

التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.  
دراسة حالة: مديرية الكهرباء والغاز بولاية تبسة.

Internal marketing and its role in achieving job satisfaction for employees.  
Case study: Directorate of Electricity and Gas in Tebessa.

بوخاتم لخضر<sup>1</sup>، بوزار صفية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>طالب دكتوراه، جامعة الجزائر3، مخبر الاقتصاد والرقمنة، الجزائر، [boukhatem.lakhdar@univ-](mailto:boukhatem.lakhdar@univ-alger3.dz)

[alger3.dz](mailto:alger3.dz)

<sup>2</sup>أستاذ محاضر "أ"، جامعة الجزائر3، مخبر الجغرافيا الاقتصادية، الجزائر، [bouzar.safia@univ-](mailto:bouzar.safia@univ-alger3.dz)  
[alger3.dz](mailto:alger3.dz)

تاريخ النشر: 2022/3/15

تاريخ القبول: 2022/1/24

تاريخ الاستلام: 2021/1/21

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم وممارسات التسويق الداخلي كأداة استراتيجية يتم اعتمادها من قبل المنظمات في تحقيق الرضا الوظيفي، وعبر الأبعاد الأساسية المكونة لمفهوم التسويق الداخلي والمتمثلة في التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي والتمكين، تم اختيار مؤسسة الكهرباء والغاز -سونلغاز- بمدينة تبسة، لمعرفة تأثير ودور مختلف تلك الأبعاد في تحقيق الرضا الوظيفي.

وبعد جمع البيانات وتحليلها من عينة بلغت 70 عاملا، بينت نتائج دراسة أن ممارسات التسويق الداخلي تلعب دورا محدودا في تحقيق الرضا الوظيفي،  
**كلمات مفتاحية:** التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي، سونلغاز، تبسة.

تصنيف JEL : J28.

### Abstract:

This study aims to identify the concept and practices of internal marketing as a strategic tool to be adopted by organizations in achieving job satisfaction, and through the dimensions of internal marketing (training, motivation, internal communication and empowerment), The Electricity and Gas Corporation - Sonelgaz - in Tebessa was chosen to understand the impact and role of various dimensions in achieving job satisfaction.

After collecting and analyzing data from a sample of 70 employees, the results of a study showed that internal marketing practices play a limited role in achieving job satisfaction.

**Keywords:** Internal Marketing, Job satisfaction, Sonelgaz, Tebessa.

**Jel Classification Codes :** J28.

المؤلف المرسل: بوخاتم لخضر، الإيميل: [lakhdarboukhatem12@gmail.com](mailto:lakhdarboukhatem12@gmail.com).

1. مقدمة

في عالم أصبح فيه مستوى التنافس شديد ومتعدد الجوانب، توجهت المنظمات لتطوير من قدراتها التنافسية وتأمين مختلف مواردها وخاصة البشرية منها، والتي بدورها تعتبر المحرك الأساسي لمختلف العمليات والأنشطة داخل وخارج المنظمة، حيث توجهت المنظمات للاستثمار بقوة في تطوير وتلبية حاجيات الأفراد المتنوعة كمدخل لتحقيق التفوق والتميز في بيئة الأعمال، ومن هنا ظهر مفهوم التسويق الداخلي كواحد من أبرز البرامج والاستراتيجيات التي تهدف إلى الكشف عن حاجيات العاملين والعمل على تلبيتها، فالتسويق الداخلي ينظر للعاملين على أنهم عملاء داخليين يجب أن تتوفر لهم مجموعة من البرامج التي تساعدهم في إشباع رغباتهم المهنية والشخصية، حيث يسمح توفر هذه الممارسات بتأثير في مستوى المهارات، الكفاءات والقدرات الخاصة بطاقم العمل مما ينعكس على الأداء الكلي للمنظمات والوصول إلى الأهداف المرسومة.

كما يلعب التسويق الداخلي دورا مهما في الرفع من مستويات الرضا الوظيفي للعاملين والذي يعد عاملا حاسما في نجاح وضمان استقرار المنظمات، حيث يسعى التسويق الداخلي من خلال مختلف الممارسات المتنوعة والتي تشمل التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي والتمكين وغيرها، لجعل العاملين يشعرون بالاستقرار والارتياح في بيئة العمل، كل هذا يساهم في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي، فالعلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي هي علاقة وثيقة في منظمات الأعمال.

### 1.1. الإشكالية: ومما سبق يمكن طرح الإشكالية الموالية: ما مدى مساهمة التسويق

#### الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية الكهرباء والغاز-سونلغاز- تبسة؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية الكهرباء والغاز - سونلغاز- تبسة؟
- ما مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية الكهرباء والغاز - سونلغاز- تبسة؟
- ما مدى مساهمة الاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية الكهرباء والغاز - سونلغاز- تبسة؟
- ما مدى مساهمة التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية الكهرباء والغاز - سونلغاز- تبسة؟

### 2.1. فرضيات الدراسة: بعد دراسة معطيات الجانب الميدانيتم طرح مجموعة من

الفرضيات والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية: ليس هنا علاقة تأثير بين التسويق الداخلي ومستوى الرضا الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز- تبسة.
- الفرضيات الفرعية: كما تم طرح أربعة فرضيات رئيسية وهي كما يلي:
- الفرضية الفرعية الأولى: ليس هناك علاقة تأثير بين التدريب ومستوى الرضا الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز- تبسة.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** ليس هناك علاقة تأثير بين التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز- تبسة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** ليس هناك علاقة تأثير بين الاتصال الداخلي ومستوى الرضا الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز- تبسة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** ليس هناك علاقة تأثير بين التمكين ومستوى الرضا الوظيفي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز- تبسة.

**3.1. أهمية الدراسة:** تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية وقيمة متغيرات الدراسة خاصة في العصر الحالي، حيث تبين الدراسة أهمية تبني ممارسات التسويق الداخلي كمدخل استراتيجي في تحسين جودة الخدمات والمنتجات عبر التأثير المباشر في الموارد البشرية، كما تسعى هذه الدراسة لإبراز أهمية التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي عبر تأثير في الجوانب المهنية والاجتماعية للعاملين.

**4.1. أهداف الدراسة:** من الأهداف التي نسعى للوصول إليها عبر هذه الدراسة ما يلي:

- التعرف على الجوانب النظرية لمفهوم التسويق الداخلي والرضا الوظيفي؛
  - التعرف على واقع ممارسات التسويق الداخلي وتأثيرها في تحقيق الرضا الوظيفي.
- 5.1. منهج الدراسة:** من أجل محاولة التعرف على مختلف جوانب هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث تم تقديم شرح نظري لمختلف عناصر التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب دراسة الحالة حيث تم جمع البيانات عبر الاستبيان.

