متطلبات التطبيق والممارسة المرتبطة بطبيعة وخصوصية المنتج المراد تسويقه.

حيث يرى فيلبو 1986 أنه من الممكن مطابقة عناصر المزيج التسويقي بالمقارنة التقليدية (04 Ps)

على السوق الداخلي كما يلي:

- **المنتج:** يمثل الوظيفة ويقصد بذلك تصميم الوظيفة بشكل يسمح بجذب أفضل وأحسن الأفراد وهذا ما أطلق عليه جاذبية الوظيفة.
  - **السعر:** يشير إليه بالتكلفة النفسية عندما يتحتم على الموظف التعامل مع زبائن الغير لبقين أو عدوانين في حالة عدم جاذبية الوظيفة.
  - **الترويج:** يشير إلى الاتصالات الداخلة .
  - **التوزيع:** يعبر عن موقع العمل إذا ما كان قريب أو بعيد عن مقر إقامة الموظف.
- أما فرأي أحمد ورفيق فيران فبإمكانه تطبيق مقارنة المزيج التسويقي الموسع (07 Ps) كما يلي:
- **المنتج:** يعبر عن القيم والمواقف التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف والتدريب المستمر للموظفين، في سبيل رفع مهارات ومعرفة الزبون الداخلي وإلحاح تنفيذ استراتيجيات المؤسسة.
  - **السعر:** يعبر عن التكلفة التي يتحملها الموظف في سبيل رفع معرفته، وأيضا التكلفة النفسية لتبني أساليب جديدة في العمل مقابل التخلي عن الأساليب المعتادة وهو ما يطلق عليه تكلفة الفرصة البديلة.
  - **الترويج:** يعبر عن مختلف استراتيجيات الاتصال الداخلي من خلال الإعلان والتفاعل وجه لوجه، ولوحة الإعلانات، والنثرات الداخلية.
  - **التوزيع:** يشير إلى مكان عقد الاجتماعات والمؤتمرات أين يتم عرض السياسات والمهام الجديدة الواجب تنفيذها، وقد يعبر عنه بالطرف الوسيط عند اللجوء للمستشارين أو وكالات التدريب.
  - **الدليل المادي أو الملموس:** على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية، وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي مثلا في الجامعات قد يكون الدليل المادي الملموس أكثر أهمية في التسويق الداخلي من تسويق الخدمات في السوق الخارجي.
  - **العمليات:** وتشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي، وتمثل مختلف المهام وطرق العمل والاستراتيجيات التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي.

## الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

- الأفراد: وتعبير عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر<sup>1</sup>.

### رابعاً: أهداف التسويق الداخلي:

إن الهدف من التسويق الداخلي بلا شك يكون هم الموظفون أنفسهم، وعملية التسويق لهم يجب أن تقوم على المبادرة وليس مجرد الاستجابة لمطالبهم، كما هو الحال في أي عملية تسويقية فمن الضروري فهم العميل على المستوى الشخصي والجماعي.

وقد يؤدي الإحساس بأن الموظف المستهدف الذي يعمل في نفس الجو العام أو في نفس المؤسسة إلى الاعتقاد الخاطئ بأن هذا الموظف معروف ومفهوم لدينا تماماً، فيتوجب أن تكون لدينا القدرة الحقيقية على التعرف على احتياجاته حتى تلك التي لا يستطيع أو لا يريد الإفصاح عنه، وتكمن المهمة في محاولة إقناعه بأن قسم التوريد بالمؤسسة بإمكانه التوفير هذه الاحتياجات والالتزام بكل التعهدات.<sup>2</sup>

ويمكننا اختصار أهداف التسويق في النقاط التالية:

- يشجع الموظفين في كل قسم من أقسام الشركة على تحقيق أداء أفضل.
- تمكن الموظفين من خلال منحهم المهام والمسؤولية.
- يخلق فهماً مشتركاً للأهداف والاستراتيجيات المؤسسة.
- إعطاء قيمة للموظفين على قدر مساهمتهم في المؤسسة.
- مساعدة الموظفين غير التسويقيين في أداء وظائفهم مع التركيز على التسويق.
- التحسين والتطوير من الموظفين والاحتفاظ بالعملاء.
- يدمج الثقافة التنظيمية مع احتياجات الموظفين الشخصية والمهنية.
- يسمح للإدارات المختلفة بالتنسيق والتعاون بفعالية.
- تدفق المعلومات بفعالية بين مختلف الإدارات.
- يفهم الموظفون التوقعات الموضوعية عليهم من قبل المؤسسة.<sup>3</sup>

وقد أشار كل من بيرسي ومورغان **Piercy and Morgan** إلى بعض أهداف التسويق الداخلي وهي

كالتالي:

- اكتساب دعم متخذي القرار لخطط المؤسسة.

<sup>1</sup> - جنادي كريم، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، التسويق الداخلي، جامعة الجزائر 3، سنة

2017/2016، ص (من 41 إلى 43).

<sup>2</sup> - أوبري ويلسون، اتجاهات جديدة في التسويق، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة، الطبعة الأولى، سنة 1996، ص 176.

<sup>3</sup> - <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/internal-marketing.html> , 31/10/2018.

## الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

- تغيير مواقف وسلوكيات الموظفين والمدراء لمن لهم احتكاك مباشر مع الزبائن أو الوسطاء.
- اكتساب التزام الموظفين لتنفيذ خطة التسويق.
- إدارة التغيرات الإضافية في الثقافة للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء إلى الطريقة التي نرغب القيام بها للأعمال حتى نحقق النجاح.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: الاستراتيجيات والتحديات التي يوجهها التسويق الداخل

#### أولاً: استراتيجيات التسويق الداخلي:

كما أشرنا سابقاً فإن الكثير من التسويق الداخلي كان يتعلق بإعلام وتثقيف الموظفين داخل المؤسسة، سيكون هذا بشكل أساسي وتقليدي في أيادي فريق الموارد البشرية، بحيث تتضمن بعض أمثلة جهود التسويق الداخلية ما يلي:

- تثقيف الموظفين حول أهداف الشركة وقيمها.
  - تشجيع مدخلات الموظفين على سياسات الشركة وقيادتها، والسماح بالحوار المفتوح وقبول أي انتقادات.
  - رعاية التواصل والتعاون بين الموظفين.
  - التأكد من أن الموظفين يعلمون أن مساهماتهم مهمة وضرورية لنجاح المؤسسة.
  - فتح المنتج أو الخدمات للموظفين لاستخدامها والمشاركة فيها.
- ومع ذلك، أصبح التسويق الداخلي أكثر من ذلك، في الواقع يجب إعادة تعريف المصطلح والاستراتيجية بشكل طفيف ليس فقط لبيع المنتجات أو الخدمات لموظفيك ولكن أيضاً جعل قوة العمل الداخلية امتداداً لفرق التسويق والمبيعات، الآن أكثر من أي وقت مضى، وسوف يستفيد الموظفون المشاركون في عملية التسويق والمبيعات بشكل كبير من نتائج أعمالك بشكل عام.
- فبالطبع، مع وجود أي استراتيجية جيدة، يجب أن تبني خطة عمل، وهذا لا يضمن فقط أنك لن تدخل في العملية بشكل مباشر ولكن يمكن أن تجد المناطق التي قد تحتاج إلى تحسين أو تغيير.
- يجب وضع استراتيجيات التسويق الداخلية بعناية واتباع الخطوات التالية، حيث ستكون في طريقك إلى تحقيق أقصى قدر من التسويق الداخلي الثابت داخل شركتك.

#### 1- صياغة فريقك:

إن إشراك قادة الموارد البشرية في البداية أمر مهم لإنشاء العمليات والاتصالات مع الموظفين، ولكنك ستحتاج إلى قادة التسويق وقادة الأعمال أو الإدارة الذين يفهمون العلامة التجارية أكثر من غيرها، وهذا

<sup>1</sup>- نظام موسى السويدان، عبد المجيد البروراي، مرجع تم ذكره، ص 57.

## الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

سيساعد هؤلاء القادة على تأسيس ثقافة العمل، وتحقيق مهام المؤسسة، قبل أن تبدأ أي شيء، من المهم جمع فريقك معا.

### 2- تقييم التسويق الداخلي الخاص بك بشكل عام:

سواء كان لديك نظام رسمي في مكانه أم لا، فمن المحتمل أن يحدث نوع من التسويق الداخلي داخل مؤسستك، لسوء الحظ ربما ليس هذا جيدا أيضا، من هنا يمكنك البدء في الفهم إذا كان يعمل، وما يجب تغييره، وكيفية جعله أكثر شخصية، أو إذا كنت بحاجة إلى البدء من الصفر، من الطرق الجيدة للتقييم إجراء مسح لجميع الموظفين لمعرفة ما يعرفونه وما لا يعرفون من وجهات نظرهم على المؤسسة وما إلى ذلك للبدء في تصحيح الفجوات في العلامة التجارية.

### 3- محاذاة الرسائل التسويقية وتوفير دورات تدريبية / منتديات المفتوحة:

بعد جمع المعلومات تكون المؤسسة قادرة بشكل أفضل على موائمة رسائل تسويق، بالطبع تريد أن يكون لدى الموظفين لمسة شخصية خاصة بهم عندما يتعلق الأمر بكيفية الحديث عن المؤسسة، ولكن يجب أن يكون لدى الجميع وجهة نظر مماثلة على الخدمات.

ويجب إنشاء جلسات تدريبية غير مطلوبة ومنتديات مفتوحة، حيث يمكن للموظفين اقتراح الأفكار بشكل علني وطرح الأسئلة وتقديم النقد الآمن، من خلال عقد هذه الجلسات، فإنه يفتح الثقة والحوار بين القوى العاملة، بالإضافة إلى ذلك فإنه يسمح لمسؤولي المؤسسة بمشاركة المواضيع وتشجيع الجميع على المشاركة.

### 4- اجعل من السهل على الجميع المشاركة:

ومرة أخرى فإن جزءا كبيرا من التسويق الداخلي الجديد يتيح للموظفين المشاركة النشطة عبر الإنترنت والمشاركة، عبر التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني والدرشة والمنتديات، وما إلى ذلك، وهذا ما يتم تعريفه عادة باسم الموظف باعتباره جزءا كبيرا من التسويق الداخلي في هذه الأيام، تحاول العديد من الشركات إرسال رسالة إخبارية إلى القوى العاملة لديها من أحدث الوسائل التواصلية، ولكن في كثير من الأحيان يتم دفنها أو تجاهلها.

### 5- استمر في العمل:

حتى بعد وجود استراتيجية تسويقية داخلية رسمية، وثقافة عمل رائعة، وموظفين على الصفحة نفسها والانخراط عبر الإنترنت نيابة عن العلامة التجارية، ستظل بحاجة إلى أن تكون منفتحا على التعليقات والعمل على تحسين الاستراتيجيات.

## الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

استمر في توفير التدريب أو الاجتماعات للمناقشات المفتوحة، وضبط العمليات إذا تم كسر شيء ما أو ردود فعل سلبية مستمرة، والحفاظ على الموظفين باستمرار في معرفة ما يجري واتخاذ أفكارهم على محمل الجد، عند إعادة التقييم كلما دعت الحاجة، لا يجب أن يشعر الموظفون بالراحة أكثر من اللازم لأن ذلك يحدث عندما لا يتم إغفال الأخطاء أو التحسينات الواضحة.

عندما يؤمن الموظفون بالعلامة التجارية ويشاركون في مبادرات المؤسسة، فإنهم سيتحركون بشكل عام من خلال عملهم، ويكونون أكثر ولاء للمؤسسة، ومن المرجح أن يكونوا مسوقين وبائعين أقوياء (دعاة العلامات التجارية)، وينشرون رسالة المؤسسة.

هذا هو بالضبط السبب في أن التسويق الداخلي وضع الاستراتيجية أمر ضروري لنجاح العلامة التجارية للمؤسسة، إذا كان الموظفون في عدم دراية أو غير مدركين لأهداف المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها، فهناك فجوة كبيرة في الفعالية مع العملاء والآفاق.

الجانب المهم الذي يجب تذكره حول التسويق الداخلي هو أنه امتد إلى أبعاد من مبادرات الموارد البشرية والاتصالات، مع نمو قيمة وسائل الإعلام.<sup>1</sup>

### ثانيا: التحديات التي يوجهها التسويق الداخلي:

تواجه المؤسسة العديد من التحديات أثناء تطبيقها لمفهوم التسويق الداخلي وممارساته، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- الخلافات داخل الوحدات والأقسام الإدارية داخل المؤسسة، بحيث إن غياب روح الفريق بين الموظفين داخل التقسيمات الإدارية يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة، وعلى تحقيق أهدافها، لذلك يعد التسويق الداخلي شيء بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة، والذي يعمل على كسر جميع الحواجز بين أقسامها المختلفة.
- 2- إن عدم إدراك المؤسسات لمفهوم التسويق الداخلي يؤثر سلبا على عليها، حيث إن العديد من المؤسسات لا تدرك إيجابيات ممارسة التسويق الداخلي، ويكون اهتمامها مقتصرًا فقط نحو العملاء.
- 3- وجود فجوة بين الإدارة والموظفين في المؤسسة، وعدم شعور الإدارة بظروف الموظفين الصعبة سوف يولد عدم الاحترام بينهما، بينما التسويق الداخلي يعمل على تنمية روابط المحبة والمودة داخل المؤسسة.
- 4- إهمال آراء الموظفين، وعدم السماع لشكاويهم، وإهمالهم سوف يولد الشعور بعدم الانتماء، وعدم الرضا لدى الموظفين.

<sup>1</sup>- <https://everyonesocial.com/blog/internal-marketing/> , 31/10/2018

## الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

5- الإدارة المركزية داخل المؤسسة، وعدم تفويض الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل، سوف يولد حواجز بين المؤسسة والموظفين.

6- إن من أهم التحديات التي تواجه التسويق الداخلي عدم كفاءة الموظفين، وضعف مهاراتهم وخبراتهم، وحتى تتغلب المؤسسة على هذه المشكلة يجب عليها أن تنهج برنامج التسويق الداخلي، وذلك من خلال إعادة تأهيل الموظفين وتدريبهم على المهارات اللازمة لإنجاز الأعمال داخل المؤسسة، وبالتالي نجاحها في تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> - سمير محمود العيسى، مرجع تم ذكره، ص (18-19)

## الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

### المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

#### المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

##### أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

أورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي، فيرى البعض أن الرضا الوظيفي عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفردية نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين ويرى البعض الآخر أن الرضا عن العمل هو مصلحة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً، ويعبر عن الرضا بالمعادلة التالية: الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.<sup>1</sup>

##### ثانياً: تعريف الرضا الوظيفي:

اختلف الباحثون والمؤلفون في حصر الرضا الوظيفي في تعريف واحد شامل كونه واسع ومتراحي الأطراف، فكل باحث ينظر إلى الرضا الوظيفي من الجهة التي تخدم موضوعه ومبتغاه أو من البيئة المتواجدها، وسنستعرض بعض من هذه التعريفات:

- أن رضا الفرد عن العمل يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسماته شخصيته مقيمه، كما يتوقف أيضاً على موقفه العملي وعلى طريقة الحياة التي تستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته.
- أن الرضا الوظيفي يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه والبيئة المحيطة به، وهاتاه المتغيرات إما أن تكون عوامل دافعة تسبب الشعور بالرضا عن العمل أو عوامل صحية تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل
- أن الرضا الوظيفي شعور بالسعادة ناتج عن رضا الفرد عن عمله، فهو عملية تتداخل فيها قيم الفرد ونظريه إلى عمله وبيئة ذلك العمل، وأن الرضا الوظيفي يتحقق بالفرق بين ما يتوقع الفرد الحصول

<sup>1</sup> - صلاح دين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجمعية، سنة 2004، ص ( 171،172)

## الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

عليه وما حصل عليه فعلا من هذا العمل، وكلما زادة احتياجات الفرد بقدر يفوق ما يحص فعلا كان هناك عدم الرضا.<sup>1</sup>

### ثالثا: أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية.

ولقد تبين من الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المهني المرتفع للعاملين غالبا ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد.

