

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

الشعبة : علوم التسيير

تخصص : تسيير الاستراتيجي.

استراتيجية المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية ببلدية
استيدية

(استراتيجية التسويق الداخلي)

مقدمة من طرف الطالب : بركان سهام

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	عن الجامعة
رئيسا	قوديج جمال	جامعة مستغانم
مقررا	تفالي يونس	جامعة مستغانم
مناقشا	دحمان أحمد	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2018-2019

كلمة شكر

الحمد لله حمدا يوافي ما تزايد من نعم ، والشكر على ما أولانا من الفضل والكرم ، الصلاة والسلام على نبيينا محمد سيد الخلق أجمعين ، نسال الله عز و جل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وان يوفقنا لما يحبه ويرضاه

لقد كتبنا هذه المذكرة بفضل أساتذتنا الكرام ونطلب من الله أن ندخل وإياهم ومن قرأ هذا الكتاب في قوله صلى الله عليه وسلم : "من صلى علي في كتاب لم تزل الملائكة تستغفر له ما دام اسمي في ذلك الكتاب"

ونتقدم بأخلص تشكرنا إلى:

- الأستاذ المشرف قوديح جمال الذي ساعدنا في عملنا هذا .
- شكرنا الخالص إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد والى كل طلبة تسيير استراتيجي دولي.
- وبارك الله لنا ومن ساهم في تعليمنا و كل من تطأ عينه مذكرتنا .

"سهام"

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من سهر الليالي وتعبا على راحتى "والدي العزيزين" اللذان لم يبخلا علي يوما بعطائهما متعني اللهم بطول عمرهما.

- إلى أختي أمينة - وفاء - ايناس - نورهان.
- إلى الأستاذ المشرف قوديح جمال .
- إلى كل الأصدقاء و كل عائلتي الكريمة وكل الأقارب وكل من يحمل لقب بركان .
- كما لا يفوتني أن أتقدم بالإهداء إلى كل من ساعدني لانجاز وإتمام هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد .

"سهام"

الفهرس

	تشكرات
	الإهداء
	المقدمة العامة.....
الفصل الأول: مفاهيم ومبادئ أساسية حول استراتيجية التسويق الداخلي .	
5	تمهيد:.....
6	المبحث الأول: مفاهيم حول الاستراتيجية .
6	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية
7	المطلب الثاني: المنافع من اعتماد الاستراتيجية.....
7	المطلب الثالث: مستويات الاستراتيجية.....
10	المبحث الثاني: ماهية استراتيجية التسويق الداخلي.
10	المطلب الأول: مفهوم استراتيجية التسويق الداخلي ومكوناتها
12	المطلب الثاني: مراحل تطور مفهوم إستراتيجية التسويق الداخلي.....
12	المطلب الثالث: ابعاد استراتيجية التسويق الداخلي.....
14	المبحث الثالث: أهمية و أهداف و نتائج تطبيق استراتيجية التسويق الداخلي.
14	المطلب الأول: أهمية استراتيجية التسويق الداخلي.....
15	المطلب الثاني: أهداف استراتيجية التسويق الداخلي.....
16	المطلب الثالث: نتائج تطبيق استراتيجية التسويق الداخلي.....
17	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي.	
19	تمهيد:.....
20	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.
20	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي.....

21	المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي
22	المطلب الثالث: العوامل التي تتحكم في الرضا الوظيفي.....
24	المبحث الثاني: اساليب و محددات و اهمية الرضا الوظيفي
24	المطلب الأول: أساليب قياس الرضا الوظيفي.....
25	المطلب الثاني: محددات الرضا الوظيفي.....
27	المطلب الثالث: اهمية الرضا الوظيفي.....
28	المبحث الثالث: علاقة استراتيجية التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي .
28	المطلب الأول: النتائج المترتبة على عدم توفر الرضا الوظيفي.....
29	المطلب الثاني:أبعاد التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي.....
31	المطلب الثالث: استراتيجية التسويق الداخلي و مظاهر الرضا الوظيفي.....
33	خلاصة الفصل
<p>الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول إستراتيجية التسويق الداخلي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ببلدية ستيدية.</p>	
35	تمهيد.....
36	المبحث الأول : لمحة تاريخية عن بلدية ستيدية.
36	المطلب الأول: عموميات حول بلدية ستيدية.....
37	المطلب الثاني : مجال نشاط بلدية ستيدية.....
40	المطلب الثالث: : شرح مختلف المصالح والهيكل التنظيمي.....
44	المبحث الثاني : أبعاد استراتيجية التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي داخل بلدية ستيدية.

44	المطلب الأول : أبعاد استراتيجية التسويق الداخلي داخل بلدية استيدية.....
52	المطلب الثاني: ابعاد الرضا الوظيفي داخل بلدية استيدية.....
53	المطلب الثالث: : أثر ابعاد استراتيجية التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.....
55	خلاصة الفصل
57	الخاتمة العامة.....
60	قائمة المصادر والمراجع.....

قائمة الأشكال

والجداول

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	مستويات الاستراتيجية	01
19	العوامل التي تتحكم في الرضا الوظيفي	02
23	تأثير التباعد والعدالة والموقف الشخصي المسبق للفرد على الرضا الوظيفي	03
40	الهيكل التنظيمي لبلدية استيدية	04

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
--------	--------------	------------

41	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات "بعد" ثقافة الخدمة	01
43	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد التفاعل الداخلي	02
45	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد التحفيز	03
47	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد التدريب	04
49	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات متغير الرضا الوظيفي	05
53	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد استراتيجية التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي	06

المقدمة العامة

مقدمة عامة:

لقد أصبحت وظيفة التسويق ليست الوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع و حسب و لكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين و تعدهم زبائن داخليين في سوق داخلي تقدم لهم المنافع و الخدمات و تعمل على رفع قدراتهم و مهاراتهم و من ثم تحسين مستوى أدائهم ، ولقد أدركت العديد من المنظمات و خاصة الخدمية منها المنافع التي يمكن أن يحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي حيث من خلال التسويق الداخلي تحصل المنظمة على أفراد عاملين ذات قدرات و مهارات عالية وقادرين على تحمل المسؤولية و تقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة إلى الزبائن و هذا نتيجة مدى رضائهم ، حيث انه من المعلوم أن رضا الزبائن الخارجين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين وخصوصا العاملين الذين لهم احتكاك مباشر مع الزبائن و من هنا فان التسويق الداخلي يعد متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح و يعد قاعدة لترسيخ أن الموظفين في المنظمة كعملاء لها وضرورة التعامل معهم على أنهم مصدر الأفكار المهمة لعملية تطوير المنتجات الجديدة و هذا الذي سيمكن المنظمة من الاستمرار و تكون أقوى مع مرور الزمن وذلك بسبب القدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة من خلال هؤلاء الأفراد العاملين ، بالإضافة أن استراتيجية التسويق الداخلي تعد وظيفة إدارية لتحقيق أهداف المنظمة و من ثم تحقيق الرضا الوظيفي لكلا الطرفين (زبائن ، عمال) . ويهتم موضوع الرضا الوظيفي بدراسة وتحليل المكونات و الأساليب التي تستند عليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين مما يساهم في رفع أداء المنظمة و يحقق الإشباع لحاجاتهم و رغباتهم ، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول و الرضا من العاملين كلما زاد الرضا الوظيفي للعاملين و بالتالي الحصول على أداء أفضل و بالتالي ازدياد ولاء العملاء . و على هذا الأساس فان في هذه الدراسة سوف يتم البحث و الكشف عن على الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي و ذلك من خلال تبني أساليب علمية حديثة من أجل رفع مستوى مهارات و قدرات العاملين وزيادة وعيهم و إدراكهم بالدور المنوط في تحقيق أهداف المنظمة و تحسين مستوى الأداء مما ينعكس على الرضا الوظيفي للعاملين .

و تمت دراستنا في و انطلاقا مما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي :

إشكالية الدراسة :

ما هو دور استراتيجية التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي ؟

وتدرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية :

* هل يوجد دور لثقافة الخدمة في تعزيز الرضا الوظيفي؟

* هل يوجد دور للتفاعل الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي ؟ .

* هل يوجد دور للتحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي؟.

* هل يوجد دور للتدريب في تعزيز الرضا الوظيفي؟.

فرضيات الدراسة :

لإجابة على التساؤلات المطروحة و لمعالجة الموضوع تم الاعتماد على مجموعة من الفرضيات :

الفرضية الرئيسية:

للتسويق الداخلي دور كبير في تعزيز الرضا الوظيفي .

تتجزأ الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

- لا يوجد دور لثقافة الخدمة في تعزيز الرضا الوظيفي.
 - لا يوجد دور للتفاعل الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي .
 - لا يوجد دور للتحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي .
 - لا يوجد دور للتدريب في تعزيز الرضا الوظيفي.
- أهمية الدراسة :ويمكن إجمال أهمية الدراسة فيما يلي:

- ❖ تكتسب استراتيجيات التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.
- ❖ تعد استراتيجيات التسويق الداخلي احد المفاهيم الإستراتيجية التي تسعى المنظمات لتطبيقها من اجل تقديم نوعية من الخدمات الجديدة.
- ❖ يمكن لهذا البحث أن يساهم في تشجيع المنظمات على تبني استراتيجيات التسويق الداخلي لما لها دور في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين و العملاء معا.
- ❖ إثراء المعلومات و زيادة المعارف حور دور استراتيجيات التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي باعتباره موضوع مهم في الوقت الحاضر أين تواجه المنظمات تعقيدات شديدة و كذلك يعتبر من المواضيع الهامة في مجال التسيير.

أهداف الدراسة : نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- إبراز أهمية استراتيجيات التسويق الداخلي و دوره في تعزيز الرضا الوظيفي.
- دور أبعاد استراتيجيات التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي.
- التعرف على واقع الخدمة في ظل تطبيق مفهوم استراتيجيات التسويق الداخلي .
- محاولة الوقوف على أهم العراقيل التي تواجه تطبيق مفهوم استراتيجيات التسويق الداخلي داخل المنظمة قصد تمكين و تقديم توصيات و اقتراحات تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال استراتيجيات التسويق الداخلي.

المنهجية العلمية المستخدمة في البحث:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي التحليلي وهذا من خلال جمع المعلومات والبيانات الثانوية من خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة وبعض الكتب التي تتضمن هذا الموضوع وما يتعلق به . كما اعتمدنا في الجزء التطبيقي على طريقة دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية.

الفصل الأول

تمهيد:

إن نجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على خدمة أسواقها بفعالية وكفاءة من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة وبقدر أهمية تطبيق هذه المفاهيم على زبائن المنظمة إقناعهم وإشباع حاجاتهم، فإن بقدر من الأهمية أيضا لضمان قيام الموظفين داخل المؤسسة بتحويل أفكار واستراتيجيات المنظمة إلى واقع عملي ويتطلب ذلك ضرورة إقناعهم بالأفكار والخطط التي تقوم المنظمة بانتهاجها والحصول على تأييدهم لها من خلال تطبيق وتبني مفهوم استراتيجية التسويق الداخلي فإذا تم تطبيقها بشكل سليم فإنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي تمكن من الاعتماد عليها لتطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية وبينما تركز المنظمات على عمليات التبادل مع الزبائن الخارجيين من أجل تحقيق مرتبة هامة في السوق الذي تنشط فيه نجد أن الدور الذي يلعبه الأفراد العاملين بالمنظمة وبالأخص الخدماتية في تحديد الميزة التنافسية ومستوى الجودة ومدى رضا الزبائن قد أدى بالمنظمات إلى تركيز الاهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والأفراد العاملين فيها وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث حيث يهتم بالعاملين داخل المنظمة و يعرف بإستراتيجية التسويق الداخلي.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تقدم على الشكل التالي:

- ❖ مفاهيم حول الاستراتيجية .
- ❖ ماهية استراتيجية التسويق الداخلي .
- ❖ أهمية و أهداف و نتائج تطبيق استراتيجية التسويق الداخلي

المبحث الأول: مفاهيم حول الاستراتيجية

أصبح من المعروف لدى الكثير أن نجاح المؤسسة الاقتصادية يكون من خلال اتباع استراتيجية ناجحة فالعمل العشوائي الغير مستند على الإستراتيجية لا يصل بالمؤسسة الاقتصادية الى البقاء

والاستمرار بنجاح في الصناعة باعتبار أن الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق هدف السياسة عن طريق الاستخدام الأمثل لكافة الإمكانيات والوسائل المتوفرة. حيث تختلف الأهداف من سياسة الى أخرى ومن إستراتيجية إلى أخرى و قد يكون الهدف سياسيا أو اقتصاديا أو عسكريا أو معنويا.¹

المطلب الأول : مفهوم الاستراتيجية :

- اشتمت كلمة إستراتيجية Strategy من الكلمة اليونانية ستراتيجوس Stratégos وهي تعني قيادة الجيش. وهي جزء من العلوم العسكرية تهتم بالقيادة العامة للحرب وتنظيم الدفاع عن البلد. هذا فيما يتعلق بأصول مصطلح الإستراتيجية ، أما فيما يتعلق بتعريفها من الناحية الإدارية واستعمالها في تسيير المؤسسات الاقتصادية فقد وردت عدة تعريفات نذكر منها:
- ❖ **عرفت الاستراتيجية بأنها:** "الخطة او الإتجاه أو منهج العمل لتحقيق هدف ما أو انها مجموعة من القرارات و الممارسات الادارية التي تحدد الأداء الطويل الامد " .
- ❖ **عرفها (Andervs)** على أنها : "مماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف)وما يجب أن تفعله (الفرص والتهديدات البيئية)
- ❖ **يعرفها (Thomas)**على أنها : " خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة و أهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية"
- ❖ **التعريف الشامل:** يتضح من الطرح المكثف لمفهوم الإستراتيجية و التطورات المحيطة بهذه المفاهيم انها لم تعد حصر بالعلوم العسكرية بل انها انتقلت إلى العلوم الإدارية و يتطلب من الإدارة أن تكون إستراتيجية تحسن استخدام قواها لإدارة الصراعات و تقليص التهديد لتعظيم الفرص التي تمكنها من التكيف أكثر لهذه البيئة الحركية و بذلك فإن الإستراتيجية قد خرجت من المحدودية إلى الشمولية ومن الغموض إلى الوضوح²

المطلب الثاني : المنافع من اعتماد الاستراتيجية

إن اعتماد الاستراتيجية من قبل المؤسسات الاقتصادية اليوم لم يعد خيار قابل للرفض أو القبول اذ كانت تريد البقاء والاستمرار في عالم يسوده المصالح و متسارع الاحداث الاقتصادية والبيئة المختلفة لذلك فإن اعتماد المؤسسة للإستراتيجية في مسار عملها يدل على الكثير من المنافع التي يمكن تجنبها ومن أبرزها:³

✓ تعد الاستراتيجية بمثابة مرشد ودليل على ماهية الأعمال التي يمكن أن تقوم بها .