**6.1. هيكل الدراسة:** من أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة والإجابة على الإشكالية ومختلف الأسئلة الفرعية والفرضيات، تم تقسيم الدراسة إلى قسمين، حيث كان القسم الأول مخصصا للإطار النظري لمتغيرات الدراسة والتعرف على مفهوم التسويق الداخلي والرضا الوظيفي وإبراز دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، أما القسم الثاني فخصص لدراسة الميدانية لتعرف على واقع وممارسات التسويق الداخلي وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة، بينما تم عرض النتائج المتوصل إليها في خاتمة الدراسة.

## 2. ماهية التسويق الداخلي

**1.2. تعريف التسويق الداخلي:** يعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم التي ظهرت في العقود الأخيرة، والتي أصبحت تحظى باهتمام كبير لدى المنظمات الصناعية والخدماتية على حد سواء بعدما كان يقتصر استعماله على المنظمات الخدماتية فقط، ويعود السبب في انتشار وتبني هذا المفهوم لدوره الكبير في تأثير على أداء وإنتاجية العاملين، وذلك من خلال الرفع من مستوى المهارة، الكفاءة والفعالية عبر الممارسات المختلفة التي تنطوي تحت هذا المفهوم، ويعرفه (Berry, 1981, p. 35) بأنه مجموعة الممارسات التي تنظر إلي العاملين على أنهم عملاء داخليين، والنظر لمجموعة الوظائف على أنها مجموعة من المنتجات التي تقدم للعاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويعرف أيضا بأنه تطبيق فلسفة ومجموعة من

الممارسات على الموارد البشرية للمنظمة، عبر استقطاب أفضل العاملين وتدريبهم وتحفيزهم، من أجل خدمة العملاء بأفضل طريقة ممكنة، (Greene, Walls, & Schrest, 1994, p. 08)، كما ينظر للتسويق الداخلي بأنه مجموعة الممارسات والبرامج التي تؤثر على جميع الوظائف في المنظمة، من خلال التأثير على الموارد البشرية عبر تلبية مختلف الحاجيات الضرورية وإيجاد التفاعلات المناسبة التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف الموضوعية. (Collins & Payne, 1991, p. 261)

إن التسويق الداخلي هو عبارة على منظومة متكاملة من الأنشطة والبرامج التي تشمل التدريب والتحفيز والاتصال وغيرها من البرامج الموجهة للموارد البشرية في المنظمة، والتي تساعد على تلبية حاجياتهم المختلفة ويكون لها تأثير في تحقيق أهداف وغايات المنظمة.

**2.2. خصائص التسويق الداخلي:** فلسفة التسويق الداخلي تقوم على النظر للطاقت العمل بأنهم مجموعة من العملاء، يجب على المنظمة العمل على تلبية حاجياتهم بمجموعة من الممارسات والبرامج مثلما تفعل ذلك مع العملاء في السوق، ويعد مؤسس "TOYOTA" أول من استعمل مفهوم العميل الداخلي "Internalcustomer" وذلك سنة 1950، (Varey & Lewis, 2002, p. 28)، كما ينظر للتسويق الداخلي بأنه عبارة على فلسفة عمل واستراتيجية في نفس الوقت، حيث يظهر كفلسفة من خلال التنسيق بين مختلف الأنشطة والعمل على إيجاد تفاعلات اللازمة في إطار شبكة من التعاون التي تهدف إلى تأثير والرفع من الإنتاجية، وإيجاد الاهتمام المناسب لمختلف العاملين عبر تطوير من بيئة ومناخ العمل، ويظهر كاستراتيجية من خلال تأثير في العمليات التشغيلية المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية عبر إزالة الحواجز بين العاملين، مواجهة التحديات التنافسية المفروضة، تطوير من قدرات العاملين وبناء فهم أعمق وأوضح لتنفيذ المهام داخل المنظمة. (Ahmed & Rafiq, 2003, p. 1180).

**3.2. أهداف التسويق الداخلي:** تمارس المؤسسات التسويق الداخلي من أجل تحقيق جملة من الأهداف على مختلف المستويات، ويمكن توضيح أهداف التسويق الداخلي من خلال الجدول الموالي:

الجدول 1: أهداف التسويق الداخلي.

مستويات الأهداف	التطبيقات
الهدف العام (الهدف الكلي)	- جعل العاملين أكثر تفهما وتحفزا واهتماما بالعملاء.
الهدف الاستراتيجي	- إنشاء بيئة داخلية تدعم الشعور بالعميل بين الأفراد من خلال: - دعم الطرق الإدارية؛ - دعم سياسة الأفراد؛ - دعم التدريب الداخلي؛ - دعم إجراءات التخطيط والرقابة.
الهدف التكتيكي	- يجب أن يفهم العاملين لماذا يتوقع منهم أن يتصرفون بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين.

- يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.

المصدر: هاني حامد الضمور. (2008) تسويق الخدمات. ( الطبعة الرابعة) عمان: دار وائل النشر. ص.387.

**4.2. أدوات التسويق الداخلي:** تمثل أدوات التسويق الداخلي الآليات التي يتم عبرها تنفيذ مفهوم التسويق الداخلي، حيث تعدد وتنوع باختلاف أحجام وأنواع المنظمات ومن خلال هذه الدراسة سيتم التركيز على الأدوات التالية:

**1.4.2. التدريب:** يعد التدريب من أكثر البرامج التي تستخدمها المنظمات من أجل تأثير في أداء العاملين، وعادة ما تستعمل المنظمة التدريب لسببين رئيسيين حيث يتعلق السبب الأول بتدريب الأفراد الذين يعانون من صعوبات في تأدية المهام، بينما يشير السبب الثاني في استخدام البرامج التدريبية لمحاولة مساعدة العاملين على تأقلم مع مهام أو معدات جديدة، ويعرف التدريب بأنه تلك العملية التي يتم من خلالها تطوير المهارات والقدرات الخاصة بالأفراد، وجعلهم أكثر فعالية وكفاءة في أداء عملهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل مثالي (Richard & Elwood, 2008, p. 204)، ويعتبر التدريب من أهم أدوات التسويق الداخلي حيث أصبح يشكل محورا استراتيجيا في عملية تطوير سواء كان ذلك للفرد العامل بشكل خاص أو للمنظمة بشكل عام.