وقد تطرقت الحنيطي إلى توضيح أهمية الرضا الوظيفي حيث حددت عددا من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:

1. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى الموظفين داخل المؤسسة.
2. إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب لدى الموظفين في المؤسسة.
3. إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
4. إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
5. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أنواع وطرق قياس الرضا الوظيفي

#### أولا: أنواع الرضا الوظيفي:

للرضا الوظيفي عدة أبعاد وأوجه، لذا نجد الكثير من التصنيفات للرضا الوظيفي، سنذكر بعضها على سبيل المثال لا الحصر:

<sup>1</sup> - محمد أحمد سليمان وسوسون عبد الفتاح، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات العمال، دار النشر زمزم، الطبعة الأولى، سنة 2011، ص (34،35).

<sup>2</sup> - إناس نواوي فالميجان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، سنة 2008، ص ( 45،46 ).

## الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

1. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار الشمولية:

- **الرضا الوظيفي الداخلي:** يتعلق بالجوانب الداخلية للعمل مثل الاعتراف والثقة والقبول والشعور بالتمكين والانجاز وتعبير على الذات.
- **الرضا الخارجي:** ويتعلق بالجوانب الخارجية للموظف في محيط العمل مثل المدير، زملاء العمل، طبيعة ونمط العمل.
- **الرضا الكلي العام:** وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

2. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار الزمن:

- **الرضا الوظيفي المتوقع:** يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع الهدف العم.
- **الرضا الوظيفي الفعلي:** يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

ثانيا: طرق قياس الرضا الوظيفي:

نظرا لأهمية رضا الموظفين داخل المؤسسة، فإن على المؤسسة قياس مدى رضا موظفيها عن سياسة المؤسسة المتبعة نحوهم، وسوف نتطرق إلى أهم طرق قياس الرضا الوظيفي:

1. **طريقة تحليل الظواهر:** وهي أكثر الطرق بساطة وانتشارا، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر

المعبرة عن درجة رضا الفرد، ومشاعره تجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب، والتمارض، فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبديون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجيدها بين الذين يبديون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي. ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات، وسهولة تصنيفها، والابتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات.

2. **طريقة هيرزبيرغ:** وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقبلات شخصية أن يتذكروا

الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي شعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا أو سلبا، وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي. أن العوامل التي تؤدي وجودها

1 - بن موقوف ميلود وبن صافي عبد الكريم، الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم (دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة)، سنة 2016/2017، ص (38 ، 39).

## الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غالبا إلى عدم الرضا وقد وجهة إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية للأفراد العينة.

3. **طريقة الاستقصاءات:** تعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاهم من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم، وتأخذ هذه النماذج اشكالا عدة مثل: نموذج فروم، نموذج التوقعات، نموذج بورتر، الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها من خمس فئات من الحاجات الإنسانية هي: الحاجة إلى الآن، الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى التقدير، الحاجة إلى الاستقلالية، الحاجة إلى تحقيق الذات. ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كميًا. وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبرى، وقلة التكلفة، وخصوصية المعلومات.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهداف الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

#### أولاً: أهداف الرضا الوظيفي:

تسعى معظم المؤسسات جاهدة لإرضاء الموظفين، كونه عامل ومؤشر مهم في قياس نجاح المؤسسة ولهذا السبب من المهم أن يعرف اختصاصيو الموارد البشرية المزيد عن العوامل التي يمكن أن تزيد من رضا الموظفين، وكيف تتناسب مع النجاح الشامل للمؤسسة. ليس هناك شك في أن الموظفين الرائعين هم المورد الأول للمؤسسة، حيث يساعد على الحفاظ على سعادة العمال في تقوية المؤسسة بطرق عديدة، بما في ذلك:

- انخفاض دوران: يمكن أن يكون دوران واحدة من أعلى التكاليف المنسوبة إلى إدارة الموارد البشرية، حيث يساعد على الحفاظ على الموظفين في خلق بيئة أفضل، ويجعل من السهل توظيف المواهب عالية الجودة وتوفير المال، النتيجة النهائية عادة ما يكون رضى الموظفين أقل احتمالاً.
- إنتاجية أعلى: بغض النظر عن المسمى الوظيفي ودرجة الراتب، فإن الموظفين الذين يبلغون درجة عالية من الرضا الوظيفي يميلون إلى تحقيق إنتاجية أعلى.
- زيادة الأرباح: ويمكن أن يؤدي الحفاظ على سلامة الموظفين ورضاهم إلى ارتفاع المبيعات وتقليل التكاليف والحد الأدنى من الأرباح.

1 - سالم تسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية، دار الصفاء لطباعة والنشر، سنة 2010، ص (من 105 إلى 108).

## الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

- الولاء: عندما يشعر الموظفون أن المؤسسة لديها نية حسنة تجاههم، فإنها غالباً ما يدعمون مهمتها ويعملون بجد للمساعدة في تحقيق أهدافه، وقد يكون من الأرجح أن يخبر أصدقاءهم، مما يساعد على نشر حسن النية<sup>1</sup>.

### ثانياً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعان من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً، وهذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي.

وكون الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد فقد اختلف الباحثون في تسمية هذه الأبعاد، فالبعض يذكرها على أساس أنها أبعاد الرضا الوظيفي، ويذكرها البعض الأخرى على أنها محددات الرضا الوظيفي، فيما يذكرها آخرون أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي، ونظراً لاختلاف هذه التسميات مع أنها تتفق في المضمون فإنه سيتم معالجتها من خلال الاستعراض العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

لقد حدد كيث ديفيز (Davis) ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي تتصل بثلاثة منها بالعامل المباشر، والثلاثة الأخرى تتصل بالظروف أو الجوانب الأخرى ذات علاقة.

### أ- الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل:

1. كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال، لأنه يشكل نقطة اتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له أثر كبير فيما يقومون به من أنشطة يومية.
2. طبيعة العمل نفسه: فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافع لهم إلى إتقان عملهم وبذل ما لديهم من الطاقة للقيام به.
3. العلاقة مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاءً للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزمالة الآخرين والاتصال بهم.

### ب- الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل:

1. تحديد الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال.
2. تحديد العدالة والموضوعية في العمل وخاصة توزيع الأدوار.
3. الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والعقلية وأثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - <https://www.villanovau.com/resources/hr/importance-of-job-satisfaction-in-the-workplace/#.W-51WaNzIV> , 8/11/2018.

## الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

### ثالثا: علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي

لقد أشار الكثير من الباحثين إلى أن رضا الموظفين هو شرط اساسي لتحقيق رضا العملاء الخارجيين للمؤسسة خاصة في المؤسسات الخدمية حيث يكون التفاعل بين العملاء الخارجيين والموظفين واضحا وبدرجة كبيرة، حيث أشار **schneider and bowen** شيندر وياون إلى أن نظرة موظفي الخدمات اتجاه المناخ السائد في مؤسستهم يرتبط بنظرة العملاء الخارجيين لجودة الخدمة المقدمة لأن سلوك الموظف وتصرفاته كشوفة للعميل طالب الخدمة، فعندما يكون الموظف راضي في وظيفته يصبح مؤهلا ومرتاحا في تقديم الخدمة الأفضل لزبون، بالتالي إذا كانت المؤسسة تسعى لإرضاء عملائها والاحتفاظ بعلاقات جيدة معهم عليها أن تضمن رضا موظفيها عن الوظيفة وما يتعلق بها لأنهم حلقة وصل بينها وبين عملائها، وفلسفة التسويق الداخلي مهمة جدا لتحقيق الاثنين معا رضا الموظفين من جهة ورضا العملاء عن جودة الخدمة المقدمة لهم من جهة أخرى. ويمكننا القول أيضا إن التسويق الداخلي هو أداة تعمل على خلق مناخ وظيفي يتيح للموظفين الحصول على احتياجاتهم وبذلك يصبحون راضين ومحفرين لتزيد فعاليتهم.<sup>2</sup>

1 - سالم تسيير الشرايدة، مرجع تم ذكره، ص (98 و99).

2 - أمانة عطية، مرجع سبق ذكره، ص 54

## الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

### المبحث الثالث الدراسات السابقة

#### المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة أمينة عطفي، (2017) تحت عنوان " دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة حالة الشركة الوطنية لتأمين SAA وكالات ولاية بسكرة) ."

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل مدى الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي وذلك من خلال تبني أساليب علمية حديثة من أجل رفع مستوى مهارات وقدرات العاملين وزيادة وعيهم وإدراكهم بالدور المنوط بهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين مستوى الأداء مما ينعكس على الوظيفي للعاملين. وقد تم تحديد أثر أبعاد التسويق الداخلي وتقييمه (ثقافة الخدمة، التفاعل الداخلي، التحفيز، التدريب) كمتغيرات مستقلة، والرضا الوظيفي كمتغير تابع، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لشرح متغيرات الدراسة، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على دراسة حالة وذلك بتوزيع استبيان حيث تم الاستناد إلى برنامج SPSS لتحليل وعر النتائج المتحصل عليها.

ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها: تعتمد الوكالات على العنصر الشباني حيث يتراوح أغلب الموظفين أعمارهم ما بين (30-40) سنة، ونجد أن سنوات الخبرة لديهم تكون في المجال (5-10) سنوات، تعتمد الوكالة على الموظفين المتحصلين على شهادات جامعية، التفاعل الداخلي للموظفين في الشركة عال حيث أن الشركة تشجع على التواصل بين الموظفين أنفسهم، مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الشركة مقبول.

2- دراسة بن موفق ميلود، بن صافي عبد الكريم، (2017) تحت عنوان " ( الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء المعلم دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة) ."

هدفت الدراسة إلى اكتشاف وتحليل العناصر المؤثرة في رضا الوظيفي لدى المعلم، حيث أن المتغير المستقل هو الرضا الوظيفي أما التابع فهو مردودية أداء المعلم. استندت الدراسة إلى أسلوب المسح الشامل حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، من أهم النتائج المتوصل لها: الدخل المادي يؤثر على أداء كل من معلمي المدرسة العمومية ومعلمي المدرسة الخاصة، تؤثر طبيعة الإشراف على أداء معلمي المدرسة العمومية ومعلمي المدرسة الخاصة، تؤثر فرص الترقية على أداء كل من معلمي المدرسة العمومية ومعلمي المدرسة الخاصة.

وخرجت الدراسة بعدة توصيات أهمها: إعطاء اهتمام كبير للمعلم من قبل المسؤولين وذلك بضرورة توفير وسائل وأجهزة ملائمة لكي يكون أدائه نموذجيا، ضرورة خلق الوعي التربوي والاجتماعي نحو مهنة المعلم من قبل الجهات العليا، ضرورة مشاركة المعلم في عملية اتخاذ القرار مما يزيد من شعوره بالانتماء.

## الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

3- دراسة عطية أمينة، (2012) تحت عنوان " (إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي

لديهم دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بمدينة عين مليلة) .

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة إشراك المعلم في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي لهم، وما هي العلاقة بين المتغيرين، حيث حددت متغيرات الدراسة على ثلاث نقاط وهي: الجو التنظيمي، الرضا عن العمل وأداء الأستاذ.

اعتمدت الدراسة على توزيع الاستبانة على 101 معلم، مع العلم أن عدد معلمي مدارس عين مليلة هو 338، وقامت بتحليل النتائج ببرنامج SPSS لتحليلي النتائج.

وكان من أهم النتائج المتحل عليها ما يلي: المركزية في اتخاذ القرارات يؤدي إلى دوران العمل، كثرة الاجتماعات تؤدي إلى الغياب، وانتهى البحث بتوصيات هامة وهي: تحسين الأداء في مجال الإدارة، تدريب المعلمين على صنع القرارات بطريقة سليمة، الحرص على ظفر كل الجهود لتحسين نوعية وتنمية الكوادر الشرية، الاهتمام بالجانب النفسي للمعلم والاعتراف بمكانته ودوره المهم في العملية التعليمية.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1-دراسة Shampa Nandi and Shyam Prasad، (2017) تحت عنوان

"INTERNAL MARKETING – AN ESSENTIAL CONDITION FOR IMPROVING THE QUALITY OF INDIAN HIGHER EDUCATION"

التسويق الداخلي – شرط أساسي لتحسين جودة التعليم العالي في الهند.

هدفت الدراسة إلى إنشاء دليل واضح المعالم كنموذج يحتذى به في بيئة التدريس وتوفير المعلومات اللازمة والرقابة على النتائج المعروضة من الإدارة من قبل المفتشين وتقييمها وحساب مدى تأثير كل من المعلم والطاب على النتائج المحققة.

توصلت الدراسة إلى نتائج الأخيرة والتي تنص بعضها على: للاتصال الداخلي والتفاعل دور جد هام في الرفع من الجودة التعليمية والنتائج النهائية للفصول الدراسية، التنسيق بين أدوار التسويق الداخلي يساعد على التزام المعلمين بالنظام الداخلي والقيام بوظائفهم على أكمل وجه.

2-دراسة Jennifer Leigh Elliott، (2014)، بعنوان:

"Marketing in Canadian Independent Schools, University of Toronto, Canada."

التسويق في المدارس المستقلة الكندية، جامعة تورنتو، كندا.

## الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

هدفت الدراسة إلى فحص المدارس المنافسة المتزايدة التي تواجهها نتيجة للعولمة والضغط الليبرالية الجديدة، وتحليل استجابة مديري المدارس لهذه الضغوط، واستكشاف المدى الذي يحاول فيه مديرو المدارس تأسيس مكانة سوقية جذابة لأولياء الأمور والطلاب من الطبقة الوسطى، والوسائل التي يستعملونها بها ذلك. حيث عالجت الإشكالية ثلاث نقاط رئيسية وهي: كيفية قيام مدرء المدارس الكندية بتسويق مدارسهم وما هي المتغيرات التي يعتمد عليها المسؤولون لجذب المستهلكين، وما هي العوامل المؤثرة في عملية الجذب للمستهلكين.

اشتملت الدراسة 4 مدارس من مجموع 20 مدرسة اتبعت أسلوب الإقصاء في هذا الاختيار، أما لجمع البيانات فتبعت أسلوبان مختلفان: الأول هو المقابلة حيث شملت المدرء والنواب والمسؤولين داخل المؤسسة، أما الثاني فكان على شكل استبيانات وزعت على الطاقم البشري المراد دراسته. من بين أهم النتائج المتواصل لها هي: شدة المنافسة بين المدارس ينمي من الجودة التعليمية وكل ما يتعلق بها من مرافق، وجود علاقة مباشرة بين الضغوط التنافسية التي تواجهها المدارس ومدى إدراك مديري المدارس لاتباع نهج إداري جديد لقيادة المدارس.

### 3- دراسة Shahriyar Hossein Zadeh and Kristian Starck (2013) تحت عنوان

"Marketing within higher education institutions – A case study of two private Thai universities".

التسويق داخل مؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة لجامعتين تايلنديتين خاصتين.

هدفت الدراسة إلى وصف وتحليل مناهج التسويق الذي تستخدمه مؤسسات التعليم العالي التايلاندية الخاصة لجذب الطلاب الأجانب، حيث تطرق إلى البحث في الأساليب المستخدمة من طرف الجامعات لجذب الطلاب الأجانب وماهي العوامل التي يعتمد عليها الطلاب الأجانب لاختيار الجامعات وكيف يمكن للجامعات تعزيز أساليبها التسويقية لجذب أكبر عدد ممكن من الطلاب.

