



الموضوع

دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA وكالات ولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

إسماعيل مناصرية

أمينة عليطي

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2017
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2016

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى:

(يرفع الله الذين امنوا والذين أتوا العلم درجات و الله بما تعملون خبير)

صدق الله العظيم

سورة المجادلة: الآية 11

الإهداء

اهدي هذا العمل ثمرة جهدي :

إلى المرأة الشامخة منبع العطف و الحنان الى التي لا تنصف الكلمات التعبير عنها.

إلى الروح الطاهرة ميمتي.....ثم ميمتي..... ثم ميمتي رقية عليطي ربي يرحمها.

إلى من رضا الله في رضاهم و ما توفيقني وسر نجاحي إلا بدعائهم .

إلى أمي الغالية ووالدي الكريم، حفظهم الله و رعاهم.

إلى من لا توفيه الكلمات والحروف حقهم في البر و الإحسان.

خالي و زوجته.

إلى أخوتي: عائشة و زوجها، عادل وزوجته، أكرم وزوجته، هنية، محمد البشير

والغالية ذكرى.

إلى الصديقة والأخت سلطان أم الخير و عائلتها.

إلى أولاد خالي على رأسهم محمد والكتايت : ملاك، محمد زيان، رضوان

نزيه، قصى ولؤى

إلى الطفل الذي اتفءل فيه الخير علي.

والى عائلة عليطي وبن ثابت .

الشكر والعرفان

ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك، حمدا كثيرا طيبا
مباركا فيه، إذ وفقتنا لإتمام هذا العمل و يسرت لي الأمر العسير. أرجو اللهم أن تقبل مني
هذا العمل و أنت راض عني.

أتقدم بجزيل الشكر:

إلى من كان سندي بجهده و أستاذي بعمله و مشرفي بحكمته: الأستاذ المشرف مناصرية إسماعيل

إلى من لم تبخل عليّ بنصائحها و توجيهاتها، إلى ذات الصدر الرحب الأستاذة : أقطي جوهرة

إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة

إلى من ساعدني كثيرا شمس الدين نعيمي

إلى موظفي الشركة الوطنية للتأمين "بسكرة" خاصة وكالة أولاد جلال

إلى كل الأساتذة الذين ساعدوني ولو بكلمة طيبة

إلى جميع أصدافي و صديقاتي في التخصص

واجبة الفهرس

الصفحة	العنوان
-	البسمة
-	الآية
-	شكر و عرفان
-	الإهداء
-	الفهرس
أ- د	مقدمة عامة
الفصل الأول : الإطار النظري للتسويق الداخلي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
03	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي و مراحل تطوره
04	المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي و اهدافه
	المبحث الثاني: ابعاد التسويق الداخلي و نماذجه
09	المطلب الأول: ابعاد التسويق الداخلي
09	المطلب الثاني: نماذج التسويق الداخلي
11	المبحث الثالث: عملية التسويق الداخلي
13	المطلب الأول: أنشطة التسويق الداخلي و اجراءاته
18	المطلب الثاني: نتائج تطبيق التسويق الداخلي
18	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
32	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته
36	المطلب الثاني: نظريات وعوامل الرضا الوظيفي
45	المبحث الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي والنتائج المترتبة عن عدم توفره
45	المطلب الأول: أساليب قياس الرضا الوظيفي
47	المطلب الثاني: النتائج المترتبة عن عدم توفر الرضا الوظيفي

الفهرس

52	المبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي
52	المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي
55	المطلب الثاني: التسويق الداخلي ومظاهر الرضا الوظيفي
60	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمينات saa	
	تمهيد
	المبحث الأول: منهجية الدراسة
	المطلب الأول: أسلوب ومجتمع الدراسة و عينتها
	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة وصدقها
	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة
	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
	المطلب الثاني: تقييم متغيرات ونتائج اختبار فرضيات الدراسة في الشركة الوطنية للتأمين saa
	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
	المطلب الأول: تحليل نتائج تشخيص المتغيرات
	المطلب الثاني: تحليل نتائج إختبار الفرضيات
	خاتمة الفصل
	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	الملاحق

مقدمة

لقد أصبحت وظيفة التسويق ليست الوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع و حسب ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين و تعدهم زبائن داخليين في سوق داخلي تقدم لهم المنافع والخدمات و تعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم و من ثم تحسين مستوى أدائهم، ولقد أدركت العديد من المنظمات و خاصة الخدمية منها المنافع التي يمكن أن يحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، حيث من خلال التسويق الداخلي تحصل المنظمة على أفراد عاملين ذات قدرات و مهارات عالية وقادرين على تحمل المسؤولية و تقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة إلى الزبائن وهذا نتيجة مدى رضائهم، حيث انه من المعلوم أن رضا الزبائن الخارجين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين وخصوصا العاملين الذين لهم احتكاك مباشر مع الزبائن، ومن هنا فان التسويق الداخلي يعد متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح ويعد قاعدة لترسيخ أن الموظفين في المنظمة كعملاء لها وضرورة التعامل معهم على أنهم مصدر الأفكار المهمة لعملية تطوير المنتجات الجديدة وهذا الذي سيمكن المنظمة من الاستمرار وتكون اقوي واقوي مع مرور الزمن وذلك سبب القدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة من خلال هؤلاء الأفراد العاملين ، بالإضافة أن التسويق الداخلي يعد وظيفة إدارية لتحقيق أهداف المنظمة ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي لكلا الطرفين (زبائن ، عمال).

ويهتم موضوع الرضا الوظيفي بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند عليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين مما يساهم في رفع أداء المنظمة و يحقق الإشباع لحاجاتهم و رغباتهم، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين كلما زاد الرضا الوظيفي للعاملين و بالتالي الحصول على أداء أفضل وبالتالي ازدياد ولاء العملاء.

وعلى هذا الأساس فان في هذه الدراسة سوف يتم البحث و الكشف عن على الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي و ذلك من خلال تبني أساليب علمية حديثة من أجل رفع مستوى مهارات و قدرات العاملين وزيادة وعيهم وإدراكهم بالدور المنوط بهم في تحقيق أهداف المنظمة و تحسين مستوى الأداء مما ينعكس على الرضا الوظيفي للعاملين . و تمت دراستنا في الشركة الوطنية للتأمين **SAA**.

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

أولا: إشكالية الدراسة:

ماهو دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي بالشركة الوطنية للتأمين **SAA** ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية:

* هل يوجد دور لثقافة الخدمة في تعزيز الرضا الوظيفي؟.

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



* هل يوجد دور للتحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي؟.

* هل يوجد دور للتدريب في تعزيز الرضا الوظيفي؟.

ثانيا: فرضيات الدراسة:

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

الفرضية الرئيسية: لا يوجد دور للتسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي.

تتجزأ الفرضية الرئيسية إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد لثقافة الخدمة دور في تعزيز الرضا الوظيفي.

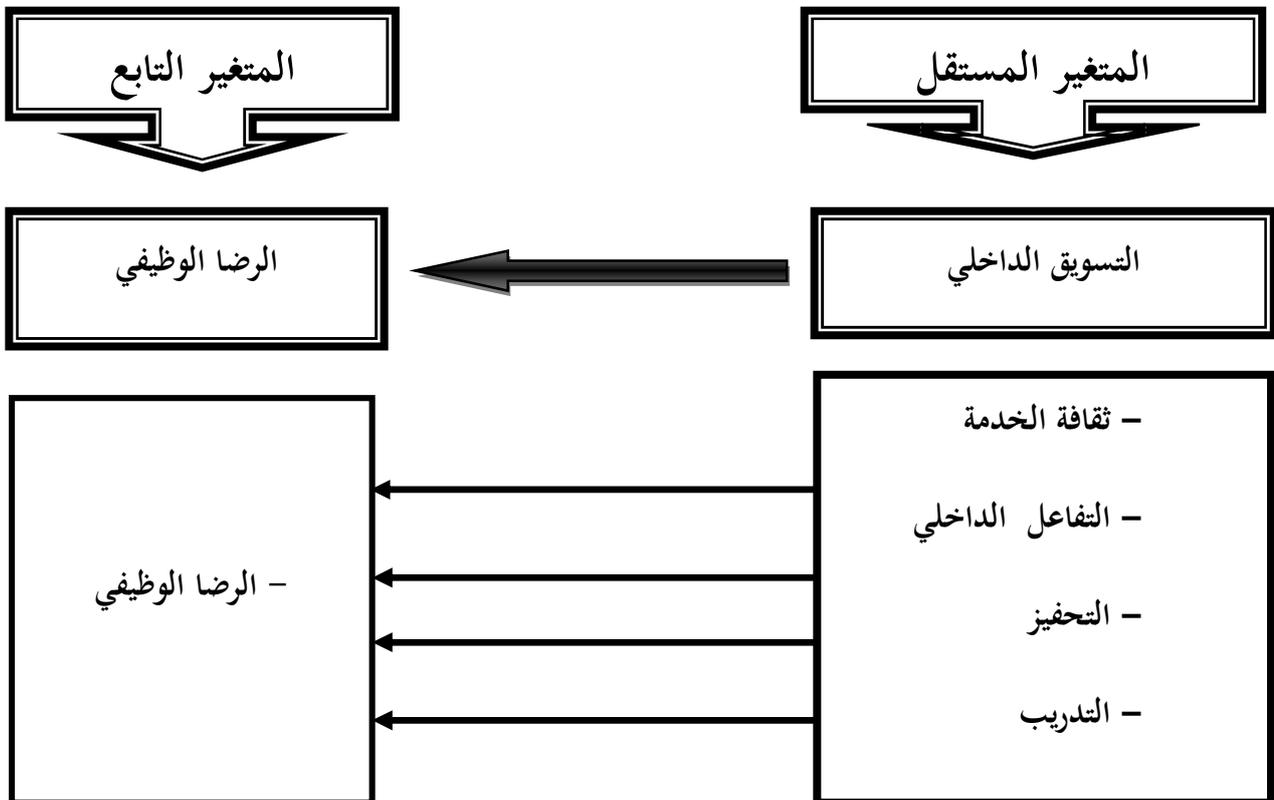
الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد للتفاعل الداخلي دور في تعزيز الرضا الوظيفي

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد للتحفيز دور في تعزيز الرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد للتدريب دور في تعزيز الرضا الوظيفي.

ثالثا: نموذج الدراسة:

يوضح الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات الدراسة المتمثلة في "التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي".



المصدر: من إعداد الطالبة

تضمنت الدراسة المتغيرات التالية:

- 1- التسويق الداخلي (المتغير المستقل): هو " التعامل مع الموظفين على أنهم عملاء داخليين وكذلك التعامل مع الوظائف على أنها منتجات داخلية وحب تصميمها و تطويرها لترضي رغبات و احتياجات هؤلاء العملاء الداخليين".
 - 2- ثقافة لخدمة : كل التقاليد و القيم و الأعراف و الخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة.
 - 3- التفاعل الداخلي: يشمل كافة الوسائل و الأساليب الاتصالية التي تجرى بالطرق الرسمية والغير الرسمية بين العاملين في المنظمة، كما ويشمل هذا الاتصال جميع المستويات الأفقية و العمودية في الهيكل التنظيمي داخل المنظمة.
 - 4- التحفيز: هو مجموعة من الدوافع التي تدفع العاملين لاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه، أو تغيير مساره.
 - 5- التدريب: وهو وسيلة لتزويد الفرد بالمعارف والمهارات، وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية، و تأدية واجباته بقدر عال من الكفاءة.
 - 6- الرضا الوظيفي (المتغير التابع): هو "حالة نفسية تعبر عن درجة اشباع الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، ساعات العمل، طبيعة الإشراف، محتوى العمل نفسه، الاحتراف بواسطة الآخرين
- رابعا: أهمية الدراسة:

ويمكن إجمال أهمية الدراسة فيما يلي:

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

خامسا: أهداف الدراسة:

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

- 1- إبراز أهمية التسويق الداخلي و دوره في تعزيز الرضا الوظيفي.
- 2- دور إبعاد التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي.
- 3- التعرف على واقع الخدمة في ظل تطبيق مفهوم التسويق الداخلي .

