

تأثير التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية على العاملين في مديرية التربية بمحافظة حماة

محمد جهاد طعمه، أ.م.د. جمال بليلو

قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة إدلب

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات التسويق الداخلي في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديرية التربية بمحافظة حماة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستعمال الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (175) موظفاً من مجتمع الدراسة البالغ (317) موظفاً. وتناول البحث التسويق الداخلي بوصفه متغيراً مستقلاً بأبعاده (اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي)، في حين مثل الرضا الوظيفي المتغير التابع، حللت البيانات باستعمال برنامج (SPSS) من خلال الإحصاءات الوصفية وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في مستوى الرضا الوظيفي، كما تبين وجود تأثير معنوي لأبعاده في تعزيز هذا الرضا. وفي ضوء ذلك أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات التسويق الداخلي، وتطوير نظم الحوافز والتدريب، وتحسين قنوات الاتصال الداخلي لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

الكلمات المفتاحية:

التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي، الموارد البشرية، المؤسسات الحكومية، مديرية التربية.

Influence of Internal Marketing on Job Satisfaction A Field Study at the Directorate of Education in Hama Governorate

Mohammad Jihad Tamaa, Associate Professor Jamal Blilu

**Department of Business Administration, Faculty of Economics and
Administration, Idlib University**

Abstract:

This study aimed to examine the impact of internal marketing practices on job satisfaction among administrative employees at the Directorate of Education in Hama Governorate. The study adopted a descriptive analytical approach and used a questionnaire as the main data collection tool, applied to a sample of 175 employees from a population of 317. Internal marketing was treated as the independent variable through its dimensions (employee selection, training, motivation, empowerment, and internal communication), while job satisfaction represented the dependent variable. Data were analyzed using SPSS through descriptive statistics and simple linear regression.

The results revealed a statistically significant positive effect of internal marketing on job satisfaction, as well as significant effects of its dimensions in enhancing job satisfaction. Based on these findings, the study recommends strengthening internal marketing practices, improving training and incentive systems, and enhancing internal communication to increase employees' job satisfaction.

Keywords:

Internal Marketing, Job Satisfaction, Human Resource Management, Governmental Institutions, Directorate of Education.

1. مقدمة:

يمثل المورد البشري الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات المعاصرة، ولا سيما المنظمات الحكومية وغيرها التي تعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة العاملين في تقديم الخدمات، الأمر الذي يجعل الاهتمام بهم مدخلاً مهماً لتعزيز الأداء والاستقرار التنظيمي. وفي ظل التحديات المعاصرة، برزت الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية حديثة تسهم في رفع مستوى رضا العاملين وتحسين أدائهم.

وفي هذا السياق، ظهر مفهوم التسويق الداخلي بوصفه أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي بدأت تتبلور منذ ثمانينيات القرن الماضي، متأثراً بفلسفة التسويق التقليدي التي تركز على إشباع حاجات العملاء (الطاهر، 2022، ص116). ويقوم هذا المفهوم على عدّ العاملين عملاء داخليين، والعمل على تنمية مهاراتهم وتحفيزهم وتحسين بيئة عملهم بما يسهم في رفع مستوى أدائهم ورضاهم الوظيفي (بلبخاري، 2022، ص404).

وقد حظي التسويق الداخلي باهتمام متزايد في الدراسات الحديثة لما له من أثر في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الرضا الوظيفي، الذي يعد من المتغيرات الأساسية المؤثرة في سلوك العاملين واستقرارهم الوظيفي. إذ يسهم ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي في تعزيز الأداء والالتزام التنظيمي، في حين يؤدي انخفاضه إلى تراجع الإنتاجية وظهور مشكلات تنظيمية.

وانطلاقاً من ذلك، تبرز أهمية دراسة أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي، خاصة في المؤسسات الحكومية التعليمية التي تعتمد على كفاءة العاملين الإداريين في تحقيق أهدافها. كما تأتي هذه الدراسة لتطبيق هذا المفهوم في مديرية التربية بمحافظة حماة، في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في البيئة المحلية، وبهدف تقديم نتائج يمكن أن تسهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

2. الدراسات السابقة:

2.1 دراسة (Nointin, 2018):

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي ونية ترك العمل لدى العاملين في وكالات السفر. واعتمدت المنهج الكمي باستعمال استبانة طبقت على (246) موظفاً، وحللت البيانات باستعمال نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM). وتمثلت المتغيرات في التسويق الداخلي بأبعاده (الاتصال الداخلي، نظام المكافآت، التدريب، ظروف العمل) بوصفه متغيراً مستقلاً، والرضا الوظيفي بوصفه متغيراً بسيطاً، ونية ترك العمل كمتغير تابع. وأظهرت النتائج أن التسويق الداخلي يؤثر إيجابياً في الرضا الوظيفي، الذي يقلل من نية ترك العمل، مع وجود تأثير غير مباشر للتسويق الداخلي على نية ترك العمل.

2.2 دراسة (Mainardes et al., 2019):

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي في القطاع المصرفي، مع اختبار أثره بوصفه متغيراً بسيطاً ومعدل بين الحوافز والرضا الوظيفي. واعتمدت المنهج الكمي باستعمال استبانة إلكترونية طبقت على (355) موظفاً، وحللت البيانات باستعمال (PLS-SEM). وتمثلت المتغيرات في الحوافز بوصفه متغيراً مستقلاً، والتسويق الداخلي بوصفه متغيراً بسيطاً ومعدل، والرضا الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، مع وظيفته كوسيط بين الحوافز والرضا.

2.3 دراسة (عياد وآخرون، 2020):

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية. واعتمدت المنهج الكمي باستعمال استبانة طبقت على (31) موظفاً، وحللت البيانات باستعمال الإحصاء الوصفي واختبار (T) والانحدار الخطي البسيط. وتمثل التسويق الداخلي بأبعاده (التوظيف، التدريب، التمكين، الحوافز، الاتصال الداخلي) بوصفه متغيراً مستقلاً، والرضا الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً. وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي.

2.4 دراسة (جبارة، 2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي في بنك فيصل الإسلامي السوداني. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي باستعمال الاستبيان على عينة بلغت (144) موظفاً، وتحليل البيانات باستعمال (SPSS) والانحدار الخطي. وتمثل التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التمكين، فرق العمل، الدعم الإداري) بوصفه متغيراً مستقلاً، والرضا الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.