**2.4.2. التحفيز:** مع اشتداد المنافسة وبروز أهمية العامل البشري في تحقيق الميزة التنافسية والتفوق في السوق، تعاظمت قيمة التحفيز كنشاط وعملية استراتيجية تقوم بها المنظمات، حيث يرى الخبراء والباحثين أنه وجب على المنظمات أن تتوجه لتخصيص جزء مهم من استثماراتها المالية وجهودها المعنوية من أجل تحفيز العاملين، ويعرف التحفيز على أنه مجموعة من السياسات والعمليات، التي تسعى إلى دفع الأفراد وحثهم على بذل أقصى جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ومكافاتهم على تلك الجهود المبذولة (Armstrong, 2006, p. 08) فالتحفيز هو العملية التي تقوم على تحريك الدوافع وتشجيع الأفراد على ممارسات وتطوير من السلوكيات التي تساهم في الوصول إلى الأهداف المرسومة من خلال العوامل المادية والمعنوية.

**3.4.2. الاتصال الداخلي:** تعتبر عملية التواصل وتبادل المعلومات بين كافة المستويات الإدارية والأقسام من بين العوامل الحاسمة في تحقيق النجاح التنظيمي والوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة وهنا يبرز دور الاتصال الداخلي باعتباره الوسيلة التي تقوم بهذا الدور، من خلال العمل على نقل المعلومات، الانشغالات والأوامر للجهات المعنية، ويعرف الاتصال الداخلي بأنه مجموعة العمليات الاتصالية بين الأفراد أو المجموعات على مختلف المستويات والمجالات التي تهدف إلى تصميم وتنفيذ المهام و تنسيق الأنشطة اليومية (Welch & Jackson, 2007, p. 179)، والاتصال الداخلي بنوعيه الرسمي والغير رسمي يعتبر من أبرز أدوات التسويق الداخلي التي تركز عليها المنظمات في رفع كفاءة وفعالية العاملين.

**4.4.2. التمكين:** بسبب التسارع الكبير الذي أصبح يميز بيئة الأعمال وكبر أحجام المنظمات برزت الحاجة لتمكين كاستراتيجية فعالة تساهم في تحسين من أداء المنظمات، ومساعدة الأفراد على الإبداع من خلال تأدية وإنجاز المهام بسرعة عبر تقليل من المركزية والبيروقراطية، ويعرف التمكين بأنه تلك العملية التي يتم بها زيادة مسؤولية العاملين وسماع لهم بممارسة مهام واتخاذ قرارات في مواقف معينة متعلقة بالعمل دون الرجوع لجهات أعلى منهم، (Abou Elnaga & Imran, 2014, p. 16)، فالتمكن في العقود الأخيرة أصبح من أهم أدوات التسويق الداخلي باعتباره استراتيجية إدارية تسعى لتأثير على رضا العاملين وتحسين من إنتاجية المنظمة.

### 3. ماهية الرضا الوظيفي

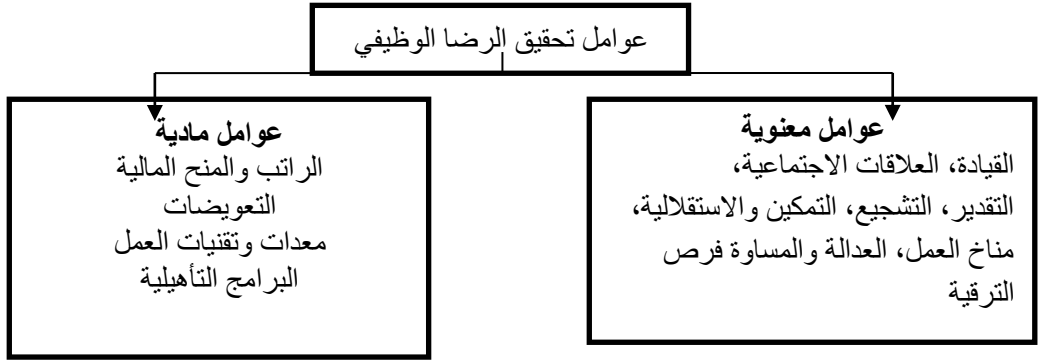
**1.3. تعريف الرضا الوظيفي:** شهد مفهوم الرضا الوظيفي اهتمام كبير من قبل الباحثين المختصين في العلوم النفسية، السلوكيات التنظيمية والعلوم الإدارية باعتباره ظاهرة متعددة الأبعاد، حيث سعى كثير من الباحثين والمختصين إبراز الأهمية الكبيرة لرضا الوظيفي في تأثير على تنافسية المنظمة من خلال تأثير على الأفراد، ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة على حالة ومزيج من الردود الفعل العاطفية لما يريد أن يحصل عليه العامل مقارنة بما يتلقاه في الواقع (Aydin & Ceylan, 2009, p. 160)، ويعرف أيضا بأنه ذلك شعور والإحساس الذي يحظى به الفرد عندما ينجز شيء محدد مرتبط بعمله وحصوله على التقدير المناسب (Aziri, 2011, p. 78)، إن الرضا الوظيفي هو واحدة من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقه لما له من تأثير كبير على جودة الأداء، كما يشير تحقيق الرضا الوظيفي إلى جودة وقدرة القيادة والإشراف في تلبية حاجيات المختلفة للعاملين، والرضا الوظيفي هو الحالة التي تحدد من خلال مناخ العمل الذي يتم من خلاله تنفيذ المهام العملية، بالإضافة إلى طبيعة الوظيفة الموكلة للفرد ومدى تناسبها مع قدراته ومؤهلاته، كما تعتبر العلاقات الاجتماعية بين العاملين أنفسهم من محددات والعوامل المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي من عدمه.

**2.3. أهمية الرضا الوظيفي:** برزت أهمية الرضا الوظيفي كظاهرة مرتبطة بتحقيق التفوق والتميز سواء على الصعيد الكلي (المنظمة) أو على الصعيد الجزئي (الأفراد)، فالرضا الوظيفي بالنسبة لمنظمة يشكل مدخل أساسي للوصول للجودة وتحقيق رضا العملاء، والرفع من الأداء والإنتاجية (Matzler, Fuchs, & Schubert, 2004, p. 1179)، فالعلاقة تشير إلى أنه كلما كان مستوى الرضا الوظيفي للعاملين مرتفعا كلما انعكس ذلك على مختلف مؤشرات الأداء الكلية بشكل إيجابي، كما يساهم رضا الوظيفي في تقليل من مستوى الصراعات التنظيمية وزيادة من ولاء العاملين وهذا ما يؤدي إلى الاستقرار التنظيمي الذي تبحث عنه كل المنظمات، أما أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد فتظهر من خلال زيادة الدافع والرغبة في العمل والإبداع والابتكار، والفرد كلما شعر بأنه في منظمة تقوم بتقدير جهوده وتعمل على تحفيزه بشكل مناسب كلما سعى لبذل أكثر ومحاولة الارتقاء في السلم الوظيفي، كما يساعد الرضا الوظيفي العاملين على التكيف مع متطلبات الحياة المدنية والمعنوية من

خلال الاستقرار المالي، فالرضا الوظيفي نتاجه ليست مرتبطة بالحياة داخل المنظمة فقط بل تتجاوز ذلك لكي تحيط بكافة جوانب حياة العاملين العامة وتحقيق الاستقرار الشخصي.