4- محاولة الوقوف على أهم العراقيل التي تواجه تطبيق مفهوم التسويق الداخلي داخل المنظمة قصد تمكين و تقديم توصيات و اقتراحات تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التسويق الداخلي.

سادسا: حدود الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه الدراسة، تم تحديد الدراسة بالحدود التالية:

1- الحدود البشرية: أنجزت الدراسة الميدانية على موظفي الشركة الوطنية للتأمينات.

2- الحدود الموضوعية: تناولت الدراسة دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة، و ما مدى تطبيقها للتسويق الداخلي و مساهمتها في تعزيز الرضا الوظيفي.

3- الحدود المكانية: وكالات ولاية بسكرة (وكالة سيدي عقبة، 4 وكالات في بسكرة، وكالة أولاد جلال) للشركة الوطنية للتأمينات SAA.

4- الحدود الزمنية: تم إنجاز هذا البحث في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2016 / 2017.

وفي الفترة المحددة (من 2017 / 04 / 10 إلى غاية 2017 / 04 / 18)

سابعا: منهج الدراسة:

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة التسويق الداخلي، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتمادا على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

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

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها

إحصائيا.

ثامنا: الصعوبات الدراسة:

أهم الصعوبات التي تعرضت لها الباحثة.

* نقص في المراجع خاصة فيما يخص التسويق الداخلي.

* تخوف الموظفين من الإجابة على أسئلة الاستبانة وصعوبة عند جمع الاسبانات كون الدراسة تمت على عدة وكالات في الولاية.

تاسعا: الدراسات السابقة:

يعتبر متغيري الدراسة كل من التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي من المواضيع التي لقيت اهتمام من قبل الكتاب و الباحثين و فيما يلي بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

1- دراسات متعلقة بالتسويق الداخلي:

أ- دراسة (سلوى محمود محمود مطاحن ، 2010/2009) بعنوان: تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن ، جامعة الشرق الأوسط.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أبعاد التسويق الداخلي في منظمات صناعة الأثاث في عمان من وجهة نظر العاملين فيها و تمثلت الأبعاد فيما يلي: الدعم الإداري، وفرص التطور الوظيفي، واتصالات وعلاقات العمل، وعمل الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار، الرواتب و الحوافز.

كانت أهم النتائج أن المنظمات تقوم على تطبيق بعض أبعاد التسويق الداخلي، حيث تقدم الإدارة الدعم الإداري للعاملين ، و تطبق إجراءات توظيف مقبولة، وتقدم التدريب وفرص التطور الوظيفي اللازمة وتوفر نظام اتصالات وعلاقات عمل داخلية وتشجع العمل بروح الفريق ولكنها لا تتوجه نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ولا تطبق نظام رواتب و حوافز عادل.

أهم توصيات الباحثة ضرورة تركيز المنظمات على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و عمل نظام عادل وواضح للرواتب والحوافز .

ب- دراسة (د.شاكر تركي إسماعيل، 2011) بعنوان: التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية و أثره على جودة الخدمة التعليمية (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد و العلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة)، جامعة فيلادلفيا/عمان/الأردن.

تهدف الدراسة التعرف على أهمية التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية و درجة تبني الجامعات الأردنية الخاصة لهذا المفهوم، وأهمية هذا المفهوم في إكسابها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة من الجامعات الحكومية و الجامعات الخاصة العاملة في الأردن.

توصلت الدراسة إلى أهمية تبني مفهوم التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية فيها كمدخلات رئيسية للعملية التعليمية، وانعكاس ذلك على جودة مخرجات العملية التعليمية ، و أثر ذلك على اختيار الطلبة لجامعة محددة دون غيرها.

أوصت الدراسة بضرورة تصميم و توصيف الوظائف و تخطيط و تنفيذ و تقويم البرامج التدريبية ، و اعتماد المكافآت و الحوافز للعاملين الذين يحققون أداء متميزا في تقديم الخدمة التعليمية.

2- دراسات متعلقة بالرضا الوظيفي:

أ- دراسة (د: جرجيس عمير عباس، مثنى وعد الله يونس، 2010) بعنوان: الحوافز و أثرها في الرضا الوظيفي (دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل)، مجلة تنمية الرافدين ، مجلد 32، العدد 97، جامعة الموصل ، كلية الإدارة و الاقتصاد.

هدفت هذه الدراسة على علاقة الحوافز و أثرها في الرضا الوظيفي، إذ تمثلت المشكلة في انعدام أو قلة الاهتمام والعناية بالحوافز بكافة مستوياتها في المستشفيات بصورة خاصة، لذا فقد جاء البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على استخدام الحوافز بأنواعها (المادية و المعنوية) كافة في المستشفيات عينة البحث.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للأطباء العاملين في تلك المستشفيات.
- التعرف على العلاقة التآثرية بين الحوافز و الرضا الوظيفي.

وقد بني البحث على فرضية رئيسية تعكس العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي وهي (يوجد علاقة أثر و ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي) ولاختبار صحة الفرضية تم جمع وتحليل البيانات، وذلك بالاعتماد على استبانته أعدت لهذا الغرض، فضلا عن المقابلات الشخصية مع بعض أفراد العينة التي تم اختيارها من مجموعة من المستشفيات (الجنساء ابن الأثير، السلام، والمستشفى العام) وحللت البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية spss-15 for Windows

واختتمت البحث بمجموعة من الاستنتاجات و المقترحات التي تسهم في تعزيز الجوانب الايجابية و معالجة الجوانب السلبية في المنظمات المبحوثة و أبرزها:

- أن الأجور التي تقدمها للأطباء غير كافية.
- عدم وجود مكافآت للعمل الإضافي.

ب- دراسة (ملحم، 2006) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين، (دراسة شركة من شركات لاتصال الأردنية الحديثة للهاتف المحمول)

عمد الباحث من خلال هذه الدراسة إلى استكشاف أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة من شركات الاتصال الأردنية الحديثة للهاتف المحمول، وطور الباحث استبانته كأداة لجمع البيانات، ووزعها على عينة عشوائية بلغت 56 من العاملين في هذه الشركة.

توصلت هذه الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي ككل وبين كل "بعد" من ابعاد الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال، وكذلك بينت الدراسة قدرة الشركة و مرونتها لمواكبة التغييرات الخارجية، وإيجابية اثر ذلك على الرضا الوظيفي، كما تبين أن هناك علاقة بين الأسلوب الإداري المستخدم وبين مستوى رضا العاملين.

3- دراسات متعلقة بالعلاقة بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي:

أ- دراسة (من تقديم أيمن عبد الله محمد أبو بكر، 2015) بعنوان: أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين ، (دراسة حالة بنك ابوظبي الإسلامي -الإمارات- فرع مدينة العين)، جامعة أبوظبي.

تهدف الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبو ظبي الاسلامي و تمثلت ممارسات التسويق الداخلي بـ "التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت والاتصال الداخلي".
توصل الباحث الى وجود اثر ذو دلالة احصائية لممارسات التمكين ، البرامج التدريبية ، والاتصال الداخلي و ممارسة الحوافز و المكافآت في رضا العاملين بالبنوك الاسلامية.

يوصي الباحث بضرورة العمل على تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين أفراد التنظيم من خلال ممارسة القيادة المناسبة و ينبغي عليهم كذلك ان يؤثروا في الالتزام الانفعالي لتحسين إحساس العاملين بالرضا الوظيفي.

ب- دراسة (مالك محمد المجالي، امين عايد البشابشة، هاني محمد المجالي، 2016) بعنوان: مهارات تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين و أثره على أدائهم، (البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك) المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، جامعة الاردن.

تهدف الدراسة الى التعرف على تأثير أبعاد التسويق الداخلي (الثقافة التنظيمية، التفاعل الداخلي، التحفيز والتدريب) على الرضا الوظيفي للعاملين وأثره على أدائهم في قطاع البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين و البالغ عددهم 255 عاملا في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك و البالغ عددها 11 بنكا. وزعت 200 استبانة بشكل عشوائي على مجتمع الدراسة لمنح كل أفراد المجتمع الفرصة المتساوية لاختياره كمستجيب. بعد جمع البيانات، اظهرت النتائج بأنه فقط 184 استجابة كانت صالحة للتحليل الاحصائي النهائي، من خلال استخدام برمجية التحليل الإحصائي SPSS. أظهرت نتائج اختبار فرضيات الدراسة، الى قبول الفرضية الرئيسية بوجود أثر

إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\theta \geq (0.05)$ بين أبعاد التسويق الداخلي كمتغيرات مستقلة (الثقافة التنظيمية، التفاعل الداخلي، التحفيز والتدريب) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي). أشارت النتائج إلى قبول جميع الفرضيات الفرعية الأربعة، بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغيرات التابعة منفردة على الرضا الوظيفي للعاملين في

قطاع البنوك حيث احتل عامل التحفيز المرتبة الأولى في التأثير يليه الثقافة التنظيمية، التدريب والتفاعل الداخلي على التوالي. كما أشارت النتائج إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية. بوجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمتغير الرضا الوظيفي للعاملين على أدائهم. وأخيراً، مجموعة من التوصيات المهمة لكل من المطبقين في القطاع المصرفي وللابحاث المستقبلية في حقوق التسويق و الإدارة قدمت في هذه الدراسة.

التعقيب على الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة:

أجمعت الدراسات السابقة حول التسويق الداخلي على أن المفهوم مازال مفهوماً جديداً خصباً للدراسة والبحث فيه وأن البحث متواصل فيما يخص كيفية تطبيقه في المنظمات، ولذا فإنه مازال يفتقر إلى وجود نموذج واضح و مقبول وصالح للتطبيق، و الدليل أن كل الباحثين تطرقوا للمفهوم و لأبعاده بشكل مختلف عن الآخرين. وسعت هذه الدراسة بإغناء جانبها النظري من خلال الدراسات السابقة وذلك من خلال وضع نموذج واضح لتطبيق التسويق الداخلي بإبعاده المتمثلة التركيز على ثقافة الخدمة داخل المنظمة وتفعيل التفاعل الداخلي بين العاملين وتحفيزهم و تدريبهم

عاشرا- هيكل الدراسة:

في هذه الدراسة سوف نقسم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي. في الفصل الأول، والذي جاء تحت عنوان "الإطار النظري للتسويق الداخلي"، وانصب اهتمامنا فيه على ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي من حيث مفهومه و مراحل تطوره أهميته وأهدافه، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه إبعاد التسويق الداخلي و نماذجه ، و المبحث الثالث جاء بعنوان عملية التسويق الداخلي. أما الفصل الثاني، تحت عنوان "الإطار النظري للرضا الوظيفي"، تطرقنا فيه كمبحث أول إلى ماهية الرضا الوظيفي من حيث المفهوم، الأهمية واهم النظريات و العوامل المتعلقة بالرضا الوظيفي كمبحث ثاني، أما المبحث الثالث قمنا بإبراز إبراز العلاقة بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي.

وفي الفصل الثالث: بعنوان "دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA" حيث تناولنا في المبحث الأول منهجية الدراسة و المبحث الثاني عرضنا نتائج الدراسة و في المبحث الثالث قمنا بتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري للتسويق الداخلي

تمهيد:

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملين بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العميل عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها. ونظراً للسمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياساً على السلع المادية، حيث أن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز في السوق، لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمي بالتسويق الداخلي. وهذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية. وأن المنظمة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي.

وبالرغم من زيادة الاهتمام في الفكر التسويقي بمفهوم العميل الداخلي، إلا أن مفهوم التسويق الداخلي لم يلق نفس الاهتمام. فمفهوم التسويق الداخلي مؤداه أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وإمكاناتها للوحدات الأخرى داخل نفس المنظمة.

والتسويق الداخلي يعتبر كل العاملين بالمنظمة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة، وإذا كانت أهداف المنظمة تنبع من التسويق الخارجي، فإن وظائف الأفراد تسهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلي، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالمستهلك النهائي أو الميزة التنافسية. ولذلك اتجه فكرنا إلى محاولة الجمع بين الأفكار والمفاهيم التي نراها لازمة لتقديم الموضوع في شكل يسهم في بناء الإطار الشامل لموضوع بحثنا، وعلى أسس متوازنة، وذلك من خلال التعرض إلى النقاط التالية:

- ماهية التسويق الداخلي.
- أبعاد التسويق الداخلي و نماذجه.
- عملية التسويق الداخلي.

