

الجمهورية العربية السورية

جامعة المنارة

كلية إدارة الأعمال

اختصاص تسويق وتجارة الكترونية



## أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية على موظفي جامعة المنارة في اللاذقية

مشروع مقدم لنيل درجة الاجازة في ادارة الاعمال / تخصص التسويق والتجارة الالكترونية

إعداد الطالب

طارق يونس برهوم

إشراف الدكتورة

د. دانيا زين العابدين

2022- 2021

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
7	ملخص الدراسة
9	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
10	مقدمة
10	الدراسات السابقة
14	مشكلة البحث
15	فرضيات البحث
15	أهمية البحث
16	أهداف البحث
16	نموذج الدراسة
17	منهج البحث
18	الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث
19	المبحث الأول: التسويق الداخلي في الجامعات
19	مقدمة
19	مفاهيم التسويق الداخلي
20	أهمية التسويق الداخلي
22	عناصر التسويق الداخلي
22	أهداف التسويق الداخلي
23	مقومات التسويق الداخلي
25	مراحل تطبيق التسويق الداخلي
27	خصائص التسويق الداخلي
28	مزايا التسويق الداخلي
28	أدوات التسويق الداخلي

29	<b>المبحث الثاني: الرضا الوظيفي الجامعي</b>
29	مقدمة
29	مفهوم الرضا الوظيفي
30	الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي
31	عوامل الرضا الوظيفي
32	أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظفين
33	كيفية تحقيق الرضا الوظيفي بالنسبة لموظفيك
36	الخاتمة
37	<b>الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للبحث</b>
38	مقدمة
38	وصف العينة
38	عرض آراء الموظفين حول التسويق الداخلي والرضا الوظيفي
41	اختبار الفرضيات
48	النتائج
49	التوصيات
50	<b>الملحق</b>
54	<b>المصادر والمراجع</b>

إلى سيد الرجال وقائد الوطن ، من صان قداسة التراب وعلمنا درسا في الصمود  
والنضال

الرجل الثابت والمكافح .... الذي لم يزل قدوتي ومنارتي الأولى ....

**السيد الرئيس الدكتور بشار حافظ الأسد**

إلى سيدة الياسمين ،سيدة العطاء والخير التي تنشر السلام في كل مكان وتدخل الفرحة إلى  
قلوب الملايين بعطفها وحبها الخالص النقي ..

إلى السيدة التي ساهمت في تأسيس "جامعة المنارة" وحرصت أن نتلقى العلم بكل  
محبة..

**السيدة الأولى أسماء الأسد**

## الإهداء

إلى رمز التفاني والعطاء...إلى التي وهبتني الحب والحنان ...

إلى التي أحاطتني بالدفع والأمان .. إلى ملاكي في الحياة ..

إلى بسمه الحياة وسر الوجود .. إلى من كان دعائها سر نجاحي

أمي الحنونة

وحنانها بلسم جراحي ... إلى أغلى الحبايب....

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ..... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ..

والدي العزيز

أرجو من الله أن يمد عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار ...

إلى زينة الحياة وبدعتها وأحن من في الدنيا ..

أخواتي الأحباء

من تحلو الدنيا بجوارهن ... ويختفي كل ألم بحضورهن ..

( رولا ، فداء ، منال ، ثراء ، فاتن )

للفارس الذي كان ولم يزل الملجأ الوحيد والسند في أوقات الشدة ..

أخي العزيز فارس

الذي لم يتركني يوما وكان يشد على يدي ويعطيني الدعم والقوة ...

إلى الغوالي الذين أعود طفلا بوجودهم .... ويفرح قلبي بحضورهم ..

(نايا ، علي، رضا ،مجد، تالا ،لنا ،جاد،

يعرب ،أدم ،فلة ،ميريللا ،إيلينا ،كرم )

إلى أمانتي وملأني بعد رب العالمين .. إلى رفاق الروح ...

إلى الأخوة الذي الذين لم تلدهم أمي .. إلى الذين كانوا خير سند في كل خطوة أخطوها

أصدقائي الغوالي

إلى من ساندتني وخطت معي خطواتي ... ويسرت لي الصعاب ...

إلى نصفي الثاني ... إلى رفيقة الدرب وشريكة النجاحات ...

إلى الروح التي سكنت روحي .....

*My Dream*

## ملخص الدراسة

يهدف البحث إلى دراسة التسويق الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي في جامعة المنارة حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وقام الباحث بتوزيع استبيان على جميع العاملين في الجامعة والبالغ عددهم 62 موظف إداري وقام بتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام برنامج SPSS<sub>25</sub> وتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها توفر مكونات التسويق الداخلي الخمسة ( اختبار العاملين ، التدريب ، التحفيز ، المكافآت ، التمكين ) بمتوسط أعلى من الحياد ، ووجود اتجاه ايجابي للرضا الوظيفي للموظفين في جامعة المنارة ، كما توصل الباحث إلى وجود أثر ذو دلالة للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي ومنه تم اقتراح مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز وتمكين مكونات التسويق الداخلي في جامعة المنارة وصولاً إلى رضا وظيفي مرتفع .

**الكلمات المفتاحية :** التسويق الداخلي ، الرضا الوظيفي

## **Abstract of the study**

The aim of the research is to study internal marketing and its impact on job satisfaction at Al-Manara University . The most important of them is the availability of the mean components of the internal market (testing workers , training , motivation , tools , empowerment ) with an average of inferiority , and the presence of a positive trend of job satisfaction for employees at Al-Manara University . From the promotion that aims to enhance and enable the internal marketing components at the University of Sanfara , Down to job satisfaction , reference .

**Key words :** internal marketing , Job Satisfaction



أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي

## الفصل الأول

### الإطار العام للبحث

## مقدمة:

الشركات والمؤسسات الناجحة تبدأ خطتها التسويقية بموظفيها وليس بالزبائن وهو ما يسمى بالتسويق الداخلي فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين زاد الرضا الوظيفي كونه درجة شعور العاملين واتجاهاتهم نحو امور وقضايا تهمهم في الوظيفة التي يشغلونها في الشركة وتأتي أهمية الرضا الوظيفي من منطلق أن هذه الشركات والمؤسسات يجب أن تجعل رضا العاملين لديها محط تركيزها قبل التوجه نحو الزبون الخارجي ويشمل ذلك عموم العاملين في الشركات الخدمية بشكل عام والمؤسسات الأكاديمية بشكل خاص بمختلف مراتبهم الوظيفية فنظرا لما يقدمونه من جهود في تحقيق أهداف المؤسسة ينبغي على إدارة هذه المؤسسات التعريف الى احتياجاتهم ومن هنا جاء الاهتمام بتطبيق التسويق الداخلي الذي يكون موجها نحو شريحة العاملين ويعد مطلبا مهما وأساسا للتسويق الناجح لذا وجدنا من الأهمية القيام ببحث عن التسويق الداخلي وممارساته وأثره في الرضا الوظيفي في إحدى الجامعات الخاصة في سورية .

### 1-1 الدراسات السابقة

في هذا السياق وبغية تدعيم الجث قام الباحث بإجراء مراجعة أدبية ونقدية عرض فيها موجز عن الدراسات السابقة التي قام بها الباحثين السابقين والتي تناولت هذه العلاقة بغية الوقوف دراسته من الدراسات السابقة

#### الدراسات العربية

##### 1- دراسة (مطاحن، 2010) بعنوان

##### تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الاردن

ان مجال وعينة ومجتمع الدراسة هم العاملون في المستويات الادارية الوسطى والتنفيذية من منظمات صناعة الاثاث في عمان الاردن واستخدم لجمع البيانات منهج الاستبانة وكانت وسائل الاحصاء المستخدمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب والتكرارات وكانت النتائج ان الشركات المبحوثة تقوم على تطبيق بعض

ابعاد التسويق الداخلي اذ تقدم الادارة الدعم الاداري للعاملين وتطبق اجراءات توظيف مقبولة وتقدم التدريب وفرص التطور الوظيفي اللازمة وتوفر نظام اتصالات وعلاقات عمل داخلية وتشجع العمل بروح الفريق .

## 2- دراسة (أبو بكر ، 2015) بعنوان

### أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين

ان مجال وعينة ومجتمع الدراسة هم العاملون في بنك ابو ظبي الاسلامي فرع العين وقد استخدم لجمع البيانات منهج الاستبانة وكانت وسائل الاحصاء المستخدمة برنامج spss باستخدام وسائل الاحصاء الاتية :

1- الوسط الحسابي

2- الانحرافات المعيارية

3- تحليل الانحدار المتعدد

وكانت النتائج وجود اثر ذي دلالة احصائية لممارسات التسويق الداخلي في رضا العاملين بالبنوك الاسلامية ، بالإضافة الى ان مستويات رضا العاملين داخل البنك بين متوسطة وعالية .

## 3- دراسة (عبد القادر ، 2018) بعنوان

### أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

الغرض من هذا البحث هو دراسة اثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في الصندوق الوطني للتقاعد بشار، كما تهدف الى تحديد وقياس اثر مكونات التسويق الداخلي : اختيار العاملين ، التطوير ، التحفيز، الاتصالات الداخلية ، التمكين ، في العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي . تم تصميم استبيان علي 35 موظف وظهرت النتائج ان التسويق الداخلي له أثر ايجابي على الرضا الوظيفي .