2.5 دراسة (مهنى ليلي، 2022):

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لدى موظفي الوكالات البنكية، إذ تمثلت هذه الممارسات (التحفيز، الاتصال الداخلي، تطوير الكفاءات) بوصفه متغيراً مستقلاً، والرضا الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستعمال استبانة مكونة من (66) فقرة، وُزعت على عينة بلغ عددها (206) استبانة صالحة للتحليل، وحللت البيانات باستعمال تحليل المسار واختبار (T) وتحليل التباين الأحادي. وأظهرت النتائج وجود تأثير لممارسات التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي، مع تفاوت في قوة هذا التأثير بين الأبعاد المختلفة، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو الرضا الوظيفي تبعاً لبعض الخصائص.

2.6 دراسة (Rashid & Gul, 2023):

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التسويق الداخلي على نية ترك العمل، مع اختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي. واعتمدت المنهج الكمي باستعمال استبانة طبقت على (387) موظفاً، وحللت البيانات باستخدام (AMOS). وتمثل التسويق الداخلي متغيراً مستقلاً، والالتزام التنظيمي وسيطاً، ونية ترك العمل تابعاً. وأظهرت النتائج وجود أثر سلبي للتسويق الداخلي على نية ترك العمل، مع دور وسيط جزئي للالتزام التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اهتمام متزايد بدراسة أثر التسويق الداخلي في المتغيرات التنظيمية، ولا سيما الرضا الوظيفي، إذ أجمعت معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية بينهما، كما اعتمدت غالبية هذه الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي باستعمال الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات. وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي، إلا أنها تختلف عنها من حيث بيئة التطبيق، إذ تركز على العاملين في مديرية التربية بمحافظة حماة بوصفها مؤسسة حكومية خدمية، كما تتميز بدراسة أبعاد التسويق الداخلي بصورة شاملة بوصفه متغيراً مستقلاً، في مقابل الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً تابعاً. وعلى الرغم من تعدد الدراسات في هذا المجال، إلا أن معظمها ركز على قطاعات مصرفية وخدمية، في حين لا تزال الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في المؤسسات الحكومية التعليمية محدودة، خاصة في البيئة المحلية، الأمر الذي يبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، ويسهم في توسيع المعرفة حول أثر التسويق الداخلي في هذا القطاع.

3. مشكلة البحث:

تُعَدّ مديريات التربية من المؤسسات الحكومية الحيوية في الجمهورية العربية السورية، إذ تعتمد بشكل كبير على كفاءة العاملين الإداريين في إدارة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، ولا سيما في ظل التحديات التي فرضتها الظروف الاقتصادية والإدارية التي تمر بها البلاد خلال السنوات الأخيرة. وفي هذا السياق، ومن خلال عمل الباحث في مديرية التربية بمحافظة حماة، وإشرافه المباشر عليها، إضافة إلى إجراء عدد من المقابلات مع العاملين الإداريين، لوحظ وجود تباين في مستوى الرضا الوظيفي بينهم، فضلاً عن ضعف الاهتمام ببعض ممارسات التسويق الداخلي، مثل التدريب، والتحفيز، والاتصال الداخلي، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على مستوى أدائهم واستقرارهم الوظيفي في بيئة العمل الحكومية السورية.

ورغم ما أكدته العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة (Mainardes et al., 2019)، ودراسة (عياد وآخرون، 2020)، ودراسة (جبارة، 2022)، من وجود تأثير إيجابي للتسويق الداخلي في الرضا الوظيفي، فإن معظم هذه الدراسات قد تركزت في بيئات مصرفية وخدمية خارج السياق الحكومي التعليمي، كما أنها أجريت في بيئات مختلفة عن البيئة السورية، ولم تعالج بشكل كافٍ خصوصية المؤسسات الحكومية التعليمية في سوريا، خاصة في ظل الظروف الراهنة.

ومن هنا تبرز الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسة أثر ممارسات التسويق الداخلي في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديريات التربية في سوريا، وبشكل خاص في محافظة حماة، بما يعكس الواقع الفعلي لهذه المؤسسات.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤل الرئيس:

ما تأثير ممارسات التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديرية التربية بمحافظة حماة؟

التساؤلات الفرعية:

ما تأثير أبعاد التسويق الداخلي (اختيار العاملين، التحفيز، التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي) في الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين؟

4. أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في بيئة المؤسسات الحكومية التعليمية في سوريا، ولا سيما في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذا المجال في البيئة المحلية. كما تسهم في تقديم نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين بيئة العمل ودعم متخذي القرار في تطوير سياسات الموارد البشرية بما يعزز الرضا الوظيفي ويرفع كفاءة الأداء.

5. أهداف البحث:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحليل واقع تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في مديرية التربية بمحافظة حماة.

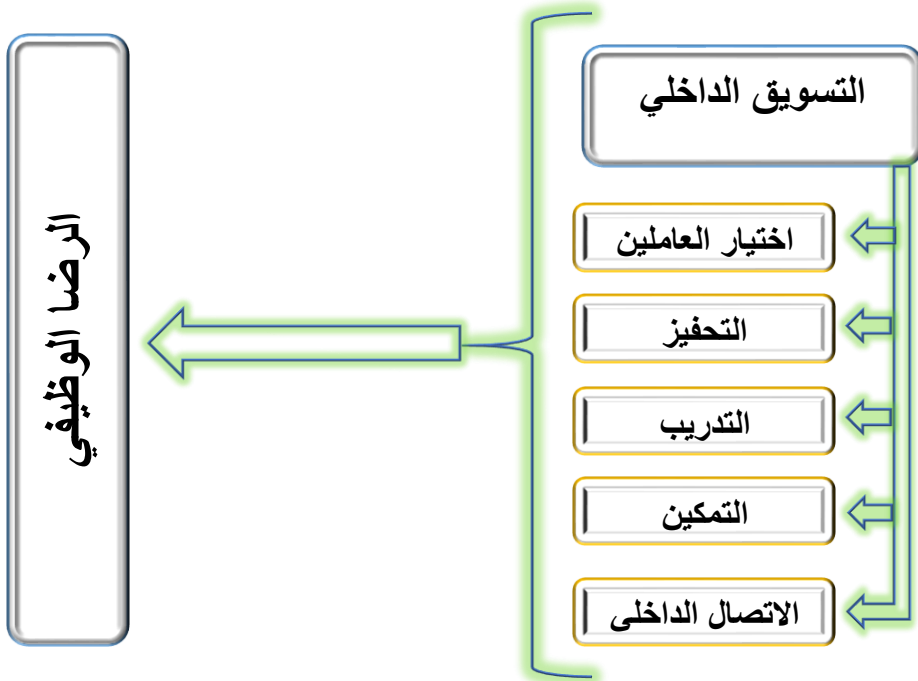
2. تحليل تأثير أبعاد التسويق الداخلي (اختيار العاملين، التحفيز، التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي) في الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين.
3. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا في الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديرية التربية بمحافظة حماة.