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

إن نجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على خدمة أسواقها بفعالية وكفاءة من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة، وبقدر أهمية تطبيق هذه المفاهيم على زبائن المنظمة إقناعهم وإشباع حاجاتهم، فإن بقدر من الأهمية أيضا لضمان قيام الموظفين داخل المؤسسة بتحويل أفكار واستراتيجيات المنظمة إلى واقع عملي ويتطلب ذلك ضرورة إقناعهم بالأفكار والخطط التي تقوم المنظمة بانتهاجها والحصول على تأييدهم لها من خلال تطبيق وتبني مفهوم التسويق الداخلي

فإذا تم تطبيقه بشكل سليم فإنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي تمكن من الاعتماد عليها لتطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية مثل التسويق الداخلي⁽¹⁾، وبينما تركز المنظمات على عمليات التبادل مع الزبائن الخارجيين، من أجل تحقيق مرتبة هامة في السوق الذي تنشط فيه، نجد أن الدور الذي يلعبه الأفراد العاملين بالمنظمة وبالأخص الخدماتية في تحديد الميزة التنافسية ومستوى الجودة ومدى رضا الزبائن، قد أدى بالمنظمات إلى تركيز الاهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث، حيث يهتم بالعاملين داخل المنظمة و يعرف بالتسويق الداخلي.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي و مراحل تطوره

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي و مكوناته:

1: مفهوم التسويق الداخلي: ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار، لتقدم مفهوم التسويق الداخلي، حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهوراً لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز اهتمامها على احتياجات العاملين وإشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن⁽²⁾.

وفي محاولة أخرى عرف كل من جورج وكرونوس 1991 التسويق الداخلي على انه " فلسفة إدارة الموارد البشرية باعتماد منظور التسويق". وليس المقصود بذلك تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على وظيفة الموارد البشرية فحسب، بل اعتماد منظور التسويق على أفراد المنظمة باعتبارهم أحد أهم موارد المنظمة، ولذلك يجب أن توفر لهم بيئة داخلية

(1) محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 130.

(2) حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية، (على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى)، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003، ص 02.

ملائمة، من خلال اختيار واستقطاب أحسن وأفضل الأفراد، وتصميم الوظائف التي تستجيب لحاجياتهم ورغباتهم، ومختلف الجهود التي تعزز من رضا الأفراد وتزيد من دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل.

ويضيف كرونروس 1994 أن مفهوم التسويق الداخلي، يركز على منظور السوق الداخلي، و بالتالي يجب التعامل مع هذا السوق بمفهوم التوجه بالمستهلك، وهذا يعني أن تفعيل ممارسة التسويق الداخلي تتطلب استخدام الأنشطة التسويقية المتعارف عليها داخل المنظمة مع الموظفين العاملين بها (السوق الداخلي)⁽¹⁾.

أما كاهيل فيرى أن التسويق الداخلي هو " عملية اختيار وتحفيز للعاملين المؤهلين مع الاحتفاظ بالأفراد الذين لديهم مهارات وإمكانات توافق طبيعة العمل الذي يشبع حاجاتهم، ولذلك فهو فلسفة معاملة الأفراد العاملين في المنظمة كزبائن حقيقيين"⁽²⁾.

والفكرة هنا أن التسويق الداخلي ينبغي أن ينظر إليه من زاوية الغاية التي يسعى إلى تحقيقها من خلال التوجه بالسوق Market Orientation، وليس اعتباره مجرد اختيار طريقة من الطرق، وبعبارة أخرى التسويق الداخلي حسب بالونتين هو مصدر للميزة التنافسية.

أما كوتلر فقد عرف التسويق الداخلي على أنه " العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن"⁽³⁾، هذه المقاربة تظهر أن التسويق الداخلي شكل من أشكال إدارة الموارد البشرية أي أن المنظمة تهدف إلى تحقيق رضا الزبائن الخارجيين.

وقد قام رفيق وأحمد بمراجعة أدبيات وأفكار التسويق الداخلي لما يقارب عشرين سنة، من أجل استنباط مفهوم التسويق الداخلي الذي من شأنه أن يوضح الأنشطة وحدود تطبيقها، وإظهار الصبغة التسويقية في هذا المفهوم، وخلصوا إلى تعريف التسويق الداخلي كما يلي " تلك الجهود المخططة والقائمة على استخدام المدخل التسويقي، للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، وتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة الكلية والوظيفية، بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك، من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك".

ويتضح من هذا التعريف الأنشطة والجهود التي تقوم عليها فلسفة تطبيق التسويق الداخلي، من أجل القضاء على المقارنة التنظيمية من قبل الموظفين للتغيير، وتقليل حدة الصراعات بين الوظائف والأقسام، والعمل على تنفيذ الاستراتيجيات

(1) محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 152.

(2) صالح عمر الكرامة الجبري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا الزبائن، (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية)، أطروحة دكتوراة غير منسورة، تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص 39.

(3) نظام موسى السويديان، عبد المجيد البراوي، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للتوزيع والنشر، الأردن، 2008، ص 57.

بشكل منسق ومتكامل، وبعبارة أخرى مفهوم التسويق الداخلي هنا يعني أنه أداة لتنفيذ أي إستراتيجية سواء موجه للداخل أو الخارج، وتبعاً لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه على أنه آلية يمكنها تحقيق⁽¹⁾:

* تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة (Martine 1992).

* تقليل الصراعات التي تحدث داخل الوظائف التنظيمية.

* التغلب على المقاومة للتغيير (Rafiq & Ahmed 1993).

2: مكونات التسويق الداخلي:

قدم Davis مجموعة مكونات للتسويق الداخلي و المتمثلة في :

- **الموظفون:** إذ إن التسويق الداخلي يهتم بجانب الموظفين من حيث توظيفهم، تديب، تحفيز، الاتصال والمكافآت وهذا لاشباع حاجاتهم و رغباتهم، ولهذا كان ينظر للموظفين على أنهم زبائن داخليين ويتطلب ذلك استخدام تقنيات تسويقية لبيع المنتج (الوظيفة) داخل المنظمة.

- **المنظمة:** فالتسويق الداخلي يسمح للمنظمة من بناء هوية، والتي تسمح لها بالتركيز و الاهتمام بالزبون، من خلال تطوير علاقات و ذلك عن طريق تغيير المواقف والإجراءات، والهدف النهائي للمنظمة هو زيادة الحصة السوقية وتحسين الأداء في المدى الطويل.

- **رضا الزبون الخارجي:** القدرة على تحسين الأداء يتطلب رضا الزبون الخارجي، و هذه تعد مخرجات التسويق الداخلي حيث أن التطبيق الفعال للتسويق الداخلي يؤدي إلى رضا الموظفين، والذي يتحول بدوره إلى رضا للزبائن، وذلك إثناء التفاعل الذي يحدث بينهما عند تقديم الخدمات.

- **الوحدات الوظيفية:** فالوحدات الوظيفية هي أكبر سبب في وجود التسويق الداخلي في المنظمة، و ذلك لما لها من قدرة على إلغاء الحواجز بين الأقسام و السماح باتصال أفضل.⁽²⁾

ثانياً: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

يبدأ التسويق الداخلي بفهم اتجاهات العاملين والإدارة نحو المنظمة ومنتجاتها وعملائها، ثم الاهتمام بالتدريب والتحفيز و فرق العمل.

وقد تم تحديد ثلاث مراحل لتطور التسويق الداخلي هي:

(1) محمد عبد العظيم ابو النجا، مرجع سابق، ص 152.

(2) Buber ،R، " **Model Building on Internal Marketing** : An Exploratory Study by GABE"ANZMAC(2000) ; p11

1: مرحلة إرضاء العاملين: أشارت الدراسات في بداية هذه المرحلة إلى أهمية التركيز على قضايا تحفيز العاملين ورضاهم، والسبب الرئيسي وراء ذلك هو ضرورة توجيه مفهوم التسويق الداخلي لتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتطويرها، وذلك بتحسين مستوى أداء العاملين وتطويرهم، بسبب الاختلاف في مستوى جودة الخدمة، وتكمن أهمية رضا العاملين في انعكاسها على رضا العملاء، أي أن إرضاء العاملين يقود إلى رضا العملاء ويتم باستقطاب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في الأداء وبالتالي إرضاء العملاء.

2: مرحلة التوجه بالعميل: ظهرت من دراسة قام بها بالتركيز على أهمية تفاعل العاملين مع العملاء، والتي جاءت استجابة لحاجات العملاء، وقد أكد على أهمية التفاعل بين البائع والمشتري، الذي لا يؤدي إلى عملية تكرار الشراء فحسب وإنما يؤدي إلى:

* زيادة الفرض التسويقية للمنظمة أيضا.

* الحصول على ميزة من تلك الفرض، فعلى المنظمة تحفيز العاملين بشكل مستمر، والتنسيق بين العاملين في الصفوف الأمامية وزملائهم في المستويات الإدارية الأخرى بهدف رفع مستوى الأداء.

ويرى Gronoos أنه يجب النظر إلى مفهوم التسويق الداخلي على أنه التكامل بين الوظائف المختلفة التي تهدف إلى توطيد العلاقة بين العملاء والمنظمة.⁽¹⁾

3: التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير: ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع أو المحرك لتطبيق إستراتيجية المنظمة، والمقصود هنا ضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف والاستراتيجيات، لأنهم يقومون على تحقيق الأهداف ويعملون على تطبيق

الاستراتيجيات، وترتكز هذه المرحلة على أن أنشطة التسويق الداخلي لا تقتصر فقط على العاملين في الخطوط الأمامية المتعاملين مباشرة مع الجمهور، وإنما تمتد إلى جميع العاملين في المنظمة أيضا.

إن تقدم وتطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ، تدعمت أيضا من تزايد الاقتناع بأن التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد على تحقيق التناسق والتكامل بين وظائف المنظمة، جلاسمان ما كافي إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظيفة التسويقية وباقي الوظائف الأخرى للمنظمة، بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية.

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

من خلال هذه المرحلة أصبح واضحاً أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز والتوجه بالمستهلك، بل توسعت لتشمل كل الجهود التي تؤدي إلى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف، وتفعيل الاتصالات الداخلية، من أجل تحقيق التنسيق والتكامل بينها، وبالتالي فإن الأمر لا يتعلق فقط بعمال الاتصال، بل يشمل كل العاملين في المنظمة من أجل المساهمة في تقديم خدمات بجودة عالية، تمكن من إرضاء الزبون الخارجي.

هذه التوسعات والإضافات تجعل من التسويق الداخلي أداة لتنفيذ أي إستراتيجية وفي أي منظمة خدمية أو غير خدمية، وهذا هو المفهوم الذي أخذ به كل من رفيق وأحمد.⁽¹⁾

إضافة إلى المراحل الثلاثة السابقة هناك مرحلة رابعة وهي:

4: مرحلة التسويق الداخلي في الفترة الحالية: حالياً تم تطبيق التسويق الداخلي بشكل أوسع (في الدول المتقدمة) في مجال الإدارة، وذلك نظراً لتطور الأبحاث في التسويق والإدارة، ارتبط التسويق الداخلي بعدة قضايا تشمل نماذج التسويق، إدارة الموارد البشرية، التسويق وإدارة الخدمات، التطوير التنظيمي، هوية المنظمة، صورة المنظمة و الاتصال. كما توسع مفهوم التسويق الداخلي، حيث إن هذا لم يعد يقتصر على المنظمات الخدمية، بل صار مرتبطاً بجميع أنواع أنواع المنظمات، ذلك أنه حتى المنظمات الصناعية تقدم خدمات.⁽²⁾

المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي و أهدافه.

إن التسويق الداخلي يلعب دوراً حيوياً في نشاط البنوك نظراً لأهميته البالغة وأهدافه من جهة ومن حيث الخصائص التي تميزه والتي سنستعرضها فيما يلي:

أولاً: أهمية التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد اتجاه المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمنظمة و الأفراد العاملين.