انتهجت الدراسة طريقة المقابلة والملاحظة في جمع البيانات التي تخدم موضوعها، واستنتجت ما يلي: اعتماد وسائل التواصل الاجتماعي كأداة لتسويق لخدماتها ذو مردودية مقبولة، الترويج للجامعة عبر أيام مفتوحة وندوات في مختلف البلدان الذين تستهدف طلابها، التواصل المباشر بين المؤسسة والراغبين عبر البريد الإلكتروني جد فعال، مشاركة وتفاعل الطلاب الأجانب في البرنامج الترويجية التي تطلقها المؤسسة جد فعال في رفع الجودة التعليمية واستقطاب أكبر شريحة ممكنة وذلك بعد الاستجابة لمطالب الطلاب.

## الفصل الأول: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

### خلاصة الفصل الأول

يعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم التي تولي لها المؤسسات الأهمية وتسعى إلى تحقيق أهدافها عن طريق الأداء الفعال لموظفيها، وتقديم خدمات ترضي وتلبي حاجات الزبائن، فعلى المؤسسات الاهتمام بالتحسين المستمر وتدريب الموظفين وتحفيزهم ماديا ومعنويا، واشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم قبل إصدار الأوامر لتطبيقها مباشرة وإطلاعهم على أهداف المؤسسة.

وحتى تتمكن المؤسسة من التفاعل مع الموظفين عليها الاعتماد على الأساليب التي تسهل في نشر المعلومات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وكلما كان الاتصال قويا وبشكل جيد في المؤسسة زاد من ثقة الموظفين بمؤسستهم.

ويعتبر الرضا الوظيفي من بين أهم الاتجاهات النفسية للموظفين ويتحدد وفق عدة عوامل، حيث يمكن تغيير هذه العوامل وتحسين ظروف العمل لكسب أكبر قدر ممكن من رضا الموظفين، وهذا ما يؤدي تبعا إلى تحقيق نتائج إيجابية داخل المؤسسة، أهمها تحقيق أهداف المؤسسة وانتشار جو مفعم بالإيجابية والانضباط داخل المؤسسة والرفع من مستوى الإنجاز، وبالتالي التحسين من الأداء العام، ويكمن الهدف وراء الرضا الوظيفي استقرار الموظفين داخل.

**الفصل الثاني دراسة حالة:  
المدارس التربوية الخاصة**

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

### تمهيد

بعد قيامنا في الفصل الأول بالتطرق لأهم الجوانب النظرية لكل من التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، وكذا أهم الدراسات السابقة التي عالجت بعض المواضيع المتداخلة مع موضوع بحثنا، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسات التربوية الخاصة بولاية غرداية، للإجابة على الإشكالية التي يطرحها البحث، وذلك بعرض نتائج دراسة حالة وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات المرتبطة بها.

وقد قسم الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول: منهجية الدراسة.**

**المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.**

**المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.**

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

#### المطلب الأول: متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ثم تقديم شرح نظري لمتغيرات دراسة التسويق الداخلي، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، وبناء مجموعة من فرضيات، ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة من النتائج التي يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة، أين تسمح البحوث الكمية بالتركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات على شكل رقمي يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي.

وقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائياً.

فيما يأتي يتم توضيح أدوات جمع البيانات والأداة المستخدمة في هذه الدراسة:

وفي هذه الدراسة كما ذكرنا سابقاً فقد تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وتم تقسيم الاستبيان لهذه الدراسة إلى محورين حيث يتعلق الأول منه بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الوظيفة الحالية، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة).

بينما تم تقسيم المحور الثاني لجزئيين، الجزء الأول يضم المتغير المستقل وهو التسويق الداخلي ويحتوي على ستة عشر مؤشر لقياس أربعة أبعاد هي (ثقافة الخدمة، التفاعل الداخلي، التحفيز والتدريب)، أما الجزء الثاني فزعم المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي، ويحتوي على ثمانية مؤشرات لقياس الرضا الوظيفي.

وتم الاعتماد على المقياس الفئوي ليكارت الخماسي، لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (01): درجة مقياس ليكارت الخماسي

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

من إعداد الطالب

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

كما تم الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي بمجالاته الخمسة الموضحة في الجدول التالي وذلك لتفسير الأهمية النسبية ومستوى قبول أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الاداء، وعلى كل بعد من أبعادها وذلك كما يلي:

الجدول رقم (02) تقسيم متوسطات إجابات أفراد العينة للبحث

المتوسط الحسابي	الاتجاه العام	مستوى القبول
من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
من 1.81 إلى 2.60	غير موافق	منخفض
من 2.61 إلى 3.40	محايد	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	موافق	عال
من 4.21 إلى 5.00	موافق بشدة	عال جدا

من إعداد الطالب

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الأساليب المتبعة في تحليل الاستبانات

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for The Social Sciences) وهو من البرامج المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية الخاصة بالمتغيرات النوعية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... إلخ، بالإضافة إلى تحليلات متقدمة. وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

**المتوسط الحسابي:** وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة.

**الانحراف المعياري:** من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي.

**اختبار معامل الارتباط:** يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران ( X و Y ) ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

اختبار معامل الصدق والثبات: معامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمه المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح. وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا.

اختبار التوزيع الطبيعي: يساعد هذا الاختبار في الإجابة على فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات فإذا كانت قيمة (البي الاحتمالية) أكبر من مستوى المعنوية المحدد من قبل الباحث ( 0.05 أو 0.01 ) فأنا في هذه الحالة نعتبر بأن بيانات المتغير ذات توزيع طبيعي والعكس صحيح في ذلك .

الإنحدار الخطي الخطي: تهدف دراسة الانحدار التنبؤ بقيمة متغير (Y) بمعرفة متغير آخر (X) ويعرف المتغير الأول بالمتغير التابع (dependent) ويرمز له Y ويقاس دون خطأ في حين يعرف المتغير الآخر بالمتغير المستقل (Independent) ويرمز له X فإذا أعطينا قيمة ما (أي قيمة تنتمي لمجموعة الأعداد الحقيقية) للمتغير X في المعادلة  $Y = \alpha + \beta X$  فنحصل على قيمة مناظرة للمتغير فهنا قيمة Y تتحدد بمعرفة قيمة X فلذا المتغير X عرف بالمتغير المستقل في حين Y تتعين قيمتها تبعاً لقيمة X لذا عرفت Y بالمتغير التابع أي تبعاً لقيمة (X).

المطلب الثالث: مجتمع الدراسة وعينتها

### مجتمع الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين يدخلون ضمن مجال الدراسة وله عدة خصائص، حيث يتكون مجتمع الدراسة من أربع مؤسسات تربوية خاصة وهي: مؤسسة تاوانزة العلمية، مؤسسة الريادة، معهد الإصلاح ومعهد الشيخ عمي سعيد.

أما عن الحيز المكاني فلقد أجريت الدراسة في المؤسسات التربوية الخاصة بغرداية، ولقد وزعت الاستبانات بتاريخ 19/03/2019 وجمعت بتاريخ 24/04/2019.

عينة الدراسة: المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في الموظفين الدائمين (أساتذة وإداريين) للمؤسسات التربوية الخاصة المذكورة سالفا، حيث تم توزيع 100 استبانة متبعا لطريقة التوزيع العنقودية التناسبية بين المؤسسات في حد ذاتها وفي داخل كل مؤسسة بين الأساتذة والإداريين نظرا لأهمية خصائص نتائجها الاحصائية فقابلية تقييم نتائج العينة على مجتمع محل الدراسة، حسبما هو موضح في الجدول.

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

الجدول رقم ( 03 ) توزيع الاستثمارات بالنسبة لمجتمع الدراسة

النسبة المئوية لموظفي المدرسة	النسبة المئوية للأساتذة	النسبة المئوية للإداريين	مجموع الموظفين	عدد الاساتذة	عدد الإداريين	المؤسسات
%27	%30	%23	62	43	19	الريادة
%29	%28	%30	65	40	25	تاونزة العلمية
%26	%27	%25	60	39	21	عمي سعيد
%18	%16	%22	41	23	18	الاصلاح
%100	%100	%100	228	145	83	المجموع

المصدر من إعداد الطالب بناء على الأرقام المقدمة من المؤسسات ببرنامج EXCEL

الجدول رقم ( 04 ) توزيع العينة على مؤسسات التربية بين الأساتذة والإداريين

النسبة المئوية لموظفي المدرسة	المجموع من المدرسة	عدد الأساتذة في العينة	عدد الإداريين في العينة	المؤسسات
%27	27	19	8	الريادة
%29	29	18	11	تاونزة العلمية
%26	26	17	9	عمي سعيد
%18	18	10	8	الاصلاح
%100	100	100		المجموع

المصدر من إعداد الطالب بناء على الاستبانات الموزعة ببرنامج EXCEL

لكن لم يتم استرجع سوى 77 استبانة ورفضت منها 3 استبانات، أي أن نسبة الاسترجاع المعتمدة لدراسة هي %74.

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

الجدول رقم ( 05 ) الاستبانات المسترجعة

المؤسسات	عدد الإداريين في العينة	عدد الأساتذة في العينة	المجموع من المدرسة
الريادة	6	11	17
تاونزة العلمية	9	11	20
عمي سعيد	9	14	23
الاصلاح	4	10	14
المجموع	74	74	74

المصدر من إعداد الطالب بناء على الاستبانات المسترجعة ببرنامج EXCEL

هذا الجدول يلخص عينة الدراسة حيث أصبحت عينة عشوائية.

### المطلب الرابع: ثبات الاستبانة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي بصيغته النهائية

الكلية، وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0,835	24

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

حيث تشير البيانات في هذا الجدول إلى أن معامل لكل فقرات الاستبيان أكبر من 50% حيث كانت

نسبته (83,5%) وهذا يعني الثبات الكلي لفقرات الاستبيان جيد.

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

### المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

#### المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

أولاً: توزيع العينة حسب الجنس

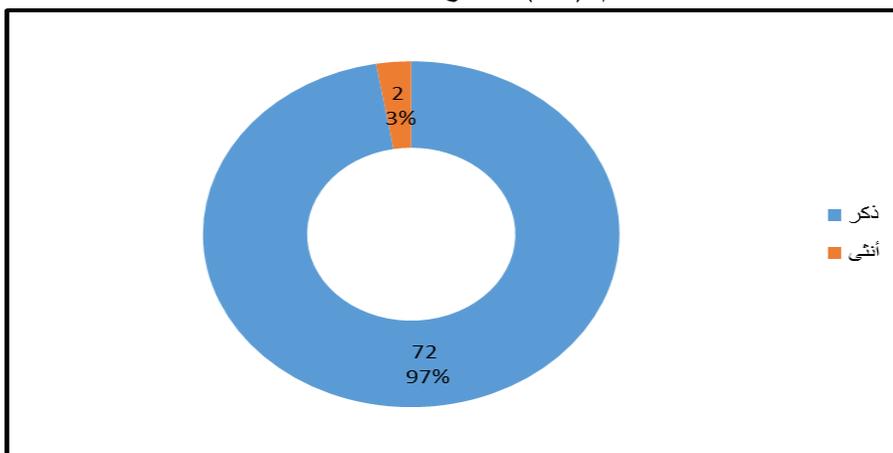
الجدول رقم (07) توزيع العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
97,3	72	ذكر
2,7	2	أنثى
100,00	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة تعدت 90% بينما نسبة الإناث بلغت 2,7% وهي نسبة جد متباعدة.

الشكل رقم (01) توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج EXCEL و SPSS

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

ثانيا: توزيع العينة حسب العمر

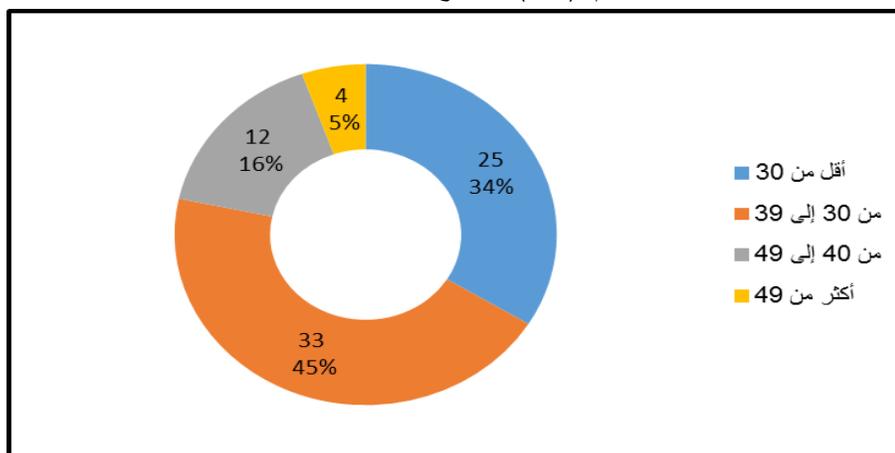
الجدول رقم (08) توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة%
أقل من 30	25	33,8
من 30 إلى 39	33	44,6
من 40 إلى 49	12	16,2
أكثر من 49	4	5,4
المجموع	74	100,00

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال استقرائنا للجدول يمكن الوصول إلى أن أكبر قيمة تشكل الفئة العمرية هي ( من 30 إلى 39) و ( أقل من 30 ) على التوالي حيث بلغت نسبة كل منهما 44,6% و 33,8% مما يدل على أن أغلبية الموظفين هم من فئة الشباب، بينما كانت نسبة ( من 40 إلى 49 ) 16,2%، أما الفئة ( أكثر من 49 ) فهي تمثل 5,4% فقط وهي الأقلية.

الشكل رقم (02) توزيع العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج EXCEL و SPSS

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

ثالثا: توزيع العينة حسب الوظيفة

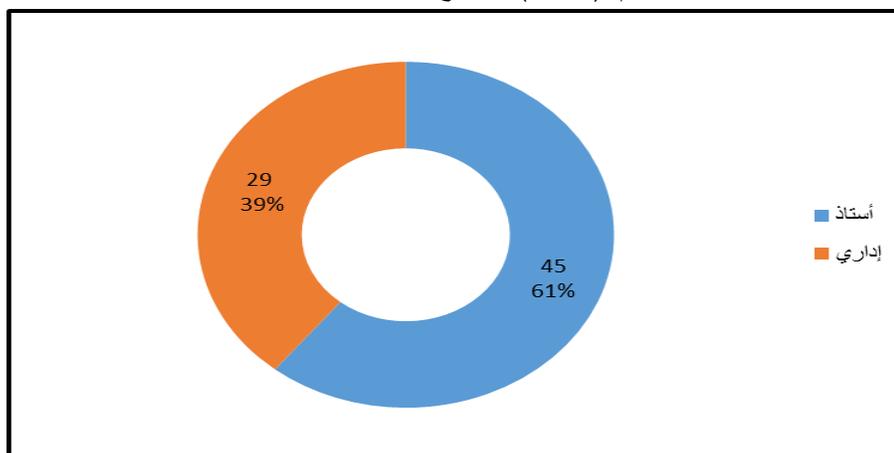
الجدول رقم ( 09 ) توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
أستاذ	45	60,8
إداري	29	39,2
المجموع	74	100,00

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الأساتذة هي 60,8% وهي مرتفعة عن نسبة الإداريين التي تقدر بـ 39,2%، وكذا باعتبار أن المهمة الرئيسية في المدرسة هي التدريس، إلا أن ارتفاع نسب الإداريين يشير إلى أن المدارس الخاصة تولي عناية خاصة للمناصب الإدارية سعيا نحو التسيير الناجع والفعال لمختلف الوظائف.