#### 4- دراسة ( الزهيري ، 2019 ) بعنوان

##### التسويق الداخلي وأثره في الرضا الوظيفي

يهدف البحث الى تحليل علاقة الارتباط والاثار بين اجراءات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين . للكشف عن مدى تبني الشركات المبحوثة للتسويق الداخلي بشكل كلي او جزئي وقد تم اختيار قطاع التأمين الحكومي كمجال للبحث واختيرت شركتان ( شركة التأمين الوطنية العامة ، وشركة تأمين العراقية العامة ) مجتمعا للدراسة واختير 255 موظفا يعملون في مختلف فروع واقسام التأمين المتخصصة فضلا عن قسمي التسويق والتخطيط . اعتمد البحث على مقياس ليكرت الخماسي وذلك لتوازن درجاته، ولقد تم توزيع 154 استمارة استبانة استرد منها 122. اكدت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط وتأثير لاجراءات التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي ، وتقديم الشركات مجتمع البحث الدعم والاهتمام للاتصال والتحفيز بنسبة اعلى من التمكين والتدريب كما اوصى البحث بضرورة قيام ادارة الشركات المبحوثة بالعمل على نشر المعلومات التسويقية بين العاملين فضلا عن الاستخدام الامثل لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق تبادل امثل للمعلومات بين اقسام وفروع الشركات ، والاهتمام بتدريب الموظفين والعمل على اعداد البرامج التدريبية وتطويرها . واجراء تقييم للموظفين المتدربين مبني على اساس علمي سليم للبرامج التدريبية ولاسيما فيما يتعلق بصلاحية تلك البرامج وفعاليتها .

#### الدراسات الأجنبية :

##### 1- دراسة (Tansey et al. 2004) بعنوان

##### (The Role of Internal Marketing In The Motivation of High Contact Service Employees, 2004)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الموظفين الذين يتعاملون مع الزبائن على نحو كبير في تقديم الخدمة والكشف عن التحديات الصعبة والنادرة في دور مقدمي الخدمات كحلقة وصل بين المنظمة والزبائن ، كما هدفت إلى توضيح دور التسويق الداخلي في تقليل الصعوبات التي يواجهها مقدم الخدمة في أثناء قيامه بمهامه من أجل الربط بين

المؤسسة والعالم الخارجي ، وهدفت إلى إبراز دور التحفيز للعاملين على تقديم الخدمة للزبائن .توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة تحفيز العاملين في موقع الصدارة مع الزبائن ،وأوصت بضرورة اتباع سياسات التسويق الداخلي لتحفيز مقدمي الخدمة ،وأن يتم تبني سياسة التحفيز ليس على مستوى إدارة الموارد البشرية فحسب بل على مستوى المنظمة ككل .

## **2- دراسة (Hwang & Chi ،2005) بعنوان**

### **(Relations Among Internal Marketing, Employee Job Satisfaction and Hotel Performance)**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي ،الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي بالفنادق الدولية في تايوان .أظهرت نتائج الدراسة أن للتسويق الداخلي تأثيرا إيجابيا قويا في الرضا الوظيفي لدى العاملين ،كما أن للرضا الوظيفي تأثيرا إيجابيا في أداء المنظمات .وأظهرت النتائج كذلك أن للتسويق الداخلي تأثيرا إيجابيا في أداء المنظمات .كما أكدت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطات بين التسويق الداخلي ،والرضا الوظيفي والأداء التنظيمي وأوصت الدراسة بضرورة تبني الإدارة للتسويق الداخلي لتحقيق الرضا.

## **3- دراسة (Farzed, 2007) بعنوان**

### **(The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment)**

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على البنوك الحكومية في إيران إلى الكشف على أثر التسويق الداخلي في التزام المنظمة نحو موظفيها ، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن للتنسيق والتكامل والتفاعل بالإضافة للتدريب والتحفيز ، الأثر الإيجابي في التزام المنظمة نحو موظفيها ضمن البنوك التي تم بحث موظفيها ، وأوصت الدراسة بأن على البنوك الحكومية في الدولة أن تهتم بالالتزام المؤسسي تجاه موظفيها إذا أرادت التميز في تقديم الخدمة لعملائها. وهذا الالتزام لا يتحقق إلا من خلال الأفراد ، كما أوصت كذلك بضرورة تفعيل دور الالتزام ضمن إستراتيجية التسويق الداخلي .

#### 4- دراسة (Sincic & Vokic 2007) بعنوان:

##### ( Integrating Internal Communications, Human )

وجود تطبيق للتسويق الداخلي بالربط مع إدارة المعلومات في المنظمة الصناعية التي تمت الدراسة فيها ،كما توصلت إلى أن أكثر العاملين شعورا بالرضا هم الذين يقومون بمهام الاتصال مع الموظفين ،وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة تفعيل تكنولوجيا المعلومات وإدارتها ضمن مفهوم التسويق الداخلي، كما أوصت بضرورة تفعيل دور الاتصال بين الإدارة وموظفيها .

#### 2-1 مشكلة البحث

تركز جامعة المنارة على التسويق الخارجي متجاهلة التسويق الداخلي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي .لذلك يتطلب معرفة ما إذا كان لدى جامعة المنارة مجتمع البحث تصور واضح عن أهمية التسويق الداخلي ، وما إذا كانت تدرك أن العاملين في الجامعة هم أساس تحقيق الميزة التنافسية والدخول للأسواق الخارجية عن طريق حصولها على عاملين قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات جودة عالية ،وتكوين علاقات طيبة معهم والإحتفاظ بهم ، ومعرفة ما إذا كان العاملون في الجامعة يمتلكون ثقافة خدمة تدعم أدائهم ، وبذلك تحقق رضاهم .ومدى إهتمام إدارة الجامعة بتدريب وتحفيز العاملين ، ونشر المعلومات التسويقية عن طريق وسائل الإتصالات المختلفة.

#### ما مدى تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في جامعة المنارة ؟

### 3-1 فرضيات البحث

للإجابة على التساؤل ،قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

لا يوجد أثر للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي . هذه هي الفرضية الرئيسية وتتفرع إلى عدة فرضيات فرعية :

- (1) H01 لا يوجد أثر لإختيار العاملين على الرضا الوظيفي في جامعة المنارة .
- (2) H02 لا يوجد أثر للتدريب على الرضا الوظيفي في جامعة المنارة .
- (3) H03 لا يوجد أثر للتحفيز على الرضا الوظيفي في جامعة المنارة .
- (4) H04 لا يوجد أثر للاتصالات الداخلية على الرضا الوظيفي في جامعة المنارة .
- (5) H05 لا يوجد أثر للتمكين على الرضا الوظيفي في جامعة المنارة .

### 4-1 أهمية البحث

تظهر أهمية الدراسة من ناحيتين نظرية وعملية

1- **من الناحية النظرية :**تتبع أهميته في التعريف بالتسويق الداخلي وتحسين ممارساته وتقديم الإيجابيات والنتائج المترتبة عن تطبيقه .

2- **من الناحية العملية :** تكمن أهمية البحث في التوصل إلى أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي في واحدة من أهم الجامعات السورية الخاصة وهي جامعة المنارة حيث يتوقع من البحث أن يقدم توصيات لتطوير الرضا الوظيفي من خلال التسويق الداخلي في هذه الجامعة .

## 5-1 أهداف البحث

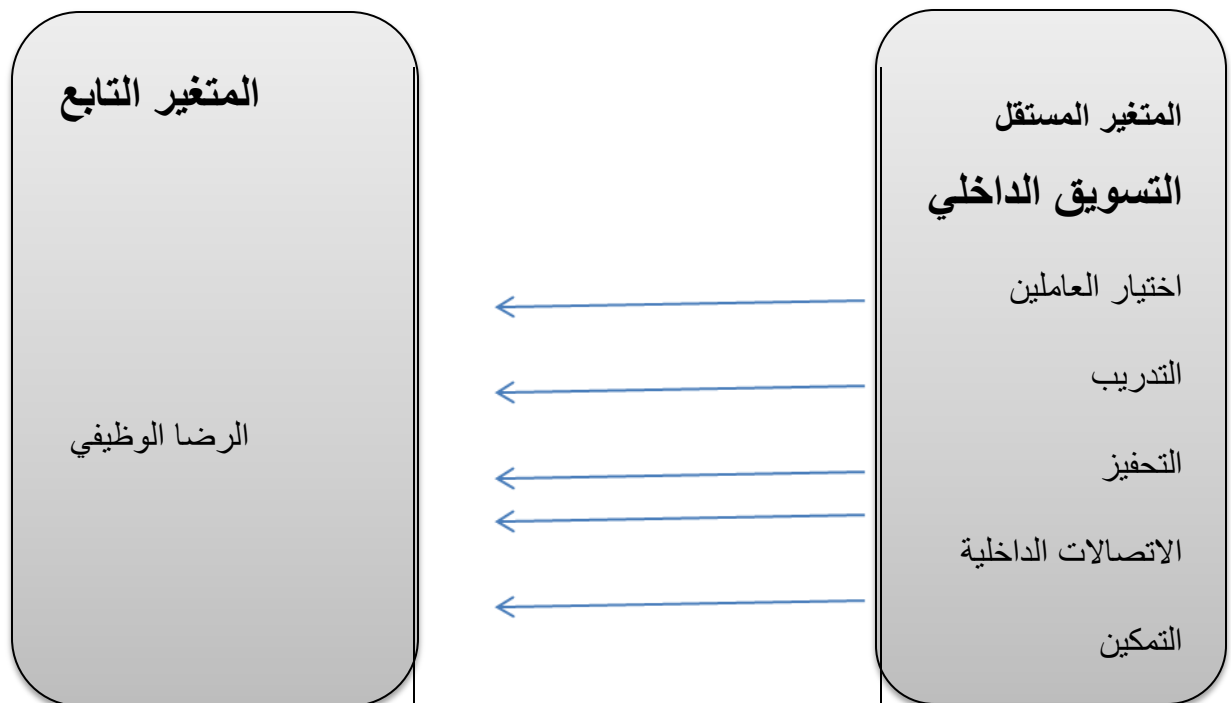
- 1- التعرف إلى إدراك العاملين لإجراءات التسويق الداخلي في الجامعة مجتمع البحث .
- 2- الوقوف على مقومات نجاح برامج التسويق الداخلي في الجامعة مجتمع البحث.
- 3-بيان طبيعة الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة مجتمع البحث .
- 4- وكيف يمكن للتسويق الداخلي بأبعاده أن يفسر الاختلافات في شكل وطبيعة الرضا الوظيفي .