1: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة بالقيام مهامها على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضاء الزبائن.

(1) محمد عبد العظيم ابو النجا، مرجع سابق، ص 159.

(2) أقطي جوهرة ، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، (دراسة حالة الفنادق الجزائرية) ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 79.

معنى ذلك أن اعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المنظمة، هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعا التنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء وربحية المنظمة وأهدافها المسطرة، ويكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقا من ثلاثة محاور⁽¹⁾.

* إدارة التغيير.

* بناء الصورة العامة.

* إستراتيجية المنظمة.

1-1: إدارة التغيير

قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدا (من 03% إلى 30%) على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيا المعلومات، أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة، وهنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول وإنجاح هذه التغييرات.

1-2: بناء الصورة العامة

حسب ريتشارد نورمان، تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة) في نظام إدارة منظمة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد...) بهدف:

* التمويع الإستراتيجي.

* دخول السوق بفاعلية.

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

* توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.

وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المنظمة، لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التمويع في أذهان السوق، أو القطاع المستهدف ولذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة.

(1) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 03، 2005، ص 343.

1-3: إستراتيجية المنظمة

تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الإستراتيجيات على أحسن وجه.⁽¹⁾

2: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:⁽²⁾

العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفون تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:

1-2: تحقيق الرضا لدى العاملين:

أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.

2-2: تطوير وتحسين مستوى أداء العامل:

يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة اعترازه بالعمل الذي يقوم به.

2-3: تحسين العلاقات بين العاملين:

من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العالم لزميله، سواء كان في نفس المستوى أو أعلى أو أقل، بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

2-4: شعور الموظف بمعنى الوظيفة:

برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرتهم لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

⁽¹⁾ ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000، ص 254.

⁽²⁾ ريتشارد نورمان، نفس المرجع السابق، ص 256.

ثانياً: خصائص التسويق الداخلي:⁽¹⁾

يشار إلى ان التسويق الداخلي يحمل ميزات و خصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والادارة التسويقية، و يمكن تلخيص الخصائص الهامة للتسويق الداخلي بما يلي:

*التسويق الداخلي عموماً هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الاولية لبرامج خدمة الزبون و الاستراتيجيات و الاعمال الكلية، حيث يشكل هيكل الانشطة المرافقة و يعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويق الخارجي.

*الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمصرف.

*يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة، ويستخدم في تيسير روح الابداع.

*يكون التسويق أكثر نجاحاً عندما يكون الالتزام عالي عند مستويات العليا في الادارة و كذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون اسلوب الادارة المفتوحة هو الاسلوب السائد.

ويتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص أخرى أهمها⁽²⁾:

1: التسويق الداخلي عملية اجتماعية:

فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

2: التسويق الداخلي عملية إدارية:

تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:

* التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.

* التأكد من كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

(1) أيمن عبد الله محمد ابو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، (دراسة حالة بنك ابوظبي الاسلامي-الامارات-فرع مدينة العين)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، جامعة ابوظبي، 2015، ص15.

(2) حامد شعبان، مرجع سابق، ص 08.

ثالثاً: أهداف التسويق الداخلي

- أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي وأهداف المنظمة ككل، والتسويق الداخلي يعمل على إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة، وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الآتي:
- * مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.
 - * تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه الزبائن (وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن).
 - * اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المنظمة.
 - * إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح .
 - * يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات .
 - ويشير كرونروس إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان، استراتيجي وتكتيكي، فعلى الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية يسودها الوعي والإدراك بأهمية خدمة الزبائن، والجهود الموجهة اتجاههم، أما الأهداف على المستوى التكتيكي فهي تكمن في تنمية الاتجاه الإيجابي في التعامل مع الزبائن، ويعبر عن ذلك كرونروس بقوله " بيع الخدمات والخدمات المساعدة إلى الموظفين، من خلال الجهود التسويقية داخل المنظمة، وهو يقصد بذلك أن مفتاح النجاح في السوق الخارجي وتحقيق أهداف المنظمة يقتضي حتما النجاح في السوق الداخلي.⁽¹⁾

(1) محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002، ص 408.

المبحث الثاني: أبعاد التسويق الداخلي و نماذجه

المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي

اولا : ثقافة الخدمة: يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد و القيم و الاعراف و الخصائص التي تشكل الاجواء العامة للخدمة، و تؤثر في العاملين، فللمنظمات ثقافة اجواء داخلية تؤثر في العاملين و تشكل شخصياتهم و قيمهم و اتجاهاتهم، و يرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بتسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين حيث يحكم على التسويق الداخلي الفشل او الاخفاق اذا لم تعمل المنظمة على تسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي، و يكون تسيخ ثقافة الخدمة التي تدعم التسويق الداخلي لدى العاملين من خلال استخدام اللامركزية في العمل لأن اللامركزية في العمل تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات كذلك في تحديد القواعد والسلوكيات و المسؤوليات المطلوبة في العمل وايضا درجة العلاقة بين الادارة والعاملين من جهة والعلاقات بين العاملين⁽¹⁾.

ويشيع حاليا هدف التمكين، أي تأكيد ثقافة الخدمة على تمكين العاملين، وجعلهم يمتلكون الاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات و المبادرة عوضا عن ان يكونوا ضعفاء ينتظرون توجيهات الادارة و ينصاعون لها، بل اصبح بعض الكتاب يتكلمون عن ثقافة تجعل الفرد يدير نفسه عوضا أن يديره شخصا اخر، و هذا الاتجاه سيتصاعد بسبب التغيرات الاجتماعية الحاصلة.⁽²⁾

وتختلف ثقافة الخدمة من حيث قوتها أو غزارتها ونقصها بذلك مدى تأثيرها في العاملين اذ غالبا ما تكون قوية في منظمات الاعمال الراسخة كالبنوك و المنظمات المالية العريقة، كما تكون ضعيفة أي ذات تأثير محدود كما في بعض المنظمات الصغيرة التي لا تهتم بإحداث اي تغيير في العاملين لديها.

ان الثقافة القوية تساعد المنظمة في مجالين هما:

السلوك المباشر : وهذا يعني ان العاملين يعرفون جيدا كيف يعملون و ماهو المتوقع منهم.

الثقافة القوية: تعطي للعاملين إحساسا أو شعورا بالهدف ومن ثم فان هذا يولد لديهم الشعور الجيد ازاء منظماتهم و انهم يمثلون جزءا مهما منها.

⁽¹⁾ د:درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، (دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى)، مجلة تنمية الراءدين، المجلد85، العدد29، جامعة الموصل، كلية الادارة و الاقتصاد، 2007، ص52.

⁽²⁾ د:درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، نفس المرجع السابق، ص 53.

وهذه النقطة في غاية الأهمية لأنه إذا استطاع العاملون معرفة الهدف الذي تريد المنظمة الوصول اليه و دورهم في مساعدتها على الحصول الى تحقق هذا الهدف، ففي هذه الحالة تستطيع إدارة المنظمة تحقيق اهدافها من خلال التعاون و التنسيق بينهما و بين جميع العاملين في جميع المستويات الادارية.⁽¹⁾

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

عرف Rafiq & Ahmed سنة 2000 التفاعل الداخلي على انه " جميع التعاملات بين الافراد والجماعات في جميع المستويات و الوظائف و على مختلف الاصعدة ". الامر الذي يدعم سياسات تطبيق مفهوم التسويق الداخلي جنبا الى جنب مع استراتيجيات التسويق الخارجي، حيث اشار العلمان Lovelock & Wirtz سنة 2004 الى اهمية التفاعل الداخلي بين العاملين، حيث يلعب الدور المهم و الكبير في بناء الثقة و الاحترام و توطيد العلاقات بينهم. لذلك فيشير Grunig سنة 2013 ان اهم مقومات التفاعل الداخلي هي عملية ضمان وصول المعلومة بشكلها الصحيح و الدقة المتناهية من المرسل الى المستقبل في الوقت الصحيح و المكان الصحيح، فالموظفون غير الراضين عن جودة المعلومات و دقتها سوف يعكسون ذلك الشعور على تعاملهم مع الزبائن الخارجين، لانهم لا يملكون الصورة الواضحة لمهامهم وواجباتهم تجاه الزبائن.⁽²⁾

ثالثا: التدريب: يعتبر التدريب أكثر الاستثمارات التي تدر عائدا على المنظمة في الأجل الطويل، وهو المسؤول على إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته عن طريق اكتسابه المعلومات التي تعينه على أداء عمله على أكمل وجه، وتزويده بالمعلومات التي تعينه على أداء عمله على أكمل وجه بالإضافة إلى إكسابه مهارات جديدة وتعديل اتجاهاته وتحسين سلوكه الوظيفي.⁽³⁾

من طبيعة الإنسان التذمر من الروتين و التطلع للجديد و تغيير الأجواء، لان الملل يؤثر سلبا على الأداء نتيجة الإحساس بالجمود العقلي نتيجة كبت قدراته بالعمل دون التفكير في التغيير، و لهذا السبب تسعى المنظمة جاهدة لإحداث التجديد في أساليب العمل من خلال عملية التدريب.

(1) د:درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، مرجع سابق، ص 54.

(2) مالك محمد المجالي، امين عابد البشاشة، هاني محمد المجالي، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين و أثره على أدائهم، (البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك)، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد 12، العدد 3، جامعة الاردن، 2016، ص 601.

(3) مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة 01، 1994، ص 303.

فالتدريب هو ذلك النشاط المنظم و المبني على أساس عملية و الخاص بإكساب أو زيادة و تطوير المهارات و المعارف لدى العاملين و تعميق معرفتهم بأهداف المنظمة لرفع كفاءتهم في الأداء، و لا بد من توضيح الفرق بين التدريب و التعليم، فالتعليم يعني زيادة المعلومات العامة للفرد و مستوى الفهم للبيئة التي يتلقى المتعلم تعليمه فيها، فهو يهتم بزيادة مقدرة الفرد المتعلم على التفكير المنطقي و فهم و تفسير المعرفة من خلال تنمية القدرات العقلية القادرة على تفهم العلاقات المنطقية بين مختلف المتغيرات من اجل فهم و تفسير الظواهر.

والتدريب يعتمد على مبادئ التعلم لبناء الخبرات التدريبية الفعالة لتحقيق التحسين في الأداء و معارف ومهارة الفرد، خاصة و أن التدريب ينمي القدرة الذهنية و العقلية بالإضافة إلى الجانب المعرفي لأنه يمكن من تنشيط الإبداع للأدوار الحاملة للتغيير في قلب المنظمة.⁽¹⁾

1: أهمية التدريب

أن وضع و تنفيذ برامج للتدريب في المؤسسات لم يأت عفويا بل هناك جملة من الأسباب التي تجعل التدريب ضرورة لازمة و من أبرزها ما يلي:⁽²⁾

- تنمية المعرفة و المعلومات لدى المتدرب و من بينها:
- معرفة تنظيم المنظمة و سياستها و أهدافها .
- معلومات و إجراءات و نظم العمل بالمنظمة.
- تنمية المهارات و القدرات للمتدرب و من بينها:
- المهارات القيادية و القدرة على تحليل المشاكل و اتخاذ القرارات.
- المهارات في التعبير و النقاش و إدارة الندوات و الاجتماعات.
- تنمية الاتجاهات للمتدرب و من بينها:
- تنمية الرغبة بالعمل في المنظمة و في الدافع للعمل.
- تنمية الشعور بالمسؤولية و بأهمية التفوق و التميز في العمل.
- إن محتوى الأعمال ذاتها يتغير من فترة لأخرى، نتيجة تغير أساليب العمل أو تغير معدات و الآلات المستخدمة في الأداء، و بما أن الأفراد ينتقلون من عمل لآخر بسبب النقل أو الترقية فيستلزم الأمر تدريبهم من اجل تمكينهم لأداء أكثر من عمل واحد.

⁽¹⁾ كريمة بكوش، تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، الجزائر، 2006، ص 105.

⁽²⁾ كريمة بكوش، نفس المرجع السابق، ص 106.