الشكل رقم ( 03 ) توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج EXCEL و SPSS

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

رابعاً: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم ( 10 ) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

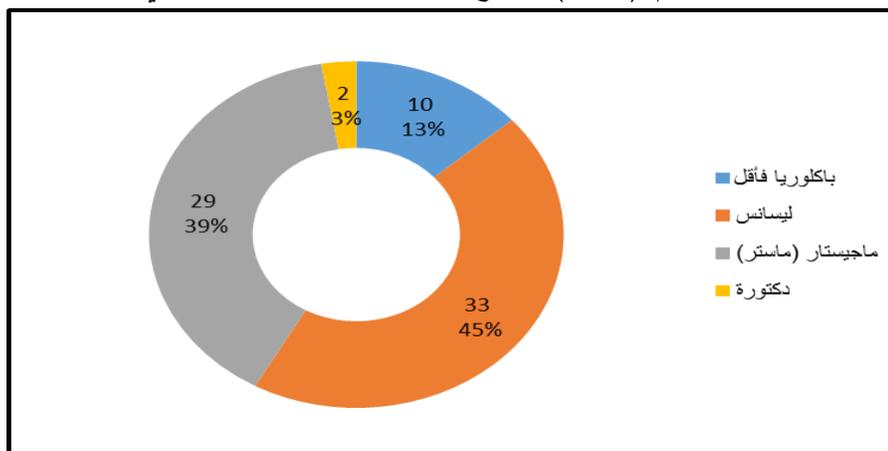
النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
13,5	10	بكالوريا فأقل
44,6	33	ليسانس
39,2	29	ماجستير (ماستر)
2,7	2	دكتوراه
100,00	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين حاصلين على شهادة جامعية حيث بلغت نسبة الموظفين الحاصلين على شهادة ليسانس 44,6%، والموظفين الحاصلين على شهادة ماجستير أو ماستر فهي 39,2%، والموظف الحاصلين على شهادة دكتوراه فهم 2,7%، أما الموظفين الذين لا يتجاوز مؤهلهم العلمي على شهادة البكالوريا فهم 13,5% وهم أقلية.

وهو أمر مقبول جداً باعتبار أن مؤهل الحصول على شهادة الليسانس كاف وهو المطلوب قانوناً من أجل التوظيف في تدريس مختلف أطوار المدرسة بين الابتدائي والمتوسط والثانوي.

الشكل رقم ( 04 ) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج EXCEL و SPSS

خامساً: توزيع العينة حسب الخبرة

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

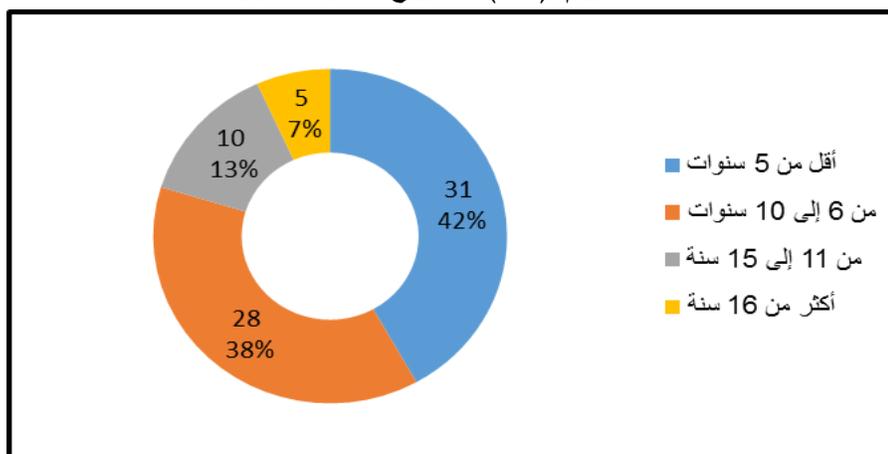
الجدول رقم (11) التوزيع العينة حسبة الخبرة

النسبة %	التكرار	الخبرة
41,9	31	أقل من 5 سنوات
37,8	28	من 6 إلى 10 سنوات
13,5	10	من 11 إلى 15 سنة
6,8	5	أكثر من 16 سنة
100,00	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئتين اللتين تحوزان على الخبرة ( أقل من 5 سنوات ) و ( من 6 إلى 10 سنوات ) متقربتان فنسبهما على التوالي هما 41,9% و 37,8% وهذا يشير إلى أن أغلب الموظفين لا تتجاوز خبرتهم 10 سنوات، وأما نسبة الفئة ( من 11 إلى 15 سنة ) فهي 6,8%، أما الفئة التي تتمتع بالخبرة لأكثر من 16 سنة فهي 6,8% وهي النسبة الأقل.

الشكل رقم (05) التوزيع حسبة الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج EXCEL و SPSS

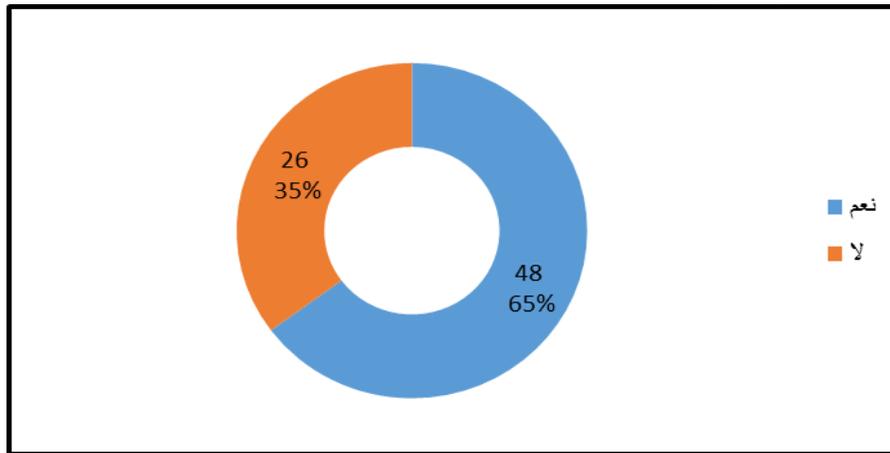
## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

سادسا: توزيع العينة حسب ما إذا كان قد عمل في مؤسسة تربوية من قبل  
الجدول رقم ( 12 ) توزيع العينة حسب ما إذا كان قد عمل في مؤسسة تربوية من قبل

عملت مؤسسة من قبل	التكرار	النسبة %
نعم	48	64,9
لا	26	35,1
المجموع	74	100,00

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS  
نلاحظ من الجدول أن الموظفين الذين يحوزون على خبرة سابقة في مؤسسات تربوية هم 64,9%، أما  
الموظفين الذين لا تتوفر لهم خبرة غير المؤسسات التي يعملون بها حاليا هم 35,1%.  
وهو ما يشير إلى أن المدارس الخاصة رغم حداثة نشأتها تقتنص فرص ضم الإطارات الكفاء التي  
تحوز على خبرات إليها.

الشكل رقم ( 06 ) العينة حسب ما إذا كان قد عمل في مؤسسة تربوية من قبل



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج EXCEL و SPSS

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

سابعاً: توزيع العينة حسب نوعية المؤسسة التربوية التي درس بها سابقاً

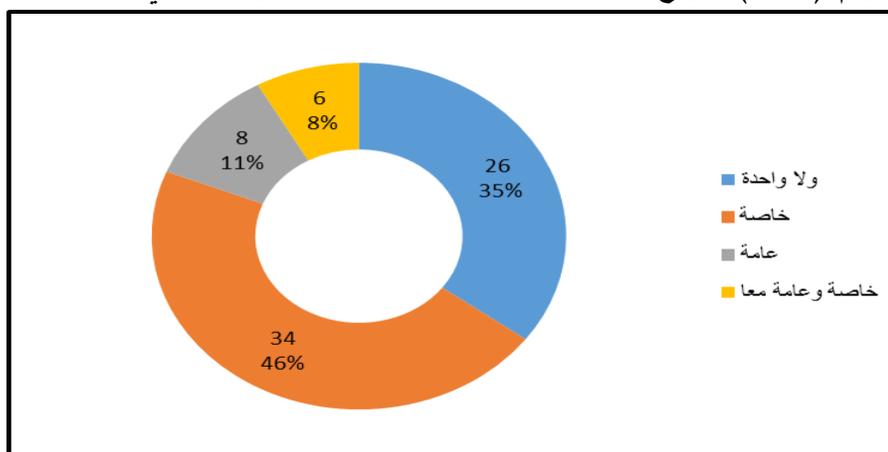
الجدول رقم ( 13 ) توزيع العينة حسب طبيعة المؤسسة التربوية التي عمل بها سابقاً

النسبة %	التكرار	طبيعة المؤسسة التي عملت فيها من قبل
35,1	26	ولا واحدة
45,9	34	خاصة
10,8	8	عامة
8,1	6	خاصة وعامة معا
100,00	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الذين لم يعملوا في أي مؤسسة تربوية من قبل نسبتهم 35,1%، أما الموظفين الذين كانت لديهم تجربة في المؤسسات التربوية الخاصة فنسبتهم تقترب من 50% وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالموظفين الذين كانت لديهم تجربة في المؤسسات التربوية العامة فنسبتهم هي 10,8%، أما الموظفين الذين سبق لهم وعملوا في كل من المؤسسات التربوية الخاصة والعامة فنسبتهم 8,1% وهي الأصغر.

الشكل رقم ( 07 ) توزيع العينة حسب طبيعة المؤسسة التربوية التي عمل بها سابقاً



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج EXCEL و SPSS

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

ثامنا: هل المؤسسة تقوم ببرامج تكوينية وتدريبية لطاغم البشري؟

الجدول رقم ( 14 ) هل المؤسسة تقوم ببرامج تكوينية وتدريبية لطاغم البشري؟

النسبة %	التكرار	المؤسسة تقوم ببرامج تدريبية
93,2	69	نعم
6,8	5	لا
100,00	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

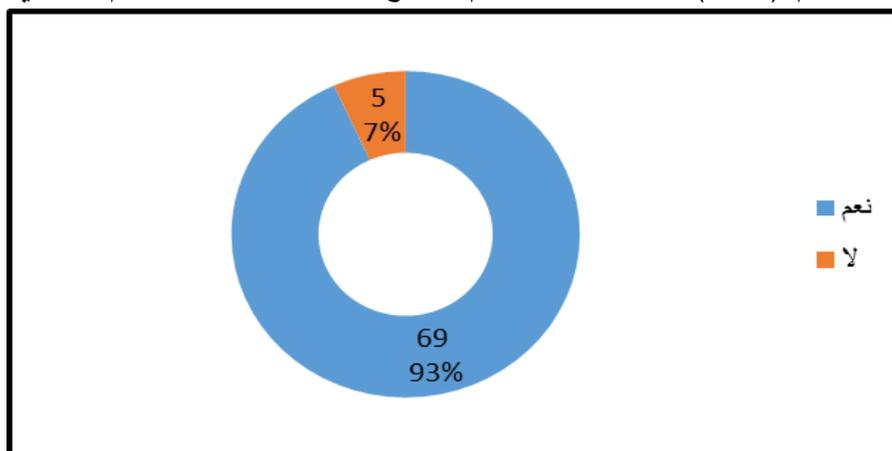
نلاحظ من الجدول أعلاه أن الموظفين الذين أجابوا بنعم نسبتهم قد تجاوزت 90% وهذا يدل على أن

المؤسسات تقوم ببرامج تكوينية وتدريبية للموظفين، أما الذين أجابوا ب لا فنسبتهم لم تتعدى 8%.

وهو ما يشير إلى أن المؤسسات الخاصة تراهن كثيرا على تدريب أفرادها وتأهيلهم المستمر في مختلف

الجوانب البيداغوجية وتأطيرهم.

الشكل رقم ( 08 ) هل المؤسسة تقوم ببرامج تكوينية وتدريبية لطاغم البشري؟



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج EXCEL و SPSS

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

تاسعا: هل المؤسسة تشجع الأساتذة والإداريين في تبادل الخبرات فيما بينهم؟

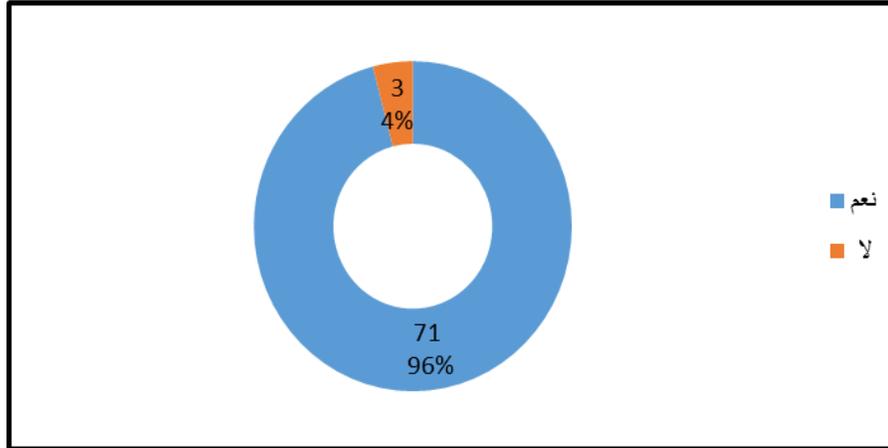
الجدول رقم ( 15 ) هل المؤسسة تشجع الأساتذة والإداريين في تبادل الخبرات فيما بينهم؟

النسبة %	التكرار	المؤسسة تشجع الموظفين في تبادل الخبرات في ما بينهم
91,9	68	نعم
8,1	6	لا
100,00	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الموظفين الذين أجابوا بنعم تتجاوز نسبتهم 90% وهذه دلالة على أن المؤسسات تشجع الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم، أما الذين أجابوا بلا فلا تتجاوز نسبتهم 10%.

الشكل رقم ( 09 ) هل المؤسسة تشجع الأساتذة والإداريين في تبادل الخبرات فيما بينهم؟



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS و EXCEL

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

عاشرا: هل يتمتع الطاقم البشري بعلاقة جيدة فيما بينهم؟

الجدول رقم ( 16 ) ما مدى تمتع الطاقم البشري بعلاقة جيدة فيما بينهم؟

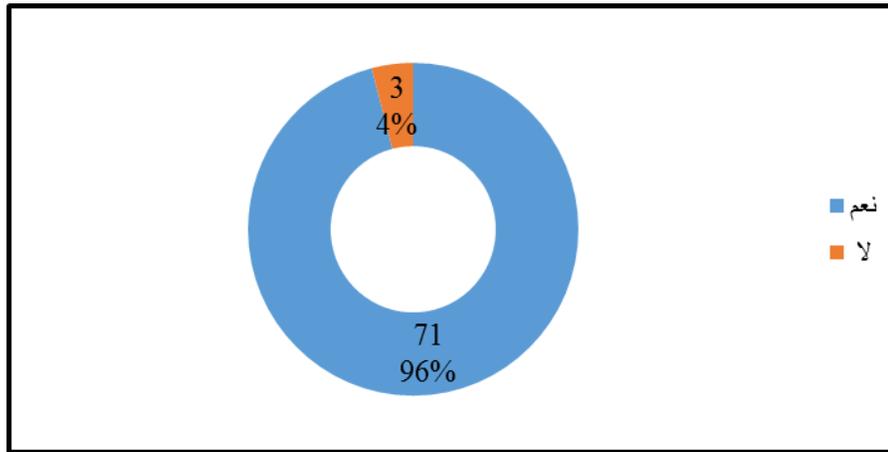
النسبة %	التكرار	يتمتع الطاقم البشري بعلاقة جيدة داخل المؤسسة
95,9	71	نعم
4,1	3	لا
100,00	74	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بنعم تتجاوز نسبتهم 95% وهذه دلالة على أن

الطاقم البشري داخل المؤسسات يتمتع بعلاقة جيدة، أما الذين أجابوا بلا فلا تتجاوز نسبتهم 5%.

الشكل رقم ( 10 ) ما مدى تمتع الطاقم البشري بعلاقة جيدة فيما بينهم؟



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS و EXCEL

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

### المطلب الثاني: الدراسة الإحصائية لمتغيرات الدراسة

#### الفرع الأول: متغير التسويق الداخلي

#### أولاً: نتائج الاستبانة الخاصة بمحور ثقافة الخدمة

الجدول رقم ( 17 ) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لفقرات " محور " ثقافة الخدمة.