## 6-1 نموذج الدراسة

المتغير التابع: الرضا الوظيفي

المتغير المستقل : التسويق الداخلي وسيتم قياسه بالمؤشرات التالية

(اختيار العاملين ، التدريب ، التحفيز ، الاتصالات الداخلية ، التمكين )





## 7-1 منهج البحث

### المنهج المستخدم:

تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع المعلومات من المراجع العلمية ذات الصلة بمتغيرات البحث، وتم جمع البيانات الخاصة بالجامعة المراد دراستها وذلك بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان وهذا بهدف الاجابة على تساؤل البحث واختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

### مجتمع الدراسة:

تمثل في جميع العاملين الإداريين في جامعة المنارة والبالغ عددهم 62

### عينة الدراسة:

سيقوم الباحث باختيار عينة ميسرة من الموظفين في جامعة المنارة حيث بلغ عدد الإستبيانات الموزعة

### الاطار الزمني والمكاني للبحث :

تمت الدراسة بين شهري كانون الاول وكانون الثاني من عامي 2021-2022 في جامعة المنارة .

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للبحث

## 2-1-المبحث لأول : التسويق الداخلي في الجامعات

### 2-1-1-المقدمة:

أصبح التسويق في هذا العصر عامود الأساس في ربحية المنظمات وأحد أسس بقائها وديمومتها، أكانت إنتاجية ام خدمية، فالتسويق الناجح يبدأ من الداخل ثم إلى الخارج، وتعتبر الجامعات الخاصة مؤسسات تعليمية تقع ضمن القطاع الخاص حيث يعمل فيها كادر من موظفين ينقسمون إلى طاقم اداري وتعليمي مهمتهم تقديم الخدمات التعليمية للطلبة لمراحب ما بعد الثانوية.

### 2-1-2 مفاهيم التسويق الداخلي:

يتمثل التسويق الداخلي في كونه مكافأة أفراد المؤسسة وكذلك التزام الإدارة بالتدريب ومراجعة وتقييم التطور الفردي ومراجعة سياسة إدارة الموارد البشرية وإعادة تعريف الإدارة من زاوية مساعدة العاملين على الإنجاز من خلال العمل (الضمور، 2002م، ص8).

وتقول الطويل بان التسويق الداخلي يتمثل في مجهودات وأنشطة تمارسها المؤسسة بهدف تطوير العملاء الداخليين وتحقيق رضاهم الوظيفي، كما أنه يعمل على تطوير معرفة العملاء الداخليين، وإنشاء قناة اتصال فعالة فيما بينهم لجعل كل وحدة تنظيمية داخل المؤسسة قادرة على تسويق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المؤسسة (الطويل، 2010م، ص322 ) يمكن القول بأن مفهوم التسويق الداخلي قد خضع لاجتهادات متباينة، إل أن هناك قواسم مشتركة تجمع هذه الاجتهادات وهي:

- التسويق الداخلي هو أنشطة موجهة للعاملين .
- اعتبار العاملين في المؤسسة عملاء يجب الاهتمام بهم .

- تنعكس نتائج التسويق الداخلي في تسويق المؤسسة خارجيا كما أن التسويق الداخلي يتضمن مجموعة من المفاهيم الرئيسية .
- التسويق الداخلي منهج إداري يبدأ من داخل المؤسسة ويمتد أثره إلى الخارج .
- يتطلب تطبيقه تبني جميع أعضاء المؤسسة التفكير والسلوك الإيجابي عند الاتصال بالعملاء .
- ينبع سلوك العاملين من أخلاقيات المؤسسة العاملين بها .
- الفكرة الأساسية للتسويق الداخلي بأن يحدث تناغم وتكامل بين أهداف المؤسسة وسلوك العاملين .
- أن يتم تشكيل ثقافة العاملين بصورة مناسبة تزيد من تحفيزهم وتمكينهم

وعلى ذلك يعرف الباحث التسويق الداخلي بأنه نظام إداري إنساني، يركز على إقامة وتعزيز علاقات طيبة وطويلة الأجل بين المؤسسة والعاملين لديها، كمرحلة سابقة وضرورية للاهتمام بالسوق الخارجي، وذلك من خلال الاستخدام الفعال للأسباب والأدوات المناسبة في توظيف العاملين في المؤسسة، وتنمية وتطوير أدائهم ومهاراتهم وتحفيز وتعزيز العلاقات الداخلية معهم، بالشكل الذي يعود بالفائدة لكال الطرفين، المؤسسة والعاملين فيها .

### 3-1-2 أهمية التسويق الداخلي :

أن هذه الأهمية تظهر ثمرتها على الجامعة عندما تهتم الجامعة بتدريب العاملين وتقوية مهاراتهم وتحديد أشكال التعاون بينهم، وفقا لمفهوم التسويق الداخلي التسويق الذي يساهم في بناء علاقات داخلية جيدة تهدف لتحسين جودة الخدمة المقدمة، لترسيخ مجموعة من القيم التي تعكس أهمية العملاء الداخليين في الجامعات أن تبذل جهدا حقيقيا على العملاء الخارجيين لينعكس إيجابيا.

المزايا التي يمنحها التسويق الداخلي للمؤسسات : يعد التسويق الداخلي متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح، كما أن رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين والتعليم المستمر لهم سيمكن المؤسسة من أن تكون أقوى مع مرور الزمن، وذلك بسبب القدرات الجوهرية التي ستمتلكها المؤسسة من خلال هؤلاء العاملين، فالتسويق الداخلي يعزز أداء

العاملين في المؤسسة، ويعمل على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا على تقديم أفضل الخدمات وإيجاد عالقات طيبة مع العملاء، ومن ثم تحقيق الهدف الخاص ألا وهو رضا العملاء الذي بدوره يحقق الربحية (صادق وجاسم، 2007م، ص51) .

وفي ضوء هذه المعطيات وجد الباحث من الأهمية التنويه إلى المزايا التي يمنحها التسويق الداخلي للمؤسسات:

- تشجيع العاملين نحو الأداء الأفضل
- تمكين العاملين بحيث يكونوا قادرين على قبول الصلاحيات وتحمل المسؤوليات
- تحقيق فهم أعمق نحو أهداف وسياسة وإجراءات وتوجهات المؤسسة لدى العاملين لديها
- تشجيع العاملين لتقديم خدمة متميزة للعملاء من خلال الثناء على مساهماتهم في نجاحات المؤسسة
- تحقيق مستوى أفضل من التنسيق والتعاون بين دوائر المؤسسة وأقسامها المختلفة
- تحقيق التكامل بين ثقافة المؤسسة وإدارة الموارد البشرية والرؤيا والاستراتيجية للمؤسسة من جهة، وبين احتياجات العاملين المهنية والاجتماعية من جهة أخرى (الفياض وقداة، 2011م، ص247).
- يعمل التسويق الداخلي على تحسين المناخ الاجتماعي بين العاملين في الجامعة
- تسهم فرق العمل المختلفة في الجامعة بتطوير الخدمات المقدمة للطلبة.
- يؤكد على البناء الثقافي وتحديد المسار من أجل تجسير الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.

## 4-1-2 عناصر التسويق الداخلي:

تبين لدينا مما سبق وجود خمسة عناصر رئيسية للتسويق الداخلي وهي:

- إثارة دافعية العاملين وتحقيق رضاهم .
- التوجيه بالعمل لتحقيق رضاه .
- التعاون والتكامل الوظيفي .
- اتباع المفهوم التسويقي لتحقيق العناصر السابقة .
- تنفيذ استراتيجيات محددة على المستويين العام والوظيفي .

( عبد القادر ، 2018 )

## 5-1-2 أهداف التسويق الداخلي :

لعلّ الهدف الرئيسي للتسويق الداخلي هو أن يلتزم كل فرد في المنظمة بأن يشارك في عملية خلق قيمة مضافة لعملاء المنظمة ، وذلك من خلال مكانه ووظيفته في المنظمة ، ويتفرع من الهدف الرئيسي أهداف فرعية وهي:

- 1- الإستثمار في العاملين حتى يزيد لديهم الشعور بالإنتماء إلى المنظمة ، وذلك من خلال الفهم الصحيح لرؤية المنظمة وأهدافها وكيفية إنجاز تلك الأهداف ، حيث أن الهدف مرتبط بالسوق الداخلية .
- 2- الإستثمار الموجه إلى العملاء ، بحيث يرقى بالعلاقة التجارية بين المنظمة والعميل إلى ميزة تنافسية ، وهو أساس بقاء المنظمة في السوق ونموّها ، حيث أن الهدف مرتبط بالسوق الخارجي .
- 3- مجموعة الأهداف التي تخلق رؤية إستراتيجية لدى موظفي المنظمة ، تتمثل في كونهم عملاء داخليين يَعدّون أعمالهم ومهامهم منتجات داخلية تلبي إحتياجات العميل الداخلي ، ومن ثم العميل الخارجي .