**3.3. عوامل الرضا الوظيفي:** يرتبط تحقيق الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على شعور الفرد بالراحة والرضا، ومن بين هذه العوامل العديدة يتم عادة الإشارة إلى الراتب، بيئة العمل، الاستقلالية، الاتصالات التنظيمية (Parvin & Kabir, 2011, p. 115)، فرص الترقية، الإدارة، فرق العمل وبشكل عام يمكن تلخيص عوامل التي تحقق الرضا الوظيفي من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 1: عوامل تحقيق الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مجموعة من الدراسات.

يتضح لنا من الشكل السابق أن عوامل الرضا الوظيفي تنقسم إلى عوامل معنوية ومادية مرتبطة بالوظيفة بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي تؤثر على مردودية الفرد وشعوره بالراحة أثناء تأدية مهامه، وترتبط درجة الرضا الوظيفي من عدمه بمدى توفر هذه العوامل واستجابتها لحاجيات وطموح طاقم العمل، حيث كلما نجحت المنظمة في توفير هذه العوامل كلما ساعد ذلك العاملين على تحقيق الرضا الوظيفي والذي بدوره يؤثر على مختلف مخرجات وتنافسية المنظمة على الصعيد الداخلي والخارجي.

#### 4. تأثير التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

**1.4. تأثير التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي:** يرتبط الشعور برضا الوظيفي للعاملين بالقدرة على تأدية المهام بفعالية وكفاءة وتحقيق الإنجاز في العمل، وهنا يبرز دور التدريب كواحد من أهم البرامج في التسويق الداخلي التي تهدف لتأثير في سلوكيات العاملين بشكل إيجابي، وزيادة من مستويات المعرفة وتطوير من مستوى المهارات المتعلقة بالعمل، وهذا ما يعود بشكل إيجابي على معنويات الفرد حيث يصبح العامل يؤدي بشكل جيد، كما يساهم التدريب في تقليل من مستويات الصراع ودوران العمل التي تنتج عادة بسبب عدم القدرة على استيعاب المهام وشعور بعدم الراحة في العمل، إن التدريب يهدف إلى تطوير المستمر

للأفراد ومعالجة مختلف النقائص وهذا ما يضمن تطوير من مستويات ودرجات الرضا الوظيفي والتي تنعكس في النهاية على الأداء الكلي لمنظمة.

**2.4. تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي:** يعتبر التحفيز من بين أبرز الأدوات الإدارية التي تستعملها المنظمات من أجل تطوير الأداء الفردي والجماعي، وتأثير في الرضا الوظيفي لطاقم العمل، من خلال تلبية حاجياتهم المادية والمعنوية المختلفة، فالعامل الذي يساهم في تحقيق تفوق المنظمة يطمح إلى أن يكافئ بشكل مادي ومعنوي نظيرا لمجهوده المتميز وعندما يتحقق ذلك يتأثر مستوى شعوره بالرضا الوظيفي، حيث يصبح يشعر بقيمته وأنه في بيئة تقدر مجهوده بشكل الازم وهذا يدفعه للبدل أكثر، وزيادة الرغبة في تحقيق الاستقرار وعدم البحث على مغادرة المنظمة.

**3.4. تأثير الاتصال الداخلي على الرضا الوظيفي:** يلعب الاتصال الداخلي دورا كبيرا في تحقيق الرضا الوظيفي ويعتبر من أبرز العوامل في تأثير على مردودية العاملين سواء تعلق ذلك بالاتصال الرسمي أو الغير الرسمي، لهذا تتوجه المنظمات لتصميم نظام اتصالي فعال ومنفتح على كافة المستويات يعمل على تزويد العاملين بكافة المعلومات التي تساعدهم في تنفيذ المهام والمشاركة في اتخاذ القرار، كما يجب أن تراعي منظومة الاتصال الجوانب الثقافية التي تحدث بين العاملين والمساهمة في تعزيز الروح التشاركية كل هذه العوامل تؤثر على العاملين وتجعلهم يشعرون بالارتياح داخل بيئة العمل مما ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

**4.4. تأثير التمكين على الرضا الوظيفي:** إن شعور بالرضا الوظيفي يرتبط ارتباط وثيقا بتمكين العاملين وإعطائهم الثقة والمسؤولية اللازمة والتي تتوافق مع مستوى المهام الموكلة لهم، فالخروج من المركزية والمراقبة الشديدة التي تقتل الإبداع وتوجه نحو اللامركزية وإعطاء هامش من الحرية للأفراد في تنفيذ المهام، يساهم في الرفع من الروح المعنوية وتطوير من سلوكيات داخل بيئة العمل وزيادة من حجم الدافعية لتحقيق الأهداف المرسومة، كل هذه العوامل الناتجة على التمكين تساهم في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

وبشكل عام يسعى التسويق الداخلي لتحديد وتلبية حاجيات العاملين المختلفة المادية والمعنوية، المهنية والشخصية، والتي عندما يتم إشباعها يتحقق ما يعرف بالرضا الوظيفي، مما يجعل العاملين يشعرون بالراحة داخل بيئة العمل، وهذا ما ينعكس على مستويات الإبداع والابتكار وتطوير من درجة السلوكيات والمهارات المهنية المختلفة، والتي تعتبر عنصرا مهما في الأداء الفردي والجماعي لمختلف العاملين، كل هذا في نهاية الأمر ينعكس على تنافسية المنظمة في بيئة الأعمال من خلال تطوير من جودة سلة المخرجات التي تنافس بها المنظمة واستغلال الفرص وتقليل من مستوى التهديدات التي تفرضها البيئة بشكل مستمر وسريع.

**5. الجزء التطبيقي للدراسة:** من خلال هذا الجزء من الدراسة سيتم التعرف على واقع ممارسات التسويق الداخلي في مديرية الكهرباء والغاز بمدينة تبسة وأثر تلك الممارسات في تحقيق الرضا الوظيفي .



**1.5. مجتمع وعينة الدراسة:** يمثل مجتمع الدراسة كافة العاملين في مديرية الكهرباء والغاز بمدينة تبسة والبالغ عددهم 187 فردا، حيث تم اختيار عينة بلغت 70 عامل من بين عمال المديرية، تم توزيع 70 استمارة لمعرفة ردود الأفعال، ومن خلال الجدول الموالي يمكن توضيح كيفية تداول الاستمارات.