6. متغيرات البحث:

- المتغير المستقل: التسويق الداخلي بأبعاده (اختيار العاملين، التحفيز، التدريب، التمكين، الاتصال الداخلي)، بالاعتماد على دراسة (سيرين، 2021).
- المتغير التابع: الرضا الوظيفي، بالاعتماد على دراسة (جبارة، 2022).

7. نموذج البحث:

الشكل رقم (1) نموذج البحث



المصدر: إعداد الباحث (2026).

8. فرضيات البحث:

في سبيل الإجابة عن التساؤلات البحثية يطرح الباحث الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديرية التربية بمحافظة حماة.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية كما يلي:

- 1) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاختيار العاملين في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديرية التربية بمحافظة حماة.
- 2) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديرية التربية بمحافظة حماة.
- 3) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتدريب في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديرية التربية بمحافظة حماة.
- 4) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديرية التربية بمحافظة حماة.
- 5) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديرية التربية بمحافظة حماة.

9. منهج البحث:

بعد الاطلاع على الأساليب العلمية المستعملة في الدراسات السابقة وتأصيل الظاهرة المدروسة في ضوء أهداف البحث، يتوصل الباحث إلى أن المنهج الوصفي هو الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية، نظراً لكونه يهدف إلى وصف الظواهر كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها وتحليلها واستخلاص النتائج منها (المحمودي، 2019، ص 30).

وسيتم الاعتماد على الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحليلها باستعمال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لاختبار فرضيات البحث والتوصل إلى النتائج.

الإطار النظري:

أولاً: التسويق الداخلي

1. مقدمة

يُعدّ التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وقد برز نتيجة الاهتمام المتزايد بتحسين أداء العاملين داخل المنظمات (Li et al., 2021, p.1). ويقوم هذا المفهوم على عدّ الموظفين زبائن داخليين، وتصميم الوظائف ما يلبي احتياجاتهم ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة (محبوب وبوقرة، 2017، ص455)، وقد أشار Money وForeman إلى أهمية توظيف المفاهيم التسويقية في العلاقة بين المنظمة وموظفيها ما يدعم تحسين بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء (حجال، 2020، ص32).

2. مفهوم التسويق الداخلي:

برز مفهوم التسويق الداخلي بوضوح منذ ثمانينيات القرن الماضي، خاصة في قطاع الخدمات، إذ يرتبط أداء الخدمة مباشرة بالعاملين أثناء تقديمها (بوبر، 2009، ص33). ويُنظر إليه بوصفه توجهاً إدارياً يقوم على عدّ الموظفين عملاء داخليين، والوظائف منتجات داخلية تُصمّم ما يلبي احتياجاتهم ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة (Bennani, 2024, p.1)، إذ يركز على تلبية احتياجات العاملين وتحسين أدائهم من خلال التدريب والتحفيز وبناء بيئة عمل داعمة، ما قد يسهم في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لديهم (Qiu et al., 2022, p.7).

وتبرز أهمية التسويق الداخلي من كونه يعزز دور العنصر البشري في تحسين جودة الأداء المؤسسي، من خلال رفع مستوى الولاء والانتماء التنظيمي، وتحقيق رضا العاملين بما ينعكس إيجاباً على رضا الزبائن الخارجيين (جنادي، 2017، ص19). كما يهدف إلى تحقيق التوافق بين سلوك العاملين واستراتيجيات المنظمة، وتهيئتهم لتطبيقها بفعالية، إضافة إلى استقطاب الكفاءات، وتعزيز التكامل بين الإدارات، و تنمية الثقافة التنظيمية وترسيخ القيم المشتركة (السياني والصبري، 2021، ص703).

3. أبعاد التسويق الداخلي:

تتمثل أبرز أبعاد التسويق الداخلي في: اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، التمكين الإداري، والاتصال الداخلي، وهي أبعاد مترابطة تسهم في بناء رأس مال بشري قادر على دعم أهداف المنظمة.

اختيار العاملين: يُعرّف اختيار العاملين بأنه عملية انتقاء الفرد الأنسب لشغل وظيفة معينة وفق متطلبات الوظيفة (Gusdorf, 2008, p.7)، بهدف تحقيق التوافق بين مؤهلات الفرد والعمل (خرخاش وسوداني، 2021، ص223). وتبرز أهميته في بناء قوة عمل كفؤة تسهم في تحسين الأداء وتحقيق الاستقرار الوظيفي (الشرعة وسنجد، 2015، ص165)، كما تُعد قرارات الاختيار السليمة أساساً لنجاح تنفيذ الخطط التنظيمية (Fernández-Aráoz, 2007, p.33).

ويُعد اختيار العاملين أحد أبعاد التسويق الداخلي، لكونه يسهم في استقطاب الأفراد القادرين على التفاعل مع بيئة العمل وتحقيق التوافق مع أهداف المنظمة، بما يعزز رضاهم الوظيفي.

تدريب العاملين: يُعرّف التدريب بأنه برنامج مخطط يهدف إلى تنمية مهارات ومعارف العاملين وتعزيز أدائهم الوظيفي (Elnaga & Imran, 2013, p.139)، كما يُنظر إليه بوصفه عملية تعليمية لتطوير القدرات اللازمة لأداء العمل بفعالية (Dessler, 2020, p.240). وتبرز أهمية التدريب في رفع الفاعلية التنظيمية من خلال تطوير قدرات العاملين

وتحسين مخرجات العمل (Foot et al., 2016, p.269)، كما يسهم في سد فجوة المهارات ومواكبة التغيرات (United Nations, 2013, p.4)، ويعزز المرونة الوظيفية ودعم التعلم المستمر (Armstrong, 2006, p.575). ويهدف التدريب إلى رفع كفاءة العاملين وتأهيلهم لتحمل مسؤوليات أعلى، وتقليل الأخطاء المهنية وتنمية الاتجاهات السلوكية الإيجابية (الشرعة وسنجد، 2015، ص227)، ما يسهم في تحسين جودة المخرجات (حسنين، 2015، ص41).