حيث تتمثل تلك الأهداف في :

- 1- الزيادة في رضا العاملين .
- 2- تعظيم فاعلية العاملين .
- 3- الإحتفاظ بجودة العاملين .
- 4- توجيه العاملين للحفاظ على العملاء .
- 5- المساهمة في الإستغلال الأمثل لموارد المنظمة . (الطويل ، 2010)

## 6-1-2 مقومات التسويق الداخلي :

من تعريف التسويق الداخلي ودراسة أهدافه نستنتج أن التسويق الداخلي يميل إلى كونه مصطلحاً متعلقاً بإدارة الموارد البشرية أكثر من أنه مصطلحاً تسويقياً ، إذ يظهر ذلك جلياً من خلال طرح مقومات التسويق الداخلي والتي تتمثل في:

### 1- سياسة الاختيار والتعيين :

يمثل كل من الإستقطاب والاختيار والتعيين ضربة البداية في بدء نشاط التسويق الداخلي ، فالنجاح في إنجاز تلك المهمة سيؤدي حتماً إنعكاس إيجابي على النشاطات التسويقية في المنظمة والعكس صحيح ، فإن الخطأ والتساهل في إنجاز تلك المهمة سيصاحبه اثر سلبي في النشاطات الأخرى مثل التدريب والتطوير و الحوافز وتقويم الاداء ، ومن هنا فان الوسيلة المثلى لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة تكون بالتركيز على القيام بالنشاطات المتعلقة بالتوظيف ، وتطبيق إجراءاتها بعدالة .

### 2- الاتصال الداخلي :

يقوم على جميع عمليات الاتصال التي تتم داخل المنظمة على جميع المستويات الوظيفية ، سواء كانت رسمية أو غير رسمية .

### 3- التحفيز :

عرّفه الباحثون على أنه الرغبة أو الاستعداد الشخصي لبذل الجهد المضاعف من أجل تحقيق هدف معين او مصدر دخل خارجي .

### 4- التدريب :

يمكن ان تصبح اية استراتيجية توظيف وكأنها لم تكن ، مالم يكن للمنظمة برامج وسياسات ووسائل للحفاظ على كادر وظيفي جيد منذ بداية التعيين في المنظمة ، ومن هنا نجد ان التسويق الداخلي متعلق ببرامج خاصة بمنح العاملين فرص جيدة وجادة للتدريب والتمكين ، ممّا يساعدهم على اداء واجباتهم بإتقان وانجاز مهامهم على أكمل وجه .

- ويمكن تعريف التدريب على انه نشاط تمارسه المنظمة بهدف تحسين اداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها ، ويعد احد وسائل تطوير العاملين في المنظمة ، وقد يكون الوسيلة الوحيدة لدى بعض المنظمات التي لا تملك برامج لتطوير العاملين ،وبالنظر الى عناصر التسويق الداخلي ، نجد انها بمجملها تركز على العاملين في المنظمة لكونهم احد عناصر المزيج التسويقي فيها ، والتي تقوم على عد العاملين عملاء داخليين .

### 5-التمكين :

إن تفويض الصلاحيات يعد أمرا حيويا ،لأنه من أفضل الطرق التي تهدف إلى تقديم خدمات جيدة شريطة أن يرتبط مع بذل جهد أكبر في نشاط

الموارد البشرية خاصة عند اختيار الأفراد والاحتفاظ منهم وتدريبهم ، ونشر المعلومات الداخلية .إن عملية التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات لايمكن تحقيقها إلا من خلال العمل على إزالة الحواجز التنظيمية وتوحيد الأهداف وايجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة الموظفين ،إن الغاية من التمكين خلق الولاء والتزام العاملين بأهدافها ، وتوظيف أقصى طاقاتهم من أجلها . ويهدف إلى التغلب على البيروقراطية



وتحقيق الاندماج الوظيفي . وكذلك فإن تطبيقه يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي وخفض تكلفة دوران العاملين وغيابهم ما يؤدي إلى تحسين أداء العمل .إ، تمكين الأفراد في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة وبهذا يساهم في زيادة الرضا الوظيفي . (عبد القادر، 2018)

## 7-1-2 مراحل تطبيق التسويق الداخلي :

### 1- مرحلة تحليل الوضع الاستراتيجي :

تتصف هذه المرحلة بتحليل الوضع الحالي الذي تواجهه المنظمة ، وذلك عبر التركيز على نقاط القوة والضعف في اربع مجالات رئيسة هي:

- توجه الموظفين نحو العملاء.
- توجه المنظمة نحو الموظفين .
- الثقافة التنظيمية في المنظمة.
- اسلوب القيادة في المنظمة .

### 2- مرحلة وضع اهداف التسويق الداخلي:

وفقاً للخطوة الاولى ، فانه يتبع التحليل الاستراتيجي للوضع تحديد مجموعة من الاهداف التي تخضع للهدف العام للتسويق الداخلي .

### 3- تجزئة الموظفين :

حيث يتم تقسيم الموظفين الى مجموعات ذات خصائص مشتركة كما يلي :

- الناجون: وهم من يعملون لكسب المال، العمل بالنسبة اليهم وسيلة لتحقيق ما يريدون.
- المستمتعون: هم أولئك الذين يعملون لتحقيق الرضا الشخصي .
- المتجاوزون : هم من يعملون من اجل تحسين الذات.

- المشاركون: يعملون من أجل تقديم اسهانات لمنظماتهم.
- المتحمسون: يعملون من أجل السعادة .
- المنعزلون: يعملون حيث لا يريدون ان يفعلوا شيئاً آخر.

#### 4- المشاركة الادارية:

يتعلق التشارك الاداري بدرجة التأثير في نشاط العمل من خلال التوازن بين المشاركة في جميع المستويات الهرمية الادارية بتوفير المعلومات من أجل اتخاذ القرارات وحل المشكلات .

#### 5- الاتصال الداخلي:

هو جوهر تنفيذ التسويق الداخلي فهو حالة خاصة من عملية الاتصال الانساني ، ويعد الاتصال الداخلي مجموعة من الوسائل التي تتدفق داخل المنظمة بهدف الحفاظ على مناخ اجتماعي هادئ ، واشراك الموظفين في جميع أعمال المنظمة ليشعروا بأنهم محل اهتمام ، ومعتزف بهم .

#### 6- مشاركة الموظفين:

لكي يطبق التسويق الداخلي بشكل صحيح ، يجب مشاركة العاملين في المنظمة

#### 7- مراقبة التسويق الداخلي:

هي المرحلة الاخيرة من مراحل التسويق الداخلي ، وهي عملية مستمرة يتم فيها التحقق من الاداء التسويقي الداخلي ومن كونه مطابقاً للأهداف والمعايير المحددة مسبقاً من عدمه ، وذلك من خلال قياس درجة نجاح الاداء الداخلي الفعلي . (الحسين، 2005)

## 8-1-2 خصائص التسويق الداخلي :

يتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص وهي كما يلي:

- التسويق الداخلي عملية اجتماعية :

يتم تطبيق التسويق الداخلي داخل المؤسسة او المنظمة لادارة عملية التفاعل بين المؤسسة وموظفيها ، فالموظفون لا تقتصر احتياجاتهم على الاحتياجات المادية فقط ، وانما هناك احتياجات اجتماعية مثل :الانتماء والصدقة والامن ، التي يريدون اشباعها وتحقيق ذلك من خلال التسويق الداخلي .

- التسويق الداخلي عملية ادارية:

يقوم التسويق الداخلي داخل المنظمة أو المؤسسة على التأكد من كل العاملين أو الموظفين لديهم المعرفة والخبرة الكافية عن الانشطة التي يقومون بها ، والتأكد من ان كل الموظفين تم تجهيزهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكل خبرة وكفاءة\_ (حسان ،2007)

## 9-1-2 مزايا التسويق الداخلي :

- التسويق الداخلي سريع وفعال بالإضافة إلى إستهدافه الدقيق للعملاء ، وقدرته على جذبهم .
- بعيد عن التطفل : فأن العميل الذي يقرأ إعلانك يفعل ذلك بملىء إرادته وهذا لايشبه مثلا إعلانا تلفزيونيا يقفز إلى وجه المشاهد فجأة ، فيضطر لتغيير القناة أو إغلاق التلفاز .
- أكثر ثقة وإفادة من غيره لأنه يعرض ما يبحث عنه العميل فعلا دون إضاعة للوقت أو للجهد .
- قريب من العملاء لأنه بأسلوب غير مباشر يبني علاقات محبة ومودة بينه وبينهم ،لذا فأن العملاء يفضلون التعامل مع جهة يعرفونها دائما .