الرقم	الفقرات	التكرار النسبة المئوية حسب كل فقرة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً				
1	يلي الموظفون أولوية لأداء المهام وإيجاد أفضل الطرق لتأديتها	/	5	10	40	19	3,9865	0,81918	2	موافق
		/	6.8	13.5	54.1	25.7				
2	كل من المؤسسة والموظفين يحرصون على تحقيق هدف واحد ونشر رسالة واحدة	/	6	8	35	25	4,0676	0,88102	1	موافق
		/	8.1	10.8	47.3	33.8				
3	مديري يتناقش معي في الخطط والاستراتيجيات ذات العلاقة بي قبل إصدار الأوامر لتنفيذها	2	13	11	30	18	3,6622	1,11376	4	موافق
		2.7	17.6	14.9	40.5	24.3				
4	يتم توجيه الموظفين بواسطة الالتزام الذاتي تجاه الهدف	1	6	10	46	11	3,8108	0,83872	3	موافق
		1.4	8.1	13.5	62.2	14.9				
محصلة فقرات محور ثقافة الخدمة							3,8818	0,67391		موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج EXCEL و SPSS

"محور "ثقافة الخدمة: بلغ متوسطه الحسابي 3.88 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه

المعياري 0.67 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين، وأن متوسط

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

كل فقرات هذا المحور محصورة بين 4,0676 و 3,6622 وهذا مؤشر جيد، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

**الفقرة 01 (يلي الموظفون أولوية لأداء المهام وإيجاد أفضل الطرق لتلبيتها):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.99 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.82 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 80 % من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يولون أولوية لأداء مهامهم وإيجاد أفضل الطرق لتلبيتها، بينما حوالي 20 % لا يوافقون على ذلك.

**الفقرة 02 (كل من المؤسسة والموظفين يحرصون على تحقيق هدف واحد ونشر رسالة واحدة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.07 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.88 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 81 % من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن كلا منهم والمؤسسة يحرصون على تحقيق هدف واحد ونشر رسالة واحدة، بينما حوالي 19 % لا يوافقون على ذلك.

**الفقرة 03 (مديري يتناقش معي في الخطط والاستراتيجيات ذات العلاقة بي قبل إصدار الأوامر لتنفيذها):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.66 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.11 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 65 % من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن مديريهم يتناقش معهم في الخطط والاستراتيجيات ذات العلاقة بهم قبل إصدار الأوامر لهم لتنفيذها، بينما حوالي 35 % لا يوافقون على ذلك.

**الفقرة 04 (يتم توجيه الموظفين بواسطة الالتزام الذاتي تجاه الهدف):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.81 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.84 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 77 % من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه يتم توجيههم نحو الهدف بواسطة الالتزام الذاتي، بينما حوالي 33 % لا يوافقون على ذلك.

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

ثانيا: نتائج الاستبانة الخاصة بمحور التفاعل الداخلي.

الجدول رقم ( 18 ) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لفقرات " محور " التفاعل الداخلي.

الرقم	الفقرات	التكرار النسبة المئوية حسب كل فقرة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
5	المؤسسة تثمن عملية التواصل بين الموظفين	1	2	10	38	23	4,0811	0,82357	3	موافق
		%1.4	2.7	%13.5	%51.4	%31.1				
6	تربطني مع زملائي علاقة تقدير واحترام	1	/	1	25	47	4,5811	0,66222	1	موافق تماما
		%1.4	/	%1.4	%33.8	%63.5				
7	اعتمد على طريقي الخاصة في الحصول على المعلومات التي أحتاجها	2	7	11	35	19	3,8378	1,00719	4	موافق
		%2.7	9.5	%14.9	%47.3	%25.7				
8	تسود روح المودة والاحترام بين الموظفين في المؤسسة	/	1	6	36	31	4,3108	0,68097	2	موافق تماما
		/	1.4	%8.1	%48.6	%41.9				
محصلة فقرات محور التفاعل الداخلي							4,2027	0,51297	موافق تماما	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS و EXCEL

"محور " التفاعل الداخلي: بلغ متوسطه الحسابي 4.2 وهذا يعني درجة موافقة عالية جدا، وبلغ انحرافه المعياري 0.51 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين، وأن متوسط كل فقرات هذا المحور محصورة بين 4,5811 و 3,8378 وهذا مؤشر جيد، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

الفقرة 05 (المؤسسة تثمن عملية التواصل بين الموظفين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.08 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.82 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 82 % من

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تثن عملية التواصل بين الموظفين، بينما حوالي 18 % لا يوافقون على ذلك.

**الفقرة 06 (تربطني مع زملائي علاقة تقدير واحترام):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.58 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.66 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 97 % من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن هناك علاقة تقدير واحترام تربطهم مع زملائهم، بينما حوالي 3 % لا يوافقون على ذلك، وهذا يدل على أن المؤسسات التربوية الخاصة تسعى بكل جهد إلى خلق جو ملائم من التواصل والاحترام بين الموظفين.

**الفقرة 07 (اعتمد على طريقي الخاصة في الحصول على المعلومات التي أحتاجها):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.84 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.01 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 73 % من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يعتمدون على طرقهم الخاصة في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها، بينما حوالي 23 % لا يوافقون على ذلك.

**الفقرة 08 (تسود روح المودة والاحترام بين الموظفين في المؤسسة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.31 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.68 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 90 % من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه تسود روح المودة والاحترام بين الموظفين في المؤسسة، بينما حوالي 10 % لا يوافقون على ذلك.

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

ثالثا: نتائج الاستبانة الخاصة بمحور التحفيز.

الجدول رقم ( 19 ) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لفقرات " محور " التحفيز.

الرقم	الفقرات	التكرار النسبة المئوية حسب كل فقرة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
9	تعمل المؤسسة على تحفيز الموظفين من خلال الحوافز المعنوية	4	6	11	32	21	3,8108	1,10634	2	موافق
		%5.4	%8.1	14.9	%43.2	%28.4				
10	تأخذ المؤسسة الاقتراحات التي أقدمها بعين الاعتبار	/	8	19	32	15	3,7297	0,91108	4	موافق
		/	%10.8	25.7	%43.2	%20.3				
11	تعتبر المؤسسة تلبية مطلبي ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية مطالب العميل	1	3	20	37	13	3,7838	0,83207	3	موافق
		%1.4	%4.1	27	%50	%17.6				
12	تعتبرني المؤسسة من بين أهم معايير نجاحها	1	3	16	33	21	3,9459	0,8897	1	موافق
		%1.4	%4.1	%21.6	%44.6	%28.4				
محصلة فقرات محور التحفيز							3,8176	0,7301		موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS و EXCEL

"محور " التحفيز: بلغ متوسطه الحسابي 3.82 وهذا يعني درجة موافقة عالية جدا، وبلغ انحرافه المعياري 0.73 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين، وأن متوسط كل فقرات هذا المحور محصورة بين 3,9459 و 3,7297 وهذا مؤشر جيد، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

الفقرة 09 (تعمل المؤسسة على تحفيز الموظفين من خلال الحوافز المعنوية): بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 3.81 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.11 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

حوالي من 72 % من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعمل على تحفيز الموظفين من خلال الحوافز المعنوية، بينما حوالي 28 % لا يوافقون على ذلك.

**الفقرة 10 (تأخذ المؤسسة الاقتراحات التي أقدمها بعين الاعتبار):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.73 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.91 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 63 % من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تأخذ الاقتراحات التي يقدمها الموظفين بعين الاعتبار، بينما حوالي 37 % لا يوافقون على ذلك.

**الفقرة 11 (تعتبر المؤسسة تلبية مطالبى ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية مطالب العميل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.78 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.83 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 67 % من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعتبر تلبية مطالب الموظفين ضرورة بحيث لا تقل أهمية عن تلبية مطالب العميل ، بينما حوالي 33 % لا يوافقون على ذلك.

**الفقرة 12 (تعتبرنى المؤسسة من بين أهم معايير نجاحها):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.95 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.89 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 73 % من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تعتبر موظفيها من بين أهم معايير نجاحها، بينما حوالي 27 % لا يوافقون على ذلك، وهذا ما يبرر حرص المؤسسة على تدريب موظفيها لسقل مهارتهم في الوظائف التي يشغلونها.

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

رابعاً: نتائج الاستبانة الخاصة بمحور التدريب.

الجدول رقم ( 20 ) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لفقرات " محور " التدريب.

الرقم	الفقرات	التكرار النسبة المئوية حسب كل فقرة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً				
13	تم إلحاق العديد من البرامج التدريبية للرفع مهارتي الوظيفية	3	9	11	33	18	3,7297	1,08914	4	موافق
		%4.1	%12.2	%14.9	%44.6	%24.3				
14	تتناسب الدورات التي تعقدتها المؤسسة مع وظيفتي	1	8	7	43	15	3,8514	0,91685	2	موافق
		%1.4	%10.8	%9.5	%58.1	%20.3				
15	تقوم المؤسسة بعقد دورات هادفة للتطوير من مهارات الموظفين	2	2	15	37	18	3,9054	0,89395	1	موافق
		%2.7	%2.7	%20.3	%50	%24.3				
16	استطيع الحصول على المعلومات التي أحتاجها بالوقت المطلوب دائماً	/	9	13	40	12	3,7432	0,87681	3	موافق
		/	%12.2	%17.6	%54.1	%16.2				
محصلة فقرات محور الدوران التدريب							3,8074	0,67559		موافق

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج EXCEL و SPSS

"محور " التدريب: بلغ متوسطه الحسابي 3.81 وهذا يعني درجة موافقة عالية جداً، وبلغ انحرافه المعياري 0.68 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين، وأن متوسط كل فقرات هذا المحور محصورة بين 3,9054 و 3,7297 وهذا مؤشر جيد، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

الفقرة 13 (تم إلحاق العديد من البرامج التدريبية للرفع مهارتي الوظيفية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.73 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.10 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

حوالي من 69 % من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه قد تم إلحاقهم ببرامج تدريبية للرفع من مهارتهم الوظيفية، بينما حوالي 31 % لا يوافقون على ذلك.

**الفقرة 14 (تناسب الدورات التي تعدها المؤسسة مع وظيفتي):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.85 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.92 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 78 % من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الدورات التي تعدها المؤسسة تتناسب مع وظائفهم، بينما حوالي 22 % لا يوافقون على ذلك.

**الفقرة 15 (تقوم المؤسسة بعقد دورات هادفة للتطوير من مهارات الموظفين):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.90 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.89 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 74 % من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة تقوم بدورات هادفة للتطوير من مهارات الموظفين، بينما حوالي 26 % لا يوافقون على ذلك.

**الفقرة 16 (استطيع الحصول على المعلومات التي أحتاجها بالوقت المطلوب دائما):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.74 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.88 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 70 % من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه بإمكانهم الحصول على المعلومات التي يحتاجونها بالوقت المطلوب دائما، بينما حوالي 30 % لا يوافقون على ذلك.

الفرع الثاني: متغير الرضا الوظيفي

الجدول رقم ( 21 ) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لفقرات متغير الرضا الوظيفي.

الرقم	الفقرات	التكرار النسبة المئوية حسب كل فقرة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب العام	الاتجاه العام
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
17	مسؤولياتي وصلاحياتي محددة تحديدا دقيقا	6	7	11	38	12	3,5811	1,1227	5	موافق
		%8.1	%9.5	%14.9	%51.4	%16.2				
18	كمية العمل الموكلة إلي أكبر من اللازم	11	18	19	21	5	2,8784	1,1815	7	محايد
		%14.9	%24.3	%25.7	%28.4	%6.8				

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

محايد	6	1,1558	2,9189	4	24	18	18	10	أشعر بأن طاقتي وقدراتي غير مستغلة	19
				%5.4	%32.4	%24.3	%24.3	%13.5		
موافق	3	1,1459	3,689	21	26	12	13	2	يوجد تحديد واضح للأهداف التي ينبغي علي تحقيقها	20
				%2.7	%17.6	%16.2	%35.1	%28.4		
محايد	8	1,2014	2,8514	3	26	15	17	13	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	21
				%4.1	%35.1	%20.3	%23	%17.6		
موافق	2	0,793	4,1216	26	33	13	2	/	روح العمل داخل الفريق تجعلني أفضل البقاء في مؤسستي	22
				%35.1	%44.6	%17.6	%2.7	/		
موافق	4	1,001	3,6351	15	28	22	7	2	المؤسسة تسعى بكل جهد لها للاستثمار في موظفيها الحاليين قبل التفكير في تعيين موظفين	23
				%20.3	%37.8	%29.7	%9.5	%2.7		
موافق	1	0,8492	4,1351	27	34	10	2	1	وظيفتي تمنحني تقديرا من الآخرين	24
				%36.5	%45.9	%13.5	%2.7	%1.4		
محايد		0,437	3,304	محصلة فقرات محور الرضا الوظيفي						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج EXCEL و SPSS

متغير الرضا الوظيفي: بلغ متوسطه الحسابي 3.30 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.437 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين، وأن متوسط كل فقرات هذا المتغير محصورة بين 4,1351 و 2,8514 ، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا المتغير:

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

**الفقرة 17 (مسؤولياتي وصلاحياتي محددة تحديدا دقيقا):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.58 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.12 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 68 % من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه مسؤولياتهم وصلاحياتهم محددة تحديدا دقيقا، بينما حوالي 32 % لا يوافقون على ذلك.

**الفقرة 18 (كمية العمل الموكلة إلي أكبر من اللازم):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.88 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.18 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 35 % من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه كمية العمل الموكلة إليهم أكبر من اللازم، بينما حوالي 65 % لا يوافقون على ذلك.

**الفقرة 19 (أشعر بأن طاقتي وقدراتي غير مستغلة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.92 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.16 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 38 % من الموظفين المستجوبين يشعرون بأن طاقتهم وقدراتهم غير مستغلة، بينما حوالي 62 % لا يشعرون بذلك.

**الفقرة 20 ( يوجد تحديد واضح للأهداف التي ينبغي علي تحقيقها):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.67 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.15 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن ما يفوق من 60 % من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن هناك تحديد واضح للأهداف التي ينبغي عليهم تحقيقها، بينما حوالي 20 % لا يوافقون على ذلك، وهذا يكاد ما جاء في الفقرة رقم 02 حيث أن كل من المؤسسة والموظفين يحرصون على تحقيق هدف واحد ونشر رسالة واحدة.

**الفقرة 21 (الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.85 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.2 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 39 % من الموظفين المستجوبين يوافقون على الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهد المبذول، بينما حوالي 61 % لا يوافقون على ذلك، هذا شيء منطقي في المؤسسات الخاصة حيث دائما ما تكون كمية العمل الموكلة كبيرة مقارنة بالمقابل المدي الذي يتقاضاه الموظف.

**الفقرة 22 (روح العمل داخل الفريق تجعلني أفضل البقاء في مؤسستي):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.12 ما يعنى درجة موافقة عال وانحراف معياري 0.79 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 79 % من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن روح العمل داخل الفريق تجعلهم يفضلون البقاء داخل المؤسسة، بينما حوالي 21 % لا يوافقون على ذلك.

**الفقرة 23 (المؤسسة تسعى بكل جهدها للاستثمار في موظفيها الحاليين قبل التفكير في تعيين موظفين جدد):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.64 ما يعنى درجة موافقة عال وانحراف معياري 1.00 أي يوجد تشتت

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

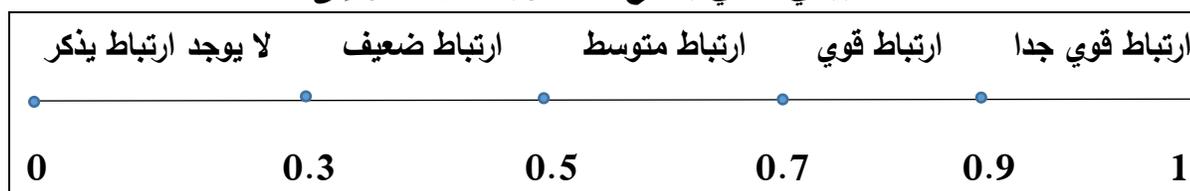
في الإجابات. كما أن حوالي من 58 % من الموظفين يقرون بأن المؤسسة تسعى بكل جهدها للاستثمار في موظفيها الحاليين قبل التفكير في تعيين موظفين جدد، بينما حوالي 42 % لا يقرون على عكس ذلك.