2: مزايا التدريب

يوجد بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب، و مزايا أخرى تعود على المنظمة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها: و من بين مزايا التدريب للفرد ما يلي: (1)

- اكتساب العامل خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء و تحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
 - اكتساب العامل الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
 - زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات و خبرات و قدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، و ما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم و سلوكهم داخل المنظمة.
 - تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
 - رفع الروح المعنوية بتقليل الحوادث.
- و من مزايا التدريب للمنظمة ما يلي: (2)
- تنمية كفاءات و خبرات العاملين، و زيادة مهاراتهم و اكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدرتهم على تطوير العمل بالمنظمة.
 - إعداد أجيال من العمال لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنظمة.
 - مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية و مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي السائد في الدول الصناعية المتقدمة.
 - يساعد في فعالية الاتصالات و الاستشارات الداخلية، و خلق اتجاهات داخلية و خارجية للمنظمة.
 - تظهر مزايا التدريب على مستوى كل الأفراد و المنظمة و هذا ما يساهم في تطوير المهارات الفردية و الجماعية وبالتالي زيادة أداء العمال بالمنظمة.

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة 01، 2003، ص226.

(2) خالد عبد الرحيم الهيتي، نفس المرجع السابق، ص277.

3: الجوانب الإدارية للتدريب على خدمة العملاء

تتضمن نوعية البرامج التدريبية التي يجب أن يتلقاها العاملون بالمنظمة و التي ترتبط مباشرة بجودة خدمة العملاء كما يلي: (1)

- برامج بناء الوعي بخدمة العملاء: يقدم هذا النوع من التدريب كمقدمة أساسية لخدمة العملاء، و يمتد ليشمل الجميع من القمة إلى القاعدة، و يهدف إلى ترسيخ فكرة العناية بالعملاء سواء الخارجيين أو الداخلين، و تنمية روح الفريق بين كافة الوحدات ذات العلاقة بخدمة العملاء.
- البرامج الموجهة لتنمية مهارات محددة في مجال خدمة العملاء: و توجه بصفة أساسية إلى العاملين الذين تتطلب وظائفهم تعاملًا متكررًا مع العملاء، و من أمثلة هذه المهارات: الاتصال، مهارات التعامل مع الأنماط الصعبة من العملاء، مهارات التصدي لمشاكل العملاء، مهارات استخدام الهاتف.
- برامج خدمة العميل الداخلي: و تستهدف تحديد فئات عملاء الداخل و توقعاتهم للخدمة، و تنمية الاتجاهات الايجابية نحو أنشطة الخدمات المساعدة و الزملاء في الإدارات الأخرى ذات العلاقة بخدمة العملاء.
- برامج روح الفريق: و تستهدف تقوية الاعتقاد بأهمية العمل الجماعي و التفاعل من اجل تحقيق خدمة متميزة للعملاء.
- برامج تنمية المهارات الفنية: يحتاج موظفو خدمة العملاء إلى تدريب على كافة الأجهزة و المعدات التي تتطلبها حاجة العمل كالحاسبات الآلية و الأجهزة ذات التكنولوجيا العالية و كما يقول احد الخبراء في مجال خدمة العملاء - "أن علامة الخدمة الجيدة ليست في الابتسام للعميل بقدر أن تجعل العميل يبتسم لك"
- نجد في غالبية الكتب كلمة تحفيز مرادفة لكلمة تدريب و هذا راجع للتكامل بين العمليتين، فالتدريب وحده غير كاف لتأهيل العميل الداخلي بالرغم من أن هذا الأخير أصبح يمس الجانب الفكري إلا أن التحفيز يمس الجانب النفسي للعاملين فهو يؤثر على مردودية العاملين و على إبراز قدراتهم و كفاءتهم، و هذا ما سنراه في العنصر الموالي.
- رابعاً: التحفيز:** بالرغم من أهمية التدريب إلا انه لا يكف لتحقيق التميز فلا بد من توفر الحافز لدى العاملين كأداة لبث الرغبة و الحماس فيهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة و ضمان استمرارية نشاطها من خلال تحقيق رضا العملاء. فالتحفيز هو كل إجراء تضعه المنظمة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة و الحوافز قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك الإنساني، إذا أراد المدير أن يغير من اتجاهات العامل أي أدائه عليه أن يستعمل أدوات تحفيزية لذلك.

(1) جمال الدين المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل في خدمة العملاء مهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 128.

1: متطلبات عملية التحفيز

حتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج إلى ما يلي:

- ممارسات إدارية ناضجة: تتعلق بكل العوامل المؤثرة بأداء الفرد و هي من مسؤوليات، بحيث يمكن للفرد التحكم بعمله و تحقيق الأداء الأفضل.
- تحديد حاجات و دوافع العمل للعاملين لديها: أي تحديد لماذا يعملون و ماذا يحركهم، فهل يعملون من اجل المال فقط، أم للتقدم، و هذا يرتبط بنوع نشاطها و نوع العاملين و بمدى وعي و نضج و عملية الإدارة.
- تحديد نظريتها لدوافع العمل: أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها و لأداء الأعمال المسندة إليهم. وكلما كانت أكثر نضجا و وعيا و عملية، كلما استفادت من النظريات العملية المتوفرة حاليا و الاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.
- وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم أنظمة الحوافز: فهي تحتاج ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.
- القيام بذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء و الموظفين الاعتياديين، و لهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة.⁽¹⁾

2: شروط تحقيق التحفيز الفعال

و ينبغي أن تتوفر في جملة الحوافز أعلاه على الاعتبارات التالية:⁽²⁾

- مكافآت عادلة بحيث يشعر العاملون بان نظام المكافآت قائم على أسس موضوعية و ليس على أسس شخصية.
- توقيت دفع الحوافز المادية بحيث يكون وقت الدفع قريبا من الوقت الذي تم فيه العمل و ذلك حتى يربط العاملين الأداء و بين الحوافز.
- ضرورة منح الحوافز المادية أو المعنوية لمستحقيها أمام العاملين، و ذلك لأجل زيادة فعالية تأثير هذه الحوافز.
- استخدام الحوافز المعنوية بشكل متوازي مع الحوافز المادية.
- إحداث تنوع في الحوافز المقدمة حتى لا يمل العامل من الحصول على نفس الحافز، و حتى لا يفقد الحافز قيمته في نظر العامل.
- استخدام الحوافز الجماعية لأجل تعزيز روح الفريق.

(1) محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 01، 2004، ص 133.

(2) سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001، ص 152.

المطلب الثاني: نماذج التسويق الداخلي

تسير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق و تنفيذ التسويق الداخلي وهي كالاتي

* نموذج بيرري : والذي يركز على إعتبار الموظفين مستهلكين.

* نموذج كرونروس: والذي يركز على التسويق التفاعلي.

* نموذج رفيق و احمد: والذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين.

و سيتم التفصيل في هذه النماذج فيما يلي:

أولاً: نموذج بيرري:⁽¹⁾

و يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

* الفرضية الاساسية إعتبار الموظفين كمستهلكين و يتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:

- إعتبار الوظائف منتجات داخلية.

-تبني التقنيات التسويقية داخليا.

والشكل الموالي يوضح نموذج بيرري للتسويق الداخلي.

ومن خلال الشكل (01) يتضح أن إعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة يعني أن على

المنظمة أن تعمل على تصميم و تشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

- إشباع حاجات و رغبات الموظفين.

- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج و المشاركة في خطط و سياسات المنظمة.

- جذب و الاحتفاظ بأفضل الموظفين.

وهذا الامر يؤدي إلى تحقيق رضا الافراد (الرضا الوظيفي)، و يساعد على جذب و الاحتفاظ بالموظفين الاكثر

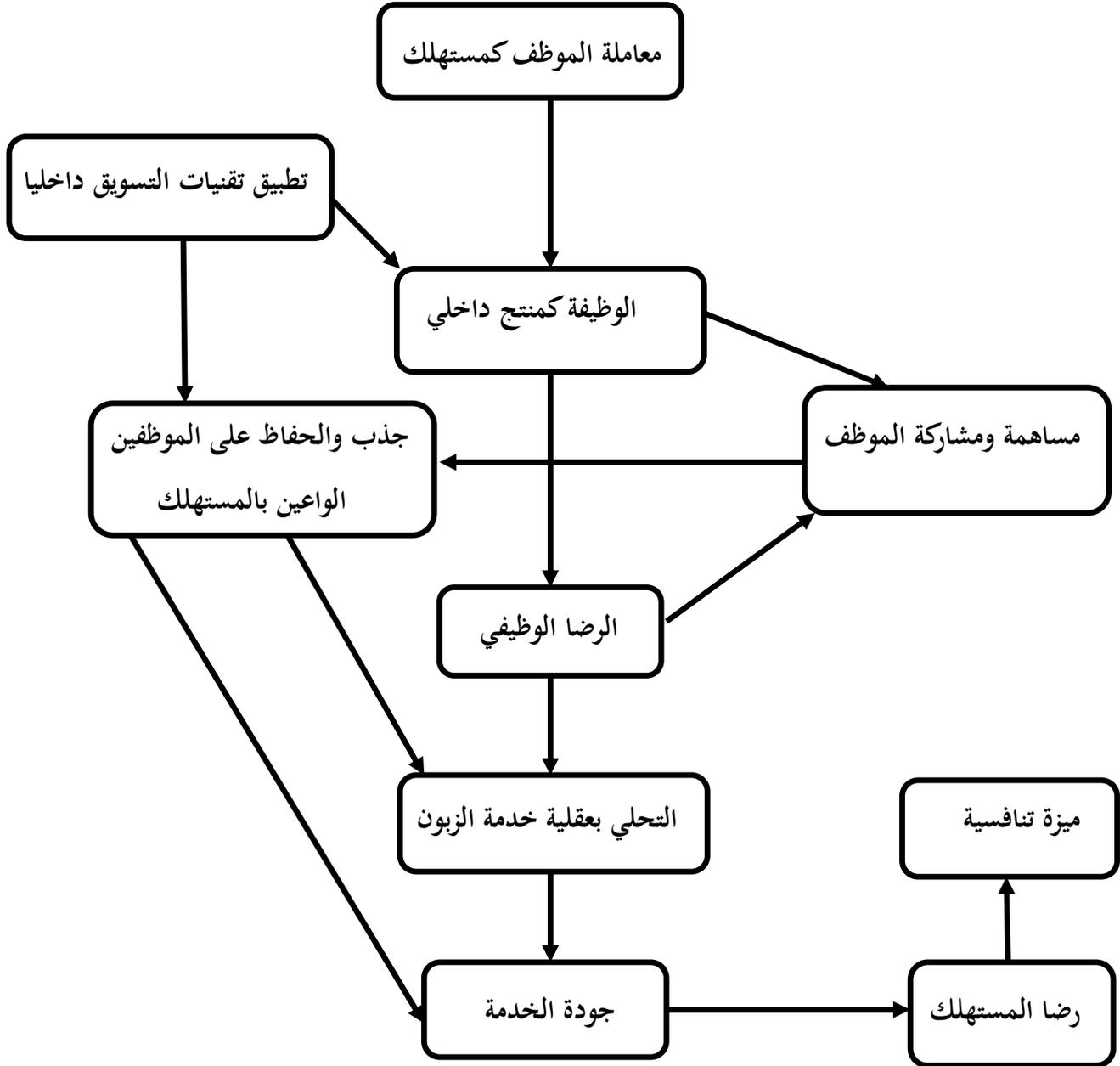
توجهها بالمستهلك، والمنظمة التي تمتلك موظفين راضين و موجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة

تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية و رفع حصصها في السوق.

⁽¹⁾ محجوبي محمد الاخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسة الخدمية، (حالة القطاع البنكي في الجزائر)، مذكرة ماجستير

في علوم التسيير تخصص تسويق الخدمات، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010، ص45.

الشكل رقم (01): نموذج بيرى في التسويق الداخلي



المصدر: محجوبي محمد الاخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسة الخدمية، (حالة القطاع البنكي في الجزائر)،

مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق الخدمات، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010، ص 45.

ثانيا- نموذج كرونوس:

ويستند هذا النموذج على ان التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية الا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي او ادراك بخدمة الزبون، ومتحلين بالعقلية البيعية والشكل (02) يوضح نموذج كرونوس للتسويق الداخلي.