- يتضمن قسم المبيعات والتسويق معا في هذا التسويق ، حيث أن المحتوى التسويقي الجذاب هو الذي يقود العميل إلى قسم المبيعات.
- أقل تكلفة من التسويق الخارجي ، كما أنه أعظم تأثيرا لذا لا تتردد في تفعيله في شركتك أبدا.
- واضح في خطته ومؤشرات أدائه حقيقة وثابتة كما أنه قابل للتعديل والتطوير دائما . (حامد، 2002 )

## 2-1-10 أدوات التسويق الداخلي :

- ليس كل تطبيق لاستراتيجية التسويق الداخلي ناجحاً بالدرجة نفسها، وبالمقابل انه قد يفشل ايضاً، قد يفشل في حال عدم امتلاكه الادوات اللازمة للنجاح ، بالاضافة الى الخطة التسويقية المحكمة ولعل اهم الادوات التي ينبغي مراعاتها وتوفرها في خطة التسويق الداخلي هي :
- تحليل المنافسين : يجب عليك ان تأخذ وقتك لتفهم ما يفعله منافسوك في مجالك ، ثم بعد ذلك تجاوزهم .
- تدقيق الموقع : انتبه جيداً على موقع شركتك على شبكة الانترنت ، واعمل مع فريقك على تطويره ، انه واجهة عملك فعلاً.
- تدقيق SEO : احرص على البقاء في اولى نتائج محرك البحث العزيز ( Google ) ، وذلك برفده كل يوم بمحتواك المتوافق مع معايير ه .
- الاهتمام بكل وسائل التواصل الاجتماعي. (عبد الرحمن، 2010 )

## 2-2 المبحث الثاني : الرضا الوظيفي الجامعي

### 1-2-2 مقدمة:

يتمثل الرضا الوظيفي بأنه حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساس بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس ، وفاعلية بالإنتاج ، نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق .

### 2-2-2 مفهوم الرضا الوظيفي :

- يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.(الحسناوي.2021)
- ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير . (الحسناوي.2021)
- عرف ( Lythans,1988) الرضا الوظيفي أنه حالة من المشاعر الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته ومن ادراكه لدرجة ما تمنحه الوظيفة من اشياء مهمة حسب رأيه .
- وعرفه ( Kreitner et al ,1989) الرضا الوظيفي عبارة عن تأثير الافراد وردود أفعالهم العاطفية اتجاه الواجه المختلفة للوظيفة الواحدة ويتضمن شعورهم الايجابي أو السلبي اتجاه وظائفهم .
- مما سبق تبين للباحث أن الرضا الوظيفي هو الشعور الذي يمتلكه الفرد نحو عمله ، وأن رضا الفرد عن عمله ما هو الا تعبير معين عن مجموعة أو احساس أو معتقدات وأفعال .

## 2-2-3 الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في الجامعات المختلفة.
- الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

## 2-2-4 عوامل الرضا الوظيفي:

تتمثل عوامل الرضا الوظيفي بما يلي :

- أ- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.
- ب- الرضا عن الأجر وملحقاته.
- ج- الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).
- د- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.
- هـ- الرضا عن بيئة العمل المادية.
- و- الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقى).
- ز- الرضا عن طرق التحفيز وأسسه ومعاييرهم.
- ح- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

## 2-2-5 أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للموظفين:

تتجلى أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة الى الموظفين بالاتي:

### 1- الابتكار والابداع :

إن شعور الموظفين بالسعادة والراحة يسهل لهم الطريق نحو الأبداع، ويهيئ لهم مساحات واسعة من الابتكار .

### 2- تحقيق الإستقرار النفسي :

عندما يشعر الموظفون في الراحة في مواقع عملهم ، وبأن حياتهم أصبحت مستقرة وهادئة ، فإن كل ذلك سينعكس ايجابا عليهم وعلى أدائهم ، حيث أن قضاء معظم اليوم في العمل لن يكون مصدر ازعاج لهم ، أو عبء عليهم .

### 3- القيمة والأثر :

إن جودة العمل والقيمة والأثر الذي يضيفه الموظفون إلى مكان عملهم ، يشعروهم بأن وجودهم جيد ونافع في المجتمع ، وبأن كل فرد منهم له دور يمثلته ، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على ثقتهم بأنفسهم ، وإيمانهم بها، ورضاهم عن حياتهم بشكل عام .

### 4- الأمان الوظيفي :

إن كل موظف راضي عن وظيفته ويقوم بمهامه على أكمل وجه ، سيشعر حتما بالأمان الوظيفي ، ذلك لأن الجامعة التي يعمل فيها لن تتخلى عنه مطلقا مهما عصت الأزمات الإقتصادية في سوق العمل ، بسبب أهمية وجوده فيها .

### 5- تحقيق طموحات الموظفين :

كلما حقق الموظفون أهدافهم ومهامهم في العمل ، سعو لأهداف جديدة أخرى لتحقيقها ، حيث أن الرضا الوظيفي اذي يشعرون به يشكل لديهم حافزا ودافعا إلى الإنتاجية والتقدم المستمر.

## 6- الصحة الجسدية والنفسية :

أن الصحة الجسدية والنفسية التي يجنيها الموظفون ، والنتيجة عن الرضا الوظيفي ، هي من أهم المكتسبات التي يحصلون عليها .(الجريري ،2011)

### 6-2-2 كيفية تحقيق الرضا الوظيفي لموظفيك :

يعبر الرضا الوظيفي عن شعور الموظفين بالسعادة و الاستقرار في عملهم ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء فتزيد الانتاجية وهذا ما نبحت عنه في النهاية . إلى جانب الرضا الوظيفي له دور فعال في التحكم بمعدلات الدوران داخل الجامعة ، فالموظف الذي يشعر بالارتياح داخل مقر عمله ، يكون معدل الدوران لديه ضئيلا أو شبه منعدم .

تستفيد الجامعة من ذلك ، إذ يساعدها في توفير أعباء وتكاليف كثيرة ، من بينها : تكاليف العمالة والموظفون الجدد ، مايشملها من حملات للإستقطاب والتعيين ، ثم تنظيم البرامج التدريبية . إلى جانب عدم إضاعة الوقت بحثا عن هؤلاء الموظفون الجدد . كما أن معدل الدوران العالي للجامعة قد لا يشعأ أصحاب الكفاءات على العمل لديها .

الطرق التي تساعدك في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين هي :

#### 1- أنشئ علاقة جيدة مع الموظفين :

تعد العلاقة الجيدة بين الموظفين والمديرين من أهم عوامل تحقيق الرضا الوظيفي ، وتتجلى هذه العلاقة في حسن التواصل الإيجابي والفعال بين المدير والموظفين ، لاسيما العلاقة مع المديرين المباشرين لهم ، فيسود بينهم جو من الاحترام المتبادل ، يحفز الموظفين على تقديم أفضل أداء . يمكن إنشاء العلاقات الجيدة مع الموظفين بالاعتماد على المهارات التالية :

- **الذكاء الاجتماعي :** يشير الذكاء الاجتماعي إلى فن التواصل مع الآخرين ، والشعور بمشاكلهم ، والعثور على حلول لها نأو المساعدة في ذلك .يمكن من خلال الذكاء الاجتماعي فهم احتياجات الموظفين ، وتوجيههم لأداء أفضل .



● **القيادة الفعالة:** تعتمد القيادة الفعالة على حسن إدارة الموظفين ، وتقديم الأوامر لهم بالشكل

الصحيح ، مما يساهم في معرفتهم بالمطلوب منهم داخل العمل ، إلى جانب القدرة على التعامل مع ردود الأفعال المختلفة ، وفهم الدوافع منها ، ثم إعادة توجيه الموظفين بناء على ذلك .

● **تقديم النقد البناء :** يشمل ذلك توجيه الملاحظات ، وتنبيه الموظفين لبعض الأخطاء المهنية التي

تصدر عنهم ، خصوصا المبتدئين منهم ، والصبر على تعليمهم وإدماجهم في فريق العمل المحترف ، وعدم الإكثار من اللوم والعتاب ، والتغاضي عن يسير زلاتهم ، ومحاولة إصلاح أخطائهم وتوجيههم برفق ولين .

## **2- وفر ظروف عمل حسنة :**

كذلك مما يحقق الرضا الوظيفي للموظفين ، توفير فرص عمل جيدة لهم ، ويتجلى ذلك في إنشاء فريق عمل كفء ومتكامل من حيث الوظائف والمهام ، إذ تجد لكل موظف مهمة خاصة يقوم بها ، وكل واحد من هؤلاء يكمل الآخر ، ويستفيد من غيره . هذا التنظيم المحكم يشعر الموظف بالرضا والأحترافية في العمل، فيدفعه للاجتهاد والإبداع في مجال تخصصه .

كما أن التخصص يشعر الموظف بمكانته ضمن فريق العمل ، وأنه عنصر فعال ومنتج ، ويزيد من شغفه في تعلم المزيد ، والاحتكاك بمن هم أخبر منه وأفضل بمجال عمله . بخلاف ما إذا كان هناك فوضى في توزيع المهام ، وتكليفه بما لا يتقنه ، وليس من تصميم تخصصه، فسيؤدي ذلك إلى ضعف الأداء ، وقلة الشغف ، الذي قد يؤول به لترك الوظيفة والانسحاب بحثا عن مكان آخر . كذلك من أهم الأشياء في ظروف العمل الحسنة ، العمل لعدد ساعات عمل قانونية ، مع تخصيص فترات للراحة وتناول الوجبات . إلى جانب الراتب الجيد ، وتوفير الحوافز والمكافآت ، فهذا مما يرفع معنويات الموظف ويشجعه على بذل قصارى جهده في تحقيق نتائج مرضية له ولرؤساء عمله .

### 3- أشعرهم بالرضا الوظيفي:

يشير الأمان الوظيفي إلى شعور الموظف بالأمن والإطمئنان على مستقبله الوظيفي، بدءاً من الراتب الجيد والحوافز، ومروراً بضمان استمراريته في العمل إلى جانب التأمينات والإجازات والتعويضات وغيرها .