**الجدول رقم 02: عدد الاستمارات الموزعة على عينة الدراسة**

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الصالحة لتحليل
70	70	70

المصدر: من إعداد الباحثين

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة تجاوب عينة الدراسة مع الاستبيان كانت مثالية وبنسبة تقدر (100%)، وهذا ما ساهم في جمع المعلومات ومعرفة ردود أفعال الصادرة من قبل عينة الدراسة.

**2.5. ثبات أداة الدراسة:** يقصد بها إمكانية الحصول على نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستمارة أكثر من مرة تحت نفس الظروف، وتم التحقق من ثبات الاستمارة من خلال اختبار "Alpha de Cronbach".

**الجدول رقم 03: معامل ثبات أداة الدراسة "Alpha de Cronbach"**

رقم المحور	اسم المحور	عدد العبارات	الثبات "Cronbach"
1	التدريب	6	0.921
2	التحفيز	6	0.821
3	الاتصال الداخلي	6	0.878
4	التمكين	5	0.822
/	التسويق الداخلي	23	0,866
/	الرضا الوظيفي	10	0.788
/	الاستبيان	33	0.844

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS<sub>26</sub>.

يتضح من خلال الجدول رقم (3) أن قيمة معامل "Alpha de Cronbach" تجاوزت نسبة (60%) وهي النسبة الدنيا اللازمة لتأكد من ثبات الدراسة، حيث قدرت النسبة الكلية للاستبيان (84%) وهو ما يدل على أنه لو تم إعادة توزيع الاستبيان مرة أخرى سكرر الإجابة نفسها بنسبة (84%) وهي نسبة عالية تساعدنا في الحصول على بيانات موثوقة.

**3.5. عرض وتحليل العناصر الشخصية لعينة الدراسة:** سيتم عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة لدراسة كما يلي:

**الجدول رقم 04: التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بعينة الدراسة.**

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	49	70
	أنثى	21	30
	المجموع	70	100

18.6	13	أقل من 30 سنة	السن
21.4	15	من 30 سنة إلى أقل 35 سنة	
35.7	25	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة	
24.3	17	أكبر من 40 سنة	
100	70	المجموع	المستوى التعليمي
15.7	11	مستوى ثانوي	
48.6	34	ليسانس	
15.7	11	دراسات عليا	
20.00	14	أخرى	
100	70	المجموع	الخبرة
20	14	أقل من 5 سنوات	
24.3	17	أكبر من 5 سنوات أقل من 10 سنوات	
55.7	39	أكبر من 10 سنوات	
100	70	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26.

من خلال الجدول رقم (04) والذي يتضمن أبرز السمات الشخصية لعينة الدراسة، نلاحظ من خلال متغير الجنس أن أغلبية العاملين هم من فئة الذكور بنسبة تساوي (70%)، أما متغير السن فيشير إلى أن أغلبية العاملين في مديرية الكهرباء والغاز بولاية تبسة هم من فئة الشباب، بينما يبين متغير المستوى التعليمي أن أغلبية العاملين يتمتعون بمستوى تعليمي عالي بنسبة تتجاوز (64%)، كما نلاحظ أن العاملين في أغلبهم يتمتعون بخبرة محترمة وهذا ما يعتبر عاملا إيجابيا في تنفيذ المهام.

**4.5. عرض وتحليل بيانات متغيرات الدراسة:** من أجل تحليل ردود أفعال عينة دراسة سيتم استخدام مجموعة من المؤشرات الإحصائية والمتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف، وقد تم ذلك ببرنامج SPSS، كما تم الاعتماد على نموذج ومقياس "Likert" الخماسي.

جدول رقم 05: مقياس درجات "Likert" الخماسي

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

Source: Sullivan, G. M., & Artino Jr, A. R. (2013). Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. *Journal of graduate medical education*, 5(4), p.542.

#### 1.4.5. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات التدريب

الجدول رقم 06: نتائج عبارات التدريب.

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	رتبة العبارة	اتجاه الإجابة

التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. دراسة حالة: مديرية الكهرباء والغاز بولاية تيسة.

01	تمتلك المنظمة برامج تدريبية.	3,98	0,433	10,87	1	موافق
02	يستفيد جميع العاملين من برامج تدريبية.	2,95	0,923	31,28	5	محايد
03	سبق لك وأن استقدت من دورة تدريبية.	3,65	0,739	20,24	3	موافق
04	تساهم البرامج التدريبية من رفع من قدراتك ومهارتك.	3,70	0,748	20,66	2	موافق
05	تصميم الأنشطة التدريبية يتوافق مع مهامك داخل المنظمة.	3,62	0,854	23,59	4	موافق
06	البرامج التدريبية المعتمدة كافية وفعالة.	2,82	0,900	31,91	6	محايد
/	البعد الأول: التدريب	3,45	0,491	14,23	/	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS<sub>26</sub>.

تبين الأرقام الواردة في الجدول رقم (06) أن أغلب عينة الدراسة يبديون رضاهم على الأنشطة التدريبية التي توفرها المديرية، وهذا ما بينته نتيجة الكلية لهذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.45) وهو تقدير جيد نوعا ما، فيما تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.98) و (2.82)، حيث يرى أغلبية عينة الدراسة أن المنظمة تمتلك برامج وأنشطة تدريبية واضحة تهدف إلى تطوير من مستوى الأفراد، غير أن هناك انقسام واضح في آراء عينة الدراسة حوال كفاية هذه البرامج وفعاليتها.

#### 2.4.5. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات التحفيز

الجدول رقم 07: نتائج عبارات التحفيز.

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	رتبة العبارة	اتجاه الإجابة
07	للمنظمة نظام تحفيزي لكل العاملين حسب نشاطهم.	3,57	1,02	28,57	2	محايد
08	يعتبر النظام التحفيزي عادل ومرضي في تطبيق الحوافز ومكافأة العاملين.	2,94	0,961	32,94	5	محايد
09	فرصة الترقية متاحة للجميع وبشكل عادل في المنظمة.	2,61	0,856	32,79	6	محايد
10	الراتب الذي تحصل عليه يتناسب مع الجهود التي تبذلها.	3,25	1,09	33,53	4	محايد
11	تتلقي الثناء عندما تؤدي عملا بشكل جيد.	3,48	1,00	28,73	3	موافق

التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. دراسة حالة: مديرية الكهرباء والغاز بولاية تيسة.