- د محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية"، دار جامد لنشر وتوزيع، طبعة 2004 ص 15.

. عمر وصفي عقلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي" دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005 ص 42

2 .

- لعلى بوكميش، "الإدارة الاستراتيجية و مستوياتها"، دار الريا للنشر والتوزيع، عمان أردن الطبعة 2012 ص 16.

- ✓ جعل المدراء اكثر إدراكا للتغيرات المحتملة والحاصلة في مجال اقتناص الفرص التسويقية المتاحة حاليا أو المحتمل حصولها وما يقابلها ايضا من تهديدات مختلفة قد تحول دون فوزها بتلك الفرص
- ✓ المساعدة في جعل القرارات التي يتخذها المدراء اقرب ما تكون الى الدقة عند التنفيذ للوصول الى الأهداف المطلوبة ، وبما يتوافق أيضا مع مصلحة المستهلكين و المالكين .
- ✓ تعد الاستراتيجية بذات الوقت أداة رقابية على مجال الأعمال المخطط لها في المؤسسة .

المطلب الثالث : مستويات الاستراتيجية

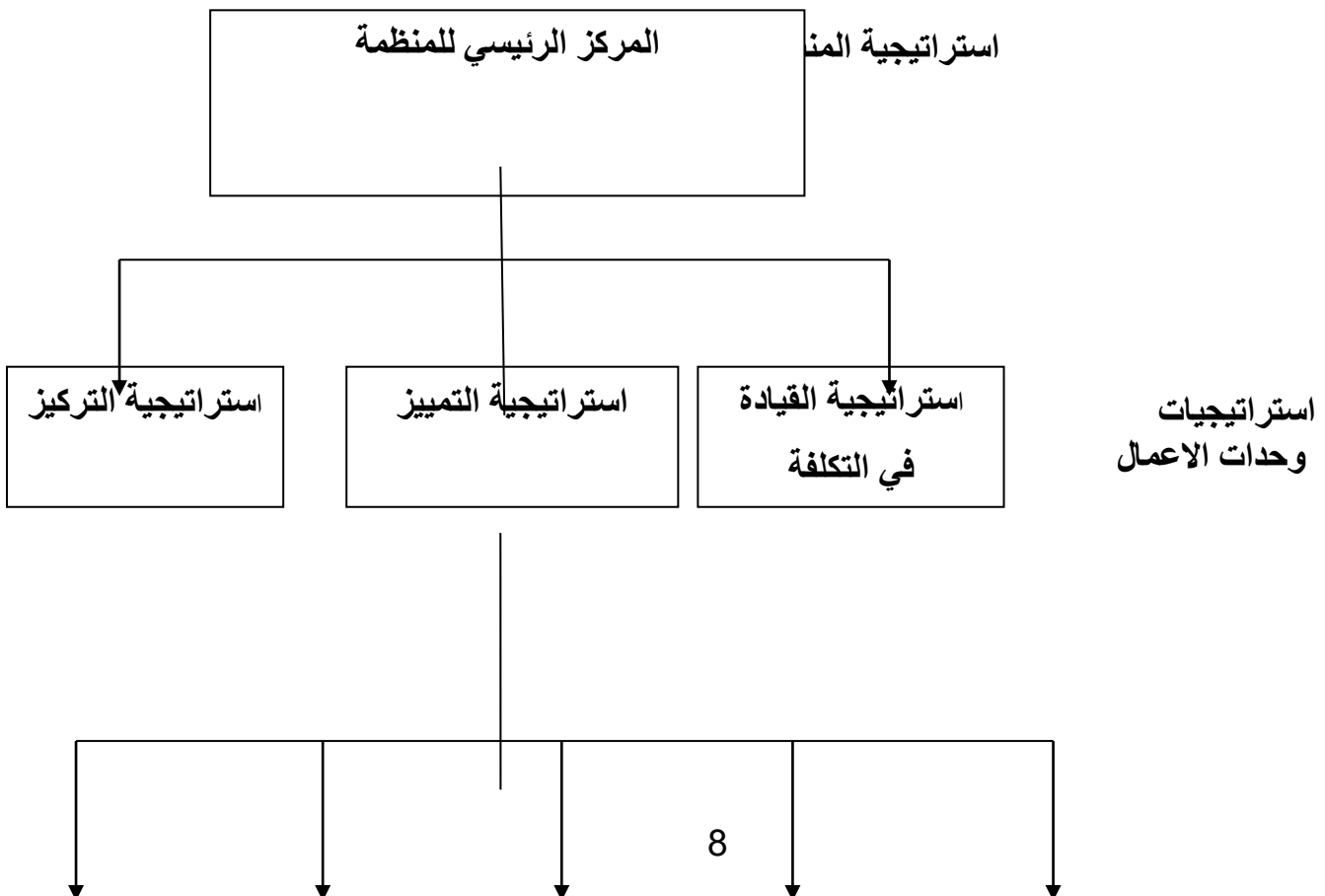
ان الإستراتيجية تتكون من ثلاث مستويات تتمثل في :¹

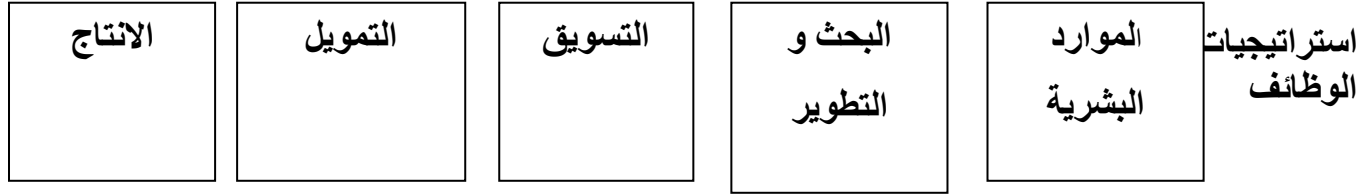
- ❖ **الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة corporate strategies :** تتم استراتيجية المؤسسة بتحديد التوجه العام للمؤسسة مثل صياغة الاتجاهات نحو النمو وأساليب ادارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات ، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها ، وتعكس استراتيجية المؤسسة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي تخصص فيه المؤسسة ، وسياسات وضوابط تدفق الموارد المالية والغير مالية بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة ، والعلاقة بين المؤسسة والأطراف ذات المصالح والأساليب التي يمكن للمؤسسة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار وعادة ما تأخذ استراتيجية المؤسسة واحدة من التوجهات الثلاث: الاستقرار ، النمو، الانكماش .
- ❖ **الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال business strategies :** يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمؤسسة باعتباره يعطي الصيغة العملية للتنافس ، وكسب السوق ، وبالتالي تحقيق الأرباح . فالمؤسسة الاقتصادية التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الإستراتيجية توجد فيها استراتيجيات أعمال متعددة ، وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استنادا إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل والجهة المسؤولة عن وضع إستراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل مع تنسيق عال ومتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة .
- ❖ **استراتيجيات على المستوى الوظيفي functional strategies :** تمثل مجالات التركيز في هذه النوعية من الإستراتيجيات في كيفية إنتاجية الموارد ، تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد إستراتيجياتها والتي يتم من خلالها إدماج الأنشطة والقدرات معا من أجل تحقيق التحسين في الأداء على سبيل المثال قد تركز استراتيجية قسم التسويق حول إتباع بعض الأساليب التي تستهدف الى زيادة المبيعات.²

عبد المجيد البراوري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للتوزيع والنشر، الأردن، 2008، ص 57¹

² - د محمد فالح صالح مرجع سابق ذكره ص 3.

الجدول (01-01) : مستويات الاستراتيجية .





المصدر : جمال الدين محمد المرسي " الادارة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية " دار
الجامعية 2006 ص 26.

المبحث الثاني: ماهية استراتيجية التسويق الداخلي

تنظر استراتيجية التسويق الداخلي للعاملين باعتبارهم زبائن دائمين للمنظمة وان الوظائف في حقيقتها منتجات داخلية وان تطوير الموارد البشرية العاملة هو المدخل الصحيح لانجاز خدماتها بالجودة المطلوبة.

المطلب الأول : مفهوم استراتيجية التسويق الداخلي و مكوناتها .

الفرع الاول : مفهوم استراتيجية التسويق الداخلي

هناك العديد من التعاريف للإستراتيجية التسويق الداخلي بحيث لا يوجد تعريف موحد وشامل متفق عليه من طرف الباحثين لذا نذكر البعض منها:¹

- ❖ **عرفت على أنها :** "مجموعة من الإجراءات تقدم إلى كل أعضاء المنظمة تتمثل في تدريب ومكافئة و بث المعلومات وتقييم العاملين مع فهم واضح لرسالة المنظمة وأهدافها لغرض تحسين أداء العاملين "
- ❖ **عرف كوتلر:** " بأنها العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب و تحفيز عملائها الداخليين ، وعلى الاخص أولئك الموظفين الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن ، وكذلك دعم موظفي الخدمة للعمل كفريق لتحقيق رضا و اشباع العملاء "
- ❖ **وقد عرف بيرري "Berry" بأنها** " تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة وبالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم ، وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة ."
- ❖ **و يعرفها (Michon 1988)** على أنها: "عملية تسويقية داخل المؤسسة يسمح لهذه الأخيرة بتصميم وترقية أفكار ومشاريع ، أو قيم أساسية للمؤسسة تحدد الاتصال عن

- د محمد عبد العظيم أبو النجا "التسويق المتقدم " الدار الجامعية ،الاسكندرية 2008 ص130¹.

طريق الحوار مع الموظفين ، وذلك من أجل التعبير بطريقة حرة عن الآراء أو الأفكار وتنمية المبادرة فيهم وتعزيز إشراكهم داخل المؤسسة. "

❖ وفي محاولة أخرى عرف كل من جورج وكرونروس 1991 على أنها " فلسفة إدارة الموارد البشرية باعتماد منظور التسويق وليس المقصود بذلك تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على وظيفة الموارد البشرية فحسب بل اعتماد منظور التسويق على أفراد المنظمة باعتبارهم أحد أهم موارد المنظمة ولذلك يجب أن توفر لهم بيئة داخلية ملائمة من خلال اختيار واستقطاب أحسن وأفضل الأفراد وتصميم الوظائف التي تستجيب لحاجياتهم ورغباتهم ، ومختلف الجهود التي تعزز من رضا الأفراد وتزيد من دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل.

❖ وعلى التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل لإستراتيجية التسويق الداخلي : هي عملية مبادلة داخلية بين المنظمة ومجموعة الموظفين العاملين بها، بحيث تعتبر نشاط يركز على القوى العاملة داخل المنظمة و الهدف منها هو إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها.¹

الفرع الثاني : مكونات إستراتيجية التسويق الداخلي :

قدم Davis مجموعة مكونات لإستراتيجية التسويق الداخلي و المتمثلة في:⁽²⁾.

❖ **الموظفون :** إذ إن إستراتيجية التسويق الداخلي تهتم بجانب الموظفين من حيث توظيفهم ، تدريبهم ، وتحفيزهم وإعطائهم المكافآت و هذا لإشباع حاجاتهم و رغباتهم و لهذا كانت تنظر للموظفين على أنهم زبائن داخليين و يتطلب ذلك استخدام تقنيات تسويقية داخل المنظمة .

❖ **المنظمة :** فالتسويق الداخلي يسمح للمنظمة من بناء هوية و التي تسمح لها بالتركيز و الاهتمام بالزبون من خلال تطوير علاقات و ذلك عن طريق تغيير المواقف و الإجراءات و الهدف النهائي للمنظمة هو زيادة الحصة السوقية و تحسين الأداء في المدى الطويل.

❖ **رضا الزبون الخارجي :** القدرة على تحسين الأداء يتطلب رضا الزبون الخارجي و هذه تعد مخرجات التسويق الداخلي حيث أن التطبيق الفعال لإستراتيجية التسويق الداخلي يؤدي إلى رضا الموظفين ، و الذي يتحول بدوره إلى رضا للزبائن ، و ذلك أثناء التفاعل الذي يحدث بينهما عند تقديم الخدمات.

❖ **الوحدات الوظيفية :** فالوحدات الوظيفية هي أكبر سبب في وجود إستراتيجية التسويق

الداخلي في المنظمة ، و ذلك لما لها من القدرة على إلغاء الحواجز بين الأقسام و السماح باتصال أفضل .

محمد عبد العظيم أبو النجا نفس المرجع السابق ذكره ص 7 .¹

(2)-حامد شعبان ، "أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية "، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، 2003 ص 40

المطلب الثاني : مراحل تطور مفهوم إستراتيجية التسويق الداخلي :

مر تطور التسويق الداخلي في المؤسسات بأربعة مراحل وهي:⁽¹⁾

مرحلة إرضاء العاملين : ركزت الغالبية العظمى من الكتاب وتحديدًا كتابا (بيري وزملائه) على قضية دافعية الموظف ورضاه عن المؤسسة والأعمال التي يقومون بها داخلها، ويكمن السبب الرئيسي وراء ذلك في الحقيقة التي ترى بأن جذور مفهوم إستراتيجية التسويق الداخلي تتبع دائما من القناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين والحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل مزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي تقدمها شركاتهم

مرحلة التوجه بالعمل : تشير الخطوة الثانية في تطوير مفهوم إستراتيجية التسويق الداخلي والتي تمت من خلال (Gronoroo) إلى ضرورة الاهتمام بالتواصل والتفاعل الذي يتم بين العاملين والعلاء أثناء تقديم المنتج وهذا يعني تغلغل العامل بشكل الخدمة التي يؤديها، الأمر الذي يجعله في حالة تفاعل دائم مع العميل الخارجي حيال تقديمه لها.