### 4- عزز الثقة المتبادلة:

كذلك من أسباب تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين سواد الثقة بينهم وبين إدارة الجامعة. هذه الثقة تتمثل بإشراكهم في إتخاذ القرارات ووضوح المهام الممنوحة بهم منحهم الفرص للإستفسار عن التفاصيل، وكذلك انخراطهم في الاجتماعات والسماح لهم بعرض آرائهم، وفتح مجال النقاش أمامهم والكشف عن مخططات وأهداف الجامعة لهم وذلك طبعاً في إطار السياسة العامة والخاصة للجامعة .

### 5- قوى العلاقات بين فريق العمل:

كذلك من عوامل تحقيق الرضا الوظيفي توفير الجو الملائم بين أعضاء فريق العمل، وبزل الوسع في تحقيق الإنسجام بين مكوناته . تظهر قوة علاقة فريق العمل في حل المشكلات جماعة وإشراك الكل في التفكير والإقتراح والتطوير وعدم قصر الأمر على فئة بعينها تتدخل في سائر الأمور ، وكذلك منح الفرص لموظفين مبتدئين وإشراكهم في المهام ومساعدتهم في التأقلم و الانسجام .

### 6- راقب الاداء وقدم فرص التطور الوظيفي :

من دوافع تحقيق الرضا الوظيفي القيام بدراسات وعمليات احصائية لاداء الموظفين بشكل جماعي لتقييم اداء الفريق ككل ، وبشكل فردي لبيان مستوى كل موظف على حدى ، والاشتغال على نقاط الضعف في التدريب المستمر والاصلاح المنهجي لتجاوز الخلل ، ثم لمعرفة اداء الجامعة على مرور الايام والشهور بادخال التعديلات والقيام بالاصلاحات اللازمة .

## 7- شجّع المبادرات التحفيزية:

اخيراً من مقومات تحقيق الرضا الوظيفي المؤثرة في نفوس الموظفين القيام بمبادرات تحفيزية للمتألقين منهم ، على سبيل المثال : تكريم موظف الشهر ، أو تقديم جائزة لموظف السنة ،يمكن وضع قيمة مالية تحفيزاً للموظف واعترافاً بجهوده ،يؤدي ذلك الى تحفيز الجميع للعمل بجد من اجل حصد هذه الميزات .

### \* الخاتمة \*

تهدف استراتيجية التسويق الداخلي الى استقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن ، وذلك من خلا تطبيق كل فلسفة و أساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين ، ومن ثم فان ذلك يتطلب من المنظمات العمل المتواصل في تهيئة افرادها العاملين وتطويرهم ليكونو على درجة عالية من التفهم والمعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم ، اذ من خلال تبني برامج التسويق الداخلي العلمية يتحقق هدف المنظمات في تحسين النشاطات الداخلية وتقديم خدمات جيدة ورفع كفاءة الاتصال بين العاملين والزبائن

وبناء على ما سبق سنقوم بدراسة أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في جامعة المنارة في الفصل العملي الآتي.

## الإطار التطبيقي للبحث

## مقدمة :

من خلال ما يلي سيتم عرض النتائج المتحصل عليها من الاستثمارات للتعرف على الآراء والمواقف التي أبدتها أفراد العينة حول متغيرات الدراسة ، كما سيتم تحليلها واختبار فرضيات الدراسة ، لمعرفة مدى صحتها واستخلاص النتائج .

## أولا : وصف العينة

نلاحظ أن العينة غير متساوية من حيث الجنس ، أما من ناحية العمر فكانت الأعمار متفاوتة . وبالنسبة للمرتبة الوظيفية انقسمت بين موظفين ومشرفين ومديرين ومديرية ، ونجد أن أكبر نسبة من الموظفين لديها خدمة بين سنة وثلاث سنوات .

## ثانيا : عرض آراء الموظفين حول التسويق الداخلي والرضا الوظيفي :

من خلال الاستمارة ، والتي تحتوي على إجراءات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي ، أبدى الموظفون آراءهم حول هذه المتغيرات ، والجدول التالية توضح ذلك :

### 1- قياس مدى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي :

جدول رقم (1-3) قياس مدى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أ- اختيار الموظفين :		
1- تقوم المنظمة باختيار العمال من ذوي الكفاءات العالية .	3.6857	1.18251
2- إن عملي الذي أمارسه يشبع رغباتي وحاجاتي المادية والمعنوية.	2.7143	1.27352
3- أشعر بالاستقرار في المنظمة ولا أفكر في تغيير العمل .	3.3714	1.21476
4- يعرف كل موظف نوع ومستوى الأداء المتوقع منه تحقيقه.	3.4857	1.03955
الوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص باختيار الموظفين	3.314275	0.88978

ب-تدريب الموظفين :		
1.31890	2.7143	1- تعتبر البرامج التدريبية كافية
0.93215	3.6857	2- تهدف برامج التدريب إكساب الموظفين المهارات في خدمة الزبائن
1.07922	3.2000	3- توضع البرامج التدريبية وفقا لخطة الاحتياجات وبأسس علمية
1.18251	3.3143	4- يدرّب العاملين وتنمي مهاراتهم في مجال التعامل مع الزبائن
<b>0.88777</b>	<b>3.228575</b>	<b>الوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بتدريب الموظفين</b>
ج- مكافأة الموظفين :		
1.30158	2.8000	1- تقدم الحوافز والمكافآت على حسب مستوى الأداء في العمل
1.33032	2.7714	2- يوجد في المنظمة نظام مكافآت وحوافز عادلة للأفراد العاملين
1.21129	2.6571	3- يتم مكافأة العاملين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء الخدمة
1.23533	3.3429	4- قياس الأداء ونظم الحوافز تشجع الموظفين على العمل الجماعي
<b>1.08852</b>	<b>2.89285</b>	<b>الوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بمكافأة الموظفين</b>
د-الاتصالات الداخلية :		
1.11672	3.6000	1- توفر الجامعة المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ الأعمال
1.25021	3.2857	2- تتبع إدارة المنظمة سياسة الباب المفتوح مع جميع الموظفين بها
1.17251	3.5143	3- الجامعة تعرف الموظفين بأهمية أدوارهم في أداء الخدمة
0.89066	3.8286	4- تخبر الجامعة الموظفين بالمعلومات عن الخدمات التي تقدمها
<b>0.91973</b>	<b>3.55715</b>	<b>الوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بنشر المعلومات</b>
هـ-التمكين :		
1.27879	3.2000	1- يتيح المسؤولون الفرصة للموظفين لأداء أعمالهم بدون رقابة
1.14716	3.4857	2- يفوض للمرؤوسين لاتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل الزبائن
1.35349	3.1429	3- تشرك الإدارة الموظفين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات
1.31699	2.9714	4- توفر وتدعم فرص الإبداع والابتكار للموظفين في وظائفهم
<b>0.98294</b>	<b>3.2</b>	<b>الوسط الحسابي والانحراف المعياري للتفويض الصلاحيات</b>
<b>0.82694</b>	<b>3.23857</b>	<b>الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتسويق الداخلي</b>

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان .

من خلال استعراض النتائج في الجدول رقم (1-3) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمكونات التسويق الداخلي يشير إلى أن اتجاهات الموظفين كانت إيجابية على نحو عام، وبالمقارنة بين هذه المكونات نجد أن متوسط الاتجاهات حول الاتصالات الداخلية كانت جميعها أعلى من متوسط الاتجاهات نحو المكونات الأخرى، و هذا ما يؤكد أن هناك نظام فعال لنشر المعلومات في المنظمة سواء من ناحية توفير المعلومة و كذلك إيصالها للعمال. يأتي بعد ذلك اختيار العاملين حيث نجد أن أغلب العمال يشعرون بالاستقرار في العمل و هذا ما يؤكد معرفتهم بأدوارهم و الأداء المطلوب منهم، رغم أنهم لا يتفقون حول فكرة أن المنظمة تقوم باختيار ذوي الكفاءات والمهارات . يتساوى بعد ذلك تقريبا كل من التدريب وتفويض الصلاحيات بمتوسط حسابي متوسط ، حيث نجد أن الجامعة تهتم بتدريب العاملين إلا أن عينة الدراسة تعتبرها غير كافية وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي للفقرة الأولى من عنصر التدريب ، أما عملية التمكين فنلاحظ أن الجامعة تفوض المرؤوسين بالصلاحيات المناسبة لاتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل الزبائن وتتيح لهم أداء أعمالهم بدون رقابة مستمرة كما تشركهم في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات التي تساعد في تحقيق أهدافها ، غير أنها لا توفر ولا تدعم فرص الإبداع والابتكار للعاملين في ممارسة وظائفهم . أما المكافآت تحصلت على أقل متوسط حيث كانت الآراء محايدة وهذا يدل على عدم رضا العاملين على نظام المكافآت.

## 2- قياس مدى رضا الموظفين :

جدول رقم (2-3) قياس مدى رضا الموظفين

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<b>رضا الموظفين</b>		
1- إن الأجر والمكافآت التي أحصل عليها تناسب مستوى أدائي	3.5714	1.11897
2- سياسة الادارة في تنظيم العمل وتحسين ظروفه ،ملائمة لي	3.0571	1.23533
3- الضمانات التي توفرها الادارة كالاستقرار والأمن كافية	3.3714	1.13981
4- العلاقة بين العاملين تقوم على المودة والاحترام المتبادل	3.6286	1.13981
5- أشعر أن نوعية اشراف ومتابعة الموظفين مناسبة	3.0571	1.30481
6- العلاقة مع الرؤساء المباشرين علاقة جيدة	3.8571	1.06116
7- أشعر بالارتياح والتقدير من طريقة تعامل الادارة معي	3.6286	0.94202
8- يتسم التعامل في الجامعة بالعدالة مع الموظفين	2.9429	1.30481
9- أشعر بالرضا من المكانة الاجتماعية والسمعة المكتسبة من العمل	4.0571	0.59125
10- تهتم الجامعة برغبات الموظفين وحاجاتهم وتلبيها	3.2286	1.30802
<b>الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لرضا الموظفين</b>	<b>3.43999</b>	<b>0.84825</b>

المصدر :من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج الاستبيان .