ويتضح من النموذج انه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي تكوين دعم من الادارة العليا، ولذلك عليها ان تلتزم بدعم:

* برامج التدريب، وبالاخص التدريب على خدمة الزبائن لانها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك و استيعاب الموظفين لاهمية الوعي بخدمة الزبون.

* سياسات و برامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الافراد، اي ضرورة استقطاب الافراد المناسبين وتصميم الوظائف بما يلائم الافراد الذين سيشغلونها.

* الادارة التشاركية (Participative management) اي نجاح برامج التسويق الداخلي يتم على المنظمة ان تدعم مشاركة جميع الموظفين و العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات.

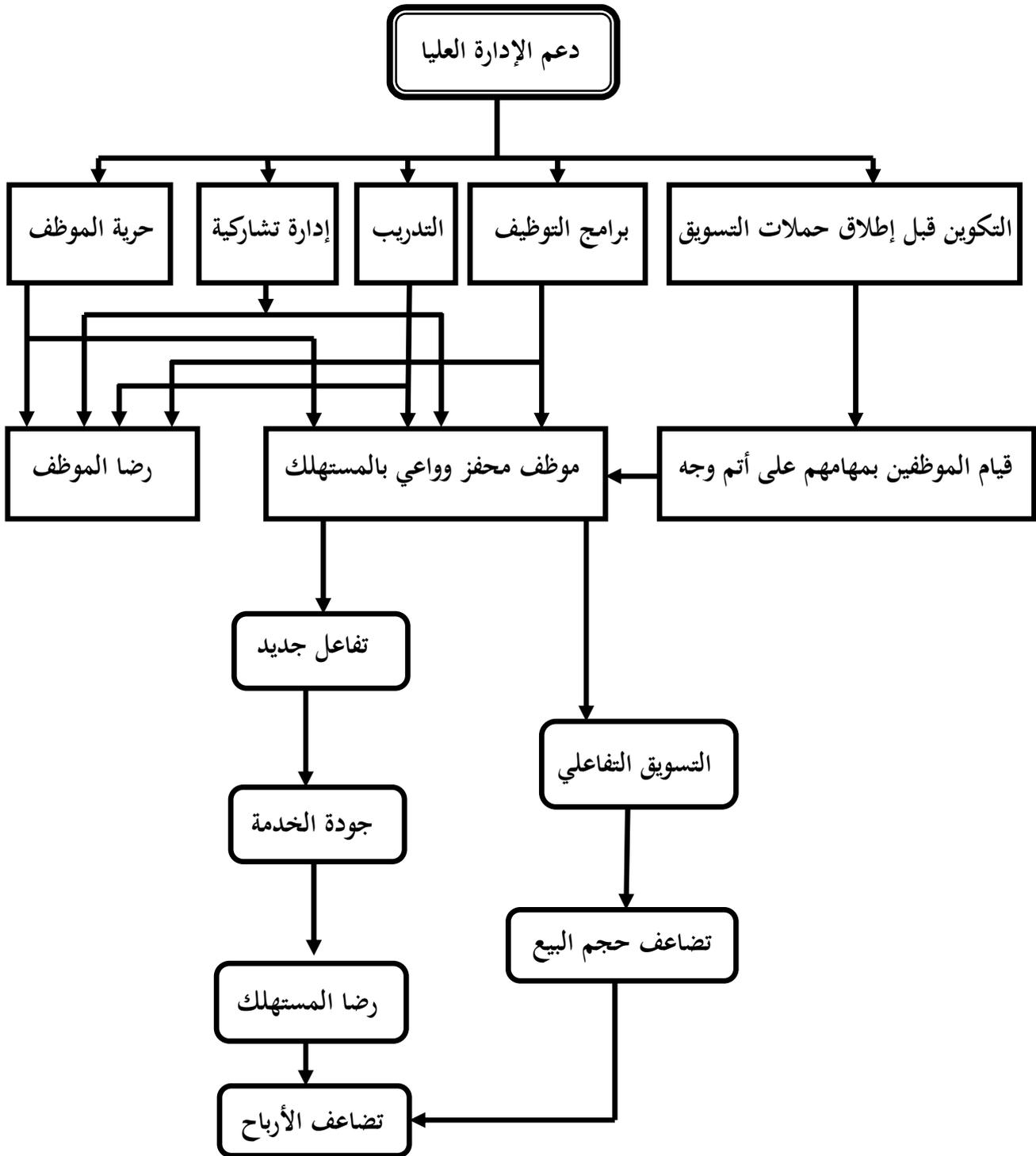
* دعم الموظفين في اتخاذ القرارات (Employees discretion) اي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات و التصرف وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.

* إضافة الى ذلك يجب على الإدارة العليا ان تطلع الموظفين بكل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل ان يدرك الموظف الأدوار التي يجب ان يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، و بالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.

* التزام الادارة بدعم هذه الجهود والانشطة، يعني وجود موظفين راضين و محفزين، وواعيين بخدمة الزبون، و مدركين لادوارهم، و بالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون و نمو في الارباح وحصص المنظمة في السوق.⁽¹⁾

(1) وبكر عباس يدور ، التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة) ،مذكرة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2009، ص 47.

الشكل رقم (02) نموذج كرونروس في التسويق الداخلي



المصدر: ويكر عباس يدور ، التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية

بولاية ورقلة)، مذكرة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2009، ص 48.

3- نموذج رفيق و احمد

بالاستفادة من النموذجين السابقين، و اعتمادا على تعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من رفيق و أحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، إنطلاقا من العلاقات المتبادلة و المتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي والشكل رقم (03) يوضح هذا النموذج.

ويتضح من النموذج ان التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

- تبني تقنيات تسويقية داخليا.

- التحفيز.

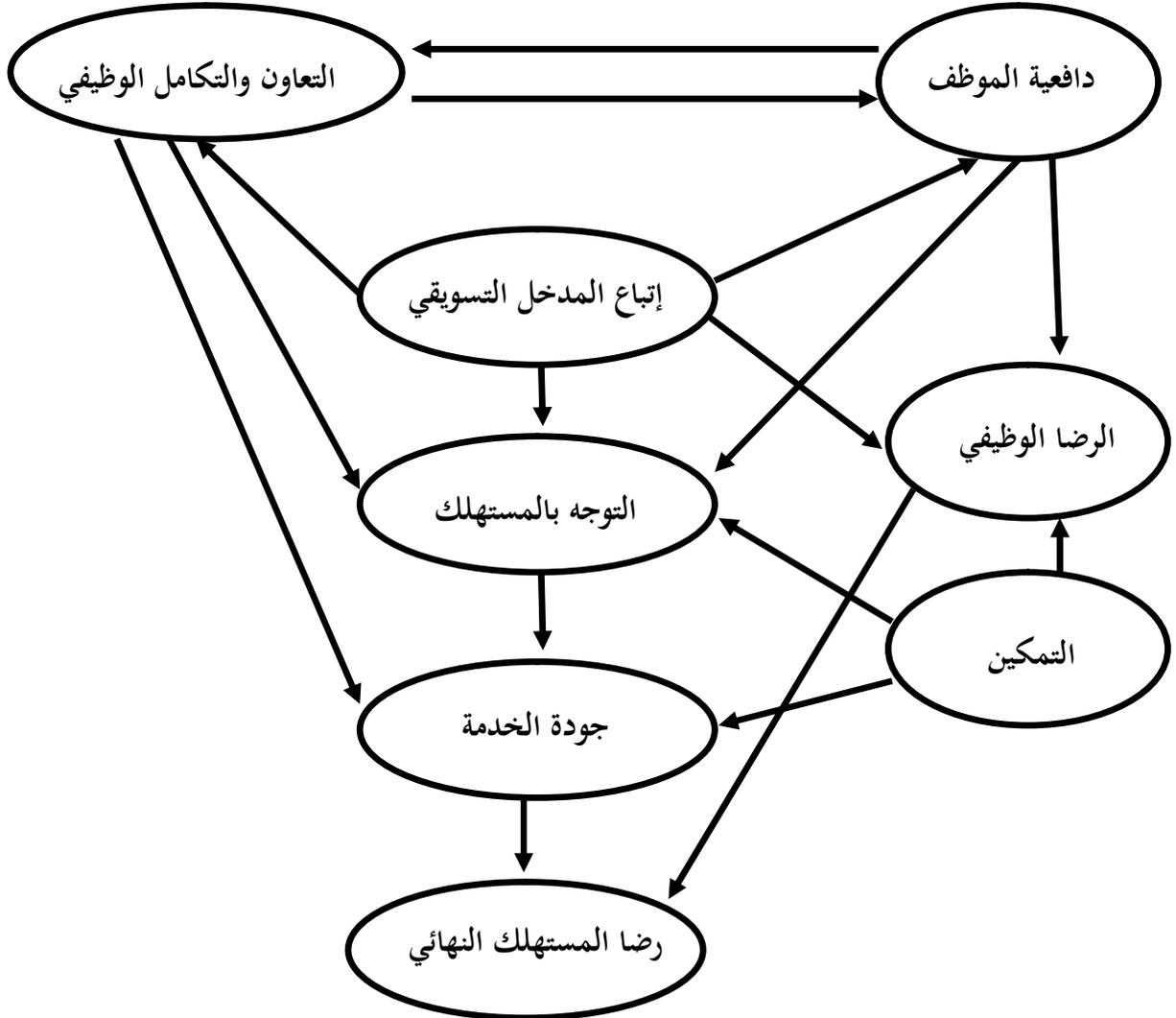
- التنسيق و التكامل بين الوظائف.

- التمكين.

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين و اعتناقهم للتوجه بالمستهلك و بالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق.⁽¹⁾

(1) محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 162.

الشكل رقم (03) نموذج رفيق وأحمد في التسويق الداخلي



المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص163.

المبحث الثالث: عملية التسويق الداخلي

المطلب الأول: أنشطة و إجراءات التسويق الداخلي

أولاً: أنشطة التسويق الداخلي

إن مفهوم التسويق الداخلي لا يمثل فقط فلسفة ينبغي على المنظمة أن تعتنقها، بل هو فلسفة وأنشطة تحتاج إلى جهد وعمل من أجل تبني مفهوم التسويق الداخلي وتجسيده على أرض الواقع في المنظمة، والعديد من الباحثين حين حاولوا تعريف مفهوم التسويق الداخلي أرادوا بلورت مجموعة من النشاطات والإجراءات تمكن من تطبيق هذا المفهوم في المنظمات، وهناك من أشار إلى التحفيز، الاتصال الداخلي، التطوير والتدريب، تمكين العاملين، القيادة، التنسيق والتكامل بين الوظائف... وغيرها من الأنشطة التي يرى أغلب الباحثين أنها تمثل عناصر أو مكونات لا بد منها في تطبيق التسويق الداخلي، ولكن الأنشطة التي نقصدها في هذا البحث هي تلك الأنشطة التي تحاكي أنشطة التسويق الخارجي وهذا ما ذهب إليه كل من كولنز وباين ورفيق أحمد حين ربطوا بين مفهوم التسويق الداخلي وتطبيق أدوات وأنشطة التسويق الخارجي داخل المنظمة والتي تشمل بحوث التسويق، تجزئة السوق، تطوير المزيج التسويقي.⁽¹⁾

1: بحوث التسويق الداخلي

تكمن بحوث التسويق في البحث والاستخدام للمعلومات من كل المصادر المتاحة واختبارها للحاجات المتعلقة بالتسويق (مهما كان نوع التسويق) وفي بحوث التسويق الداخلي يجب جمع المعلومات وتحليلها باستمرار، من كافة المستويات الإدارية في المنظمة ومن سوق التوظيف، وفي الغالب يعتمد بحوث التسويق من أجل مشكلة ما يراد حلها، وعلى مستوى السوق الداخلي فإنها تساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، وخاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي، وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة وتكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح مختلف برامج المنظمة.⁽²⁾

وتحتاج المنظمة إلى تجميع معلومات حول الأشياء والقيم التي هي محل التبادل في السوق الداخلي، وهي إلى ثلاثة أنواع رئيسية تركز على:⁽³⁾

- معرفة تصورات الموظفين اتجاه مساهمتهم في الوظيفة (ما هو المطلوب منهم تقديمه؟) .
- معرفة تصورات الموظفين اتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة والمنظمة.