مرحلة التطبيق إستراتيجي وإدارة التغيير: ركزت هذه المرحلة على أن إستراتيجية التسويق الداخلي هو الدافع أو المحرك لتطبيق إستراتيجية المنظمة والمقصود هنا هو ضرورة اشتراك العاملين في وضع الأهداف والإستراتيجيات وذلك لكونهم من يقوم بتحقيق تلك الأهداف، ويعملون على تطبيق تلك الإستراتيجيات أيضا.

مرحلة التسويق الداخلي في الفترة الحالية: حاليا تم تطبيق إستراتيجية التسويق الداخلي بشكل أوسع (في الدول المتقدمة) في مجال الإدارة وذلك نظرا لتطور الأبحاث في التسويق والإدارة وارتبطت إستراتيجية التسويق الداخلي بعدة قضايا تشمل نماذج التسويق، إدارة الموارد البشرية إدارة الخدمات التطوير التنظيمي هوية المنظمة، صورة المنظمة والاتصال .

المطلب الثالث : ابعاد إستراتيجية التسويق الداخلي :

تتمثل في :⁽²⁾

اولا : ثقافة الخدمة: يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد و القيم و الاعراف و الخصائص التي تشكل الاجواء العامة للخدمة و تؤثر في العاملين فللمنظمات ثقافة اجواء داخلية تؤثر في العاملين و تشكل شخصياتهم و قيمهم و اتجاهاتهم و يرتبط نجاح إستراتيجية التسويق الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين حيث يحكم على إستراتيجية التسويق الداخلي الفشل او الاخفاق اذا لم تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق هذه ويكون ترسيخ ثقافة الخدمة التي تدعم التسويق الداخلي لدى العاملين من خلال استخدام اللامركزية في العمل لأن اللامركزية في العمل تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات كذلك في تحديد القواعد و السلوكيات و المسؤوليات المطلوبة في العمل و ايضا درجة العلاقة بين الادارة و العاملين من جهة و العلاقات بين العاملين ويشيع حاليا هدف التمكين أي تأكيد ثقافة الخدمة على تمكين العاملين، وجعلهم يمتلكون الاستعداد للتصرف و اتخاذ القرارات و المبادرة عوضا عن ان يكونوا ضعفاء ينتظرون توجيهات الادارة و ينصاعون لها بل اصبح بعض الكتاب يتكلمون عن

(1) -سلوى محمود مطاحن ، "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن" ،مذكرة ماجستير كلية الأعمال ،جامعة الأردن 2009-2010 ص18.

(2) - د. درمان سليمان صادق ، حسان ثابت جاسم "أثر اجراءات إستراتيجية التسويق الداخلي في أداء العاملين" جامعة الموصل ،كلية الادارة و الاقتصاد 2007، ص52.

ثقافة تجعل الفرد يدير نفسه عوضا أن يديره شخصا آخر و هذا الاتجاه سيتصاعد بسبب التغيرات الاجتماعية الحاصلة.

ثانيا : التفاعل الداخلي: يشمل التفاعل الداخلي في المنظمة على كافة الوسائل و الاساليب الاتصالية التي تجرى بالطرق الرسمية و الغير الرسمية بين العاملين في المنظمة، كما و يشمل هذا الاتصال جميع المستويات الافقية والعمودية في الهيكل التنظيمي داخل المنظمة .

ثالثا : التدريب: يعتبر التدريب أكثر الاستثمارات التي تدر عائدا على المنظمة في الأجل الطويل وهو المسؤول على إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته عن طريق اكتسابه المعلومات التي تعينه على أداء عمله على أكمل وجه ، وتزويده بالمعلومات التي تعينه على أداء عمله على أكمل وجه بالإضافة إلى إكسابه مهارات جديدة وتعديل اتجاهاته وتحسين سلوكه الوظيفي ومن طبيعة الإنسان التذمر من الروتين و التطلع للجدید و تغيير الأجواء لان الملل يؤثر سلبا على الأداء نتيجة الإحساس بالجمود العقلي نتيجة كبت قدراته بالعمل دون التفكير في التغيير و لهذا السبب تسعى المنظمة جاهدة لإحداث التجديد في أساليب العمل من خلال عملية التدريب.

رابعا: التحفيز: بالرغم من أهمية التدريب إلا انه لا يكف لتحقيق التميز فلا بد من توفر الحافز لدى العاملين كأداة لبث الرغبة و الحماس فيهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة و ضمان استمرارية نشاطها من خلال تحقيق رضا العملاء .فالتحفيز هو كل إغراء تضعه المنظمة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة و الحوافز قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني إذا أراد المدير أن يغير من اتجاهات العامل أي أدائه عليه أن يستعمل أدوات تحفيزية لذلك.⁽¹⁾

المبحث الثالث: أهمية و اهداف و نتائج تطبيق استراتيجية التسويق الداخلي .
تكتسي استراتيجية التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، كونها تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد اتجاه المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهمية و اهداف و نتائج تطبيق استراتيجية التسويق الداخلي للمنظمة و الأفراد العاملين.

(1)- د. درمان سليمان صادق ، حسان ثابت جاسم "نفس المرجع السابق ، ص9

المطلب الاول : اهمية استراتيجية التسويق الداخلي :

تكتسي استراتيجية التسويق الداخلي أهميته كبيرة تتمثل في: (1).

أهمية استراتيجية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة : تتمثل في ثلاث محاور :

1- **إدارة التغيير :** قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة ، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح

بنسبة كبيرة جدا (من 03% إلى 30%) أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل

تكنولوجيات المعلومات أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة

بمعنى فيها نوع من المفاجأة والانذفاع، أو تفرضها ظروف معينة وهنا يلعب التسويق الداخلي

دور مهم في قبول وإنجاح هذه التغييرات.

2- **بناء الصورة العامة :** حسب ريتشارد نورمان تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من

بين خمسة عناصر (قطاع السوق ، مفهوم الخدمة ، صورة المنظمة ، نظام التسليم ، ثقافة

المنظمة) في نظام إدارة منظمة الخدمة ، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية مثل حملة الأسهم أو

مالكون آخرون للموارد يهدف :

• التموق الإستراتيجي .

• دخول السوق بفاعلية.

• تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف.

• توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية .

3- **إستراتيجية المنظمة :** تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد و

الوظائف، وجهود استراتيجية التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع

الوظيفي ، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الإستراتيجيات على أحسن وجه .

أهمية استراتيجية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف : العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها

الموظفين تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها: (2).

تحقيق الرضا لدى العاملين : أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج استراتيجية التسويق

الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات

ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.

يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج الاستراتيجية : **تطوير وتحسين مستوى أداء العامل**

التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب

والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين

أداء العامل وبالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به

تحسين العلاقات بين العاملين : من خلال برامج استراتيجية التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل

لزميله، سواء كان في نفس المستوى أو أعلى أو أقل، بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور

بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف .

شعور الموظف بمعنى الوظيفة : برامج استراتيجية التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف

بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة

والعاملين، وبالتالي تتغير نظرتة لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل

وإشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

المطلب الثاني : أهداف استراتيجية التسويق الداخلي.

(1)-ريتشارد نورمان "ادارة الخدمات" ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان ' الرياض، 2000 ص 254.

(2)-محمد فريد الصحن "قراءات في دار التسويق" دار الجامعية للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، 2002 ص 408.

أهداف إستراتيجية التسويق الداخلي متضمنة في أهداف إستراتيجية التسويق الخارجي وأهداف المنظمة ككل و إستراتيجية التسويق الداخلي تعمل على إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة، وبصفة عامة تهدف إستراتيجية التسويق الداخلي إلى تحقيق الآتي:⁽¹⁾

- ✓ مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة .
- ✓ تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه الزبائن .
- ✓ اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط وإستراتيجيات وثقافة المنظمة.
- ✓ إدارة التغييرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح .
- ✓ تعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.
- ✓ ويشير كرونروس إلى أن أهداف إستراتيجية التسويق الداخلي لها مستويان إستراتيجي وتكتيكي فعلى الصعيد الإستراتيجي تهدف إستراتيجية التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية يسودها الوعي والإدراك بأهمية خدمة الزبائن والجهود الموجهة اتجاههم أما الأهداف على المستوى التكتيكي فهي تكمن في تنمية الاتجاه الإيجابي في التعامل مع الزبائن، ويعبر عن ذلك كرونروس بقوله " بيع الخدمات المساعدة إلى الموظفين ، من خلال الجهود التسويقية داخل المنظمة ، وهو يقصد بذلك أن مفتاح النجاح في السوق الخارجي وتحقيق أهداف المنظمة يقتضي حتما النجاح في السوق الداخلي.

المطلب الثالث : نتائج تطبيق إستراتيجية التسويق الداخلي.

ليس من السهل ان تتبنى المنظمة إستراتيجية التسويق الداخلي لذلك يتطلب الكثير من الجهد والتواصل في العمل وعند تطبيقها تترتب عليها نتائج تؤثر على المنظمة، و من أهم نتائج تطبيقها داخل المنظمة ما يلي:²

أولاً: بناء علاقات داخلية فعالة و ثقة متبادلة ، وإزالة كل المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية الوظيفية من خلال مفهوم إستراتيجية التسويق الداخلي يتطلب من المنظمات أن تسعى لتحقيق الأهداف التالية :

مساعدة العاملين على فهم و تقبل أهمية التفاعل مع العملاء و كذلك فهم دورهم ومسؤولياتهم في تحقيق الجودة الشاملة.

مساعدة العاملين على فهم و استيعاب رسالة المؤسسة و أهدافها و حملاتها الإعلانية.

تحفز العاملين باستمرار و إعلامهم بالنتائج الاقتصادية للمنظمة .

إستقطاب الموظفين ذوي الكفاءات و المحافظة عليهم.

بناء هوية و ثقافة تنظيمية تركز على خدمة العملاء و جودة الخدمة .

(1) -سلوى محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الاردن 2009، 2010 ص 18

- سهام موسى الدربالي " واقع التسويق الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي " مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال جامعة دمشق 2006

ثانياً: تعزيز المرونة داخل العمل و التقليل من رقابة الادارة على العاملين طالما أن هناك ثقافة و توجيه لدى الأفراد لخدمة العملاء.

ثالثاً: استراتيجية التسويق الداخلي لادارة التغيير، و تنفيذه بفعالية داخل المنظمة فهي تساعد على تجاوز مقاومة التغيير داخليا .

رابعاً: استراتيجية التسويق الداخلي ركن مهم من اركان تسويق العلاقات لان السلوك الايجابي للعاملين يعزز من ثقة العملاء بالعاملين و بأداء المنظمة و هذا يحقق رضا العميل في النهاية وهو ما يزيد من فرصة الاحتفاظ بعلاقات طويلة معهم .

خلاصة الفصل :

تعتبر استراتيجية التسويق الداخلي من المفاهيم الأساسية و ذات الأهمية في المنظمة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها عن طريق الأداء الفعال للموظفين و تقديم خدمات ذات جودة ترضي و تلبى حاجات الزبائن و كما ورد في مختلف التعاريف التي تعرضنا إليها فعلى المنظمة التركيز على التحسين المستمر و تدريب الموظفين و تحفيزهم ماديا ومعنويا لزيادة حماسهم و إرادتهم في التقدم أكثر و إشراكهم في اتخاذ القرارات و إطلاعهم على مشاريع و أهداف المنظمة حتى تستطيع المنظمة التفاعل مع الموظفين و عليها الاعتماد على الأساليب و الوسائل التي تسهل عمليات نشر المعلومات و الأفكار و اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر في الوقت المناسب مهما كان نوع الاتصال الداخلي الحاصل أي من الأعلى إلى الأسفل أو العكس و المعروف انه كلما كان الاتصال مستمر و دائم و بشكل جيد في المنظمة زاد من ثقة الموظفين بالمنظمة أولا و كسب ثقة الزبون بالمنظمة ثانيا .

الفصل الثاني

تمهيد:

يعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي لتحسين وتطوير أداء العاملين وتطوير العملية الإنتاجية ومن أهم النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل، عوامله ومسبباته نظرية الإدارة العلمية، التي اهتمت على يد روادها تايلور وفايول بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا، وحاولت توفير السبل المادية التي ترفع من أداء العامل وتجعله يؤدي عمله بسرعة وإتقان؛ ويعاب على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية وما يتعلق بها من ظروف العمل؛ لذا فإن محور اهتمام هذه الدراسة يدور حول العوامل التي تساهم في تحسين الرضا الوظيفي الذي يعد من أهم المؤشرات التي تحدد نجاعة وفعالية الموارد البشرية داخل المنظمة، وأيضا يعتبر من أهم ما يجب إثارته والعمل على تحقيقه إذا ما أردنا الرفع من مستوى أداء الأفراد، لأنه يعتبر القوة المحركة للقدرات والمهارات، كما يعتبر الرضا شعور نفسي لدى العامل بالفتحة والارتياح، أو السعادة لإشباع الحاجيات والتوقعات مع العامل نفسه ومع مكونات بيئة عمله وللرضا الوظيفي عوامل ومحددات تؤثر فيه؛ فيقدر ما تمثل هذه العوامل مصدر حاجة ومنفعة للعامل بقدر ما تزيد من رضا العامل عن عمله. ومن هذا المنطلق نتعرض لدراسة الرضا الوظيفي كونه يمثل مؤشرا أساسيا على مستوى التقدم الذي يحرزه العامل من خلال أدائه لوظيفته وانتمائه للمنظمة، وبالتالي يكشف لنا عن اتجاهات العمال نحو وظائفهم ونحو منظماتهم ولمعرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وتقدم على الشكل التالي:

- ❖ ماهية الرضا الوظيفي .
- ❖ اساليب و محددات و اهمية الرضا الوظيفي
- ❖ علاقة استراتيجية التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي .

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يشكل العنصر البشري من أهم الموارد في المؤسسة حيث ان القرار الذي يتخذه الانسان و العمل الذي يؤديه هو الاساس في تحديد جودة الانتاج و كميته و مع مرور الوقت الذي يقضيه الفرد في عمله يتشكل لديه مجموعة من الآراء و المشاعر حول هذا العمل و هذا ما يطلق عليه بالرضا عن العمل و هذا الاخير بدون شك من بين الاهداف التي تعمل المؤسسة على تحقيقها .