**الفقرة 24 (وظيفتي تمنحني تقديرا من الآخرين):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.14 ما يعنى درجة موافقة عال وانحراف معياري 0.85 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 82 % من الموظفين يوافقون على أن وظيفتهم تمنحهم تقديرا من الآخرين، بينما حوالي 18 % لا يوافقون على ذلك، وهذا لأن مهنة التعليم والتدريس من أشرف المهن حيث تعتبر اللبنة التي تبنى عليها المجتمعات.

### المطلب الثالث: دراسة ارتباط محاور الدراسة ومتغيراتها

الجدول رقم ( 22 ) مقياس معامل الارتباط:

الخط البياني التالي يوضح قوة الارتباط من صفر إلى 1



المصدر تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss

الجدول رقم ( 23 ) ارتباط محاور التسويق الداخلي بمتغير الرضا الوظيفي

المحور	الاحصائيات
ثقافة الخدمة	معامل بيرسون
	مستوى الدلالة
	حجم العينة
التفاعل الداخلي	معامل بيرسون
	مستوى الدلالة
	حجم العينة
التحفيز	معامل بيرسون
	مستوى الدلالة
	حجم العينة

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

التدريب	معامل بيرسون	246*
	مستوى الدلالة	,034
	حجم العينة	74

\*\* مستوى الدلالة 1%

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

يتضح لنا من الجدول السابق أن معمل الارتباط بين محور ثقافة الخدمة ومتغير الرضا الوظيفي هو 30.9% وهذا يشير إلى أن هناك ارتباط ضعيف، عند مستوى دلالة 1% حيث كان مستوى الدلالة 0.007 وهي أقل من 0.01.

يتضح لنا من الجدول السابق أن معمل الارتباط بين محور التفاعل الداخلي ومتغير الرضا الوظيفي هو 15.5% وهذا يشير إلى أنه لا يوجد أي ارتباط، حيث بلغ عند مستوى دلالة 18.7% حيث كان مستوى الدلالة 0.187.

يتضح لنا من الجدول السابق أن معمل الارتباط بين محور التحفيز ومتغير الرضا الوظيفي هو 50.7% وهذا يشير إلى أن هناك ارتباط متوسط، عند مستوى دلالة 1% حيث كان مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01.

يتضح لنا من الجدول السابق أن معمل الارتباط بين محور التدريب ومتغير الرضا الوظيفي هو 24.6% وهذا يشير إلى أنه يوجد ارتباط، عند مستوى دلالة 5% حيث كان مستوى الدلالة 0.034 وهي أقل من 0.05.

الجدول رقم ( 24 ) ارتباط متغير التسويق الداخلي بمتغير الرضا الوظيفي

المتغير	الاحصائيات	
التسويق الداخلي	معامل بيرسون	409**
	مستوى الدلالة	,000
	حجم العينة	74

\*\* مستوى الدلالة 1%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

يتضح لنا من الجدول السابق أن معمل الارتباط بين متغير التسويق الداخلي ومتغير الرضا الوظيفي هو 40.9% وهذا يشير إلى أن هناك ارتباط ضعيف، عند مستوى دلالة 1% حيث كان مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01.

### المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي

#### الجدول رقم ( 25 ) اختبار التوزيع الطبيعي

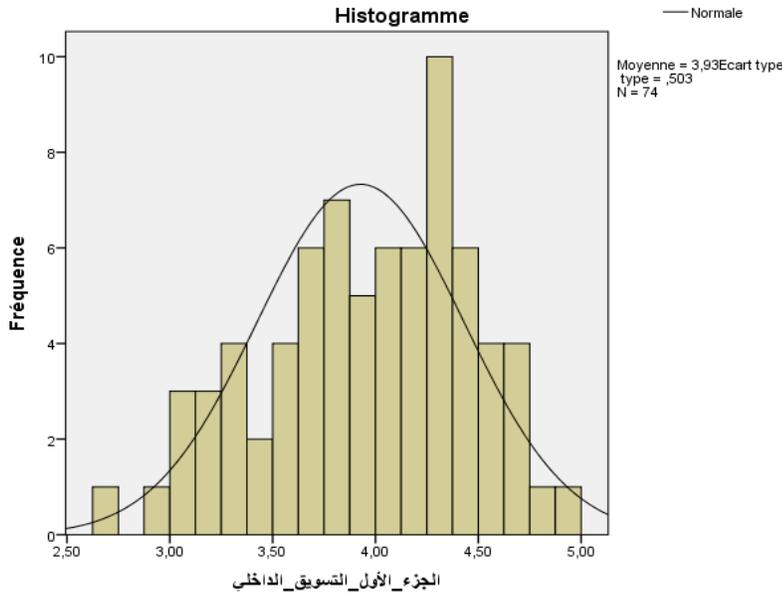
المتغير	الاحصائيات
التسويق الداخلي	معامل شابيرو ويلك 975,
	مستوى الدلالة 16,
	حجم العينة 74
الرضا الوظيفي	معامل شابيرو ويلك 971,
	مستوى الدلالة 088,
	حجم العينة 74

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن كل من المتغيرين المستقل والتابع ( التسويق الداخلي والرضا الوظيفي ) أن كلك منهما مستوى الدلالة أكبر من 5% وهذا ما يدل على أن كل من المتغيرين يخضعان لتوزيع الطبيعي.

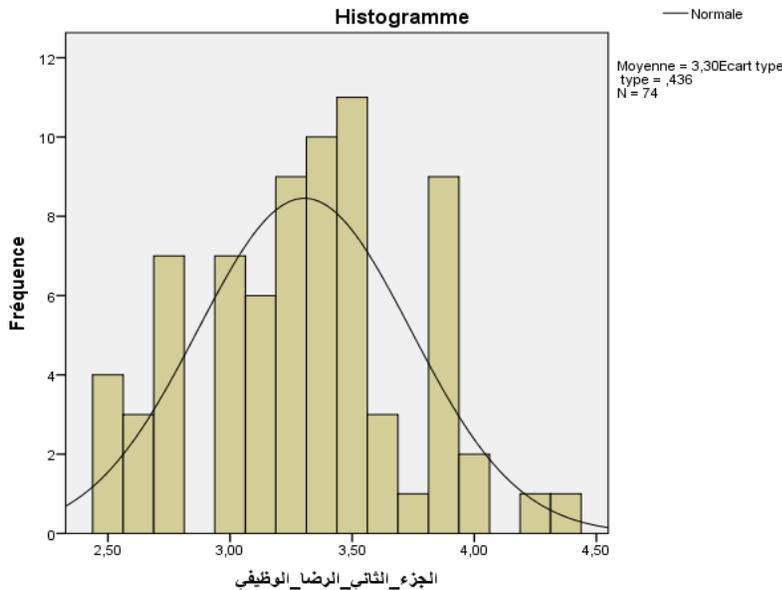
## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

الشكل رقم ( 11 ) التوزيع الطبيعي بالنسبة لتسويق الداخلي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

الشكل رقم ( 12 ) التوزيع الطبيعي بالنسبة لرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

### المطلب الخامس: نماذج الانحدار الخطي

الجدول رقم ( 26 ) أثر العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي

المعاملات المقدرة		الخصائص الاحصائية لنموذج			
b1	الحد الثابت	مستوى الدلالة	درجة حرية المقام	درجة حرية البسط	F
0,36	1,91	0,000	72	1	14,48

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

من خلال اختبار فيشر تبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب هو (0,000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن التسويق الداخلي يؤثر على الرضا الوظيفي.

كما توضح معلمة b1 العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغة 0,36 فتوضح تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفع التسويق الداخلي بوحدة واحدة ارتفع الرضا الوظيفي 0,36 وحدة.

الجدول رقم (27) أثر العلاقة بين ثقافة الخدمة والرضا الوظيفي

المعاملات المقدرة		الخصائص الاحصائية لنموذج			
b1	الحد الثابت	مستوى الدلالة	درجة حرية المقام	درجة حرية البسط	F
0,20	2,75	0,007	72	1	7,85

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss

من خلال اختبار فيشر تبين لنا معنوية معاملات النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب هو (0,007) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن ثقافة الخدمة تؤثر على الرضا الوظيفي.

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

كما توضح معلمة b1 العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغة 0,20 فتوضح تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفع التسويق الداخلي بوحدة واحدة ارتفع الرضا الوظيفي 0,20 وحدة.

الجدول رقم (28) أثر العلاقة بين التفاعل الداخلي والرضا الوظيفي

المعلمت المقدره		الخصائص الاحصائية لنموذج			
b1	الحد الثابت	مستوى الدلالة	درجة حرية المقام	درجة حرية البسط	F
0,132	0,187	1,77	72	1	1,77

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss من خلال اختبار فيشر تبين لنا معنوية معلمت النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب هو (0,187) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) وهذا ما يدل على عدم وجود علاقة بين المتغيرين أي أن التفاعل الداخلي لا يؤثر على الرضا الوظيفي.

كما توضح معلمة b1 العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغة 0,13 فتوضح تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفع التسويق الداخلي بوحدة واحدة ارتفع الرضا الوظيفي 0,13 وحدة.

الجدول رقم (29) أثر العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي

المعلمت المقدره		الخصائص الاحصائية لنموذج			
b1	الحد الثابت	مستوى الدلالة	درجة حرية المقام	درجة حرية البسط	F
0,30	2,15	0,000	72	1	24,90

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss من خلال اختبار فيشر تبين لنا معنوية معلمت النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب هو ( 0,000 ) أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( 0,05 ) وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن التحفيز يؤثر على الرضا الوظيفي.

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

كما توضح معلمة  $b1$  العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغت  $0,30$  فتوضح تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفع التسويق الداخلي بوحدة واحدة ارتفع الرضا الوظيفي  $0,30$  وحدة.

الجدول رقم (30) أثر العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي

المعلمت المقدره		الخصائص الاحصائية لنموذج			
$b1$	الحد الثابت	مستوى الدلالة	درجة حرية المقام	درجة حرية البسط	F
0,16	2,70	0,034	72	1	4,65

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج **spss**

من خلال اختبار فيشر تبين لنا معنوية معلمت النموذج حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة المحسوب هو  $(0,034)$  أقل من مستوى الدلالة المعتمد  $(0,05)$  وهذا ما يوضح وجود علاقة بين المتغيرين أي أن التدريب يؤثر على الرضا الوظيفي.

كما توضح معلمة  $b1$  العلاقة الطردية بين المتغيرين، أما قيمة المعلمة والتي بلغت  $0,16$  فتوضح تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع فكلما ارتفع التسويق الداخلي بوحدة واحدة ارتفع الرضا الوظيفي  $0,16$  وحدة.

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

### المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

#### المطلب الأول: تحليل نتائج تشخيص المتغيرات:

- بينت نتائج التحليل أن المؤسسات التربوية الخاصة بغرداية تعتمد على العنصر الذكري أكثر من العنصر الأنثوي وهذا يعكس القوى البشرية في المؤسسة بشكل عام، ولأسباب غالباً ما تكون اجتماعية وتنظيمية، إضافة إلى أن العنصر الذكري لا يحتاج إلى فترة الأمومة على عكس العنصر الأنثوي فهو بحاجة إلى هذه الفترة بعدة الولادة.
- بينت نتائج التحليل أن المؤسسات التربوية الخاصة بغرداية تعتمد على عنصر الشباب وهذا نظراً لطبيعة هذه المؤسسات الفتية في الميدان التربوي حيث أغلبهم لم يتجاوز على إنشائها عقدين من الزمن.
- بينت نتائج التحليل أن المؤسسات التربوية الخاصة بغرداية تعتمد على الأساتذة أكثر من الإداريين وهذا شيء طبيعي في كل المؤسسات التربوية سواء كانت عامة أو خاصة، باعتبار المهام الرئيسية وهي التدريس.
- بينت نتائج التحليل أن المؤسسات التربوية الخاصة بغرداية تعتمد على الموظفين الحاصلين على الشهادات الجامعية، لأن وزارة التربية والتعليم تضع دفتر الشروط التي يجب على كل مؤسسة تربوية سواء كانت عامة أو خاصة احترامها، ومن بين هذه الشروط المستوى التعليمي للأساتذة ويختلف هذا المستوى من طور إلى آخر ومن مادة لأخرى.
- بينت نتائج التحليل أن المؤسسات التربوية الخاصة بغرداية فيما يقارب ثمانين في المئة من الموظفين لا تتجاوز خبرتهم داخل المؤسسات التربوية عشر سنوات، وذلك عائد لطبيعة هذه المؤسسات الفتية في القطاع كما وهذا يعزز ما ذكرناه سابقاً.
- بينت نتائج التحليل أن المؤسسات التربوية الخاصة بغرداية أن ما يقارب من ثلثي موظفيها يتمتعون بخبرة قبلية في نفس المجال لكن في مؤسسات تربوية عامة وخاصة، وأن أغلبهم كانوا في المؤسسات التربوية الخاصة.
- بينت نتائج التحليل أن المؤسسات التربوية الخاصة بغرداية تقوم ببرامج تدريبية وتكوينية للطاقم البشري وهذا شيء إيجابي لصقل مهاراتهم الوظيفية، كما أن المؤسسة تعمل على تشجيع الموظفين في تبادل الخبرات فيما بينهم، ولقد تبين أيضاً أن أغلب الموظفين يتمتعون بعلاقة جيدة فيما بينهم.
- بينت نتائج التحليل ان بعد "ثقافة الخدمة"، أن الموظفين والمؤسسات التربوية الخاصة بغرداية يحرصون على تحقيق هدف واحد ونشر رسالة واحدة، حيث أدلى أغلب الموظفين أنهم يولون أولوية لمهامهم

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

والحرص على إيجاد أفضل الطرق لتبليتها، كما صرح أغلب الموظفين أنهم يتم توجيههم نحو الهدف بواسطة الالتزام الذاتي، ولقد أفصح ما يتجاوز ثلثي الموظفين أن مديرهم يتناقش معهم الخطط والاستراتيجيات ذات العلاقة بهم قبل اصدار الأوامر لتنفيذها.

- بينت نتائج التحليل ان مستوى بعد "التفاعل الداخلي"، أن أغلب موظفي المؤسسات التربوية الخاصة بغرداية تربطهم علاقة تقدير واحترام مع زملائهم وتسود روح المودة فيما بينهم، وكذا أكد أغلب الموظفين أن المؤسسة تثنى عملية التواصل بين الموظفين، وحيث أدلى أغلب الموظفين أنهم يعتمدون على طرقهم الخاصة في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها وهذا ناتج من قوة التواصل الفعال بين الطاقم البشري داخل المؤسسات.

- بينت نتائج التحليل ان مستوى بعد "التحفيز"، أن أغلب الموظفين يشعرون أن المؤسسات التربوية الخاصة بغرداية تعتبرهم من بين أهم معايير نجاحها، حيث أن المؤسسة تعمل على تحفيز الموظفين من خلال الحوافز المعنوية وتعتبر تلبية مطالب موظفيها مهمة بحيث لا تقل أهمية عن تلبية مطالب العميل، وكما أشار أغلب الموظفين أن المؤسسات تأخذ اقتراحات موظفيها بعين الاعتبار.