ويُعد تدريب العاملين أحد أبعاد التسويق الداخلي، لكونه يسهم في تطوير قدرات العاملين بوصفهم عملاء داخليين، ما يعزز قدرتهم على تلبية متطلبات العمل ويزيد من مستوى رضاهم الوظيفي.

تحفيز العاملين: يُعرّف التحفيز بأنه مجموعة من المؤثرات التي تستعملها الإدارة لتوجيه سلوك العاملين ورفع كفاءتهم وإنتاجيتهم (الجريد، 2007، ص9)، كما يُعد عملية تهدف إلى تنشيط سلوك الأفراد واستمراره لتحقيق الأهداف التنظيمية (الطائي والعبادي، 2015، ص88). ويعتمد على نظام من الحوافز التي تسهم في إشباع حاجات العاملين وتعزيز استقرارهم الوظيفي (خطابت ولخلف، 2019، ص234)، مع التمييز بين الدوافع كعوامل داخلية والحوافز كمؤثرات خارجية (الحري، 2014، ص86).

وتبرز أهمية التحفيز في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوجيه سلوكهم ما ينسجم مع أهداف المنظمة، إضافة إلى تنمية الطاقات الإبداعية لديهم (الوهاب، 2000، ص53). كما يهدف إلى تحسين نواتج العمل، وتعزيز العدالة التنظيمية، وتنمية الولاء والانتماء (القحطاني، 2015، ص184).

ويُعد تحفيز العاملين أحد أبعاد التسويق الداخلي، لكونه يسهم في إشباع حاجات العاملين بوصفهم عملاء داخليين، بما يعزز دافعيتهم ويرفع مستوى رضاهم الوظيفي.

تمكين العاملين: يُعد التمكين أسلوبًا إداريًا يهدف إلى استثمار طاقات العاملين وتحفيزهم ذاتيًا من خلال تعزيز الشعور بالقدرة والتأثير في العمل (علي، 2022، ص6)، كما يساهم في تحقيق المرونة التنظيمية ودعم التسويق الداخلي (Alvarado & Leal, 2022، p.91). ويرتكز على ممارسات أساسية مثل تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار والعمل الجماعي (Erstad, 1997, p.326)، ما يعزز ثقة العاملين بأنفسهم وقدرتهم على أداء مهامهم بفاعلية. وتبرز أهميته في تعزيز الانتماء والمبادرة وتحمل المسؤولية، بما يساهم في تحسين الأداء والرضا الوظيفي (عبدالعال، 2016، ص7).

ويُعد تمكين العاملين أحد أبعاد التسويق الداخلي، لكونه يعزز مشاركة العاملين وإحساسهم بالقيمة داخل المنظمة بوصفهم عملاء داخليين، ما ينعكس إيجابًا على مستوى رضاهم الوظيفي.

الاتصال الداخلي: يُقصد بالاتصال الداخلي تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية (علي وآخرون، 2023، ص90)، كما يمثل عملية تبادل للمعلومات داخل المنظمة بما يحقق التكامل ويوجه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف (Hussin, 2022، p.102). وتبرز أهميته في دعم اتخاذ القرار وتحقيق التنسيق بين الأنشطة المختلفة (ملوكي والباي، 2019، ص448)، كما يهدف إلى تعزيز الثقة ودمج العاملين في أنشطة المنظمة وترسيخ ثقافة تنظيمية مشتركة (ينون وزعباط، 2024، ص292). ويُعد الاتصال الداخلي أحد أبعاد التسويق الداخلي، لكونه يساهم في تعزيز تدفق المعلومات والتفاعل بين العاملين بوصفهم عملاء داخليين، ما يدعم فهمهم لأهداف المنظمة ويزيد من مستوى رضاهم الوظيفي.

ثانياً: الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي من المفاهيم المحورية في سلوك الأفراد داخل المنظمات، لما له من تأثير مباشر في الأداء والاستقرار والانتماء، وقد تزايد الاهتمام به لارتباطه بالمشاعر التي يحملها الفرد تجاه عمله (عبد اللطيف، 2015، ص8). ويُقصد به شعور الفرد بالارتياح والسعادة نتيجة التوافق بين توقعاته وما يحصل عليه فعلياً (جبارة، 2022، ص897). وتبرز أهمية الرضا الوظيفي في تعزيز فاعلية المنظمة وكفاءة أدائها من خلال رفع دافعية العاملين وتحسين إنتاجيتهم (Septianingtyas & Purwanto, 2026, p.24)، كما يتجسد أثره في رفع الروح المعنوية وتقليل الغياب ودوران العمل وتعزيز الالتزام التنظيمي (تماسيني، 2015، ص54). ويتخذ الرضا الوظيفي عدة صور، منها الرضا الداخلي المرتبط بطبيعة العمل، والرضا الخارجي المرتبط بالعوامل المادية، والرضا الذاتي المرتبط بالظروف النفسية (موسى وعبد الهادي، 2025، ص36).

كما تظهر مظاهره من خلال مؤشرات مثل ارتفاع الأداء والالتزام، وانخفاض الغياب، وتعزيز التوافق النفسي والاجتماعي والولاء التنظيمي (الحوسني، 2022، ص15-16). وبذلك يُعد الرضا الوظيفي متغيراً تنظيمياً مهماً يعكس فاعلية الممارسات الإدارية، ولا سيما ممارسات التسويق الداخلي، ما يبرر اعتماده بوصفه متغيراً تابعاً في هذه الدراسة، إذ يُتوقع أن يتأثر بمستوى تطبيق هذه الممارسات داخل المنظمة.

الإطار العملي:

يعرض الباحث في هذا الجزء بعرض مجتمع البحث وعينته، وأداة البحث، ونتائج التحليل الإحصائي التي أجريت على البيانات التي جُمعت من قوائم الاستقصاء التي أعدها الباحث ونتائج اختبار فرضيات البحث، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مجتمع وعينة البحث

1. **مجتمع البحث:** يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين الإداريين في الدائرة الفرعية في مديرية التربية والتعليم في محافظة حماة والمكون من (317) مفردة.
1. **عينة البحث:** أُجري البحث على عينة من العاملين الإداريين في الإدارة العليا في مديرية التربية والتعليم بمحافظة حماة، إذ بلغ حجم عينة البحث (175) مفردة وذلك نسبةً إلى جدول مورغان وكريجسي حسب الجدول فإن حجم العينة لمجتمع حجمه بين (320 - 300) يكون (175).