المطلب الاول : تعريف الرضا الوظيفي

هناك عدة تعاريف للرضا الوظيفي و من بينها نذكر مايلي :¹

- ❖ عرفه هيربيرت " شعور داخلي يشعر به الفرد نحو عمله كما يمثل حالة نفسية تعبر عن درجة احساس الفرد بالسعادة او القناعة و الارتياح في العمل نفسه و بيئته و المؤشرات الاخرى و هذه المشاعر قد تصل كامنة في الفرد كما قد تظهر في سلوكه الخارجي كما انها يمكن ان يكون سلبية او ايجابية هي تعبر عن مدى الاشباع الذي يهدف الفرد الى تحقيقه "
- ❖ عرفه هوبيك " مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تحمل المرء على القول بصدق انني راضي في وظيفتي "
- ❖ كما عرفه نيسنيرين "المواقف العاطفية من قبل الافراد نحو الوظائف و يتوقف ذلك على الملائمة و الانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد "
- ❖ أما فروم " هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل و التي تجعل الفرد مقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة"²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان الرضا الوظيفي هو درجة اشباع حاجات الفرد حيث يتحقق هذا الاشباع من عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل و منها ما يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد و هذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله و محققا لطموحاته و رغباته .

المطلب الثاني : خصائص الرضا الوظيفي

يمكن تحديد أهم الخصائص، فيما يلي :³

تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بينهم .

1- عادل عبد الرزاق الهاشم " القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي " دار اليازوري للطباعة و نشر الأردن 2010 ص 85.

2.محمد الصريفي، " السلوك الاداري و العلاقات الانسانية " ،دار الوفاء للطباعة و نشر الاسكندرية 2007 ص 25

3..يونسي مختار "الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي " مذكرة ماجستير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة 2014-2015 ص

النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر.

الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، ومن ثم تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل .

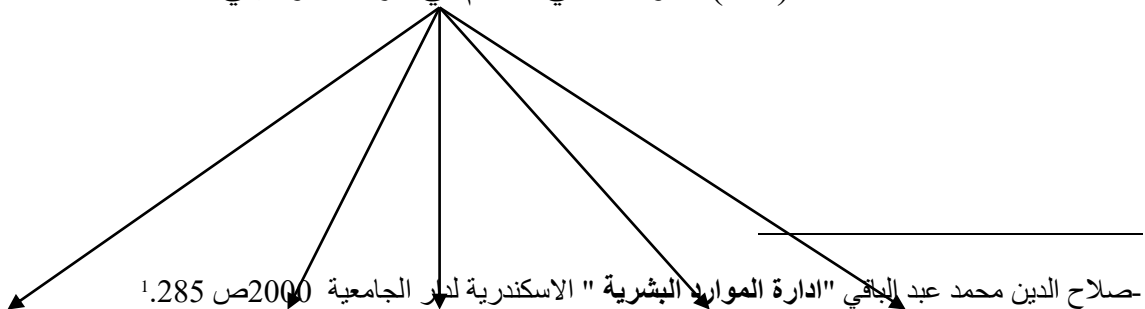
للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته، ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية.

رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم .

وفي النهاية يجب أن نتأكد من أنه "إذا شعر الموظفون بأن وظيفتهم تقدم لهم فرصا عظيمة ومثيرة للتحفيز، لن يتخلوا عنها بسهولة "

المطلب الثالث: العوامل التي تتحكم في الرضا الوظيفي

حسب الشكل (1-1) هناك عدة عوامل تتحكم في الرضا الوظيفي :¹
الشكل (1-2) العوامل التي تتحكم في الرضا الوظيفي .



الرضا عن الاجر	الرضا عن الإشراف	الرضا عن ساعات العمل	الرضا عن جماعة العمل	الرضا عن ظروف العمل
-------------------	---------------------	-------------------------	-------------------------	------------------------

المصدر: كمال الدسوقي بـسيكولوجية ادارة المؤسسات المكتبة لأجلو مصرية الطبعة الاولى ص213.

1-الرضا عن الاجر: يعطى للعامل مقابل الجهد المبذول من جهة و من جهة اخرى يعتبر تكلفة تدفعها المؤسسة مقابل قوة العمل لذلك يجدر بالمؤسسة الاقتصادية ان تضع و تتبع سياسة رشيدة عن طريقها
يتم :

- وضوح سياسات الترقيّة و الشروط اللازمة في المترشحين و اعلان هذه الشروط عامل هام في القضاء على اسباب الشكاوي و كذا تحسين العلاقات الاساسية داخل المؤسسة .
- ترقيّة الاعمال و الوظائف في هيكل مكون من تدرج يحدد مستويات المسؤولية و السلطة و ربط كل عامل او طبقة بما يستحقه من اجر .
- اعداد برامج تكون ملائمة لإعداد المترشحين للترقية اذا كانت الوظائف التي يرقى اليها تحتاج الى تكوين خاص .

2-الرضا عن الإشراف : ان من مهام الادارة توجيه الافراد اثناء العملية الانتاجية من اجل اداء فعال و يمكننا ان نبين نوعين من الإشراف :¹
هناك من المشرفين من يركز اهتمامه على المرؤوسين و ذلك من اجل تنمية العلاقات الشخصية بينه و بينهم و تفهم اوضاع العمال و هو مايؤدي الى خلق جو من الرضا في اوساطهم (العمال). كما ان هناك نوعا من المشرفين الذين يركزون اهتماماتهم على الانتاج و يعتبر العمال مجرد ادوات لتحقيق الاهداف المسطرة و بالتالي فان مشاعر و احساسات الاستياء و عدم الرضا ترتفع في هذه الحالة .

3.الرضا عن ساعات العمل : ان الوقت الذي يقضيه العامل داخل المؤسسة ينبغي ان يحظ باهتمام من الادارة و ذلك بتخطيط اوقات الراحة و جعلها منفعة للعمال بحث اذا كانت اهمية منافع اوقات الراحة قليلة فان ذلك سيؤثر سلبا على اوقات العمل و خلق حالة من عدم الرضا و بالتالي ينعكس سلبا على الأداء .

4.الرضا عن جماعة العمل : ان جماعة العمل لهم تأثير كبير على مستويات الانتاج سواء بالزيادة او بالانخفاض كما اوضحت تجارب هاوتلرم بحيث ان رضا العامل عن جماعة العمل امر ضروري ينجم عنه انسجام التفاعل و التفاهم بين مختلف افراد الجماعة.

محمد سعيد سلطان "السلوك التنظيمي" الاسكندرية ، دار الجامعة الجديدة 2003 ص 119¹

5. الرضا عن ظروف العمل: نرى ان الواقع يثبت ان سوء فهم الظروف يؤدي الى عدم الرضا و تظهر دلائلها في ارتفاع مؤشرات التغيب لهذا يجب على المؤسسة الاهتمام بظروف العمل و تحسينها و تنظيمها من اجل التقليل من التغيب و رفع مستوى الاداء المهني و بالتالي زيادة المرودية.¹

المبحث الثاني: اساليب و محددات و اهمية الرضا الوظيفي

يقصد بقياس الرضا الوظيفي تلك العملية التي يتم بموجبها الحصول على الوصف الرقمي لمدى امتلاك الشخص لبعض الخواص فهو اذا عملية تجميع البيانات حول مؤشرات ، ومحددات الرضا الوظيفي، واتجاهها وأبعادها ثم العمل على تبويبها ووضعها بقالب كمي ،وبالشكل الذي تكون فيه صالحة للوصول الى النتائج.

المطلب الأول: أساليب قياس الرضا الوظيفي

وهناك أساليب استخدمها العديد من الباحثين في مجال قياس الرضا وهي:²

- ✓ المقابلات الشخصية: وتعد من أفضل الطرق للحصول على البيانات ،ويتوقف نجاح المقابلة بالدرجة الأولى على مهارة المقابل اذ يمكن بمهارته ان يحصل على البيانات الجيدة.
- ✓ الملاحظة المباشرة: وتتم من خلال ملاحظة سلوكياتهم أثناء أداء أعمالهم ، إلا أن هذا الأسلوب يعتبر أسلوبا عشوائيا مما يجعله غير دقيق ومجال لوقوع الخطأ .
- ✓ رواية قصة (طريقة ثنائية العوامل): اقترح هذه الطريقة هرزبرج حينما اجرى مع زملائه دراسة عن الرضا تضمنت 200 عينة من المهندسين والمحاسبين باحدى الشركات

1- محمد سعيد سلطان "السلوك التنظيمي" نفس المرجع السابق ص 19.

1. أحمد سيد مصطفى "ادارة البشر (أصول و مهارات) دار نشر ، القاهرة مصر 2002 ص 98.

- الأمريكية، وتتلخص هذه الطريقة بتوجيه أسئلة إلى أفراد عينة البحث تتضمن محاولة تذكيرهم بحادثة في حياتهم حققت لهم أعلى درجة الرضا الوظيفي، وحادثة أخرى تركت أعلى درجة من عدم الرضا ويطلب منهم توضيح ظروف الحادثتين بشكل يساعد في تحديد العوامل التي أدت إلى شعورهم بالرضا وتلك التي أدت إلى شعورهم بعدم الرضا .
- ✓ الاستقصاءات: يعتبر الاستقصاء الأسلوب الشائع لقياس مستوى الرضا الوظيفي ، وذلك راجع لسرية الإجابات فيه إضافة إلى انه يسمح باستقصاء عينة كبيرة، ويعتمد هذا الأسلوب طرق عديدة لقياس الرضا الوظيفي أشهرها طريقة التدرج التجميعي والوقائع الحرجة.
- ✓ طريقة قائمة مينسوتا: وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الأفراد عن مدى رضاهم من عدمه حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل: الأجر، الترقيّة، كفاءة الإشراف، اما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا إلى غير راضي جدا.¹

المطلب الثاني : محددات الرضا الوظيفي

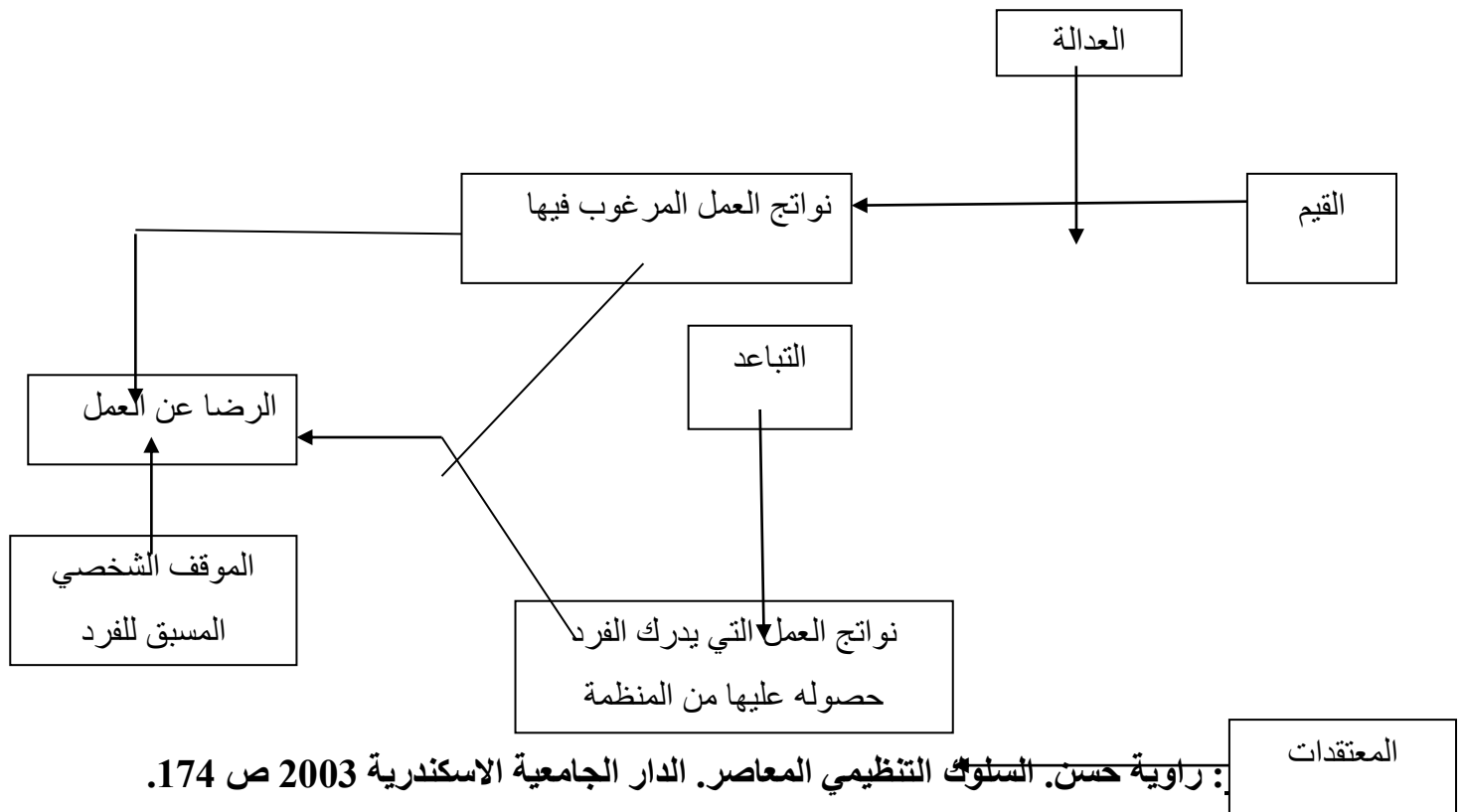
- هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل ومن ضمن هذه المحددات 2:
- ✓ التباعد: إن الاتجاهات تتعلق بمعتقدات وقيم الفرد، هذه المعتقدات والقيم تختلف من فرد لآخر، وهي بذلك سببا رئيسيا في اختلاف الرضا الوظيفي لدى الفرد، كما أن هذا الاختلاف في مستوى الرضا يمكن تفسيره بأن الأفراد قد يختلفون من حيث ما يريد كل منهم أن يحصل عليه من منصبه، أي أنه يتحدد بالتناقض (التباعد) بين نتائج المنصب التي يرغبها الفرد والنتائج التي يحصل عليها فعلا، فالفرد إذا رغب في أن يتمكن من خلال المنصب أن يتعامل ويتفاعل مع الجمهور وعندما يكلف بمنصب من مناصب العلاقات العامة، ثم يجد نفسه يقوم بأعمال مكتئبة فقط، فإنه يشعر بعدم الرضا عن هذا المنصب. إذا الرضا الوظيفي يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب في تحقيقها من خلال عمله، وتلك التي يحصل عليها فعلا.
- ✓ العدالة: إن المحدد الثاني للرضا الوظيفي هو العدالة التي تتحقق عندما يدرك الموظفون أن ما يستلموه من مهام يتناسب ومقدار الجهود التي يبذلونها، وذلك بالمقارنة مع الموظفين الآخرين داخل المنظمة الذين يكونون صالحين للمقارنة، أي مقارنة مدخلاتهم والنواتج التي يحصلون عليها مقابل مدخلات الآخرين والعوائد التي يحصلون عليها.
- ✓ الوضع الشخصي المسبق للفرد: فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعوره بالرضا الوظيفي، فبالرغم من إمكانية التأثير على مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل، إلا

2-جعفر أبو القاسم أحمد ، الرضا الوظيفي، لبنان ، منشورات ذات السلاسل، 1991، ص21.
-بشرى عبد العزيز، "دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي " مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 36 جامعة بغداد 2013 ص

أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الإيجابية في بيئة العمل .