- بينت نتائج التحليل ان مستوى بعد "التدريب"، لقد أشار الموظفين أن المؤسسات التربوية الخاصة بغرداية تقوم بعقد دورات هادفة لتطوير من مهارات الموظفين وأن هذه الدورات تتناسب مع الوظائف التي يشغلونها، وقد صرح أغلب الموظفين أنهم قد تم إلحاقهم بالعديد من البرامج التدريبية لرفع من مهارتهم الوظيفية.

- بينت نتائج التحليل متغير "الرضا الوظيفي"، لقد أدلى أغلب الموظفين داخل المؤسسات التربوية الخاصة بغرداية أن مسؤولياتهم وصلاحياتهم محددة تحديدا دقيقا كما أكدوا أنه يوجد تحديد واضح للأهداف التي ينبغي عليهم تحقيقها. وصرح ما يفوق ثلث الموظفين أن كمية العمل الموكلة إليهم أكبر من الازم وأنهم يشعرون بأن طاقتهم وقدراتهم غير مستغلة، إلا أن بقية الموظفين انقسمت إلى فئتين فئة نفت ذلك بالقطع أما الفئة الأخرى فختارة الحياد. وقد بينت أن الموظفين في المؤسسات التربوية الخاصة بغرداية يقرون بأن وظائفهم تمنحهم تقديرا من الآخرين وأن روح العمل داخل الفريق تجعلهم يفضلون البقاء داخل نفس المؤسسة التي ينتمون إليها، وأن المؤسسة تسعى بكل جهد للاستثمار في موظفيها الحاليين قبل التفكير في تعيين موظفين جدد، غير أن ما يقارب نصف الموظفين لم يكونوا راضين عن الأجر الذي يتقاضونه مقارنة بالجهد المبذول ومن جهة أخرى فإن هناك ما يفوق ثلث الموظفين راضين عن الأجر الذي يتقاضونه.

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

### المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار الفرضيات

- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أنه توجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، ذلك لأن المؤسسات الخاصة تدرك جيدا مدى أهمية التسويق الداخلي وأثره على رضا الموظفين داخل المؤسسة وأنه قادر على خلق علاقات جيدة بين الموظفين داخل المؤسسة.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أنه توجد علاقة ارتباط بين محور ثقافة الخدمة والرضا الوظيفي، ذلك لأن المؤسسات التربوية الخاصة تهتم بالتعاملات المباشرة مع الزبائن الداخليين المتمثلين في الطلبة، حيث أن المؤسسة والموظفين يحرصون على تحقيق هدف واحد ونشر رسالة واحدة.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أنه لا توجد علاقة ارتباط بين التفاعل الداخلي والرضا الوظيفي، ذلك لأن طبيعة نشاط هذه المؤسسات لا يشجع في أغلب الأحيان الموظفين على تبادل المعلومات، وكونها مؤسسات صغيرة هذا ما يقلل من حرصها على وصول المعلومات العامة للموظفين.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أنه توجد علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي، ذلك لأن المؤسسات الخاصة تهتم بالحوافز المادية والمعنوية وتعتبر نجاحها مرهون بموظفيها لهذا تأخذ المؤسسة اقتراحات موظفيها بعين الاعتبار وترى في تلبية مطالبهم أهمية لا تقل عن أهمية مطالب العميل.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أنه توجد علاقة ارتباط بين التدريب والرضا الوظيفي، ذلك لأن المؤسسات الخاصة تستثمر في رأس المال البشري حيث تراه من بين أهم معايير نجاحها، كما أكد أغلب الموظفين أنه قد تم إلحاقهم بدورات تدريبية تتناسب مع الوظائف التي يشغلونها.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أنه توجد علاقة تأثير طردية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أنه توجد علاقة تأثير طردية بين ثقافة الخدمة والرضا الوظيفي.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أنه لا توجد علاقة ولا تأثير بين التفاعل الداخلي والرضا الوظيفي.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أنه توجد علاقة تأثير طردية بين التحفيز والرضا الوظيفي.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أنه توجد علاقة تأثير طردية بين التدريب والرضا الوظيفي.

## الفصل الثاني دراسة حالة: المدارس التربوية الخاصة

### خلاصة الفصل الثاني:

قمنا في هذا الفصل بعرض نتائج الدراسة، وذلك بإسقاط العناصر النظرية على أرض الواقع من خلال اتخاذ المدارس التربوية الخاصة في غرداية نموذجا، وذلك لاختبار فرضيات الدراسة، فتعرضنا لتوضيح المنهجية التي اعتمد عليها هذا البحث، من حيث أسلوب الدراسة وكيفية تحديد المجتمع وطرق جمع البيانات، وتحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، واختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يفسره ثلاثة أبعاد من أبعاد التسويق الداخلي وهي: ثقافة الخدمة، التحفيز والتدريب، غير أنه لا يوجد دور للتفاعل الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات التربوية الخاصة.

الخاتمة

### الخاتمة

لقد هدفت الدراسة إلى إبراز دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار أن المفهومين لهما بالغ الأهمية في تطوير وبقاء المؤسسة، حيث تعتبر الموارد البشرية الحجر الأساس والمورد الأهم الذي تبني عليه المؤسسة أهدافها، وللإبقاء عليهم والانتفاع من قدراتهم فيجب توفير ظروف مناسبة من أجل كسب الرضا الوظيفي.

ولاعتبار الرضا الوظيفي متغيرا تابعا في بحثنا ومدى ارتباطه بأبعاد التسويق الداخلي الأربعة (ثقافة الخدمة، التفاعل الداخلي، التحفيز والتدريب)، فقد أصبح نجاح وفعالية المؤسسة مرتبطا بنجاح سياساتها التسويقية التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، كما يمكن القول إن درجة الرضا الوظيفي المتفشي في أي مؤسسة متولد عن مدى تبنيها لمفهوم التسويق الداخلي.

### النتائج النظرية:

- التطورات التي مر بها التسويق جعل من المؤسسات يدركون أهميته ومدى تأثير ومردوديته.
- يساهم التسويق الداخلي بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات.
- يعد عنصر الرضا الوظيفي من بين العناصر المهمة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، نظرا لارتباطه بالعناصر الأساسي داخل المؤسسة (كالتسويق الداخلي)، والتي تبني عليه أغلب أهداف المؤسسة وهو العنصر البشري من أجل نجاحها وتميزها.
- يعتبر التسويق الداخلي من بين الأدوات الفاعلة في خلق مناخ داخلي محفز حيث يتيح للموظفين الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من خلال جهودهم في العمل.
- لتسويق الداخلي أهمية بالغة في بناء الثقة وربط العلاقات محترمة بين الموظفين داخل المؤسسة.

### النتائج التطبيقية:

من خلال تعرضنا لتشخيص المتغيرات وتحليل النتائج والإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات توصلنا إلى أنه:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في المؤسسات التربوية الخاصة.
  - 1.1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ثقافة الخدمة والرضا الوظيفي.
  - 2.1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التفاعل الداخلي والرضا الوظيفي.
  - 3.1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحفيز والرضا الوظيفي.

- 4.1. أظهرت الدراسة أنه توجد علاقة ارتباط بين التدريب والرضا الوظيفي.
2. توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة احصائية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في المؤسسات التربوية الخاصة.
  - 1.2. توجد علاقة تأثير طردية ذات دلالة احصائية بين ثقافة الخدمة والرضا الوظيفي.
  - 2.2. لا توجد علاقة ولا أثر ذو دلالة احصائية بين التفاعل الداخلي والرضا الوظيفي.
  - 3.2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية طردية بين التحفيز والرضا الوظيفي.
  - 4.2. توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية طردية بين التدريب والرضا الوظيفي.

### توصيات:

وتعزيزا لبعء التفاعل الداخلي تأخذ أبعاد التسويق الداخلي الذي ينبغي على المؤسسات التربوية الخاصة المراهنة عليه، فإننا نوصي:

- 1- إيلاء أهمية خاصة لهذا البعد الذي توصلت الدراسة إلى أنه غير محقق ضمن سياسات المؤسسات محل الدراسة.
- 2- ضرورة تأسيس مصلحة أو هيئة نظام المؤسسة الإداري تتولى التسويق الداخلي للمؤسسة كأداة فعالة لاقتناص الموارد البشرية الكفاء، وكذلك تسويق نموذج المؤسسة الخاصة كأداة للمحافظة على نجاحها واستقرار مواردها المالية والبشرية.

### 1- المراجع باللغة العربية

#### أ- الكتب

- 1- أوبرى ويلسون، اتجاهات جديدة في التسويق، الدر الدولية لنشر والتوزيع القاهرة، الطبعة الأولى، سنة 1996.
- 2- صلاح دين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجمعية، سنة 2004.
- 3- سالم تسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات علمية، دار الصفاء لطباعة والنشر، سنة 2010.
- 4- محمد أحمد سليمان وسوسون عبد الفتاح، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات العمال، دار النشر زمزم، الطبعة الأولى، سنة 2011.
- 5- نظام موسى السويدياني عبد المجيد البرواري، إدارة التسويق في المنظمات الغير ربحية، دار الحماد لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2009.
- 6- وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي spss، دار النشر الندوة العالمية للشباب الاسلامي، سنة 1430هـ.

#### ب- المذكرات والأطروحات والمجلات

- 1- أمينة عليطي، مذكرة ماستار، دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة حالة الشركة الوطنية لتأمين SAA وكالة بسكرة، سنة 2017.
- 2- إناس نواوي فالميغان، مذكرة ماجيستر، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، سنة 2008.
- 3- بن موقوف ميلود وبن صافي عبد الكريم، مذكرة الماستر، الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم (دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بولاية الجلفة)، سنة 2017/2016.

- 4- جنادي كريم، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، التسويق الداخلي، جامعة الجزائر 3، سنة 2016/2017.
- 5- حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003.
- 6- عطية أمينة، دراسة حالة، تحت عنوان إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي لديهم دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بمدينة عين مليلة، سنة 2012.
- 7- سمير محمود العيسى، مذكرة الماجستير، العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية (دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء - الأردن)، سنة 2017.
- 8- لكبير بورحة، مذكرة مستار، أثر التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - سيدي عقبة-، سنة 2017.

## 2-المراجع باللغة الأجنبية

### Book

- 1- PHILIP KOTLER and KEVIN LANE KELLER (Marketing Management, 14th ed, year 2012.

### Memoirs and Thesis

- 1- Jennifer Leigh Elliott, Marketing in Canadian Independent Schools, University of Toronto, Canada, 2014.
- 2- Shahriyar Hossein Zadeh and Kristian Starck, Marketing within higher education institutions - A case study of two private Thai universities, 2013.
- 3- Shampa Nandi and Shyam Prasad, INTERNAL MARKETING – AN ESSENTIAL CONDITION FOR IMPROVING THE QUALITY OF INDIAN HIGHER EDUCATION, 2017.

### Websites

- 1- <https://blog.tbhcreative.com/2016/11/internal-marketing-benefits.html> , 30/10/2018.
- 2- <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/internal-marketing.html> , 31/10/2018.
- 3- <https://everyonesocial.com/blog/internal-marketing/> , 31/10/2018.
- 4- <https://www.villanovau.com/resources/hr/importance-of-job-satisfaction-in-the-workplace/#.W-P5lWaNzIV> , 8/11/2018.

الملحق رقم ( 01 ) : الاستبانة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص: تسويق الخدمات

السنة الثانية ماستر

استمارة بحث

الموضوع: دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات التربوية  
الخاصة بولاية غرداية

السيد الفاضل، السيدة الفاضلة، السلام عليكم

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة لدراسة نقوم بإعدادها  
استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر، تخصص تسويق الخدمات تحت عنوان "دور التسويق الداخلي  
في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات التربوية الخاصة".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي للمؤسسات التربوية الخاصة في تحقيق  
الرضى الوظيفي لدى الأساتذة والإداريين. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على  
أسئلة الاستمارة بدقة، حيث إن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذا فإن مشاركتكم مهمة  
وعامل أساسي من عوامل نجاحها.

نلفت عنايتكم أن إجاباتكم ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

من إعداد الطالب:

تحت إشراف الأستاذ:

الشيخ صالح أبو القاسم

بومريقة عبد الرحمان

السنة الجامعية: 2018/2019

أولا البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 30  من 30 إلى 39  من 40 إلى 49  أكثر من 49

3- الوظيفة الحالية:

أستاذ  إداري

4- المؤهل العلمي:

بكالوريا فأقل  ليسانس  ماجستير (ماستر)  دكتوراه

5- الخبرة:

أقل من 5 سنوات  من 6 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 16 سنة

6- هل عملت في مؤسسة تربوية أخرى من قبل:

نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم هل هي:

خاصة  عامة

ثانيا أسئلة تتعلق بالمؤسسة

1- هل تقوم المؤسسة ببرامج تدريبية وتكوينية للطاقم البشري؟

نعم  لا

2- هل تشجع المؤسسة الأساتذة والإداريين على تبادل الخبرات فيما بينهم؟

نعم  لا

3- هل يتمتع الطاقم البشري بعلاقة جيدة داخل المؤسسة فيما بينهم؟

نعم  لا

فيما يلي مجموعة من العبارات، الرجاء منكم وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

الأرقام	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	<b>الجزء الأول: التسويق الداخلي</b>					
	<b>1- ثقافة الخدمة</b>					
1	يلي الموظفون أولوية لأداء المهام وإيجاد أفضل الطرق لتلبيتها					
2	كل من المؤسسة والموظفين يحرصون على تحقيق هدف واحد ونشر رسالة واحدة					
3	مديري يتناقش معي في الخطط والاستراتيجيات ذات العلاقة بي قبل إصدار الأوامر لتنفيذها					
4	يتم توجيه الموظفين بواسطة الالتزام الذاتي تجاه الهدف					
	<b>2- التفاعل الداخلي</b>					
5	المؤسسة تثمن عملية التواصل بين الموظفين					
6	تربطني مع زملائي علاقة تقدير واحترام					
7	اعتمد على طريقي الخاصة في الحصول على المعلومات التي أحتاجها					
8	تسود روح المودة والاحترام بين الموظفين في المؤسسة					
	<b>3- التحفيز</b>					
9	تعمل المؤسسة على تحفيز الموظفين من خلال الحوافز المعنوية					
10	تأخذ المؤسسة الاقتراحات التي أقدمها بعين الاعتبار					

					تعتبر المؤسسة تلبية مطالبى ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية مطالب العميل	11
					تعتبرنى المؤسسة من بين أهم معايير نجاحها	12
					<b>4- التدريب</b>	
					تم إلحاقى بالعديد من البرامج التدريبية للرفع مهارتى الوظيفية	13
					تتناسب الدورات التى تعقدنا المؤسسة مع وظيفتى	14
					تقوم المؤسسة بعقد دورات هادفة للتطوير من مهارات الموظفين	15
					أستطيع الحصول على المعلومات التى أحتاجها بالوقت المطلوب دائما	16
					<b>الجزء الثانى: الرضا الوظيفى</b>	
					مسؤولياتى وصلاحياتى محددة تحديدا دقيقا	17
					كمية العمل الموكلة إى أكبر من اللازم	18
					أشعر بأن طاقتى وقدراتى غير مستغلة	19
					يوجد تحديد واضح للأهداف التى ينبغى على تحقيقها	20
					الأجر الذى أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	21
					روح العمل داخل الفريق تجعلنى أفضل البقاء فى مؤسستى	22
					المؤسسة تسعى بكل جهدها للاستثمار فى موظفيها الحاليين قبل التفكير فى تعيين موظفين جدد	23
					وظيفتى تمنحنى تقديرا من الآخرين	24

الملحق رقم ( 02 ): قائمة المحكمين

د. شنيني حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية
د. أولاد حيمودة عبد اللطيف	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية
د. شنيني عبد الرحيم	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية
د. بهاز لويزة	أستاذ محاضر ب	جامعة غرداية

الملحق رقم (03): هذا الجدول يبين درجة ثبات الاستبانة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,835	24