ثانياً: أداة البحث

- اعتمدت الدراسة على الاستبيان بوصفه أداة رئيسة لجمع البيانات، إذ طورت فقراته بالاعتماد على دراسات محكمة، ولا سيما دراسة (سيرين، 2021) لأبعاد التسويق الداخلي، ودراسة (جبارة، 2022) للرضا الوظيفي، مع إجراء تعديلات بما يتناسب مع بيئة الدراسة، وذلك في إطار التوجيهات العلمية للمشرف.
- كما جرى تصميم قائمة الاستقصاء من جزأين أساسيين هما:
- ✓ **الجزء الأول:** يختص بالخصائص الديموغرافية والمعلومات التي تتعلق بعينة البحث من حيث الجنس والعمر والمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة وطبيعة الوظيفة.
 - ✓ **الجزء الثاني:** يتمثل في أبعاد ومحاور البحث، والتي تحتوي على مجموعة من العبارات والتي تبلغ (26) عبارة، ويتمثل عدد عبارات كل محور كما يأتي:
- المحور الأول يتعلق بالمتغير المستقل (التسويق الداخلي):** والذي يشمل خمس متغيرات فرعية كالاتي:

- اختيار العاملين: يبلغ عدد عباراته (4) عبارات من العبارة (1-4).
- تدريب العاملين: يبلغ عدد عباراته (4) عبارات من العبارة (5-8).
- التحفيز: يبلغ عدد عباراته (4) عبارات من العبارة (9-12).
- التمكين: يبلغ عدد عباراته (4) عبارات من العبارة (13-16).
- الاتصال الداخلي: يبلغ عدد عباراته (5) عبارات من العبارة (17-21).

- المحور الثاني يتعلق بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي): يبلغ عدد عباراته (5) عبارة من العبارة (22-26).

وقد استعمل مقياس ليكرت الخماسي (5) Likert Scale لقياس استجابات مفردات عينة البحث وتحديد أهمية كل عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء، وفقاً للجدول الآتي (عبد الفتاح، 2008، ص 540-541):

الجدول رقم (1) تقدير الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

المجال	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5
التقدير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق وبشدة

المصدر: من إعداد الباحث (2026)

ثالثاً: دراسة ثبات متغيرات البحث:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار مدى ثبات إجابات أفراد عينة البحث، ويُعد هذا المعامل من المقاييس الإحصائية الشائعة لقياس الاتساق الداخلي بين فقرات أداة الدراسة. وتتراوح قيمة هذا المعامل بين (0-1)، وتُعد القيمة (0.70) فأكثر مؤشراً على مستوى مقبول من الثبات. ويوضح الجدول رقم (2) قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث.

الجدول رقم (2) قيمة معاملات الثبات لمتغيرات البحث

المتغير	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
اختيار العاملين	4	0.879
تدريب العاملين	4	0.928
التحفيز	4	0.862
التمكين	4	0.802
الاتصال الداخلي	5	0.805

0.881	5	الرضا الوظيفي
0.958	26	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث (2026) بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي. أوضحت النتائج في الجدول السابق أن جميع متغيرات البحث يمكن الاعتماد عليها، حيث تراوحت قيم معامل الثبات بين (0.802) و(0.928)، مما يدل على ارتفاع درجة الثبات لمتغيرات البحث. كما بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للإجمالي (0.958)، وهي قيمة مرتفعة تفوق الحد الأدنى المقبول (0.70)، ما يشير إلى تمتع قائمة الاستقصاء بدرجة عالية من الثبات الداخلي. وهذا يؤكد جودة الأداة المستعملة وإمكانية الاعتماد عليها في التحليل.

كما تم التحقق من صدق الأداة بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تم تبنيها، إضافة إلى الاتساق الداخلي بين الفقرات، ما يدل على صلاحية الأداة لقياس ما وضعت لأجله.

رابعاً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:

1- الإحصاءات الوصفية لأبعاد المتغير المستقل (التسويق الداخلي):

الجدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التسويق الداخلي

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تتبع مديرية التربية إجراءات واضحة ومحددة في عملية التوظيف.	3.99	.758	موافق
2	تؤخذ خبراتي السابقة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار التعيين.	3.96	.812	موافق
3	تهتم مديرية التربية بتوظيف الكفاءات المتميزة.	3.89	.940	موافق
4	تبدل المديرية جهوداً كافية لضمان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	3.98	.922	موافق
	إجمالي المؤشر اختيار العاملين	3.95	.74	موافق
5	تلحقني مديرية التربية ببرامج تدريبية متخصصة.	3.91	.934	موافق
6	تزيد البرامج التدريبية من مهاراتي.	4.13	.844	موافق

7	تحرص المديرية على استمرار عملية تطوير مهارات ومعارف العاملين.	4.00	809.	موافق
8	أستفيد من البرامج التدريبية المقدمة لي.	4.02	823.	موافق
	إجمالي مؤشر التدريب	4.01	774.	موافق
9	أثقاضى راتباً يتناسب مع حجم العمل الذي أؤديه.	2.83	1.331	محايد
10	تعمل المديرية على تحفيز العاملين على الأداء الجيد.	3.65	1.017	موافق
11	أتلقي الثناء عند تقديم أداء جيد.	3.82	951.	موافق
12	ترتبط الترقية في المديرية بتقييم الأداء الوظيفي.	3.78	942.	موافق
	إجمالي مؤشر التحفيز	3.52	901.	موافق
13	يمكنني أداء عملي دون رقابة مستمرة من المدير المباشر.	3.99	903.	موافق
14	تشجع المديرية المقترحات التي تسهم في تحسين العمل.	3.98	799.	موافق
15	تمنحني المديرية حرية التصرف بما يتناسب مع مهامى الوظيفية.	3.77	867.	موافق
16	لديّ صلاحيات اتخاذ القرارات التي تتطلب استجابة سريعة.	3.61	864.	موافق
	إجمالي مؤشر التمكين	3.83	680.	موافق
17	أتواصل بسهولة مع مسؤولي المباشر.	4.12	737.	موافق
18	يتم تبادل المعلومات داخل المديرية في جميع الاتجاهات.	3.89	757.	موافق
19	تنتم الوسائل الشفوية لنقل المعلومات بالدقة.	3.58	955.	موافق
20	تُعد اجتماعات دورية بين الإدارة والعاملين لمناقشة مشكلات العمل.	3.90	842.	موافق
21	أتواصل مع رئيسي عند الحاجة خارج أوقات العمل.	3.87	890.	موافق
	إجمالي مؤشر الاتصال الداخلي	3.87	629.	موافق
	إجمالي المؤشر لجميع أبعاد التسويق الداخلي	3.84	74.	موافق