12	تقوم المنظمة باعتماد سياسات عقابية في حال التقصير.	4,28	0,704	16,44	1	موافق بشدة
/	البعد الثاني: التحفيز	3,35	0,429	12,80	/	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS<sub>26</sub>.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا الانقسام في ردود الأفعال حول بعد التحفيز، حيث يتفق أغلب المبحوثين على أن المنظمة تعتمد على التحفيز السلبي بكل قوة وهذا ما بينته العبارة رقم 12 والتي بلغ قيمة المتوسط الحسابي فيها (4.28) وهو تقدير عالي، بينما نلاحظ عدم رضا العاملين على سياسة الترقية المعتمدة حيث يرى أغلب العاملين على أنها تعتمد على المركزية الشديدة ولا تتواءم مع التغييرات الحاصلة وهذا ما يساهم في تقليل من العطاء والإبداع، كما نلاحظ عدم الرضا حول الجوانب المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة لعمالها، حيث قدر المتوسط الحسابي للبعد (3.35) وهو تقدير متوسط.

### 3.4.5. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات الاتصال الداخلي.

الجدول رقم 08: نتائج عبارات الاتصال الداخلي.

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	رتبة العبارة	اتجاه الإجابة
13	للمنظمة نظام اتصال داخلي واضح وفعال.	4,02	0,449	11,16	1	موافق
14	توزيع المعلومات اللازمة في المنظمة يتم في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.	3,58	0,751	20,97	3	موافق
15	يتم استعمال أساليب حديثة ومتطورة في عملية الاتصال.	3,88	0,752	19,38	2	موافق
16	الاتصال في الاتجاهين (من الأعلى إلى الأسفل) و (من الأسفل نحو الأعلى) يتم بمرونة وسهولة.	3,57	0,753	21,09	4	موافق
17	تعمل المنظمة على إعلام العاملين بأي تغييرات قد تطرأ في المستقبل.	3,37	0,919	27,27	5	محايد
18	في حال وجود مشكل يمكنك الاتصال بالجهات المسؤولة بشكل مباشر وبسهولة.	3,32	0,912	27,47	6	محايد
/	البعد الثالث: الاتصال الداخلي	3,62	0,475	13,12	/	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS<sub>26</sub>.

يبين لنا الجدول رقم (08) ردود أفعال عينة الدراسة حول منظومة الاتصال الداخلي المعتمدة في تسيير الأنشطة والمهام اليومية، حيث يتفق أغلب المبحوثين على أن المنظمة تعتمد نظام اتصالي واضح ومفهوم وهذا ما ينعكس على أداء العاملين بشكل إيجابي، ويتضح لنا أيضا قدرة المنظمة على مواكبة التقنيات الحديثة في عملية الاتصال وهذا ما بينته العبارة رقم 15، وبشكل عام يتبين لنا من خلال توجه العام للإجابات الأفراد أن نظام الاتصال

الداخلي في مديرية الكهرباء والغاز بمدينة تيسة يحظى بقبول ورضا من قبل الأغلبية، وهذا ما تؤكدها قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد والتي بلغت (3.62).

#### 4.4.5. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات التمكين.

الجدول رقم 09: نتائج عبارات التمكين.

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	رتبة العبارة	اتجاه الإجابة
19	تترك لك المنظمة حرية التصرف في أداء مهامك	3,22	1,009	31,33	4	محايد
20	لديك صلاحيات اتخاذ القرار دون الرجوع إلى رئيسك في العمل في حال ما تطلب الأمر ذلك.	3,30	0,953	28,87	3	محايد
21	تساهم في طرح الآراء والمشاركة في حل المشاكل التي تواجه المنظمة.	3,42	0,941	27,51	2	موافق
22	تقوم بعملك ومهامك دون وجود رقابة مستمرة من رئيسك.	3,65	0,882	24,16	1	موافق
23	تعمل المنظمة بأسلوب اللامركزية في اتخاذ القرار.	3,12	1,006	32,22	5	محايد
/	البعد الرابع: التمكين	3,34	0,502	15,03	/	محايد

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26.

تبرز الأرقام المبينة في الجدول رقم (09) عدم اعتماد سياسة التمكين بشكل كبير داخل مديرية الكهرباء والغاز بمدينة تيسة، وهذا ما بينته مختلف العبارات المشكلة لهذا المحور، رغم اعتراف المبحوثين بعدم وجود رقابة مستمرة على العاملين وهذا ما بينته نتائج العبارة رقم 22 بمتوسط حسابي قدر ب(3.65) وبتقدير مقبول، كما تبين عدم توجه المنظمة لاعتماد أسلوب اللامركزية ومنح صلاحيات أكبر للعاملين في تنفيذ المهام، وبشكل عام نلاحظ أن التمكين في مديرية الكهرباء والغاز لم يصل لدرجة كبيرة وكان تقديره هو الأقل بين مختلف الأبعاد الأخرى حيث لم تتجاوز قيمة المتوسط الحسابي نتيجة (3.34).

#### 5.4.5. تحليل نتائج التسويق الداخلي.

الجدول رقم 10: تحليل أبعاد التسويق الداخلي.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (%)	الترتيب	التوجه العام
البعد الأول: التدريب	3,45	0,491	14,23	2	موافق
البعد الثاني: التحفيز	3,35	0,429	12,80	3	محايد
البعد الثالث: الاتصال الداخلي	3,62	0,475	13,12	1	موافق
البعد الرابع: التمكين	3,34	0,502	15,03	4	محايد
التسويق الداخلي	3,44	0,327	9,50	/	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26.

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (10) نلاحظ أن ممارسات التسويق الداخلي لم تصل للدرجة عالية وهذا ما بينته ردود أفعال عينة الدراسة، حيث قدر المتوسط الحسابي للممارسات التسويق الداخلي بشكل عام (3.44) وهو تقدير فوق المتوسط، حيث يتوجب على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة تيسة السعي بقوة لتحسين وتطوير من ممارسات التسويق الداخلي وذلك لما لها من تأثير على الأداء العاملين، وكانت متوسطات الحسابية للأبعاد المشكلة لهذا المحور تتراوح بين (3.62) و(3.34)، فنال بعد الاتصال الداخلي رضا أغلبية المبحوثين في هذا الدراسة واحتل المركز الأول بتقدير قريب من المرتفع، بينما جاء بعد تدريب في المركز الثاني بتقدير جيد، بينما لم ينال بعد التحفيز والتمكين على التوالي رضا أغلبية المبحوثين.

#### 6.4.5. تحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني الرضا الوظيفي الجدول رقم 11: نتائج عبارات الرضا الوظيفي.