(1) محجوي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص26.

(2) تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2005، ص93.

(3) هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص345.

- معرفة تصورات الموظفين اتجاه توازن عملية التبادل الداخلي (هل يعتقد الموظف أنه يقدم أكثر مما يأخذ.

2: تجزئة (تقطيع) السوق

يتكون السوق من مجموعات غير مجانسة من الزبائن أو المستهلكين المحتملين، وقد يصعب أن يتطابق فردين ولكن قد يشتركون في بعض الخصائص ويفتقرون في أخرى، ولأنه من الصعب التعامل مع كل فرد على حدا فإنه أيضا من غير المعقول اعتبار كل الأفراد أو الزبائن متطابقين في الحاجات والرغبات والدوافع، ومن هنا ظهرت الحاجة على تقطيع أو تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق والاختلافات بين الأفراد المستهدفين، وتقسيمهم إلى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات والحاجات والدوافع، وبالتالي يمكن تصميم برنامج يلاءم كل قطاع.

وإذا كان قانون تجزئة السوق أمر جد مطلوب، فإنه في السوق الداخلي أكثر إلحاحا، لأنه يزيد من فاعلية ودقة وملائمة الجهود التي تستهدف كل قطاع، وتجزئة السوق لا تعني على الإطلاق تشتيت كتل المنظمة، على أساس أن الهيكل التنظيمي في حد ذاته يجزأ ويقسم المنظمة إلى مجموعات وأقسام، وبالرغم من أهمية التقسيم التنظيمي، إلا أنه في كثير من الأحيان يؤدي إلى مشاكل وصراعات بين الأقسام والوظائف، والتسويق الداخلي يعمل على تخفيف حدة هذه التضارب بينها.

الحديث عن تجزئة السوق الداخلي هو حديث عن معايير وأسس التجزئة والتقسيم، التي تحتل عدة مداخل فهناك من يرى أن تقسيم مجتمع موظفي المنظمة والعاملين بها ينظر له من الجوانب التالية:⁽¹⁾

- التقسيم الجغرافي.

- التقسيم الديموغرافي.

- التقسيم البسيكو غرافي.

- التقسيم السلوكي.

3: مزيج التسويق الداخلي⁽²⁾

من حيث المبدأ فإن الأسس العلمية للتسويق، سواء الأنشطة بما فيها تطوير مزيج تسويقي، أو ما اتصل منه بنظريات تحديث التسويق هي واحدة، وأن الاختلاف يكمن في متطلبات التطبيق والممارسة المرتبطة بطبيعة وخصوصية المنتج المراد تسويقه.

(1) محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، 2008، ص173.

(2) محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص58.

وبالنظر إلى تعريف كوتلر للتسويق، وهو تعريف يتفق عليه أغلب أهل الاختصاص، حيث يقول أن التسويق هو " نشاط إنساني موجه لإشباع الحاجات والرغبات عن طريق التبادل "، وبالتأكيد فإن علاقة المنظمة بالموظف هي علاقة تبادل، ولكن ليس تبادل ظريفي أي ينتهي بمجرد انتهاء الصفقة، ولكنه يبقى قائم طالما أن الموظف لم يقرر المغادرة أو الانسحاب، أو أن المنظمة لم تقرر توقيعه، وبعبارة أخرى يمكن القول أن المنظمة عندما تقدم الوظيفة إلى الموظف، هي في الحقيقة تعرض على الفرد أو الموظف فكرة الانتماء إلى المجموعة أو المنظمة والتي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، في مقابل أن يلتزم هو بما تسعى إليه المنظمة.

ثانياً: إجراءات التسويق الداخلي⁽¹⁾

يعتمد قطاع الخدمات بصورة رئيسية على العنصر البشري في إنتاج وتقديم الخدمة، وكذلك فإن تنفيذ إجراءات اختيار وتدريب الأفراد بصورة علمية سينعكس على جودة العلاقة فيما بين العاملين والزبائن مما يؤدي إلى نيل رضاهم ومن هذا المنطق فإن إجراءات التسويق الداخلي تعد الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات الخدمية في تحقيق أهدافها المتمثلة في رضا عاملها من جهة ورضا زبائنها من جهة أخرى، وإجراءات التسويق الداخلي هي الطرق المتبعة من قبل المنظمات الخدمية والمبنية على أسس علمية وموضوعية في كيفية اختيار العاملين و تدريبهم وتحفيزهم و ترقيتهم و مكافأتهم ، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارات هذه المنظمات وعاملها.

وعلى هذا الأساس نقوم بشرح إجراءات التسويق الداخلي فيما يلي:

1: اختيار العاملين

تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وتهدف عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة نظراً للفروق في المهارات والاستعدادات بين الأفراد.

ونظراً للخصائص المميزة للخدمات، فإن ذلك يتطلب أن يكون مقدم الخدمة على درجة عالية من المهارة، ويتمتع بأسلوب جيد في الاتصال وبناء العلاقات المميزة مع الزبائن وبالتالي فإن إدارة المصرف أن تكون حريصة على اختيار أفضل العناصر التي ستقدم العرض وتدني إحساسهم بالمسؤولية حياله، تعد من المشكلات الرئيسية التي تقود إلى تدني مستوى جودة الخدمات، وعليه فإنه من الضروري أن يتوافر في المصرف أفراد يمتلكون الاتجاه الإيجابي والمقدرة على تحقيق الجودة في الخدمات.

(1) صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة 01، 2007، ص 167.

ولا تهدف عملية الاختيار إلى الحصول على الشخص الذي يتفق مؤهله مع متطلبات الوظيفة فقط، ولكنها تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة أي تحقيق التوافق بين هاتين المجموعتين.

2: التدريب

يعتبر التدريب أكثر الاستثمارات التي تدر عائدا على المنظمة في الأجل الطويل، وهو المسؤول على إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته عن طريق اكتسابه المعلومات التي تعينه على أداء عمله على أكمل وجه، وتزويده بالمعلومات التي تعينه على أداء عمله على أكمل وجه بالإضافة إلى إكسابه مهارات جديدة وتعديل اتجاهاته وتحسين سلوكه الوظيفي.⁽¹⁾

3: التحفيز

انطلاقا من النظرة الحديثة للفرد العامل في المنظمة كونه أصبح يمثل أعظم أصولها، لذا وجب على المنظمة أن تقوم بتحفيز العاملين بما يمكنها من تحقيق أفضل أداء.

المقصود بالتحفيز " نظم تضعها الإدارة لحث الفرد على القيام بسلوك معين أو الامتناع عن القيام بسلوك غير مرغوب فيه"⁽²⁾، ويمكن تعريف التحفيز بأنه " كل إجراء تضعه المنظمة لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة".⁽³⁾ نستنتج من التعريفين أن الحوافز هي قوى خارجية تؤثر بشكل أو بآخر على السلوك الإنساني، تضعها إدارة المنظمة من أجل حث الأفراد على تبني سلوكيات واتجاهات معينة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة.

4: تفويض الصلاحيات

إن تفويض الصلاحيات لبعض العاملين في المؤسسة التي تتبنى التسويق الداخلي يزيد من فعالية نشاطها، ذلك أنه يعد أفضل الطرق التي تهدف إلى تقديم خدمات جيدة للزبائن، لكن يجب أن ترتبط حرية التصرف للأفراد مع بذل جهد أكبر في نشاطات الموارد البشرية وبالضبط عند اختيار الأفراد والاحتفاظ بالأكفاء منهم، وزيادة الاهتمام بالبرامج التدريبية، ونشر المعلومات الداخلية بين العاملين بحيث يجب أن يكون هؤلاء الأفراد مهيين بشكل صحيح، ومدربين تدريباً جيداً يسمح لهم باتخاذ القرارات الصحيحة على قاعدة الأهلية والخبرة ووفرة المعلومات الدقيقة، وهناك ارتباط قوي بين تطوير وتدريب العاملين وتزويدهم بالمسؤوليات الضرورية لإنجاز أعمالهم.

(1) مصطفى كامل، مرجع سابق، ص303.

(2) أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، مطابع الولاة الحديثة، القاهرة، مصر، الطبعة 01، 1999، ص277.

(3) سعد نايف البرنوطي، مرجع سابق، ص345.

ومن أجل نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، فإنه يتطلب من المنظمة الاستفادة من مهارة ومعارف العاملين وإعطائهم الصلاحيات وتشجيع مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرارات تمهيدا لتأهيلهم لشغل مواقع إدارية متقدمة مستقبلا.⁽¹⁾

5: نشر المعلومات التسويقية

يعتبر نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منتظم، بحيث يمكن نظام المعلومات التسويقية من الربط بين البيئة الخارجية وإدارة المصرف، وتعد المعلومات التسويقية عنصرا أساسيا لاتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المنظمة.⁽²⁾

وتتطلب طبيعة العمل المصرفي توافر المعلومات الضرورية العاملين بما يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وبما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم، ويعد نظام المعلومات التسويقية الفعال الركيزة الأساسية للحصول على المعلومات سواء عن الأنشطة الداخلية للمصرف أو معلومات عن المنافسة أو عن حاجات وتوقعات الزبائن.

المطلب الثاني: نتائج تطبيق التسويق الداخلي

ليس من السهل ان تتبنى المنظمة فبلسفة التسويق الداخلي لذلك يتطلب الكثير من الجهد والتواصل في العمل وعند تطبيقه تترتب عليه نتائج تؤثر على المنظمة، و من أهم نتائج تطبيقه داخل المنظمة ما يلي:

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

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

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

3- تحفز العاملين باستمرار و إعلامهم بالنتائج الاقتصادية للمنظمة.

4- إستقطاب الموظفين ذوي الكفاءات و المحافظة عليهم.

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

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

⁽¹⁾: بلباي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008-2009، ص29.

⁽²⁾: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999، ص420.

ثالثا: التسويق الداخلي أداه ناجحة لادارة التغيير، و تنفيذة فعالية داخل المنظمة فهو يساعد على تجاوز مقاومة التغيير داخليا.

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

خامسا: تحسيين مؤشرات الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة، و كذلك زيادة التزام العاملين و حرصهم على أداء العمل.⁽¹⁾

كذلك يمكن عرض اهم العوائق الناتجة عن تطبيق التسويق الداخلي:

ذكر Bannon ان هناك مجموعة عوائق لتطبيق التسويق الداخلي ترتبط عادة بالثقافة و المواقف و الموارد المتعددة. ويصنف هذه العوائق الى ثلاثة مستويات هي : عوائق مفهومية، عوائق الافراد، و عوائق تكتيكية:

- العوائق المفهومية: مفهوم التسويق الداخلي قد لا يكون مقبولا من قبل الموظفين و الادارة.

- عوائق الافراد: الاهداف المتوقعة من تطبيق المفهوم لم تتحقق.

- قضايا تكتيكية: اليات التغيير، تحليل التكلفة/العائد، إدراك المهارات.

ويرى Gounaris ان غياب اتفاق حول معنى المفهوم و ضعف فهمه في الوسط المهني تعد أهم اسباب فشل

تبني المفهوم في المنظمات.

أما Logaj and Tmavievic فيرى انه من بين المشاكل التي كانت عائقا في نجاح تطبيق التسويق

الداخلي، عدم وجود مهارات ادارية في التعامل لدى الموظفين، فالقدرات التقنية و المفاهيم قد تكون عائقا لتطبيق

الفلسفة مثل ضعف فهم فلسفة التسويق الداخلي، التصادم بين الأفراد و بين الأقسام، طبيعة الهيكل التنظيمي غير المرن

و الممارسات البيروقراطية للقادة، تجاهل للتابعين و عدم الاستماع لهم، تجاهل قدرات الموظفين و التعامل معهم على

أنهم أدوات في المنظمة، عدم الحماية المعلوماتية للموظفين . ومقاومة التغيير.

- كما يعتقد Gounaris أن سبب عدم تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المنظمات بالرغم من تزايد اهتمام

الاكاديميين بهذا المفهوم هو افتقاد المنظمات لفلسفة يمكن أن تسهل من تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي.⁽²⁾

(1) سهام موسي الدريالي ، واقع التسويق الداخلي و اثره على الرضا الوظيفي ، (دراسة الكادر الطبي و التمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي)، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة دمشق، 2006، ص20.