المصدر: من إعداد الباحث (2026) بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول أن مستوى تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في مديرية التربية بمحافظة حماة جاء مرتفعاً بشكل عام، بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.84)، ما يشير إلى تطبيق هذه الممارسات بدرجة جيدة. وقد تصدر بُعد تدريب العاملين المرتبة الأولى بمتوسط (4.01)، في حين جاء بُعد التحفيز في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.52)، وهو ما يعكس وجود تفاوت في مستوى تطبيق الأبعاد، ويبرز الحاجة إلى تعزيز جانب التحفيز في ظل محدودية الإمكانيات المتاحة، بما يسهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

2- الإحصاءات الوصفية لعبارات المتغير التابع (الرضا الوظيفي):

الجدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعببارات المتغير التابع

ت	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	أشعر بالرضا عن أساليب العمل المتبعة في مديرية التربية	3.60	.953	موافق
2	يتوافر في مديرية التربية هيكل تنظيمي فعال يوضح خطوط السلطة والمسؤولية بوضوح.	3.68	.878	موافق
3	يتم توزيع المسؤوليات في مديرية التربية وفق اختصاصات محددة.	3.67	.880	موافق
4	تساعد بيئة العمل في مديرية التربية على تقديم أفضل أداء ممكن.	3.80	.837	موافق
5	هناك تركيز على العمل وفق فرق العمل بالمديرية	3.85	.824	موافق
	إجمالي المؤشر	3.72	.720	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة المتوسطات الحسابية تتراوح ما بين (3.60-3.85) بانحراف معياري يتراوح بين (0.720-0.953)، وهذا يعني أن آراء مفردات عينة البحث قد أظهرت اتجاهًا نحو الموافقة المرتفعة، ما يدل حسب آراء الأفراد عينة البحث على أن هناك رضا وظيفي نتيجة اهتمام مديرية التربية والتعليم بمحافظة حماة بتوفير وسائل الرضا لموظفيها.

خامساً: اختبار فرضية البحث:

لاختبار صحة الفرضية أو نفيها أدخل الباحث البيانات إلى الحاسب الآلي معتمداً في معالجتها على البرنامج الإحصائي SPSS إصدار 23، كما اختبر الباحث فرضية البحث الرئيسية باستعمال نموذج الانحدار الخطي المتعدد بطريقة Stepwise، أما لاختبار فرضيات البحث الفرعية استعمل الباحث نموذج الانحدار الخطي البسيط.

1- اختبار فرضيات البحث الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاختيار العاملين في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة حماة عند مستوى دلالة 0.05 لاختبار تأثير اختيار العاملين في الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين، استعمل تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (10) الانحدار البسيط لمعرفة تأثير اختيار العاملين في الرضا الوظيفي

البيان	B	R	R Square	T		F		الدلالة الإحصائية
				القيمة	Sig	القيمة	sig	
				1.088	0.682	0.465	4.980	
اختيار العاملين X_1	.666			12.256	.000			معنوي
$Y = a + bx$ $Y=1.088 + 0.666 X_1$								

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من خلال دراسة تأثير اختيار العاملين في الرضا الوظيفي أن النموذج بوصفه كلاً معنوياً، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) وهي أقل من (0.05). كما بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.682$)، ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة إلى قوية بين اختيار العاملين والرضا الوظيفي، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.465$)، أي أن اختيار العاملين يفسر (46.5%) من التغير في الرضا الوظيفي.

وعليه، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاختيار العاملين في الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين. ويمكن تفسير هذا التأثير بأن اختيار العاملين وفق معايير مناسبة يسهم في تحقيق التوافق بين قدراتهم ومتطلبات العمل، ما يعزز شعورهم بالرضا والاستقرار الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة حماة عند مستوى دلالة 0.05 لاختبار تأثير تدريب العاملين في الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين، استعمل تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (11) الانحدار البسيط لمعرفة تأثير تدريب العاملين في الرضا الوظيفي

البيان	B	R	R Square	T		F		الدلالة الإحصائية
				القيمة	Sig	القيمة	sig	
				الحد الثابت	0.000	6.460	.000	
تدريب العاملين X ₂	.551			9.668	.000			معنوي
Y = a + bx Y=1.506 + 0.551 X ₂								

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من خلال دراسة تأثير تدريب العاملين في الرضا الوظيفي أن النموذج بوصفه كلاً معنوياً، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) وهي أقل من (0.05). كما بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.592$)، ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين تدريب العاملين والرضا الوظيفي، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.351$)، أي أن تدريب العاملين يفسر (35.1%) من التغير في الرضا الوظيفي، وهي نسبة تفسيرية متوسطة.

وعليه، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين في الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين.

ويمكن تفسير هذا التأثير المتوسط إلى أن التدريب يسهم في تطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم، إلا أن محدودية البرامج التدريبية أو عدم توافرها التام مع احتياجاتهم قد يقلل من قوة هذا التأثير.

– الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة حماة عند مستوى دلالة 0.05
لاختبار تأثير التحفيز في الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين، استعمل تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (12) الانحدار البسيط لمعرفة تأثير التحفيز في الرضا الوظيفي

البيان	B	R	R Square	T		F		الدلالة الإحصائية
				القيمة	Sig	القيمة	sig	
				الحد الثابت				
التحفيز X_3	.608			15.421	.000	237.812	.000	معنوي
$Y = a + bx$ $Y=1.581 + 0.608 X_3$								

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من خلال دراسة تأثير التحفيز في الرضا الوظيفي أن النموذج بوصفه كلاً معنوياً، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) وهي أقل من (0.05). كما بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.761$)، ما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين التحفيز والرضا الوظيفي، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.579$)، أي أن التحفيز يفسر (57.9%) من التغير في الرضا الوظيفي، وهي نسبة تفسيرية جيدة.

وعليه، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحفيز في الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين.

ويمكن تفسير هذا التأثير بكون التحفيز يسهم في رفع دافعية العاملين وتعزيز التزامهم، من خلال الحوافز المادية والمعنوية التي تلبي احتياجاتهم وتتبعس إيجاباً على مستوى رضاهم الوظيفي.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتمكين في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة حماة عند مستوى دلالة 0.05
لاختبار تأثير التمكين في الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين، استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (13) الانحدار البسيط لمعرفة تأثير التمكين في الرضا الوظيفي

البيان	B	R	R Square	T		F		الدلالة الإحصائية
				القيمة	Sig	القيمة	sig	
الحد الثابت	.827	0.712	0.507	3.758	.000	178.084	.000	معنوي
التمكين X_4	.754			13.345	.000			
$Y = a + bx$ $Y=0.827 + 0.754 X_4$								

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من خلال دراسة تأثير التمكين في الرضا الوظيفي أن النموذج بوصفه كلاً معنوياً، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من (0.05). كما بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.712$)، ما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين التمكين والرضا الوظيفي، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.507$)، أي أن التمكين يفسر (50.7%) من التغير في الرضا الوظيفي، وهي نسبة تفسيرية جيدة.