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	رتبة العبارة	اتجاه الإجابة
24	هناك شعور بالرضا في المنصب الذي تشغله.	3.52	0.811	23.04	10	موافق
25	ظروف العمل تناسبك وتشجعك لتقديم الأفضل.	3.54	0.845	23.87	9	موافق
26	وظيفتك تمنحك تقدير واحتراما من قبل الآخرين.	3.98	0.524	13.16	2	موافق
27	توفر لك المنظمة مختلف التأمينات المالية والصحية المناسبة.	3.80	0.714	18.78	7	موافق
28	علاقتك بزملائك في العمل يسودها الاحترام.	4.14	0.490	11.83	1	موافق
29	تشعر باستقرار وأمان وظيفي كبير.	3.78	0.720	19.04	8	موافق
30	علاقتك مع المشرفين والرؤساء مميزة والتعامل معهم يتم باحترام من الجانبين.	3.81	0.766	20.10	6	موافق
31	أفراد عائلتك فخورين بانتمائك لمنظمة التي تعمل فيها.	3.88	0.694	16.72	3	موافق
32	لديك شعور عاطفي اتجاه المنظمة، وزملائك في العمل.	3.82	0.798	20.89	4	موافق
33	لديك الرغبة في استمرار حياتك المهنية بالمنظمة.	3.82	0.760	19.89	4	موافق
/	الرضا الوظيفي	3.81	0.377	9.89	/	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.

من خلال الأرقام الإحصائية التي تضمنها الجدول رقم (10) نلاحظ رضا العاملين حول طبيعة العلاقات السائد في العمل حيث أنها مبينة على الاحترام وهذا ما بينته العبارة

رقم 28 وبمتوسط حسابي مرتفع يقدر ب(4.14)، كما عبر أغلبية المبحوثين على أن العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز يمنحهم تقديرا واحتراما من قبل الآخرين وعائلتهم وقد يعود السبب الرئيسي في هذا لمكانة المنظمة في الحياة الاقتصادية داخل الجزائر، حيث تعتبر من أكبر وأهم المنظمات في البلاد وهذا ما بينته نتائج العبارة 26، 31 على التوالي، كما يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين يرغبون في استمرار حياتهم المهنية في المنظمة، وبشكل عام نلاحظ أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة تيسة يبلغ مستوى جيد وفقا لرؤود الأفعال عينة الدراسة، حيث قدرت نتيجة المتوسط الحسابي للمحور ككل ب(3.81) وهو تقدير جيد، بينما قدر الانحراف المعياري (0.377)، وكانت نتيجة معامل الاختلاف تشير إلى (9.89%) مما يدل على عدم تشتت إجابات الأفراد، وبإستطاعة المنظمة أن تساهم في الرفع من مستوى الرضا الوظيفي من خلال تحسين الممارسات المسؤولة على ذلك.

**5.5. اختبار الفرضيات:** سيتم اختبار الفرضيات الموضوعية بالاعتماد على النتائج الإحصائية وذلك من خلال ما يلي:

**1.5.5. اختبار طبيعة البيانات:** يتم اختبار طبيعة البيانات لتأكد من أنها تتبع التوزيع الطبيعي وذلك من خلال اعتماد اختبار "Kolmogorov- Smirnov" والذي يعتبر ضروريا في الاختبارات المعلمية

**الجدول رقم12: نتائج اختبار "Kolmogorov- Smirnov"**

البيان	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية sig
نتيجة التوزيع الطبيعي للاستبيان	0.907	0.383

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS<sub>26</sub>.

يوضح الجدول السابق أن نتائج الاختبار المتحصل عليها تشير إلى أن قيمة مستوى الدلالة للاستبيان أكبر من (0.05%) وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يتم اختبار الفرضيات بشكل طبيعي وفقا للمؤشرات الإحصائية المعلمية.

**2.5.5. اختبار الفرضيات:** سيتم اختبار الفرضيات وتحليل أبرز النتائج المتحصل عليها كما يلي:

**الجدول رقم13: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية.**

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار $\beta$	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	القيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
التدريب	الرضا الوظيفي	3,522	0,110	0,12	10,882	0,00
		3,457	0,121	0,15	9,663	0,00
		3,221	0,206	0,43	9,353	0,00
		3,551	0,105	0,011	11,577	0,00
		3,036	0,196	0,38	6,401	0,00
التحفيز						
الاتصال الداخلي						
التمكين						
التسويق الداخلي						

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS<sub>26</sub>

**3.5.5. تحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى:** توضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود علاقة تأثير موجبة بين التدريب والرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (3,522) كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين التدريب والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي (0,110) وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$  وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ولكنها علاقة ارتباط ضعيفة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثل في معامل التحديد  $R^2$  والتي بلغت (0,12) حيث تشير هذه النتيجة إلى أن نسبة (12%) من التأثيرات في مستوى الرضا الوظيفي تعود لبرامج التدريب ونسبة (88%) تعود إلى عناصر وممارسات أخرى، كما تبين قيمة الاختبار T البالغة (10,882) عند مستوى دلالة (0,00) وهو أقل من مستوى الدلالة (0,05) مما يدل على معنوية هذا البعد و يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وعبر النتائج المحصل عليه يتم رفض الفرضية المطروحة ويتم قبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود تأثير لتدريب في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة.

**4.5.5. تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية:** توضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (3,457)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين ممارسات التحفيز والرضا الوظيفي (0,121) وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$  وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ولكنها علاقة ارتباط محدودة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثل في معامل التحديد  $R^2$  والتي بلغت (0,15) حيث تشير هذه النتيجة إلى أن نسبة (15%) من التأثيرات في مستوى الرضا الوظيفي تعود لممارسات التحفيز ونسبة (85%) تعود إلى عناصر وممارسات أخرى، كما تبين قيمة الاختبار T البالغة (9,633) عند مستوى دلالة (0,00)، وهو أقل من مستوى الدلالة (0,05) مما يدل على معنوية هذا البعد و يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية، ومن خلال النتائج المحصل عليها يتم رفض الفرضية المطروحة ويتم قبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود تأثير لتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة.

**5.5.5. تحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:** توضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (3,221)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي (0,206) وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0,05)$  وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة ولكنها علاقة ارتباط محدودة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثل في معامل التحديد  $R^2$  والتي بلغت (0,43) حيث تشير هذه النتيجة إلى أن نسبة (43%) من التأثيرات في مستوى الرضا الوظيفي تعود لممارسات الاتصال الداخلي ونسبة (57%) تعود إلى عناصر وممارسات أخرى، كما تبين قيمة الاختبار T البالغة (9,353) عند مستوى دلالة (0,00) وهو أقل من مستوى الدلالة (0,05) مما يدل على معنوية هذا البعد و يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وعبر النتائج المحصل عليه يتم رفض الفرضية المطروحة ويتم قبول الفرضية البديلة والتي



تشير إلى وجود تأثير للاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة.