ويمكن توضيح تأثير هذه المحددات في الشكل الموالي:¹

الشكل رقم (2): تأثير التباعد والعدالة والموقف الشخصي المسبق للفرد على الرضا الوظيفي



بشرى عبد العزيز ، المرجع السابق ذكره ص 22.¹

من خلال الشكل السابق نستخلص النتائج التي توصلت إليها الأبحاث فيما يتعلق بمحددات الرضا الوظيفي، فالرضا هو دالة في بعض العوامل التي تعكس الموقف الشخصي المسبق للفرد، والتباعد بين نواتج العمل التي يرغب في تحقيقها والنواتج التي يحصل عليها فعلا، وبصفة أكثر تحديدا. فإن الفرد يمارس درجة أكبر من الرضا عندما:¹

- ✓ يحقق نواتج العمل التي يريدها أو يحقق مستوى أعلى من الرضا.
- ✓ يدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نواتج العمل.
- ✓ يدرك عدالة نواتج العمل مقارنة بما يحصل عليه الآخرين.

المطلب الثالث: أهمية الرضا الوظيفي

لقد سعى العديد من الباحثين والاختصاصيين والمفكرين لإعطاء الرضا الوظيفي أهمية كبيرة في مجالات دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات الإنسانية المختلفة لما يشكله من أهمية أساسية في :
2

1. تزويد الإدارة العليا في المنظمة بالمفاهيم والأفكار والآراء المقترنة بدرجة رضا العاملين بغية تحسين اتجاهاتهم نحو زيادة الولاء والانتماء للمنظمة.
2. السعي الحثيث نحو تحسين الأجور والرواتب والإشراف وزيادة المتطلبات التدريبية لغرض تحسين وتطوير المهارات الفردية والجماعية للعاملين .
- 3 السعي لتطوير القدرات لتحقيق أهداف المنظمة، وإعطاء العاملين أهمية كبيرة في مجالات العمل المختلفة.
4. مساعدة الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الأفراد و الإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي كون الأفراد أهم الموارد التي تملكها منظمات
5. ان ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المنظمة .
6. ان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمة .
7. ان الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة .
8. ان العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل .

صالح الشباكي "ادارة القوى العاملة للإشراف"، مصر دار النهضة للطباعة و النشر 1979 ص391.¹
فرج طريف شوقي " السلوك القيادي و الفعالية الادارية " وائل للنشر عمان 2000 ص220.²

المبحث الثالث : علاقة استراتيجية التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي .

يمكن القول بان استراتيجية التسويق الداخلي تعمل على خلق مناخ وظيفي يتيح للعاملين بان يحصلوا على احتياجاتهم ، و بذلك يصبحوا راضين و محفزين لتزيد فعالية أدائهم . و تفترض هذه الدراسة كما سبق أن استراتيجية التسويق الداخلي يمكن ان يساهم في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال مجموعة من الابعاد المكونة له و هي : ثقافة الخدمة ، التفاعل الداخلي ، التحفيز ، التدريب تم جمعها اعتمادا على ما قدمته الادبيات في هذا الشأن و هي تمثل النموذج المقترح للدراسة سبق و ذكرناه و قمنا بالتفصيل فيه و شرحه و هنا سنبرز كيف يؤثر كل بعد من ابعاد استراتيجية التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي ¹.

المطلب الاول : النتائج المترتبة على عدم توفر الرضا الوظيفي

يعد تحقيق الرضا لدى الافراد العاملين مسعى مهم لكل المنظمات من اجل نجاحها وفعاليتها حيث حدد العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المترتبة على عدم توفر الرضا الوظيفي و تتمثل في: ²

- ✓ دوران العمل (الانسحاب) :قد يؤثر دوران العمل على إنتاجية المنظمة من حيث كلفة الإنتاج ومن جهة أخرى على ذهاب يد عاملة الكفوة ، وشعور بعدم الرضا لدى العاملين يؤدي بهم للقيام بسلوكات وأفعال تعد تعبير على عدم رضاهم مثل :الابتعاد عن العمل (الغياب) ، او ترك العمل نهائيا
- ✓ الإصابات وحوادث العمل : أن الحوادث الصناعية والإصابات شان التغيب أو ترك العمل، هي تعبير عن عدم الرضا ،وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة ، وعدم الرغبة في العمل ذاته ،وعلى هذا يميل الباحثون على افتراض علاقة سببية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الإصابات في العمل ،وتفسير هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا على عمله، تجده اقرب إلى الإصابة في العمل من اجل الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه ،ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد فروم VROOM يرجح الرأي القائل بان الإصابات هي مصدر عدم الرضا في العمل.
- ✓ التظلمات (الشكاوى وعدم الاهتمام): وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ،والمظالم تتمثل في مواقف يشعر فيها العاملون بعدم وجود العدل بينهم ،فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا مباشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية ،وتتصب معظم المظالم على (ساعات العمل الزائدة .ا لترقيات الأجور) كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل ،كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة اللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بالحاق الضرر بالمنتج ذاته.

المطلب الثاني: أبعاد التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي

تتمثل فيما يلي : ¹

¹-خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، دار للنشر والتوزيع عمان 2009، ص.114.

²-وبكر عباس يدور ، التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية ، (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة) ،مذكرة

ماجستير فرع علوم التسيير ، جامعة ورقلة، 2009

1. **اثر ثقافة الخدمة على الرضا الوظيفي:** يعد بعد الثقافة الخدمة لأي منظمة من حيث بعض السلوكيات المعتادة بين الإدارة والعاملين كالثقة المتبادلة والتي من شأنها ان تساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي، أي كلما كانت هناك ثقافة خدمة قوية مبنية على ثقة زاد رضاهم وولائهم للمنظمة.
- و بناءا على ما سبق على المنظمات ان تتبنى مفهوم ثقافة الخدمة داخل اسوارها كفلسفة انسانية في التعامل مع العاملين و مشاركة هؤلاء العاملين في حل مشكلات ، و اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة بشكل عام، و هذا الامر يعتمد و بشكل كبير على النمط الاداري الذي تتبعه هذه المنظمات في التعامل مع العاملين فعلى سبيل المثال النمط الاداري الذي يركز على مبادئ الصدق و الامانة في التعامل مع العاملين يحثهم و يحفزهم على الثقة المتبادلة بين كلا الطرفين (الادارة و العاملين) فالثقافة الخدمة التي تحتوي قناعة الموظفين بالممارسات العامة، التوجهات الادارية التي تتبعها المنظمة من جهة و رضائهم عن الاسلوب المستخدم من خلال المساواة و العدالة ، و تلبية رغباتهم بتوزيع المكافآت و تشغيل المناصب حسب التدرج الوظيفي و السماح لهم في المشاركة في اتخاذ القرار من جهة اخرى، من شأنها العمل على اشباع الحاجات و الرغبات النفسية و الاقتصادية ، و الاجتماعية التي سوف تؤثر بشكل ايجابي و فعال على كسب ثقة العاملين بمنظمتهم و سياساتهم الادارية و من هذا فإن تطبيق ثقافة الخدمة تؤدي الى رضا العاملين.
2. **اثر التفاعل الداخلي على الرضا الوظيفي:** بما ان التفاعل الداخلي يساعد في نشر المعلومات داخل المنظمة لتمكينها من تكوين موظفين لديهم حسن إنتمائي كبير و لديهم مسؤولية فهو يعد من اهم ابعاد استراتيجية التسويق الداخلي، إذ انه عامل لخلق الفهم و الوعي بين الموظفين يمكن القول بان التفاعل الداخلي يؤثر على ثلاثة عناصر اساسية : المعرفة /مواقف الافراد / سلوكيات الافراد .
- بالنسبة للمعرفة، يسمح التفاعل الداخلي بمعرفة متطلبات العميل و الخدمات، وكذلك مفاهيم التسويق وفهم الاستراتيجيات ، و في يخص مواقف الافراد فانه من خلال التفاعل الداخلي الفعال يمكن تطوير مواقف العاملين و اتجاهاتهم لتصبح ذات توجه لخدمة العملاء ، و كذلك تقوية ثقافة المنظمة، اما في ما يخص سلوكيات الافراد فهو كتعلق بالعنصرين السابقين و يظهر أثره عندما يصبح الافراد يتصرفون على نحو مسؤول و مستقل في التعامل مع العملاء و في ادارة التفاعل الداخلي.²
3. **اثر التحفيز على الرضا الوظيفي:** إن أهمية التحفيز كبعد من أبعاد استراتيجية التسويق الداخلي، والذي يؤثر بشكل مباشر على رضا العاملين في المنظمة وتؤكد دراسات أن الرواتب المنخفضة والحوافز القليلة التي لم تعد تلبي الاحتياجات الأساسية لدى العاملين تؤدي إلى عدم رضاهم وبالتالي تعود سلبيًا على المنظمة (دوران العمل - أضرار بالمنظمة - حوادث عمل.... الخ)

1- مالك محمد المجالي، أمين عابد البشاشة، هاني محمد المجالي "تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين"، المجلد 12 العدد 3 جامعة الأردن 2016.

2- محجوبي محمد الاخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية (حالة القطاع البنكي في 2009-2010. الجزائر)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق الخدمات، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان،

قام العلماء الثلاثة تايلور و فيبر و فايول بإيجاد نظرية الادارة العلمية ، التي ركزت و بشكل اساسي على الحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد الذي يحقق مفهوم الرضا الوظيفي للعاملين عن العمل الذي يقومون به.¹

اثر التدريب على الرضا الوظيفي : إن أهمية عنصر التدريب في تحقيق درجة عالية من الرضا ، والذي بدوره يقوم على الحد من المشاكل الإدارية التي تحدث في المنظمات كبعض الأخطاء في العمل الدوران الوظيفي الخارجي ، مما يعزز من أهمية الاحتفاظ بالعاملين وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة .

كما ان التدريب ضمن استراتيجيات التسويق الداخلي تهدف الى تطوير العاملين و تنمية مهاراتهم و قدراتهم في التعامل مع العملاء و كيفية خدمتهم بشكل يرضيهم و كذلك تهدف الى تنمية قيمهم و توجهاتهم نحو ضرورة خدمة هؤلاء العملاء و تحقيق الجودة داخليا و خارجيا، لان تحقيقها سيعود بالفائدة على المنظمة و عليهم و بحصولهم على كل ذلك تزداد ثقة العاملين بأنفسهم و يتلاشى الغموض تدريجيا عن ما يحيط بوظائفهم و هذا يؤدي الى رفع الروح المعنوية لديهم، و رضائهم اثناء العمل و كذلك يعتبر التدريب من العوامل التي ترفع من فرصة الترقية في المستقبل و زيادة الحوافز المالية و هذا ما يزيد من الاتجاه الايجابي للعاملين نحو وظائفهم، وبالتالي يزيد الرضا الوظيفي و تؤدي العملية التدريبية الى تزويد الافراد العاملين بمختلف المعارف و المعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم و فهم العلاقات و الظواهر المحيطة بهم مما يؤدي الى زيادة دورهم و أهميتهم في المنظمة

و تحفيزهم على العمل و جعلهم عنصر فعال ما يزيد من درجة رضائهم و ولائهم لها و يقوي لديهم روح الانتماء مما يقلل من احتمال تخليهم عن المنظمة و بالتالي تقليل معدل دوران العمل الذي يعتبر من مؤشرات رضا الفرد من عدمه. ان احتمال ان يكون سبب اخفاق المنظمة الممثلة في المشرفين المباشرين في رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين و توفير لهم حالة من الاستقرار النفسي هو عدم إتاحة لهم فرص للتدريب من قبلها هو امر و ارد، والتي يمكن من خلالها الرفع من قدراتهم و مهاراتهم المختلفة، و تمكينهم من انجاز اعمالهم بكفاءة و فعالية وبالتالي تتاح لهم الفرص للترقية و تحسين الوضعية المهنية و المعيشية ، هذا ما يؤدي الى الرفع من معنوياتهم و درجة

- نجم عبد الله العزاوي " الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية " دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان

رضائهم لأن الفرد بمجرد احساسه بان المنظمة جادة في لاهتمام و الاعتناء به قد يقوي من عزيمته و يرفع من معنوياته .