وعليه، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتمكين في الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديرية التربية بمحافظة حماة.

ويمكن تفسير هذا التأثير بأن منح العاملين الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار يعزز ثقتهم بأنفسهم وشعورهم بقيمتهم داخل المنظمة، ما ينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة حماة عند مستوى دلالة 0.05
لاختبار تأثير الاتصال الداخلي في الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديرية التربية بمحافظة حماة، استعمل تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما يوضحه الجدول الآتي:
الجدول رقم (14) الانحدار البسيط لمعرفة تأثير للاتصال الداخلي في الرضا الوظيفي

البيان	B	R	R Square	T		F		الدلالة الإحصائية
				القيمة	Sig	القيمة	sig	
الحد الثابت	.545	0.717	0.514	2.293	.023	183.199	.000	معنوي
الاتصال الداخلي X ₅	.820			13.535	.000			
Y = a + bx Y=0.545 + 0.820 X ₅								

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من خلال دراسة تأثير الاتصال الداخلي في الرضا الوظيفي أن النموذج بوصفه كلاً معنوياً، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig = 0.000) وهي أقل من (0.05). كما بلغت قيمة معامل الارتباط (R = 0.717)، ما يدل على وجود علاقة طردية قوية بين الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي، وبلغ معامل التحديد (R² = 0.514)، أي أن الاتصال الداخلي يفسر (51.4%) من التغير في الرضا الوظيفي، وهي نسبة تفسيرية جيدة. وعليه، تُرفض الفرضية الصفريّة وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديرية التربية بمحافظة حماة.

ويمكن تفسير هذا التأثير بكون الاتصال الداخلي الفعال يسهم في توضيح الأهداف ونقل المعلومات وتعزيز التفاعل بين العاملين، ما يقلل من الغموض الوظيفي ويعزز مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

2- اختبار فرضية البحث الرئيسية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي (اختيار العاملين، تدريب العاملين، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي) في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة حماة عند مستوى دلالة 0.05. استعمل الباحث تحليل الانحدار المتعدد بطريقة Step wise لاختبار الفرضية الرئيسية، كما هو موضح بالجدول رقم (9).

الجدول رقم (9): الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي

F			R ²	R	sig	T	B	البيان
الدلالة الإحصائية	sig	القيمة						
معنوي	.000	140.470	.711	.843	.000	1.330	.255	الحد الثابت
					.026	2.248	.134	اختيار العاملين X ₁
					.712	.370	.022	تدريب العاملين X ₂
					.000	8.362	.372	التحفيز X ₃
					.182	1.341	.101	التمكين X ₄
					.000	6.571	.419	الاتصال الداخلي X ₅

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتبين من خلال دراسة تأثير أبعاد التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي أن النموذج بوصفه كلاً معنوياً، إذ بلغت قيمة ($F = 140.470$) بدلالة إحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من (0.05)، كما بلغ معامل الارتباط ($R = 0.843$) ما يدل على علاقة طردية قوية، وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.711$)، أي أن الأبعاد تفسر (71.1%) من التغير في الرضا الوظيفي، وهي قوة تفسيرية جيدة.

كما يظهر وجود أثر دال إحصائياً لكل من (اختيار العاملين، التحفيز، الاتصال الداخلي)، في حين لم يظهر أثر لبقية الأبعاد، ما يؤكد وجود تأثير للتسويق الداخلي في الرضا الوظيفي. وتأخذ معادلة الانحدار الصيغة الآتية:

$$Y = 0.255 + 0.134 X1 + 0.372 X3 + 0.419 X5$$

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أبعاداً مثل التحفيز والاتصال الداخلي تؤثر مباشرة في رضا العاملين، في حين يكون تأثير التدريب والتمكين أقل وضوحاً في ظل طبيعة العمل والإمكانات المتاحة في المؤسسات الحكومية.

سادساً: النتائج والتوصيات

النتائج: توصل البحث إلى النتائج الآتية:

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده (اختيار العاملين، التحفيز، الاتصال الداخلي) في الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مديرية التربية بمحافظة حماة، ما يشير إلى أن تعزيز ممارسات التسويق الداخلي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mainardes et al., 2019) ودراسة (عياد وآخرون، 2020) ودراسة (جبارة، 2022).
2. تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاختيار العاملين في الرضا الوظيفي، ما يعكس أهمية اتباع أساليب موضوعية في الاستقطاب والتعيين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (جبارة، 2022).
3. تبين النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتدريب العاملين في الرضا الوظيفي، ما يدل على أهمية البرامج التدريبية في تطوير مهارات العاملين وتحسين رضاهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Elnaga & Imran, 2013) ودراسة (جبارة، 2022).
4. كما تشير النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحفيز في الرضا الوظيفي، ما يبرز أثر الحوافز في تعزيز دافعية العاملين، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Nointin, 2018) ودراسة (عياد وآخرون، 2020).

5. يتضح وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتمكين العاملين في الرضا الوظيفي، ما يدل على أهمية منح الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alvarado & Leal, 2022) ودراسة (جبارة، 2022).
6. تشير النتائج كذلك إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في الرضا الوظيفي، ما يعكس أثر الاتصال الفعال في تحسين بيئة العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Hussin, 2022) ودراسة (Nointin, 2018).