الملحق رقم (04) الجداول القادمة تصف خصائص العينة من حيث التكرارات والنسب المئوية

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	72	97,3	97,3	97,3
	أنثى	2	2,7	2,7	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	25	33,8	33,8	33,8
	من 30 إلى 39	33	44,6	44,6	78,4
	من 40 إلى 49	12	16,2	16,2	94,6
	أكثر من 49	4	5,4	5,4	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذ	45	60,8	60,8	60,8
	إداري	29	39,2	39,2	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا فأقل	10	13,5	13,5	13,5
	ليسانس	33	44,6	44,6	58,1
	ماجستير (ماستر)	29	39,2	39,2	97,3
	دكتوراة	2	2,7	2,7	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	31	41,9	41,9	41,9
	من 6 إلى 10 سنوات	28	37,8	37,8	79,7
	من 11 إلى 15 سنة	10	13,5	13,5	93,2
	أكثر من 16 سنة	5	6,8	6,8	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

هل عملت في مؤسسة من قبل إذا كانت الإجابة بنعم هل هي:

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	48	64,9	64,9	64,9
	لا	26	35,1	35,1	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

خاصة أم عامة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ولا واحدة	26	35,1	35,1	35,1
	خاصة	34	45,9	45,9	81,1
	عامة	8	10,8	10,8	91,9
	خاصة وعامة معا	6	8,1	8,1	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

هل تقوم المؤسسة ببرامج تدريبية وتكوينية للطاقم البشري؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	69	93,2	93,2	93,2
لا	5	6,8	6,8	100,0
Total	74	100,0	100,0	

هل تشجع المؤسسة الأساتذة والإداريين على تبادل الخبرات فيما بينهم؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	68	91,9	91,9	91,9
لا	6	8,1	8,1	100,0
Total	74	100,0	100,0	

هل يتمتع الطاقم البشري بعلاقة جيدة داخل المؤسسة فيما بينهم؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	71	95,9	95,9	95,9
لا	3	4,1	4,1	100,0
Total	74	100,0	100,0	

الملحق رقم (05) الجداول القادمة تبين كل من الانحرافات والمتوسطات الحسابية

Statistiques

	ثقافة الخدمة	التفاعل الداخلي	التحفيز	التدريب	الرضا الوظيفي
N Valide	74	74	74	74	74
Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne	3,8818	4,2027	3,8176	3,8074	3,3041
Ecart type	,67391	,51297	,73010	,67559	,43650

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
يلي الموظفون أولوية لأداء المهام وإيجاد أفضل الطرق لتلبيتها	74	0	3,9865	,81918
كل من المؤسسة والموظفين يحرصون على تحقيق هدف واحد ونشر رسالة واحدة	74	0	4,0676	,88102
مديري يتناقش معي في الخطط والاستراتيجيات ذات العلاقة بي قبل إصدار الأوامر لتنفيذها	74	0	3,6622	1,11376
يتم توجيه الموظفين بواسطة الالتزام الذاتي تجاه الهدف	74	0	3,8108	,83872
المؤسسة تثمن عملية التواصل بين الموظفين	74	0	4,0811	,82357
تربطني مع زملائي علاقة تقدير واحترام اعتمد على طريقي الخاصة في الحصول على المعلومات التي أحتاجها	74	0	4,5811	,66222
تسود روح المودة والاحترام بين الموظفين في المؤسسة	74	0	3,8378	1,00719
تعمل المؤسسة على تحفيز الموظفين من خلال الحوافز المعنوية	74	0	4,3108	,68097
تأخذ المؤسسة الاقتراحات التي أقدمها بعين الاعتبار	74	0	3,8108	1,10634
تعتبر المؤسسة تلبية مطالبتي ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية مطالب العميل	74	0	3,7297	,91108
تعتبرني المؤسسة من بين أهم معايير نجاحها	74	0	3,7838	,83207
تم إلحاقني بالعديد من البرامج التدريبية للرفع مهارتي الوظيفية	74	0	3,9459	,88970
تتناسب الدورات التي تعقدتها المؤسسة مع وظيفتي	74	0	3,7297	1,08914
تقوم المؤسسة بعقد دورات هادفة للتطوير من مهارات الموظفين	74	0	3,8514	,91685
استطيع الحصول على المعلومات التي أحتاجها بالوقت المطلوب دائما	74	0	3,9054	,89395
مسؤولياتي وصلاحياتي محددة تحديدا دقيقا	74	0	3,7432	,87681
	74	0	3,5811	1,12270

كمية العمل الموكلة إلي أكبر من اللازم	74	0	2,8784	1,18151
أشعر بأن طاقتي وقدراتي غير مستغلة	74	0	2,9189	1,15577
يوجد تحديد واضح للأهداف التي ينبغي علي تحقيقها	74	0	3,6892	1,14588
الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	74	0	2,8514	1,20140
روح العمل داخل الفريق تجعلني أفضل البقاء في مؤسستي	74	0	4,1216	,79300
المؤسسة تسعى بكل جهدها للاستثمار في موظفيها الحاليين قبل التفكير في تعيين موظفين جدد	74	0	3,6351	1,00102
وظيفتي تمنحني تقديرا من الآخرين	74	0	4,1351	,84924

الملحق رقم (06) الجداول القادمة تبين كل من التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات الاستبانة

يلي الموظفون أولوية لأداء المهام وإيجاد أفضل الطرق لتبليتها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	5	6,8	6,8	6,8
محاييد	10	13,5	13,5	20,3
موافق	40	54,1	54,1	74,3
موافق تماما	19	25,7	25,7	100,0
Total	74	100,0	100,0	

كل من المؤسسة والموظفين يحرصون على تحقيق هدف واحد ونشر رسالة واحدة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	6	8,1	8,1	8,1
محاييد	8	10,8	10,8	18,9
موافق	35	47,3	47,3	66,2
موافق تماما	25	33,8	33,8	100,0
Total	74	100,0	100,0	

مديري يتناقش معي في الخطط والاستراتيجيات ذات العلاقة بي قبل إصدار الأوامر لتنفيذها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	13	17,6	17,6	20,3
	محايد	11	14,9	14,9	35,1
	موافق	30	40,5	40,5	75,7
	موافق تماما	18	24,3	24,3	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

يتم توجيه الموظفين بواسطة الالتزام الذاتي تجاه الهدف

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	1,4	1,4	1,4
	غير موافق	6	8,1	8,1	9,5
	محايد	10	13,5	13,5	23,0
	موافق	46	62,2	62,2	85,1
	موافق تماما	11	14,9	14,9	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

المؤسسة تثن عملية التواصل بين الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	1,4	1,4	1,4
	غير موافق	2	2,7	2,7	4,1
	محايد	10	13,5	13,5	17,6
	موافق	38	51,4	51,4	68,9
	موافق تماما	23	31,1	31,1	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

تربطني مع زملائي علاقة تقدير واحترام

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	1,4	1,4	1,4
	محايد	1	1,4	1,4	2,7
	موافق	25	33,8	33,8	36,5
	موافق تماما	47	63,5	63,5	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

اعتمد على طريقي الخاصة في الحصول على المعلومات التي أحتاجها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	7	9,5	9,5	12,2
	محايد	11	14,9	14,9	27,0
	موافق	35	47,3	47,3	74,3
	موافق تماما	19	25,7	25,7	100,0
Total	74	100,0	100,0		

تسود روح المودة والاحترام بين الموظفين في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	1,4	1,4	1,4
	محايد	6	8,1	8,1	9,5
	موافق	36	48,6	48,6	58,1
	موافق تماما	31	41,9	41,9	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تحفيز الموظفين من خلال الحوافز المعنوية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	4	5,4	5,4	5,4
	غير موافق	6	8,1	8,1	13,5
	محايد	11	14,9	14,9	28,4
	موافق	32	43,2	43,2	71,6

موافق تماما	21	28,4	28,4	100,0
Total	74	100,0	100,0	

تأخذ المؤسسة الاقتراحات التي أقدمها بعين الاعتبار

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	8	10,8	10,8	10,8
محايد	19	25,7	25,7	36,5
موافق	32	43,2	43,2	79,7
موافق تماما	15	20,3	20,3	100,0
Total	74	100,0	100,0	

تعتبر المؤسسة تلبية مطالبى ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية مطالب العميل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	1,4	1,4	1,4
غير موافق	3	4,1	4,1	5,4
محايد	20	27,0	27,0	32,4
موافق	37	50,0	50,0	82,4
موافق تماما	13	17,6	17,6	100,0
Total	74	100,0	100,0	

تعتبرنى المؤسسة من بين أهم معايير نجاحها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	1	1,4	1,4	1,4
غير موافق	3	4,1	4,1	5,4
محايد	16	21,6	21,6	27,0
موافق	33	44,6	44,6	71,6
موافق تماما	21	28,4	28,4	100,0
Total	74	100,0	100,0	

تم إلحاق بالعديد من البرامج التدريبية للرفع مهارتي الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	3	4,1	4,1	4,1
	غير موافق	9	12,2	12,2	16,2
	محايد	11	14,9	14,9	31,1
	موافق	33	44,6	44,6	75,7
	موافق تماما	18	24,3	24,3	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

تتناسب الدورات التي تعقدتها المؤسسة مع وظيفتي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	1,4	1,4	1,4
	غير موافق	8	10,8	10,8	12,2
	محايد	7	9,5	9,5	21,6
	موافق	43	58,1	58,1	79,7
	موافق تماما	15	20,3	20,3	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بعقد دورات هادفة للتطوير من مهارات الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	2	2,7	2,7	5,4
	محايد	15	20,3	20,3	25,7
	موافق	37	50,0	50,0	75,7
	موافق تماما	18	24,3	24,3	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

استطيع الحصول على المعلومات التي أحتاجها بالوقت المطلوب دائما

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	9	12,2	12,2	12,2
	محايد	13	17,6	17,6	29,7
	موافق	40	54,1	54,1	83,8
	موافق تماما	12	16,2	16,2	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

مسؤولياتي وصلاحياتي محددة تحديدا دقيقا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	6	8,1	8,1	8,1
	غير موافق	7	9,5	9,5	17,6
	محايد	11	14,9	14,9	32,4
	موافق	38	51,4	51,4	83,8
	موافق تماما	12	16,2	16,2	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

كمية العمل الموكلة إلي أكبر من اللازم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	11	14,9	14,9	14,9
	غير موافق	18	24,3	24,3	39,2
	محايد	19	25,7	25,7	64,9
	موافق	21	28,4	28,4	93,2
	موافق تماما	5	6,8	6,8	100,0
Total	74	100,0	100,0		

أشعر بأن طاقتي وقدراتي غير مستغل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	10	13,5	13,5	13,5
	غير موافق	18	24,3	24,3	37,8
	محايد	18	24,3	24,3	62,2

موافق	24	32,4	32,4	94,6
موافق تماما	4	5,4	5,4	100,0
Total	74	100,0	100,0	

يوجد تحديد واضح للأهداف التي ينبغي على تحقيقها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	2	2,7	2,7	2,7
غير موافق	13	17,6	17,6	20,3
محايد	12	16,2	16,2	36,5
موافق	26	35,1	35,1	71,6
موافق تماما	21	28,4	28,4	100,0
Total	74	100,0	100,0	

الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق تماما	13	17,6	17,6	17,6
غير موافق	17	23,0	23,0	40,5
محايد	15	20,3	20,3	60,8
موافق	26	35,1	35,1	95,9
موافق تماما	3	4,1	4,1	100,0
Total	74	100,0	100,0	

روح العمل داخل الفريق تجعلني أفضل البقاء في مؤسستي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	2	2,7	2,7	2,7
محايد	13	17,6	17,6	20,3
موافق	33	44,6	44,6	64,9
موافق تماما	26	35,1	35,1	100,0
Total	74	100,0	100,0	

المؤسسة تسعى بكل جهدها للاستثمار في موظفيها الحاليين قبل التفكير في تعيين موظفين جدد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	2	2,7	2,7	2,7
	غير موافق	7	9,5	9,5	12,2
	محايد	22	29,7	29,7	41,9
	موافق	28	37,8	37,8	79,7
	موافق تماما	15	20,3	20,3	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

وظيفتي تمنحني تقديرا من الآخرين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق تماما	1	1,4	1,4	1,4
	غير موافق	2	2,7	2,7	4,1
	محايد	10	13,5	13,5	17,6
	موافق	34	45,9	45,9	63,5
	موافق تماما	27	36,5	36,5	100,0
	Total	74	100,0	100,0	

الملحق رقم (07) الجدولين القادمين يبينان ارتباط التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي، وارتباط محاور التسويق الداخلي بمتغير الرضا الوظيفي

#### Corrélations

		التسويق_الداخلي	الرضا_الوظيفي
التسويق_الداخلي	Corrélacion de Pearson	1	,409**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	74	74
الرضا_الوظيفي	Corrélacion de Pearson	,409**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	74	74

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

Corrélations

		ثقافة الخدمة	التفاعل الداخلي	التحفيز	التدريب	الجزء الثاني_الرضا_الوظيفي
ثقافة الخدمة	Corrélation de Pearson	1	,496**	,540**	,431**	,309**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,007
	N	74	74	74	74	74
التفاعل الداخلي	Corrélation de Pearson	,496**	1	,365**	,438**	,155
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000	,187
	N	74	74	74	74	74
التحفيز	Corrélation de Pearson	,540**	,365**	1	,511**	,507**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,000
	N	74	74	74	74	74
التدريب	Corrélation de Pearson	,431**	,438**	,511**	1	,246*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,034
	N	74	74	74	74	74
الرضا_الوظيفي	Corrélation de Pearson	,309**	,155	,507**	,246*	1
	Sig. (bilatérale)	,007	,187	,000	,034	
	N	74	74	74	74	74

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

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

الملحق رقم (08) الجدول القادم يبين التوزيع الطبيعي لكل من المتغير التسويق الداخلي ومتغير الرضا الوظيفي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
_التسويق_الداخلي	,091	74	,200*	,975	74	,160
الرضا_الوظيفي	,097	74	,081	,971	74	,088

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

الملحق رقم (09) الجداول القادمة تبين مدى تأثير معادلة الانحدار الخطي

Récapitulatif du modèle et estimations de paramètres

Variable dépendante: الرضا\_الوظيفي

Equation	Récapitulatif des modèles					Estimations des paramètres	
	R-deux	F	ddl1	ddl2	Sig.	Constante	b1
Linéaire	,167	14,481	1	72	,000	1,911	,355

La variable indépendante est \_التسويق\_الداخلي.

Récapitulatif du modèle et estimations de paramètres

Variable dépendante: الرضا\_الوظيفي

Equation	Récapitulatif des modèles					Estimations des paramètres	
	R-deux	F	ddl1	ddl2	Sig.	Constante	b1
Linéaire	,095	7,585	1	72	,007	2,528	,200

La variable indépendante est ثقافة\_الخدمة.

Récapitulatif du modèle et estimations de paramètres

Variable dépendante: الرضا\_الوظيفي

Equation	Récapitulatif des modèles					Estimations des paramètres	
	R-deux	F	ddl1	ddl2	Sig.	Constante	b1
Linéaire	,024	1,771	1	72	,187	2,750	,132

La variable indépendante est التفاعل\_الداخلي.

Récapitulatif du modèle et estimations de paramètres

Variable dépendante: الرضا\_الوظيفي

Equation	Récapitulatif des modèles					Estimations des paramètres	
	R-deux	F	ddl1	ddl2	Sig.	Constante	b1
Linéaire	,257	24,896	1	72	,000	2,147	,303

La variable indépendante est التحفيز.

Récapitulatif du modèle et estimations de paramètres

Variable dépendante: الرضا\_الوظيفي

Equation	Récapitulatif des modèles					Estimations des paramètres	
	R-deux	F	ddl1	ddl2	Sig.	Constante	b1
Linéaire	,061	4,649	1	72	,034	2,698	,159

La variable indépendante est التدريب.