كما يمكن ان تعتمد المنظمة على معدل الغياب من اجل تقييم فعالية البرامج التدريبية الموجه و بالأخص إلى الافراد الذين يسجلون معدلات غياب مرتفعة و يرجع سبب تغييهم بدرجة أولى الى قلة مهاراتهم و يعبر معدل الغياب عن درجة تكيف و تأقلم الافراد مع عملهم ، و عن درجة رضائهم عن وظيفتهم . و من هنا يمكن القول بان للتدريب دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين و يظهر ذلك في تأثيره في مختلف متغيراته.¹

المطلب الثالث : استراتيجية التسويق الداخلي و مظاهر الرضا الوظيفي

لقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع أهمية في الفكر التسويقي الحديث و أبحاث سلوك المستهلك و بشكل عام فقد تبين أنه إذا كان هناك رضا من الزبائن لمنتج محدد أو خدمة بعد الاستخدام فإنهم يصبحون أكثر قابلية للاستخدام المتكرر للخدمة حيث نجد بعض الشركات لا تتبنى استراتيجية التسويق الداخلي متجاهلة الدور الفعال الذي يلعبه الرضا الوظيفي للعاملين الذي يؤثر في الاحتفاظ بالزبائن و من هنا سنتطرق الى ابعاد الرضا الوظيفي و علاقة كل بعد بإستراتيجية التسويق الداخلي.²

اولاً: المكافآت و الأجور: يضم مختلف المزايا المادية و المعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل الجهود التي يبذلها و التميز في الأداء و تبعاً لطبيعة الوظيفة و ظروف العمل. لها علاقة وطيدة بإستراتيجية التسويق الداخلي كون هذا الاخير يركز على العامل في حد ذاته و عوامل رضائه و يعتبر هذا البعد من الابعاد التي تحفز العامل و تجعله يطور و يحقق اهدافه و اهداف المنظمة كون نظام المكافآت و الاجور يؤثر بشكل فعال يجعل الفرد يشعر بانتمائه ، و هدف المنظمة هدفه. ثانياً: طبيعة و مضمون العمل: و يشمل وضوح المهام و المسؤوليات و الشروط (القدرات، الاستعدادات ، المؤهلات) التي تتطلبها و المدى الذي يتيح العمل للعامل من إظهار مهاراته و مواهبه و فرص المبادرة و الابداع.

المنظمة التي تتبنى استراتيجية التسويق الداخلي تقوم بعدة عوامل من اجل الحصول على رضا العاملين لديها من اجل المحافظة على الأفراد العاملين لديها، و من اجل تنمية قدراتهم بما يخدمهم و يخدم المنظمة ، فالهدف الرئيسي في استراتيجية التسويق الداخلي هو تحقيق رضا العامل و هذا يكون من خلال توفير بعد طبيعة و مضمون العمل للرضا الوظيفي و من هنا فان هذا البعد و مفهوم استراتيجية التسويق الداخلي تربطهما علاقة تكاملية.³

ثالثاً: الإشراف و العلاقة مع الزملاء : و يتعلق بنمط الإشراف و علاقة الرئيس بمرؤوسيه ، و التفاعل بين العاملين و التعاملات المتبادلة بينهم في إطار العمل أو خارجه و تظهر العلاقة بين استراتيجية التسويق الداخلي و هذا البعد من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات كفريق واحد و التعامل باللامركزية حيث تسود علاقة احترام و ثقة متبادلة سواء بين المنظمة و العاملين او بين

- سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي "ادارة الموارد البشرية" ، دار وائل للنشر الأردن 1999 ص 178.

--نجم عبد الله العزاوي " الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية " نفس المرجع السابق ص 27 .
- سهيلة محمد عباس ، علي حسن علي نفس المرجع السابق ذكره ص 27.

العاملين مع بعضهم البعض و هكذا يعم الرضا الوظيفي و منه تتحقق مفهوم استراتيجية التسويق الداخلي .

رابعا: المحيط المادي للعمل: و يتعلق بالبيئة المادية للعمل ، و كل مستلزمات ومتطلبات إنجاز المهام و الواجبات التي تفرضها الوظيفة ، ينص مفهوم استراتيجية التسويق الداخلي ان المنظمة تسعى الى رضا العاملين لديها و يكون هذا من خلال توفير محيط مادي أو بيئة عمل مادية تسمح لهم بانجاز المهام المطلوبة ، اي ان بعد المحيط المادي للعمل علاقته تتجسد في مفهوم استراتيجية التسويق الداخلي ذاته ولا نستطيع تبني استراتيجية التسويق الداخلي او القول بان منظمة تتبنى تسويقا داخليا وهي لا تراعي محيط العمل¹

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل توصلنا الى ان الرضا الوظيفي يعد أحد أهم الاتجاهات النفسية للموظفين في العمل وهو يتحدد من خلال الرضا عن عدة عوامل مرتبطة بالعمل وبالتالي يمكن تغيير هذه العوامل وتحسين ظروف العمل لتحقيق درجة عالية من الرضا ، مما يؤدي إلى تحقيق النتائج النفسية والسلوكية الإيجابية لهذا الاتجاه ، ومن هذه النتائج تتحقق أهداف المنظمة ، أي أن لهم اثر ايجابي على أداء المنظمة من جهة ، ومن جهة أخرى فإن تحقيق انضباط الموظفين يعد من مسؤوليات الإدارة الرئيسية ، كما أن تحقيق الانضباط لا يعد عملية عشوائية ، تعتمد على تشديد الإجراءات فقط بل لا بد من وجود نظام انضباط فعال تراعى فيه الجوانب الإنسانية الخاصة بالموظفين للرفع من مستوى الرضا والذي يؤدي إلى رفع مستوى الانجاز وبالتالي تحسين الأداء العام مما يعود بالنفع على المنظمة و الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة بكل بساطة فان الهدف

3- يونسي مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي،(دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة*المديرية العامة*)، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015- 2014

من الرضا الوظيفي هو كسب ولاء الأفراد العاملين بالمنظمة ، وربط أهداف الفرد بأهداف المنظمة.

الفصل الثالث

تمهيد :

بعد تعرضنا للجوانب النظرية لكل من استراتيجيات التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي إضافة إلى أهم ما توصل إليه الباحثين حول العلاقة بينهما ومن ثم بناء مجموعة فرضيات ، سيتم في هذا الفصل اختبار الفرضيات من خلال تطبيق نموذج الدراسة على بلدية استيدية.

يضم الفصل التطبيقي مبحثين :

- ❖ لمحة تاريخية عن بلدية استيدية .
- ❖ أبعاد استراتيجية التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي داخل بلدية استيدية .

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن بلدية استيدية.
المطلب الأول: عموميات حول بلدية استيدية.
1- نبذة تاريخية حول بلدية استيدية :

كانت بلدية ستيديية تسمى عين مصدية أي يحتوي ماؤها على الصداً يميل الى الاحمر حيث استقر لها اوائل العسكريين الفرنسيين في سنة 1833 و قد تطور اسمها على مراحل من AIN

AIN ZDDIDIA ثم ZEDIDIA ثم AIN STIDIA AIN ZDIDIA الى لتصبح في النهاية LA STIDIA الوثائق الاولى التي تشير الى نشأتها يعود تاريخها الى 06 جوان 1844.

نشأت ستيدية مركز بموجب امر مؤرخ في 04 ديسمبر 1853 و في 27 اكتوبر 1869 انشأت بلدية ستيدية و تم تحويل اسمها الى جورج كليمونصو في سنة 1929 حيث استرجعت اسمها الاصلي ستيدية بعد الاستقلال .

2- موقع و المساحة البلدية :

الموقع : يحد بلدية ستيدية :

الشمال البحر الابيض المتوسط .

من الجنوب عين النويصي و بلدية الحسيان .

من الغرب بلدية فرناكة .

من الشرق بلدية مزگران .

المساحة : 55 كلم² منها 3882 هكتار صالحة للزراعة .

المطلب الثاني: مجال نشاط بلدية ستيدية.

1. الفلاحة : تكتسي بلدية ستيدية الطبيعة الفلاحية حيث تشمل 62 مستثمرة فلاحية جماعية و 30 مستثمرة فلاحية خاصة اضافة الى الديوان الوطني لتسويق الخمور حيث يشغل مساحة 394.11 هكتار . مجموع الاراضي الفلاحية المستغلة تقدر ب : 3658.79 هكتار .

تتميز الاراضي الفلاحية بثلاث مناطق متميزة :

منطقة اولاد عمار الساحلية شمالا تتميز بزراعة الكروم و الحبوب.

منطقة اولاد عمار جنوبا الى قرية عزروق تتميز بزراعة الكروم و الخضر .

منطقة الدرادب الكرايمية تتميز بزراعة الخضر المكتفة و الاشجار المثمرة .

تتوزع الزراعة حسب النوع و المساحة على النحو التالي :

زراعة الحبوب 2420 هكتار .

زراعة الخضر 332 هكتار .

زراعة الكروم 210 هكتار .

اشجار مثمرة 91 هكتار .

كما تتميز البلدية بالانتاج الحيواني حيث تشمل :

290 رأس بقر منها 190 بقر حلوب .

5900 رأس غنم اضافة الى منشآت تربية الدواجن منها 7200 وحدة من الدجاج الموجه للاستهلاك و 9600 وحدة دجاج موجه للتبييض .

كما تجدر الاشارة الى تربية النحل بعدد 50 خلية تقليدية اما فيما يخص افاق التنمية فان البلدية تخطو خطوات معتبرة نحو زراعة الكروم و الاشجار المثمرة على سبيل المثال فان مخطط الخماسي 2000-2005 يشمل برنامج لغرس 86 هكتار من الاشجار المثمرة .

2. التعليم :

07 مدارس ابتدائية : تشمل 64 قسم .

02 اكماليتتين واحدة تشمل 22 قسم بيداغوجي و اخرى 12 قسم بيداغوجي .

01 ثانوية تشمل 15 قسم بيداغوجي .

اضافة الى المطاعم المدرسية :

مطعم المدرسي اولاد عمار يقدم 150 وجبة .

مطعم المدرسي درادب يقدم 250 وجبة .

مطعم المدرسي محمد بوضياف يقدم 140 وجبة .

المطعم المركزي ستيدية يقدم 400 وجبة لتلامذة اول نوفمبر 1954 و احمد زبانة .

مطعم المدرسي الكرايمية يقدم 150 وجبة .

3. الصحة :

القطاع العام تتوفر البلدية على :

04 قاعات علاج يمارس فيها طبيب من القطاع العام .

02 طبيبين جراحة اسنان بقاعة علاج استيديا مركز .

09 تقنيين في الصحة موزعين على المراكز المذكورة .

مركز حماية الامومة و الطفولة يشتغل به 04 تقنيين صحة .

03 صيدليات .

مكتب الوقاية يتكفل بمتابعة الصحة المدرسية UDS .

مكتب البلدي للنظافة يشتغل به تقنيان (B.H.C).

عيادة الولادة .

القطاع الخاص :

02 اطباء .

4.النقل : (القطاع الخاص) نقل جماعي .

عدد الحافلات : 13.

عدد سيارات الاجرة : 12.

5.الثقافة و الحركة الجموعية :

تتوفر البلدية على مجموع 18 جمعيات تتوزع على النحو التالي :

الجمعيات الثقافية و عددها 02.

الجمعيات الرياضية و عددها 01.

الجمعيات الدينية و عددها 06.

الجمعيات الاجتماعية و عددها 09.

6.الشبيبة و الرياضة :

تتوزع البلدية على 3 ملاعب و 3 مساحات لعب بالاضافة الى قاعة للرياضة باستيديا مركز (سوق الفلاح سابقا) و قاعتين متعددة النشاطات بدوار اولاد عمار و دوار درادب .

7.الشؤون الاجتماعية :في اطار الشبكة الاجتماعية و تكفل الدولة بالفئات المحرومة :

المساعدات الاجتماعية :نسجل استفادة 180 مستفيد من المنحة الجرافية للتضامن و 65 منصب في اطار النشاطات ذات المنفعة العامة .

فتح مطعم الرحمة خلال شهر رمضان المعظم و تسييره من طرف جمعيات خيرية

8.الشغل :

الاستفادة من 35 منصب في اطار عقود ما قبل التشغيل كل سنة (prés emploi).

9.السياحة : تزخر بلدية استيديا بشواطئها الصخري الخلاب الذي يمتد على طول 12 كيلو متر و احتوائه على اعماق بحرية صخرية تجعل منه منطقة سياحية ذات قدرة هائلة لتنمية الصيد البحري و البحوث في اعماق البحار و مما يزيد من جمال الشاطئ محاذاته للغابات من الناحية الغربية و يضيف عليها فوائد عظيمة لتهيئة مناطق التسلية و الراحة اضافة الى شبكة الطرق و خاصة الطريق الوطني رقم 11 الذي يعد مكسبا هاما لدفع عجلة التنمية لمنطقة توسع سياحي التي تشملها الولاية .

ان الدراسة المنجزة للمنطقة السياحية تنطوي على مساحة اجمالية قدرها 48 هكتار حددت قطبين للتنمية حيث تشمل المناطق التالية :

أ.الجهة الشمالية :و التي تشمل استيديا مركز بمساحة 07 هكتار و التي تحتوي على تجهيزات و منشآت كافية لتحفيز تنمية المنطقة كلها باعتبارها النواة المركزية للتوسع السياحي .

ب.الجهة الشرقية :تشمل مساحة 20 هكتار ذات اهمية كبرى لاحتوائها على امكانيات خلق عدة نشاطات مهمة بما فيها السباحة في الاعماق و الصيد و الرياضة البحرية و مساحات اللعب .

ج.الجهة الغربية :تشمل مساحة 21 هكتار مخصصة لاستقبال مخيمات الراحة و الاستجمام و خاصة حدودها مع الغابة التي تزيد من اهمية المنطقة .

و قد شملت دراسة شغل الاراضي برنامجا مدققا لانجاز مرافق سياحية هامة و توفير اسباب الراحة و الاستجمام باعتبار ان تنمية البلدية تركز على القطاع السياحي بالدرجة الاولى .

المطلب الثالث : شرح مختلف المصالح الهيكل التنظيمي لبلدية استيدية.

1.الامانة العامة :إن الامانة العامة للبلدية يسيرها أمينا عاما و هذا الاخير حسب بعض المختصين يعتبر الركيزة الاساسية في البلدية و يعتبر المساعد المباشر لارئيس البلدية و تجدر الاشارة أن وظيفة أمين عام للبلدية موجودة على مستوى كل بلديات التراب الوطني والتعيين فيها يكون حسب الشروط المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 26-91 المؤرخ في 02/02/1991 المتضمن القانون الاساسي الخاص بالعمال المنتمين إلى قطاع البلديات وكذا المرسوم التنفيذي رقم 27-91 المؤرخ في 02/02/1991 الذي يحدد قائمة الوظائف العليا الادارة البلدية.