من خلال الجدول رقم (2-3) الذي يوضح الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الدالة على رضا الموظفين ، وبناء على الوسط الحسابي لرضا الموظفين الذي بلغ 3.43999 ،وانحراف معياري قدره 0.84825 نستنتج أن عينة الدراسة لديها رضا وظيفي عالي اتجاه الجامعة .ويمكن تعزيز هذه النتيجة من خلال الأوساط الحسابية المرتفعة التي حصلت عليها العبارات ، وخصوصا العبارة المتعلقة بالشعور في الرضا من المكانة الاجتماعية والسمعة المكتسبة من العمل ، تلبيها العلاقة مع المسؤولين وبين العمال أنفسهم حيث نجد أنها تتسم بالمودة والاحترام .



## ثالثا: اختبار الفرضيات :

من خلال مايلي سنحاول اختبار فرضيات الدراسة .

**الفرضية الرئيسية :** لا يوجد أثر للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في جامعة المنارة.

ويتفرع منها :

**1- الفرضية الفرعية الأولى H01 :** لا يوجد أثر لاختيار الموظفين على الرضا الوظيفي في جامعة المنارة.

لاختبار هذه الفرضية ومعرفة مدى تأثير اختيار الموظفين على الرضا الوظيفي تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، وكانت النتيجة كالتالي :

جدول رقم (3-3) نتائج تحليل لأثر اختيار الموظفين على الرضا الوظيفي

### Model Summary

#### MODEL SUMMARY

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error the Estimate
1	.713 <sup>a</sup>	.508	.493	.60411

a. Predictors: (Constant), اختبار العاملين

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

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.421	1	12.421	34.035	.000 <sup>b</sup>
	Residual	12.043	61	.365		
	Total	24.464	62			

a. Dependent Variable; الرضا الوظيفي

b. Predictorsاختبار العاملين

#### Coefficients

MODEI	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	STD.Error	Beta		
1 (Constant)	1.189	.399		2.978	.005
اختيار العاملين	.679	.116	.713	5.834	.000

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج استمارات الاستبيان

من خلال نتائج الجدول رقم (3-3) نلاحظ أن المتغير المستقل (اختيار العاملين) يفسر ما نسبته 0.508 من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي وهذا حسب قيمة معامل التحديد، وبما أن قيمة T تساوي 5.834 وهي دالة احصائية حيث مستوى الدلالة الوظيفي ، يساوي 0.000 وهو أقل من 0.005 لذلك نرفض الفرضية العدمية لعدم وجود أثر ، ونقبل بالفرضية البديلة لوجود أثر لاختيار العاملين في الرضا الوظيفي في جامعة المنارة .

## 2- الفرضية الفرعية الثانية : H02: لا يوجد أثر للتدريب على الرضا الوظيفي في جامعة المنارة.

لاختبار هذه الفرضية ومعرفة مدى تأثير التدريب على الرضا الوظيفي تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط ، وكانت النتائج كالتالي :

جدول رقم (3-4) : نتائج التحليل لأثر التدريب على الرضا الوظيفي :

### MODEL SUMMARY

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error the Estimate
1	.743 <sup>a</sup>	.552	.539	.57602

a. Predictors: (Constant), التدريب

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.515	1	13.515	40.731	.000 <sup>b</sup>
	Residual	10.949	61	.332		
	Total	24.464	62			
a. Dependent Variable; الرضا الوظيفي						
b. Predictors: التدريب						

MODEL	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	STD.Error	Beta		
1 (Constant)	1.147	.372		3.082	.004
التدريب	.710	.111	.743	6.382	.000

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج استمارات الاستبيان .

من خلال نتائج الجدول رقم (3-4) المتحصل عليها نلاحظ أن المتغير المستقل (التدريب) يفسر ما نسبته 0.539 من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي وهذا حسب قيمة معامل التحديد ، وبما أن قيمة T تساوي 6.382 وهي دالة احصائية حيث مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.005 لذلك نرفض الفرضية العدمية لعدم وجود أثر ، ونقبل بالفرضية البديلة لوجود أثر للتدريب في الرضا الوظيفي في جامعة المنارة.

### **3- الفرضية الفرعية الثالثة : H03 :** لا يوجد أثر للتحفيز على الرضا الوظيفي في جامعة المنارة.

لاختبار هذه الفرضية ومعرفة مدى تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط ، وكانت النتائج كالتالي :

جدول رقم (3-5) نتائج التحليل لأثر التحفيز على الرضا الوظيفي

MODEL SUMMARY				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error the Estimate
1	.792 <sup>a</sup>	.627	.615	.52615

a. Predictors: (Constant), التحفيز

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15.329	1	15.329	55.372	.000 <sup>b</sup>
	Residual	9.135	61	.277		
	Total	24.464	62			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors التحفيز

MODEL	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	STD. Error	Beta		
1 (Constant)	1.656	.256		6.473	.000
التحفيز	.617	.083	.792	7.441	.000

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج استمارات الاستبيان .

من خلال نتائج الجدول رقم (3-5) المتحصل عليها نلاحظ أن المتغير المستقل (التحفيز) يفسر ما نسبته 0.615 من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي وهذا حسب قيمة معامل التحديد ، وبما أن قيمة T تساوي 7.441 وهي دالة احصائية حيث مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.005 لذلك نرفض الفرضية العدمية لعدم وجود أثر ، ونقبل بالفرضية البديلة لوجود أثر للتحفيز في الرضا الوظيفي في جامعة المنارة .

#### **4- الفرضية الفرعية الرابعة H04:** لا يوجد أثر للاتصالات الداخلية على الرضا الوظيفي في جامعة المنارة.

لاختبار هذه الفرضية ومعرفة مدى تأثير الاتصالات الداخلية على الرضا الوظيفي ، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط ، وكانت النتائج كالتالي :

جدول رقم (3-6) نتائج التحليل لأثر الاتصالات الداخلية على الرضا الوظيفي

##### **MODEL SUMMARY**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error the Estimate
1	.832 <sup>a</sup>	.692	.683	.47763

a. Predictors: (Constant), الاتصالات الداخلية

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.936	1	16.936	74.238	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7.528	61	.228		
	Total	24.464	62			

a. Dependent Variable; الرضا الوظيفي

b. Predictors الاتصالات الداخلية

MODEL	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	STD.Error	Beta		
1 (Constant)	.710	.327		2.173	.037
الاتصالات الداخلية	.767	.089	.832	8.616	.000

a. Dependent Variable الرضا الوظيفي

المصدر من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج استمارات الاستبيان

من خلال نتائج الجدول رقم (3-6) المتحصل عليها نلاحظ أن المتغير المستقل (الاتصالات الداخلية) يفسر ما نسبته 0.683 من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي وهذا حسب قيمة معامل التحديد ، وبما أن قيمة T تساوي 8.616 وهي دالة احصائية حيث مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.005 لذلك نرفض الفرضية العدمية لعدم وجود أثر ، ونقبل بالفرضية البديلة لوجود أثر الاتصالات الداخلية في الرضا الوظيفي في جامعة المنارة .

##### 5- الفرضية الفرعية الخامسة H05 لا يوجد أثر للتمكين على الرضا الوظيفي في جامعة المنارة.

لاختبار هذه الفرضية ومعرفة مدى تأثير التمكين على الرضا الوظيفي ، تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط ، وكانت النتائج كالتالي :

جدول رقم (3-7) نتائج التحليل لأثر التمكين على الرضا الوظيفي

MODEL SUMMARY				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error the Estimate
1	.767 <sup>a</sup>	.588	.576	.55240

a. Predictors: (Constant), التمكين

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14.394	1	14.394	47.171	.000 <sup>b</sup>
	Residual	10.070	61	.305		
	Total	24.464	62			
a. Dependent Variable; الرضا الوظيفي						
b. Predictors التمكين						

MODEL	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig
	B	STD. Error	Beta		
1 (Constant)	1.322	.322		4.102	.000
التمكين	.662	.096	.767	6.868	.000

a. Dependent Variable; الرضا الوظيفي

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج استمارات الاستبيان .

من خلال نتائج الجدول رقم (3-7) المتحصل عليها نلاحظ أن المتغير المستقل (التمكين) يفسر ما نسبته 0.588 من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي وهذا حسب قيمة معامل التحديد ، وبما أن قيمة T تساوي 6.868 وهي دالة احصائية حيث مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.005 لذلك نرفض الفرضية العدمية لعدم وجود أثر ، ونقبل بالفرضية البديلة لوجود أثر التمكين في الرضا الوظيفي في جامعة المنارة .