**6.5.5. تحليل نتائج الفرضية الرابعة:** توضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة إلى وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار 3,551، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين التمكين والرضا الوظيفي (0,105) وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$  وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة ولكنها علاقة ارتباط محدودة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثل في معامل التحديد  $R^2$  والتي بلغت (0,011) حيث تشير هذه النتيجة إلى أن نسبة (1%) من التأثيرات في مستوى الرضا الوظيفي تعود لتمكين ونسبة (99%) تعود إلى عناصر وممارسات أخرى، كما تبين قيمة الاختبار T البالغة (11,570) عند مستوى دلالة (0,00) وهو أقل من مستوى الدلالة (0,05) مما يدل على معنوية هذا البعد و يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وعبر النتائج المحصل عليه يتم رفض الفرضية المطروحة ويتم قبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود تأثير للتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة.

**7.5.5. تحليل نتائج الفرضية الرئيسية:** توضح نتائج اختبار الفرضية الرئيسية إلى وجود علاقة تأثير موجبة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (3,036)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتمثل في التسويق الداخلي والمتغير التابع والمتمثل في الرضا الوظيفي (0,196) وذلك عند مستوى دلالة  $(\alpha=0,05)$  وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات الدراسة ولكنها علاقة ارتباط محدودة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثل في معامل التحديد  $R^2$  والتي بلغت (0,38) حيث تشير هذه النتيجة إلى أن نسبة (38%) من التأثيرات في مستوى الرضا الوظيفي تعود لممارسات التسويق الداخلي ونسبة (62%) تعود إلى عناصر وممارسات أخرى، كما تبين قيمة الاختبار T البالغة (6,401) عند مستوى دلالة (0,00) وهو أقل من مستوى الدلالة (0,05) مما يدل على معنوية هذا البعد و يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية، وعبر النتائج المحصل عليه يتم رفض الفرضية المطروحة ويتم قبول الفرضية البديلة والتي تشير إلى وجود تأثير للممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة.

## 6. خاتمة:

لقد أصبح التسويق الداخلي وخاصة في العقود الأخيرة يحظى باهتمام كبير من قبل مختلف المنظمات، حيث أصبحت المنظمات توجه جزء من استثماراتها لتلبية الحاجيات المختلفة للعاملين، والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لهم، لما لذلك من تأثير استراتيجي في تحقيق التفوق وبناء ميزة تنافسية عالية.

## 1.6. النتائج:

- برامج التدريب المخصصة للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة لا تحظى برضا كبير من قبل العاملين؛

- يرى أغلب العاملين أن سياسة التحفيز يجب أن تشهد مراجعة كبيرة وتراعي التغييرات الحاصلة؛
- هناك رضا وقبول واضح من قبل العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة حول المنظومة الاتصالية المتبعة؛
- لا تعطى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة مكانة كبيرة لسياسة التمكين ويعود السبب في ذلك المركزية الشديدة التي تنتهجها المنظمة؛
- ممارسات التسويق الداخلي بشكل عام موجودة ويتم العمل بها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة، ولكنها تشهد تطبيق ضعيفا إلى متوسطا في أغلب الحالات؛
- يعتبر مستوى الرضا الوظيفي متوسطا لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة،
- تساهم ممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز، ولكن هذه المساهمة تعتبر محدودة في المجمل، على غرار مساهمة التدريب، التحفيز والتمكين، ولكن هذه المساهمة ترتفع عندما يتعلق الأمر بممارسات الاتصال الداخلي.

## 2.6. الاقتراحات:

- يجب على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة الاهتمام بالتدريب الشامل في مختلف المستويات الإدارية من أجل تنمية المهارات والقدرات اللازمة للعاملين لمواكبة كل التغييرات التي تحدث في بيئة الأعمال، كما يجب صياغة برنامج يساعد على استفادة جميع العاملين من التدريبات بما يتوافق مع مهامهم وهذا ما سيعود بالفائدة على المؤسسة؛
- يجب على مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة تبسة بذل المزيد من الجهود اتجاه حاجيات العاملين المادية والمعنوية، وكسب رضاهم لضمان استمرارهم بالعمل وإبعادهم عن التفكير في الانتقال لمؤسسات، عبر زيادة الاهتمام بسياسة التحفيز المادي والمعنوي لعاملين مما يساهم في تحسين من مستويات الرضا الوظيفي؛
- يجب على مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة تبسة محاولة توسيع نطاق التمكين وتفويض الصلاحيات للعاملين داخل المنظمة، وذلك لتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم فيما يتعلق بوظائفهم؛ هذا سيؤدي إلى الرفع من مستويات الإبداع وتطوير من درجات الرضا الوظيفي للعاملين؛
- زيادة من حجم الاستثمار في مختلف ممارسات التسويق الداخلي والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية من أجل تطوير من جودة وقيمة الخدمات المقدمة والمساهمة في تحسين من درجات الرضا الوظيفي للعاملين.

## 7. قائمة المراجع

## 1.7. المراجع العربية

هاني حامد الضمور. (2008) تسويق الخدمات . ( الطبعة الرابعة) دار وائل النشر.الأردن.

## 2.7. المراجع الأجنبية

- Abou Elnaga, A., & Imran, A. (2014). The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study. *American Journal of Research Communication*, 2(1), pp. 13-26.
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of marketing*, 37(9), pp. 1177-1186.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management*. (Third, Ed.) London and Philadelphia: Kogan-page Publisher.
- Aydin, B., & Ceylan, A. (2009). A research analysis on employee satisfaction in terms of organizational culture and spiritual leadership. *nternational journal of business and management*, 4(3), pp. 159-168.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research & Practice*, 4, pp. 77-86.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of retail banking*, 3(1), 33-40.
- Collins, B., & Payne, A. (1991). Internal marketing: a new perspective for HRM. *European Management Journal*, 9(3), 261-270.
- Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest, L. J. (1994). Internal Marketing: The Key to External Marketing Success. *Journal of Services Marketing*, 8(4), 5-13.
- Matzler, K., Fuchs, M., & Schubert, A. (2004). mployee satisfaction: does Kano's model apply? *otal quality management & business excellence*, 15(9-10), pp. 1179-1198.
- Parvin, M., & Kabir, N. M. (2011). Factors Affecting Employee Job Satisfaction of Pharmaceutical Sector. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(9), pp. 113-123.
- Richard , A. S., & Elwood, F. H. (2008). *Foundations of Human Resource Development* (FIRST ed.). San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.
- Sullivan, G. M., & Artino Jr, A. R. (2013). Analyzing and interpreting data from Likert-type scales. *Journal of graduate medical education*, 5(4), 541-542.
- Varey, R. J., & Lewis, B. R. (2002). *Internal marketing: directions for management* (Secend ed.). New York: Routledg.
- Welch, M., & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate communications: An international journal*, 12(2), pp. 177-198.