2.مصلحة المحاسبة والادارة :تتكفل مصلحة المحاسبة و الادارة بما يلي_ :

- ✓ إعداد ميزانيات و الحسابات .
- ✓ متابعة المخططات البلدية للتنمية .
- ✓ متابعة تنفيذ الميزانيات.
- ✓ حساب أجور ومرتبات المستخدمين.
- ✓ إعداد حوالات التحصيل و الدفع .
- ✓ مسك دفاتر الالتزامات و النفقات و المداخل.
- ✓ تحضير الوضعية المالية للبرامج .
- ✓ تسديد النفقات القانونية .
- ✓ تسيير الحياة المهنية للمستخدمين.

أ- مكتب المستخدمين :و يتكفل بما يلي :

- ✓ تسيير الحياة المهنية للمستخدمين بداية من التعيين إلى إنهاء عاقلة العمل.
- ✓ مسك جدول التعداد.
- ✓ تحضير جداول الترقية في المدرجات وتنفيذه .
- ✓ تحضير المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية وتنفيذه.
- ✓ السهر على تنظيم المسابقات على أساس تنظيم الشهادات والاختبارات والفحص المهني والامتحان المهني و على عملية التوظيف ابتداء من الإشهار وصولا إلى الاعلان عن النتائج النهائية.
- ✓ تحضير جدول حصيلة الشغل.

ب- مكتب مالية المحاسبة :و يتكفل بما يلي :

- ✓ إعداد الميزانية والحسابات و تنفيذها .
- ✓ المتابعة المالية لبرامج التنمية.
- ✓ حساب أجور ومرتبات المستخدمين.
- ✓ إعداد حوالات التحصيل و الدفع .
- ✓ إعداد قسائم الطلبات .
- ✓ مسك دفاتر الالتزامات و النفقات و المداخيل .
- و يتفرع مكتب مالية المحاسبة إلى :فرع التسيير و فرع التجهيز:

فرع التسيير :و يتكفل بما يلي:

- ✓ متابعة تنفيذ الميزانيات فيما يخص قسم التسيير.
- ✓ حساب أجور ومرتبات المستخدمين .
- ✓ الكشوفات .

فرع التجهيز :و يتكفل بما يلي :

- ✓ متابعة تنفيذ الميزانيات فيما يخص قسم التجهيز.
- ✓ المساهمة في إعداد و تحضير وضعيات البرامج.

3.مصلحة التنظيم والشؤون العامة :تتكلف مصلحة التنظيم والشؤون العامة بلمهام التالية:

- ✓ تنظيم العام والمنازعات.
- ✓ الحالة المدنية .
- ✓ الخدمة الوطنية.
- ✓ العقود و الصفقات العمومية (الجانب التنظيمي).
- ✓ الاحصاء العام للسكان .
- ✓ الانتخابات.
- ✓ المصادقة على التوقيعات و النسخ المطابقة للاصل.
- ✓ تنظيم الاسواق وحركة المرور.
- ✓ رسم خريطة النقل الحضري داخل المدينة.
- ✓ تتبع ملف المخطط الرئيسي للتهيئة و التعمير ومخططات شغل الاراضي.

- ✓ نشر و متابعة النصوص القانونية و التنظيمية .
- ✓ المؤسسات المصنفة إجراء التحقيقات حول محاسن و مساوئ إقامة هذه المؤسسات.

4. مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية: تتكلف مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية بامهام التالية :

- ✓ المساعدات الاجتماعية للمسنين، المعوقين و العائلات المحرومة .
- ✓ التكفل بالمرضى عقليا و إحالتهم على المصلحات.
- ✓ تتبع نشاطات الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي و الثقافي و الرياضي.
- ✓ السكن الاجتماعي و التجزئات الاجتماعية.
- ✓ تسليم شهادات الاحتياجات.
- ✓ التكفل بملف التمهين و التشغيل و التعاونيات الشبانية و الشبكة الاجتماعية .
- ✓ تنظيم التظاهرات الثقافية في مختلف المناسبات بالتنسيق مع الجمعيات و الهيئات المعنية.
- ✓ تتبع نشاطات الهياكل الثقافية و تشجيع انتشارها و إنشائها .
- ✓ متابعة نشاطات النادي الرياضي الهادي و فروع و تشجيع الرياضات الجماهيرية.

5. المصلحة التقنية: يتولى المدير تحت سلطة الامين العام تنشيط المصالح التي يشرف عليها و التنسيق بينها و تضم :

مكتب الصيانة: و تضم مكاتبين:

- مكتب الاستغلال المباشر: و يقوم بإنجاز بطاقة تقنية لكل مشروع .
- مكتب الترميم: و يتولى هذا المكتب متابعة :

- ✓ الترميمات .
- ✓ التنسيق مع مصلحة العتاد و المخازن .
- ✓ مسك سجلات أشغال كل فرقة .
- ✓ مراقبة الأشغال ميدانيا.

و به ثلاثة فروع و هي على التوالي (إنارة، طرقات، التنظيف) .

6. مصلحة النظافة و الوقاية: و تقوم بامهام التالية:

- ✓ مراقبة النظافة على مستوى التراب البلدي.
- ✓ معالجة المياه و مراقبتها و يدخل ذلك في إطار التطهير و نظافة المحيط .
- ✓ شبكة الطرق حيث يقوم بتسليم رخص من أجل الحفر و إصلاح القنوات الخاصة بصرف المياه القذرة.
- ✓ الصحة المدرسية.
- ✓ الهدوء و الحفاظ على السكنية العامة للقيام بالتحقيقات الميدانية و التدخلات التقريرية.
- ✓ مسك الفهرس الخاص بالتجار.

7. مكتب التوثيق و الأرشفة: مكتب الارشيف المحفوظات هو الذاكرة الادارية لكل وثائق المصالح البلدية حيث يتم حفظ كل الوثائق

المبحث الثاني : أبعاد استراتيجية التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي داخل بلدية استيدية.

المطلب الاول :أبعاد استراتيجية التسويق الداخلي داخل بلدية استيدية .

1- بعد ثقافة الخدمة :

الجدول(1-3) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات "بعد" ثقافة الخدمة.

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة %	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاهمية النسبية
----------	-----------------	-------------------	-------------------	----------------	-----------	-------	-------	------------	-----------------

عال							0.80836	3.6862	بعد ثقافة الخدمة
عال	/	7	11	12	17	التكرار	1.08986	3.8298	يعطي العاملون أولوية لتلبية تحديات المهمة وإيجاد أفضل الطرائق لتأديتها
	/	14.9	23.4	25.5	36.2	النسبة %			
عال	/	8	7	29	3	التكرار	1.85325	3.5745	تتعامل الشركة مع العاملين كشركاء ملتزمين بانجاز هدف مشترك
	/	17	14.9	61.7	6.4	النسبة %			
متوسط	5	14	4	13	11	التكرار	1.38647	3.2340	تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع ومن خلال إتباع أسلوب النقاش و التحاور
	10.6	29.8	8.5	27.7	23.4	النسبة %			
عال جدا	/	/	12	18	17	التكرار	1.78668	4.1064	يتم توجيه العاملين بواسطة الالتزام الذاتي تجاه الأهداف
	/	/	25.5	38.3	36.2	النسبة %			

المصدر : من معطيات البلدية

بعد ثقافة الخدمة: بلغ متوسطه الحسابي 3.69 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.81 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد :

- ✓ المؤشر 01 (يعطي العاملون أولوية لتلبية تحديات المهمة وإيجاد أفضل الطرائق لتأديتها.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.83 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.09 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 38% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الشركة تعطي العاملون أولوية لتلبية تحديات المهمة ، بينما حوالي 62% لا يوافقون على ذلك.
- ✓ المؤشر 02 (تتعامل الشركة مع العاملين كشركاء ملتزمين بانجاز هدف مشترك.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.57 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.85 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 17% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن تتعامل

البلدية مع العاملين كشركاء ملتزمين بانجاز هدف مشترك بينما 61% لا يوافقون على ذلك .

✓ المؤشر 03 (تتم عملية اتخاذ القرارات و التحاور ومن خلال إتباع أسلوب والنقاش بالإجماع.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.23 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.38 أي يوجد تشتت في الإجابات كما أن 40% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه تتم عملية اتخاذ القرارات و التحاور ومن خلال إتباع أسلوب والنقاش بالإجماع ، بينما حوالي 60% لا يوافقون على ذلك .

✓ المؤشر 04 (يتم توجيه العاملين بواسطة الالتزام الذاتي تجاه الأهداف): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.11 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.77 أي يوجد تشتت في الإجابات كما أن 0% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن هناك توجيه العاملين بواسطة الالتزام الذاتي تجاه الأهداف بينما حوالي 75% لا يوافقون على ذلك .

2- بعد التفاعل الداخلي :

الجدول (2-3) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات "بعد" التفاعل الداخلي

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	تكرار والنسبة %	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاهمية النسبية
بعد التفاعل الداخلي	4.0532	0.71273							عال
البلدية تشجع عملية التواصل بين العاملين	3.6809	1,10545	التكرار	12	19	5	11	/	عال
			النسبة %	25.5	40.4	10.6	23.4	/	
تربطني مع	4.5532	0.68552	التكرار	31	11	5	/	/	عال جدا

			10.6	23.4	66	النسبة %			زملائي علاقة تقدير واحترام.
	/	/							
عال	3	9	4	15	16	التكرار	1,30395	3.6809	اعتمد على قنوات الاتصال (غير الرسمية) في الحصول على المعلومات
	6.4	19.1	8.5	31.9	34	النسبة %			
عال جدا	2	/	5	15	25	التكرار	0.97613	4.2979	تسود روح المودة والاحترام بين العاملين في المؤسسة.
	4.3	/	10.6	31.9	53.2	النسبة %			

المصدر : من معطيات البلدية

بعد " التفاعل الداخلي: بلغ متوسطه الحسابي 4.05 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.71 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- ✓ **المؤشر 01 (البلدية تشجع عملية التواصل بين العاملين):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.68 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.11 أي يوجد تشتت في الإجابات كما أن حوالي من 23% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الشركة تشجع عملية التواصل بين العاملين ، بينما حوالي 46% لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 02 (تربطني مع زملائي علاقة احترام وتقدير.):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.55 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.69 أي يوجد تشتت في الإجابات كما أن 0% من الموظفين المستجوبين أي لا يوجد موظفون يوافقون على أنهم تربطهم علاقة احترام و تقدير ، بينما حوالي 83% لا يوافقون على ذلك.
- ✓ **المؤشر 03 (اعتمد على قنوات الاتصال (غير الرسمية) في الحصول على المعلومات):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.68 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.30 أي يوجد تشتت في الإجابات كما أن 26% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يعتمدون على قنوات الاتصال غير الرسمية في الحصول على المعلومات ، بينما حوالي 66% لا يوافقون على ذلك.

✓ المؤشر 04 (تسود روح المودة والاحترام بين العاملين في البلدية.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.30 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.98 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن روح المودة والرحمة بين العاملين تسود داخل الشركة ، بينما حوالي 81% لا يوافقون على ذلك.

3- بعد التحفيز :

الجدول (3-3): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات "بعد" التحفيز

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة %	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاهمية النسبية
بعد التحفيز	3.3138	0.82664							متوسط
تقوم البلدية بتحفيزي من خلال الحوافز المعنوية مثال شهادات التقدير	2.6596	1,08901	التكرار	/	13	14	11	9	متوسط
			النسبة %	/	27.7	29.8	23.4	19.1	
تأخذ البلدية الشكوى التي أقدمها بعين الاعتبار.	3.5319	1,33272	التكرار	10	23	3	4	7	عال
			النسبة %	21.3	48.9	6.4	8.5	14.9	
تعتبر البلدية تلبية مطالبتي ضرورية	3.4468	26506,1	التكرار	10	18	6	9	4	عال
			النسبة %	21.3	38.3	12.8	19.7	8.5	

عالم	6	12	23	6	/	التكرار	0.87360	3.6170	تعتبرني الشركة من أهم معايير نجاحها .
	12.8	25.5	48.9	12.8	/	النسبة %			

المصدر : من معطيات البلدية .

بعد " التحفيز: بلغ متوسطه الحسابي 3.31 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.83 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد :

✓ **المؤشر 01 (تقوم الشركة بتحفيزي من خلال الحوافز المعنوية مثال: شهادات التقدير):**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.66 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.09 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 43% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن البلدية تحفز العاملين بالحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير ، بينما حوالي 28% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 02 (تأخذ البلدية الشكاوى التي أقدمها بعين الاعتبار):** بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 3.53 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 1.33 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 23% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان الشركة تاخذ الشكاوي الخاصة بهم بعين الاعتبار، بينما حوالي 70% لا يوافقون على ذلك.

✓ **المؤشر 03 (تعتبر الشركة تلبية مطالبى ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية مطالب الزبون):**

بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.45 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.27 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 28% من الموظفين المستجوبين يوافقون ان البلدية تهتم بمطالب الموظفين بأهمية لا تقل على مطالب الزبون بينما حوالي 60% لا يوافقون على ذلك .

✓ **المؤشر 04 (تعتبرني الشركة من أهم معايير نجاحها):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي

3.62 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.87 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 38% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن البلدية تعتبرهم من اهم معايير نجاحها بينما حوالي 13% لا يوافقون على ذلك.

4- بعد التدريب :

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة %	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاهمية النسبية
بعد التدريب	3.4628	1.08970							عال
تم إلحاقى بعدد من البرامج التدريبية لصقل مهاراتي التدريبية.	3.1277	1,31243	التكرار	/	13	14	11	9	متوسط
			النسبة %	/	27.7	29.8	23.4	19.1	
تناسب الدورات التدريبية التي تعقدتها الشركة مع طبيعة عملي	3.3404	1,30678	التكرار	10	23	3	4	7	متوسط
			النسبة %	21.3	48.9	6.4	8.5	14.9	
تقوم البلدية باستمرار بعقد الندوات والمؤتمرات الهادفة للتطوير المهني للموظفين	3.5319	28285,1	التكرار	10	18	6	9	4	عال
			النسبة %	21.3	38.3	12.8	19.1	8.5	
استطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها بالوقت	3.8511	1,08305	التكرار	/	6	23	12	6	عال
			النسبة %	/	12.8	48.9	25.5	12.8	

										المطلوب دائما.
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	----------------

الجدول (3-4): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات "بعد" التدريب

المصدر : من معطيات البلدية

"بعد" التدريب: بلغ متوسطه الحسابي 3.63 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.67 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للناتج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد :

- ✓ المؤشر 01 (تم إلحاقى بعدد من البرامج التدريبية لصقل مهارتي التدريبية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.13 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.31 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 30% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن البلدية تقوم بمجموعة من البرامج التدريبية لصقل مهاراتهم ، بينما حوالي 58% لا يوافقون على ذلك.
- ✓ المؤشر 02 (تناسب الدورات التدريبية التي تعقدها الشركة مع طبيعة عملي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.34 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.31 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 26% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان الدورات التي تنظمها الشركة تتناسب مع طبيعة عملهم، بينما حوالي 64% لا يوافقون على ذلك .
- ✓ المؤشر 03 (تقوم البلدية باستمرار بعقد الندوات والمؤتمرات الهادفة للتطوير المهني للموظفين). بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.53 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.28 أي يوجد تشتت في الإجابات .كما أن حوالي 23% من الموظفين المستجوبين يوافقون ان البلدية تقوم باستمرار بعقد الندوات و المؤتمرات بغية تطويرهم مهنيا ، بينما حوالي 58% لا يوافقون على ذلك .
- ✓ المؤشر 04 (استطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها بالوقت المطلوب دائما): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.85 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.83 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 13% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يحصلون على المعلومات بالوقت ، بينما حوالي 60% لا يوافقون على ذلك.