### اختبار الفرضية الرئيسية : لا يوجد أثر للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في جامعة المنارة.

لاختبار هذه الفرضية ومعرفة مدى تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد ، وكانت النتيجة كالتالي :

جدول رقم (3-8) نتائج التحليل لأثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

#### MODEL SUMMARY

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error the Estimate
1	,896 <sup>a</sup>	,803	,769	,40742

a. Predictors: (Constant), اختبار العاملين

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.650	5	3.930	23.676	.000 <sup>b</sup>
	Residual	4.814	57	.166		
	Total	24.464	62			
a. Dependent Variable; الرضا الوظيفي						
b. Predictors الاختبار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصالات الداخلية						

MODEI	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	STD.Error	Beta		
1 (Constant)	.502	.306		1.641	.112
اختيار العاملين	.099	.119	.104	.832	.412
التدريب	.162	.126	.169	1.285	.209
التحفيز	.246	.100	.316	2.463	.020
الاتصالات الداخلية	.334	.144	.362	2.323	.027
التمكين	.058	.131	.068	.446	.659

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على نتائج استمارات الاستبيان .

نلاحظ من الجدول رقم (3-8) أن مؤشرات التسويق الداخلي (التحفيز، الاتصالات الداخلية، التمكين) تفسر مانسبته 803. من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي وبما أن قيمة F تساوي 23.676 ودرجات الحرية (5، 57) وهي دالة إحصائية حيث مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 لذلك نرفض الفرضية العدمية لعدم وجود أثر ، ونقبل بالفرضية البديلة لوجود أثر بين العوامل المستقلة مجتمعة في الرضا الوظيفي في جامعة المنارة.

## النتائج :

توصلنا بعد التحليل الإحصائي إلى النتائج التالية :

- 1- إن تطبيق إجراءات التسويق الداخلي يؤثر وبشكل إيجابي على رضا الموظفين .
- 2- هناك أثر لجميع إجراءات التسويق الداخلي ،كل على حدى ، وبشكل إيجابي على الرضا الوظيفي .
- 3- نستنتج أن للتسويق الداخلي أثر على الرضا الوظيفي ، فكلما كان هناك تطبيق جيد لإجراءات التسويق الداخلي يكون لدينا موظفين راضيين عن عملهم ،والعكس صحيح ، فإذا لم يكن هناك تطبيق جيد لإجراءات التسويق الداخلي فإن هذا سيؤدي إلى عدم تحقيق رضا الموظفين .
- 4- تتوفر في جامعة المنارة محل الدراسة إجراءات اختيار الموظفين بنسبة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي 3.23857 .
- 5- إن المتوسط الحسابي لرضا الموظفين في جامعة المنارة هو أعلى من متوسط الحياد 3 وهذا يدل على توجه إيجابي للرضا في جامعة المنارة .
- 6- إن اتجاهات الموظفين كانت ايجابية بشكل عام حول كل مكونات التسويق الداخلي ، ووجود نظام فعال لنشر المعلومات في المنظمة سواء من ناحية توفير المعلومة وكذلك ايصالها للموظفين .
- 7- أغلب الموظفين يشعرون بالاستقرار من حيث اختيار العاملين وهذا ما يؤكد معرفتهم بأدوارهم .
- 8- نلاحظ أن الجامعة تهتم بتدريب الموظفين لديها .
- 9- للتمكين أثر ايجابي في الجامعة ،ويفوض الرؤوسين لاتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل الزبائن .
- 10- إن المكافآت حصلت أقل من المتوسط الحسابي للحياد وهذا يدل على عدم رضا الموظفين عنها.



## التوصيات :

- 1- الاهتمام بطريقة اختيار الموظفين وتدريبهم والعمل على تنمية وتطوير البرامج التدريبية ، وإجراء تقييم للموظفين المتدربين مبني على أساس علمي سليم للبرامج التدريبية بما يخص صلاحية وفعالية تلك البرامج .
- 2- ضرورة إهتمام الإدارة بالتسويق الداخلي لأنه يبين مدى معرفة الموظف برؤية ورسالة وقيم الجامعة لأن ذلك سينعكس على عمل الموظف .
- 3- ضرورة إجراء استقصاء دوري لمعرفة مستوى رضا الموظفين عن الجامعة وتفويض بعض الصلاحيات لتمكين الموظفين من انجاز مهامهم وفي حدود وظائفهم دون الرجوع إلى الإدارة العليا .
- 4- توسيع نطاق الاتصال ونشر المعلومات التسويقية بين الموظفين ، فضلا عن الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق تبادل أمثل للمعلومات بين القسم الواحد وباقي الأقسام وفروع الجامعة .
- 5- تطبيق مبدأ المكافأة المستهدفة من خلال منح المكافآت للموظفين على إنجاز المهام المتفق عليها .

## ملحق رقم (1)

### قائمة الاستبيان

#### عزيزي الموظف/ة :

تهدف الاستبانة التالية إلى دراسة التسويق الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي في جامعة المنارة يرجى التفضل بالإجابة عن الأسئلة الآتية بكل موضوعية وشفافية علما ان الاستبانة تم وضعه لأغراض بحثية فقط وليس له تأثير على أي جهة كانت ولن يتم استخدامه لغير أغراض هذا البحث وسيتم التعامل مع المعلومات المدونة فيه بكل تحفظ وليس مطلوبا فيه ذكر الأسماء .

#### المعلومات الشخصية :

الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

#### المرتبة الوظيفية :

موظف ☐ مشرف ☐ مدير مديرية ☐ مدير قسم ☐

#### العمر:

من 20 إلى 30 ☐ من 30 إلى 40 ☐ من 40 إلى 50 ☐

#### عدد سنوات الأقدمية في جامعة المنارة :

أكثر من 3 سنوات ☐ من سنة إلى 3 سنوات ☐ أقل من سنة ☐

## متغيرات الدراسة :

## التسويق الداخلي :

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ – اختبار العاملين					
1-تقوم الجامعة باختيار العمال ذوي الكفاءات العالية					
2-إن عملي الذي أمارسه يشبع رغباتي وحاجاتي					
3-أشعر بالاستقرار في الجامعة ولا أفكر في تغيير عملي					
4-يعرف كل عامل نوع ومستوى الأداء المتوقع منه تحقيقه					
ب- تدريب العاملين					
1-تعتبر البرامج التدريبية المتاحة كافية					
2-تهدف برامج التدريب اكساب الموظفين المهارات					
3-توضح البرامج التدريبية وفقا لخطة الاحتياجات وبأسس علمية					
4-يدرب الموظفين وتنمى مهاراتهم في مجال التعامل مع الزبائن					
ج-مكافأة الموظفين :					
1- تقدم الحوافز والمكافآت على حسب مستوى الأداء في العمل					
2-يوجد في الجامعة نظام مكافأة وحوافز عادلة للموظفين					
3-يتم مكافأة الموظفين الذين يبذلون جهدا متميزا في أداء					

					الخدمة
					4-قياس أداء ونظم الحوافز تشجع الموظفين على العمل الجماعي
					د- الاتصالات الداخلية :
					1-توفر الجامعة المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ الأعمال
					2-تتبع إدارة الجامعة سياسةالباب المفتوح مع جميع الموظفين
					3-الجامعة تعرف وتوصل للموظفين أهمية أدوارهم في أداء الخدمة
					4-تخبر الجامعة الموظفين بالمعلومات عن الخدمات التي تقدمها
					و-التمكين :
					1-يتيح المسؤولين الفرصة للموظفين لأداء أعمالهم بدون رقابة مستمرة
					2-يفوض للمرؤوسين لإتخاذ القرارات المتعلقة بمشاكل الزبائن
					3-تشارك الإدارة الموظفين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات
					4-توفر وتدعم فرص الإبداع والابتكار للموظفين

## الرضا الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					1-أن الأجر والمكافآت التي أحصل عليها تناسب مستوى أدائي
					2-سياسة الإدارة في تنظيم العمل وتحسين ظروفه ، ملائمة لي
					3-الضمانات التي توفرها الإدارة كالأستقرار والأمن كافية
					4- العلاقة بين الموظفين تقوم على المودة والاحترام المتبادل
					5- أشعر أن نوعية إشراف ومتابعة الموظفين مناسبة
					6-العلاقة مع الرؤساء المباشرين علاقة جيدة
					7-أشعر بالارتياح والتقدير والاحترام من طريقة تعامل الإدارة معي
					8- يتسم التعامل مع الجامعة بالعدالة مع الموظفين
					9-أشعر بالرضا من المكانة الاجتماعية والسمعة المكتسبة من العمل
					10- تهتم الجامعة برغبات الموظفين وحاجاتهم

## المراجع والمصادر:

1. إبراهيم، محمد. (2009) المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول مع التطبيق على كليات التربية، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي – اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة.
2. الضمور، هاني حامد. (2002). *تسويق الخدمات*. ط1. عمان: دار وائل للنشر.
3. الطويل، رانيا حمدي. (2010م). *أثر التسويق الداخلي على التوجه الابتكاري لدى العاملين في قطاع الاتصالات في مصر*. المجلة العلمية كلية التجارة بالإسماعيلية.
4. صادق، درمان و جاسم، حسان. (2007م) *أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي*. مجلة تنمية الرافدين.
5. الفياض، محمود وقداة، عيسى. (2011م). *التطوير مقياس التسويق الداخلي واختبار صالحية تطبيقه*. مجلة جامعة الملك سعود، ع 22.
6. الحسنوي، جاسب مزهر. (2021). *الرضا الوظيفي*. مقال علمي، كلية المستقبل الجامعية. كربلاء. العراق.
7. العكش، فوزي عبد الله. و الحسين، احمد مصطفى. (2005). *الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية*. دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية. جامعة البتراء الأهلية، الأردن.
8. مطاحن (2010) *تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية* .
9. أبو بكر (2015) *أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العملاء*.
10. عبد القادر (2018) *أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي* .
11. الزهيري (2019) *التسويق الداخلي وأثره في الرضا الوظيفي* .