التوصيات:

1. تعزيز تطبيق ممارسات التسويق الداخلي من خلال إعداد دليل إداري يوضح آليات التعامل مع العاملين بوصفهم عملاء داخليين، على أن تتولى مديرية التربية بالتنسيق مع قسم الموارد البشرية تنفيذ ذلك، باستعمال استبيانات دورية لقياس رضا العاملين.
2. تطوير آليات اختيار العاملين عبر اعتماد معايير واضحة في التعيين، من خلال تشكيل لجان مختصة في الموارد البشرية، واستعمال نماذج تقييم موحدة ومقابلات منظمة لضمان العدالة والشفافية.
3. الاهتمام ببرامج التدريب من خلال إعداد خطة تدريب سنوية بالتنسيق مع وحدات التدريب، وتحديد الاحتياجات التدريبية باستعمال استبيانات أو تقييم الأداء، وتنفيذ البرامج عبر ورش عمل ودورات تخصصية.
4. تحسين نظام الحوافز من خلال وضع نظام واضح يربط الحوافز بالأداء، بإشراف الإدارة العليا، واستعمال أدوات مثل تقييم الأداء السنوي ونماذج قياس الإنجاز.
5. تعزيز تمكين العاملين عبر إشراكهم في اتخاذ القرار من خلال تشكيل فرق عمل واجتماعات دورية، ومنح صلاحيات تدريجية تحت إشراف الإدارة.
6. تطوير الاتصال الداخلي من خلال إنشاء قنوات تواصل رسمية مثل الاجتماعات الدورية والنشرات الداخلية والمنصات الإلكترونية، بإشراف الإدارة، لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال.

المراجع العربية:

1. الباي، محمد، وملوكي، عمر. (2019). أثر التسويق الداخلي على اعتمادية الخدمة الصحية. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، 443-464.

2. بلخاري، سامي. (2022). الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التسويق الداخلي وأداء العاملين. *مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقة المتجددة*، 403-417.
3. بوبكر، عباسي. (2009). دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
4. جبارة، سمية سعيد صديق. (2022). دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، 888-918.
5. الجريد، عارف بن ماطل. (2007). التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف. *جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض*.
6. الحوسني، فاطمة بنت حميد بن سعيد. (2022). مستوى الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين في مدارس محافظة شمال الباطنة. رسالة ماجستير غير منشورة، عمان.
7. الحريري، رافده. (2014). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. *دار اليازوري، القاهرة*.
8. حسنين، جابر أحمد. (2015). التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية. *دار اليازوري، القاهرة*.
9. حجال، سعيد. (2020). أثر تطبيق إجراءات التسويق الداخلي على جودة خدمات الجماعات المحلية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
10. حوحو، محمد بن، ومشتة، مريم. (2023). دور التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 148-160.
11. خرخاش، سامية، وسوداني، أحلام. (2021). دور إجراءات التسويق الداخلي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. *مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد*، 221-239.
12. خطابت، أمينة، ولخلف، عثمان. (2019). أثر تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات السياحية على جودة الخدمات السياحية. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*، 231-248.
13. الزعباط، سامي، وبنون، عصام. (2024). أثر الاتصال الداخلي على الميزة التنافسية بالمنظمات السياحية. *مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية*، 287-305.
14. سيرين، سنوسي بوزياني. (2021). أثر التسويق الداخلي في تخفيف ظاهرة الاغتراب الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
15. السياني، ماجد قاسم عبده، والصبري، أسماء أحمد. (2021). دور أبعاد التسويق الداخلي في تحسين الأداء. *مجلة رؤية الاقتصادية*، 699-712.
16. الشرعة، عطا الله محمد تيسير، وسنجد، غالب محمود. (2015). إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة. *الدار المنهجية، عمان*.
17. عبد العال، ماجد محمد إبراهيم. (2016). دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات. *مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية*، 1-29.

18. عبد الفتاح، عز الدين. (2008). مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS. خوارزمية العلمية، جدة.
19. عبد اللطيف، عصام. (2015). الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل. *نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة*.
20. عبد الوهاب، علي. (2000). استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز. *دار التوزيع والنشر الإسلامية، بورسعيد*.
21. علي، عيسى سالم، ويوسف، عبد الله سالم، والأنصاري، أحمد عبد الرزاق. (2023). أثر التسويق الداخلي في الولاء التنظيمي. *مجلة الريان للعلوم الإنسانية والتطبيقية*، 83-103.
22. عياد، صالح، وقالون، جيلالي، وفودوا، محمد. (2020). أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي. *مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال*، 218-234.
23. القحطاني، محمد بن دليم. (2015). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. *دار المحمدية، الرياض*.
24. محبوب، سعدية، وبوقرة، راجح. (2017). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي. *مجلة العلوم الإنسانية*، 464-453.
25. موسى، سالمة مسعود، وعبد الهادي، سليمة سالم. (2025). الرضا الوظيفي للأخصائي الاجتماعي وعلاقته بتوعية الطلاب من الانحرافات السلوكية. *مجلة سوسيولوجيا*، 27-53.
26. تماسيني، منيرة. (2015). علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر.
27. الطائي، يوسف حليم، والعبادي، هاشم فوزي. (2015). إدارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري. *دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان*.
28. الطاهر، أحمد محمد علي. (2022). أثر التسويق الداخلي في ولاء العملاء بالمؤسسات الخدمية السودانية. *مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة*.

29. المراجع الأجنبية

1. Alvarado, N. B., & Leal, E. M. (2022). Internal marketing to face the new normal workplace challenges. *Doctora en Ciencias Administrativas*, 85-96.
1. Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page, London.
2. Bennani, C. A., & Hassi, A. (2024). The role of internal marketing in employee job satisfaction, affective commitment and turnover intention in Morocco. *Rajagiri Management Journal*.
3. Dessler, G. (2020). *Human resource management*. Pearson.

4. Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 137–147.
5. Erstad, M. (1997). Empowerment and organizational change. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(7), 325–333.
6. Fernández-Aráoz, C. (2007). *Great people decisions*. John Wiley & Sons, Canada.
7. Foot, M., Hook, C., & Jenkins, A. (2016). *Introducing human resource management*. Pearson.
8. Gusdorf, M. (2008). *Society for Human Resource Management (SHRM)*. Society for Human Resource Management, Alexandria, Virginia.
9. Hussin, M. Y. (2022). Investigating effect of internal marketing on employee job satisfaction. *Advances in Applied Sciences*, 99–115.
10. Li, Y., Xiong, M., Chang, W.-H., & Li, L. (2021). How internal marketing drives employees' internal relationship. *Original Research*, 1–13.
11. Mainardes, E. W., Rodrigues, L. S., & Teixeira, A. (2019). Effects of internal marketing on job satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 1–22.
12. Nointin, A. A. (2018). Hierarchical model of internal marketing to predict employee satisfaction and turnover intention. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 44–58.
13. Qiu, J., Boukis, A., & Storey, C. (2022). Internal marketing: A systematic review. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1–43.
14. Septianingtyas, L., & Purwanto, A. (2026). The effect of transformational leadership and work motivation on employee job satisfaction. *International Journal of Social, Policy and Law*, 23–34.
15. United Nations. (2013). *Human resource management and training*.