المطلب الثاني : ابعاد الرضا الوظيفي داخل بلدية استيدية.

الجدول (3-5) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات متغير الرضا الوظيفي

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
بعد الرضا الوظيفي	3.5177	0.85071							عال
اشعر بالرضا اتجاه لبلدية التي اعمل بها.	0000,4	0.97802	التكرار	16	19	10	/	2	عال
			النسبة %	34	40.4	21.3	/	4.3	
اشعر بالرضا اتجاه الحوافز التي احصل عليها	3.1915	0.77005	التكرار	2	12	27	5	1	متوسط
			النسبة %	4.3	25.5	57.4	10.6	2.1	
الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أقوم به	3.1702	1.55086	التكرار	13	12	1	12	9	متوسط
			النسبة %	27.7	25.5	2.1	25.5	19.1	

المصدر : من معطيات البلدية

المتغير التابع (الرضا الوظيفي): بلغ متوسطه الحسابي 3.52 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.85 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ المؤشر 01 (اشعر بالرضا اتجاه البلدية التي اعمل بها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.00 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.98 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على شعورهم بالرضا تجاه البلدية التي يعملون بها ، بينما حوالي 74% لا يوافقون على ذلك.

- ✓ المؤشر 02 (اشعر بالرضا اتجاه الحوافز التي احصل عليها) : بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.19 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.77 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 13% من الموظفين المستجوبين يوافقون انهم يشعرون بالرضا تجاه الحوافز التي يحصلون عليها، بينما حوالي 30% لا يوافقون على ذلك.
- ✓ المؤشر 03 (الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أقوم به): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.17 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.55 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على الراتب الذي يتقاضونه يتناسب مع جهودهم ، بينما حوالي 53% لا يوافقون على ذلك.

المطلب الثالث: أثر ابعاد استراتيجية التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

الجدول (3-6): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد استراتيجية التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية		قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T
	B	الخطأ المعياري	BeTa			
ثابت	0.069	0.490	/		0.141	0.888
ثقافة الخدمة	0.002	0.134	0.002		0.017	0.986
التفاعل الداخلي	0.347	0.168	0.291		2.071	0.045
التحفيز	0.466	0.156	0.453		2.985	0.005
التدريب	0.141	0.110	1.81		1.278	0.208

المصدر : من معطيات بلدية .

- طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (03-06) فإن ثقافة الخدمة و التدريب ليس لها أثر مباشر على الرضا الوظيفي حيث أن قيم مستويات الدلالة بلغت على التوالي 0.986 و 0.208 وهي أكبر من القيمة 0.05، وعلية فإن الفرضية الفرعية الأولى والرابعة مقبولتان اي لا يوجد دور لثقافة الخدمة و التدريب على الرضا الوظيفي. في حين أنه يوجد أثر مباشر للتفاعل الداخلي والتحفيز على الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة مستويات الدلالة على التوالي 0.045 وهي أقل من 0.05 ، 0.005 وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الانحدار β على التوالي تساوي 0.291 و 0.453 أي أن 29.1% من التفاعل الداخلي

مفسر بالرضا الوظيفي و 45.3% التحفيز مفسرا بالرضا الوظيفي . وبهذا فإن الفرضية الثانية و الثالثة مرفوضتان . كون الفرضيتين تنص انه لا يوجد دور لكلا من التفاعل الداخلي و التحفيز على الرضا الوظيفي في حين النتائج اثبتت انه يوجد دور لكلا منهما على الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل :

تم من خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة و ذلك بإسقاط العناصر النظرية على ارض الميدان من خلال اخذ بلدية استيدية نموذجا و هذا من اجل اختبار فرضيات الدراسة فكان الهدف هو توضيح المنهجية التي اعتمدت في هذا البحث ، من حيث اسلوب الدراسة و تصميمها ، وطرق جمع البيانات و تحديد مجتمع و إجراءات توزيعها و اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج و توصلت الدراسة ان الرضا الوظيفي يفسره بعدين من ابعاد استراتيجية التسويق الداخلي وهم التفاعل الداخلي و التحفيز ، بينما لا يوجد دور لثقافة الخدمة و التدريب في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية استيدية .

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة :

لقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور استراتيجية التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي باعتبار أن المفهومين لهما أهمية إستراتيجية من أجل بقاء و تطور المنظمة في ظل التطورات الاقتصادية كما يعتبر المورد البشري الحجر الأساس و المورد الأهم الذي تعتمد المنظمة في تحقيق أهدافها ومن أجل المحافظة عليه و الاستفادة من كفاءاته يجب توفير له الظروف الملائمة من أجل الحصول على الرضا الوظيفي و باعتبار هذا الأخير متغير تابع في بحثنا و مدى ارتباطه بأبعاد استراتيجية التسويق الداخلي الأربعة (ثقافة الخدمة التفاعل الداخلي التحفيز و التدريب)، فلقد اصبح نجاح و فعالية المنظمة مرتبط بنجاح سياساتها التسويقية التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي كما يمكن القول بأن درجة الرضا الوظيفي السائد بأي منظمة ناتج عن مستوى تبنيها لإستراتيجية التسويق الداخلي و قد حاولنا إثبات هذا من خلال الدراسة النظرية و الميدانية حيث توصلنا أن استخدام استراتيجية التسويق الداخلي من أجل تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة هو أمر ممكن لكن جد بطئ كون المنظمة لا تعطي أولوية لتطبيق أبعاد استراتيجية التسويق الداخلي.

الملاحظات العامة حول الموضوع :

استخلصنا من الجانب النظري النتائج المتمثلة في ما يلي :

- ✓ يمكن التسويق من التفاعل الداخلي للعاملين من خلال التعبير عن وجهات نظرهم و إيصالها الإدارة وكذا يوفر لهم فرص الإبداع و المشاركة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح أفكار و مقترحات جديدة و مفيدة تساهم في تطوير المنظمة من جهة و يعمل على رضاهم من جهة اخرى.
- ✓ يعد موضوع الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي تسعى المنظمات الى تجسيدها على أرض الواقع نظرا لارتباطه بأهم مورد لديها المتمثل في العنصر البشري من أجل نجاحها و تميزها.
- ✓ تمكن استراتيجية التسويق الداخلي من خلق مناخ داخلي تحفيزي يتيح للعاملين بأن يحصلوا على احتياجاتهم و رغباتهم من خلال جهودهم في العمل وهذا ما يؤدي الى تحقيق رضائهم الوظيفي .
- ✓ تمكن استراتيجية التسويق الداخلي من خلق رضا وظيفي ببناء الثقة في العلاقات المتبادلة في العمل بين العاملين و العلاقات الشخصية خارج اطار العمل.

نتائج الدراسة :

- من خلال العرض و التحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة و اختبار الفرضيات توصلنا الى:
- ✓ أظهرت الدراسة انه يوجد دور لإستراتيجية التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في بلدية ستيدية .
 - ✓ لا يوجد علاقة بين ثقافة الخدمة و الرضا الوظيفي في بلدية ستيدية .
 - ✓ يوجد علاقة بين التفاعل الداخلي و الرضا الوظيفي في بلدية ستيدية .
 - ✓ يوجد علاقة بين التحفيز و الرضا الوظيفي في بلدية ستيدية .
 - ✓ لا يوجد علاقة بين التدريب و الرضا الوظيفي في بلدية ستيدية .

التوصيات :

- بناء على النتائج التي توصلنا اليها من خلال دراستنا نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:
- ✓ على بلدية ستيدية تبني استراتيجية التسويق الداخلي بأبعادها الأربعة من أجل كسب رضا العاملين مما يجعلهم أكثر ولاء و يحفزهم على العمل و يزيد الثقة بين العاملين و يمكن القول بان ارتفاع مستوى ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون بها يعد عنصر هام بان الرضا الوظيفي محقق.
 - ✓ على بلدية ستيدية انتهاج سياسة تدريب ناجحة مبنية على دراسات تمس فعلا احتياجات الموظفين و تحقق لهم وللمنظمة منافع كبيرة و لا تكون شكلية فقط .
 - ✓ تبني نظام حوافز و مكافآت فعال و عادل، حيث يتم التحفيز و الترقية لنشاط عمل إبداعي يعود بمنفعة للمنظمة.
 - ✓ على المنظمة أن تسمح لموظفيها بالمشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها.
 - ✓ يجب على المنظمة المحاولة لزيادة رضا موظفيها عن طريق جميع الطرق السابقة التي تم ذكرها.

قائمة المراجع

الكتب والمؤلفات :

- ✚ احمد سيد مصطفى، إدارة البشر (أصول ومهارات)، دار نشر القاهرة، مصر، 2002.
- ✚ بشرى عبد العزيز ،"دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي " مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية العدد 36 جامعة بغداد 2013 .
- ✚ جعفر أبو القاسم أجمد ، الرضا الوظيفي، لبنان ، منشورات ذات السلاسل، 1991.
- ✚ حامد شعبان ،"أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية "،جامعة القاهرة ،كلية التجارة ،2003.
- ✚ خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- ✚ درمان سليمان صادق ، حسان ثابت جاسم "أثر اجراءات استراتيجية التسويق الداخلي في أداء العاملين " جامعة الموصل ،كلية الادارة و الاقتصاد 2007.
- ✚ ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات ، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000.
- ✚ سلوى محمود محمود مطاحن ،"تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن" مذكرة ماجستير كلية الأعمال ،جامعة الأردن 2009-2010 .
- ✚ سهام موسي الدربالي "واقع التسويق الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي " مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال جامعة دمشق 2006 .
- ✚ سهيلة محمد عباس ،علي حسن علي "ادارة الموارد البشرية" ، دار وائل للنشر الأردن 1999
- ✚ صالح الشباكي، إدارة القوي العاملة للإشراف، مصر، دار النهضة للطباعة والنشر، 1979
- ✚ عادل عبد الرزاق هاشم ،القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للطباعة ونشر الأردن 2010.
- ✚ عمر وصفي عقلي ،"إدارة الموارد البشرية المعاصرة،بعد استراتيجي " دار وائل لنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،2005
- ✚ عبد المجيد البراوري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للتوزيع والنشر، الأردن، 2008.
- ✚ فرج طريف شوقي ، السلوك القيادي والفعالية الإدارية ، وائل للنشر ،عمان ،2000
- ✚ لعلى بوكميش ،"تنمية الموارد البشرية"، دار الريا للنشر والتوزيع، عمان أردن الطبعة 2012.
- ✚ -مالك محمد المجالي ،أمين عايد البشابشة ،هاني محمد المجالي "تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين "، المجلد 12 العدد 3 جامعة الأردن 2016.
- ✚ محمد الصريفي ، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ،دار الوفاء للطباعة ونشر الإسكندرية 2007.
- ✚ محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003.
- ✚ محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- ✚ محمد فالح صالح،"إدارة الموارد البشري"، دار جامد لنشر وتوزيع،طبعة 2004.
- ✚ نجم عبد الله العزاوي " الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية " دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان 2010.

قائمة المصادر والمراجع

يونسي مختار "الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي " مذكرة ماجستير ،جامعة محمد خيضر بسكرة 2014-2015 .

المذكرات:

بكر عباس يدور "التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية" (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة) ،مذكرة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة ورقلة ،2009.

محجوبي محمد الاخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسة الخدمية (حالة القطاع البنكي في الجزائر)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق الخدمات، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان،2009-2010.

يونسي مختار،الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي،(دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة *المديرية العامة*)، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015

الملخص :

يركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة و العملاء ، إلا ان طبيعة الدور الذي يلعبه العاملون بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العملاء عن العرض التسويقي قد وجه النظر الى شكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها ومن خلاله تتحصل المنظمة على أفراد عاملين ذو قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤوليات و تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة الى الزبائن ونظرا لمجهوداتهم في بقاء واستمرار المنظمة يتعين على مديريها أن يتعرفوا على احتياجات موظفيهم من اجل ضمان رضائهم الوظيفي و من هنا جاء الاهتمام بتطبيق ما سمي بالتسويق الداخلي والذي يعني تطبيق استراتيجيات تتضمن جذب العاملين لدى المؤسسة وتحفيزهم وتطويرهم لكي يتمكنوا من تقديم أفضل الخدمات .

الكلمات المفتاحية : التسويق الداخلي ،الرضا الوظيفي .

Résumé

Le marketing est traditionnellement axé sur les échanges entre l'organisation et les clients, mais la nature du rôle joué par les employés de l'organisation dans la détermination du niveau de qualité et la satisfaction des clients à l'égard de l'offre marketing indique une autre forme d'échange, qui peut être réalisée entre l'organisation et ses employés. Pendant cette période, l'organisation reçoit du personnel hautement qualifié et capable, capable de prendre ses responsabilités et de fournir des services de haute qualité aux clients. Selon leurs efforts pour maintenir et maintenir l'organisation, ses dirigeants doivent connaître les besoins de leurs employés pour assurer leur satisfaction . Tamam applique ce que l'on appelle le marketing interne, ce qui signifie la mise en œuvre de stratégies qui impliquent d'attirer les employés de l'institution, de les motiver et de les développer de sorte qu'ils puissent fournir les meilleurs services.