(2) أقطي جوهرة ، مرجع سابق، ص101.

خاتمة الفصل.

يعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم الأساسية و ذات الأهمية في المنظمة التي تسعى إلى تحقيق أهدافها عن طريق الأداء الفعال للموظفين وتقديم خدمات ذات جودة ترضي و تلبي حاجات الزبائن، و كما ورد في مختلف التعاريف التي تعرضنا إليها فعلى المنظمة التركيز على التحسين المستمر و تدريب الموظفين، و تحفيزهم ماديا ومعنويا لزيادة حماسهم و إرادتهم في التقديم أكثر و إشراكهم في اتخاذ القرارات و إطلاعهم على مشاريع و أهداف المنظمة .

حتى تستطيع المنظمة التفاعل مع الموظفين عليها الاعتماد على الأساليب والوسائل التي تسهل عمليات نشر المعلومات و الأفكار و اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر في الوقت المناسب مهما كان نوع الاتصال الداخلي الحاصل أي من الأعلى إلى الأسفل أو العكس، و المعروف انه كلما كان الاتصال مستمر و دائم و بشكل جيد في المنظمة زاد من ثقة الموظفين بالمنظمة أولا، و كسب ثقة الزبون بالمنظمة ثانيا.

الفصل الثاني

النظري للرضا الوظيفي

تمهيد:

يعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل ذات التأثير الإيجابي لتحسين وتطوير أداء العاملين وتطوير العملية الإنتاجية ومن أهم النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل، عوامله ومسبباته نظرية الإدارة العلمية، التي اهتمت على يد روادها تايلور وفايول بالحوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا، وحاولت توفير السبل المادية التي ترفع من أداء العامل وتجعله يؤدي عمله بسرعة وإتقان؛ ويعاب على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية وما يتعلق بها من ظروف العمل؛ لذا فإن محور اهتمام هذه الدراسة يدور حول العوامل التي تساهم في تحسين الرضا الوظيفي الذي يعد من أهم المؤشرات التي تحدد نجاعة وفعالية الموارد البشرية داخل المنظمة، وأيضاً يعتبر من أهم ما يجب إثارته والعمل على تحقيقه إذا ما أردنا الرفع من مستوى أداء الأفراد، لأنه يعتبر القوة المحركة للقدرات والمهارات، كما يعتبر الرضا شعور نفسي لدى العامل بالقناعة والارتياح، أو السعادة لإشباع الحاجيات والتوقعات مع العامل نفسه ومع مكونات بيئة عمله وللرضا الوظيفي عوامل ومحددات تؤثر فيه؛ فبقدر ما تمثل هذه العوامل مصدر حاجة ومنفعة للعامل بقدر ما تزيد من رضا العامل عن عمله. ومن هذا المنطلق نتعرض لدراسة الرضا الوظيفي كونه يمثل مؤشراً أساسياً على مستوى التقدم الذي يحرزه العامل من خلال أدائه لوظيفته وانتمائه للمنظمة، وبالتالي يكشف لنا عن اتجاهات العمال نحو وظائفهم ونحو منظماتهم. و لذلك اتجه فكرنا إلى محاولة الجمع بين الأفكار والمفاهيم التي نراها لازمة لتقديم الموضوع في شكل يساهم في بناء الإطار الشامل لموضوع بحثنا، وعلى أسس متوازنة، وذلك من خلال التعرض إلى النقاط التالية:

- ماهية الرضا الوظيفي.
- أساليب قياس الرضا الوظيفي و النتائج المترتبة على عدم توفره.
- علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

لقد استحوذ موضوع الرضا الوظيفي على الاهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس وبعض العلوم الأخرى ذات العلاقة، ونتج عن ذلك ظهور الكثير من الأبحاث و الدراسات المتعلقة بمفهوم الرضا الوظيفي للفرد، ومعرفة الأسباب التي تؤدي إلى رضاه على عمله .

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته:

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

نظرا للتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع ليس هناك تعريف موحد وعمام لمفهوم الرضا الوظيفي بالإضافة إلى أن الموضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على انه موضوع شخصي ونسبي أي لان الشئ الذي يمكن ان يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر بسبب اختلاف الحاجات والدوافع، ولذلك سوف نتطرق لأهم التعارف التي وردت.⁽¹⁾

عرفه هوبيك (hoppeck1935) على انه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق "أني راضي في وظيفتي".

أما فروم (VROOM): يرى أن الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالتكافؤ في عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج ايجابية.⁽²⁾

بينما عرفته هيربيرت (herbert) بأنه مشاعر الأفراد اتجاه أعمالهم التي تعتمد على ما يعتقد ان العمل يتجه له حاليا أي الإدراك بما هو كائن وما ينبغي أن تحققة وظيفته.

في حين عرفته نيسستيرين (nestern) بأنه محصلة الشعور الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمنظمة ،و الذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها ، والأجر الذي يحصل عليه ، وعن فرص الترقية المتاحة ، وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها ، وعن الخدمات التي تقدمها المنظمة له.⁽³⁾

ومن تعاريف الرضا الوظيفي بصفة عامة قام كل من جينز ginzberg وهيرما herma حيث ذكر أن هناك ثلاثة أنواع مختلفة للرضا الوظيفي:⁽⁴⁾

(1) عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار البازوري للطباعة ونشر ،الأردن ،2010،ص 85.

(2) محمد الصريفي ، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية ، دار الوفاء للطباعة ونشر الإسكندرية ، 2007، ص 45 .

(3) جواد محمد الشيخ خليل ، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديمغرافية) لدى العاملين ، مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد 16 ، العدد 01 جامعة غزة، 2008،ص 287.

(4) عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي وتنظيمي وتطبيقاته ، دار المعرفة ، الإسكندرية، 2003،ص 45.

- 1-عوامل الرضا الداخلية: ومصدرها السعادة الوظيفية وإحساس الفرد وشعوره بما يحققه من مستويات اجتماعية للنجاح وتحقيقه لقدراته الشخصية فيما حققه من نجاح.
 - 2-المرضيات الداخلية: المرتبطة بالظروف الفيزيائية والنفسية لعمل الفرد مثل: نظافة مكان العمل، والتهوية، الاستمتاع مع رفاق العمل وغيرها.
 - 3-المرضيات الخارجية: وهي المكافآت والأجور والعلاقات وليس المهم هو كم هذه المرضيات فحسب، وإنما هو علاقة هذا الكم بتوقعات الفرد باعتبارها وظيفة لقيمه وأهدافه.
- وهو أخيراً محصلة عناصر الرضا الوظيفي التي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً، ويعبر عن الرضا عن العمل ومحتوى العمل بالمعادلة التالية:⁽¹⁾

الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرصة الترقية + الرضا عن

الإشراف + الرضا عن ظروف العمل

ثالثاً : أهمية الرضا الوظيفي

لقد سعى العديد من الباحثين والاختصاصيين والمفكرين باعطاء الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكونه يرتبط بالعنصر البشري في المنظمة وبدونه لا وجود للمنظمة، ولا يمكن لأي منظمة خدمات أن تنفذ أي إستراتيجية تسويقية، لان في قطاع الخدمات رضا العاملين يلعب دوراً كبيراً في تحسين الجودة وارضاء الزبائن، فالعامل او الموظف الذي لديه رضا كبير سيقوم ببناء علاقات جيدة، ومميزة مع الزبائن من خلال طريقة التعامل، وأسلوب أداء الخدمات.⁽²⁾

ولرضا الوظيفي أهمية كبيرة لا بد ان ينتبه لها المدراء، وهناك عدة اسباب تدعو للاهتمام بالرضا الوظيفي وعلى النحو الآتي:⁽³⁾

- 1-ان ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المنظمة .
- 2-ان ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمة.
- 3-ان الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

(1) جعفر أبو القاسم أحمد ، الرضا الوظيفي، لبنان ، منشورات ذات السلاسل، 1991، ص 21.

(2) فرج طريف شوقي ، السلوك القيادي والفعالية الإدارية ، وائل للنشر، عمان، 2000 ص 220.

(3) بشرى عبد العزيز ، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 36 ، جامعة بغداد ، 2013، ص 261.

4- ان العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل.

ثالثا: خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن تحديد اهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

* تعدد المفاهيم و طرق القياس: اشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي الى تعدد التعريفات و تباينها حول الرضا الوظيفي وهذا يشير الى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.

* النظر الى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي: غالبا ما يتم النظر الى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي لذا فان ما يمكن ان يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص اخر و قد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

* الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الانساني: نظرا لتعدد و تعقيد و تداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين انماطه من موقف الى اخر ومن دراسة الى اخرى و بالتالي تظهر نتائج متناقضة و متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لانها تصور الظروف المتباينة التي اجريت في ظلها تلك الدراسات.

* الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول: يتميز الرضا الوظيفي بانه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه و بيئة العمل و عن اشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات و يؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له زيادة الفاعلية في الاداء لتحقيق اهداف التنظيم.⁽¹⁾

* رضا الفرد عن عنصر معين لايعتبر دليلا حول رضاه عن العناصر الأخرى، كما ان ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة ان يفعل ذلك عند الاخر و ان فعل ذلك ليس بالضرورة ان يكون له نفس قوة التأثير و ذلك نتيجة لاختلاف حاجات الافراد و توقعاتهم.⁽²⁾

(1) يونسى مختار، الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي، (دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة *المديرية العامة*)، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، 48.

(2) يونسى مختار، نفس المرجع السابق، ص49.

المطلب الثاني: نظريات وعناصر الرضا الوظيفي

أولاً: نظريات الرضا الوظيفي

ما الذي يجعل بعض الأفراد يشعرون بالرضا أكثر من غيرهم؟، ان الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم ياتي بشكل مفاجئ بل كان حصيلة تراكمية، وتصورية لما افرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بالادارة داخل المنظمة، وهذا ما ادى الى ظهور العديد من النظريات نذكر منها:⁽¹⁾

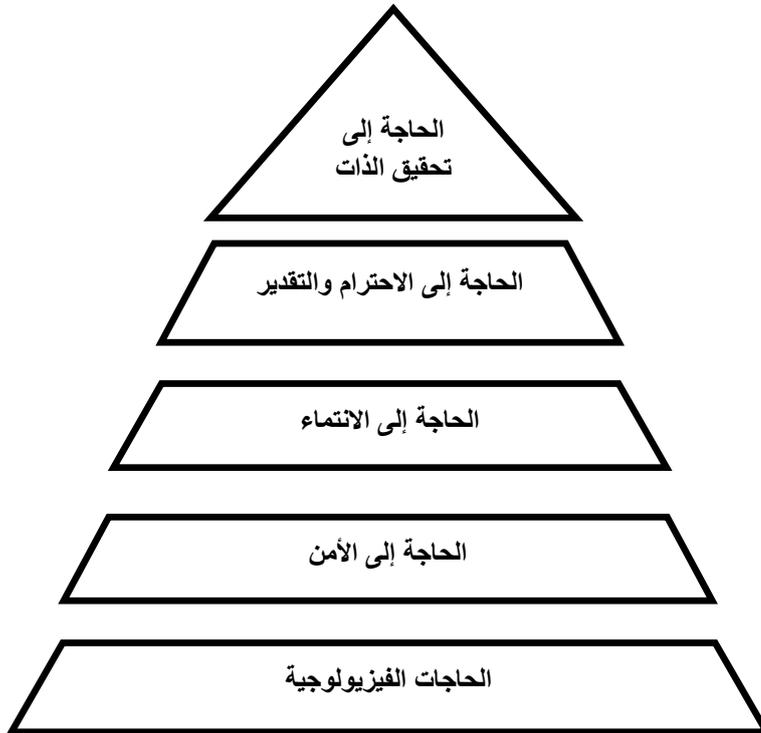
1- نظرية سلم الحاجات: (the hierachy of needs)

تعتبر نظرية الحاجات التي وضعت من قبل ابراهام ماسلو (abraham maslou) من أكثر نظريات التحفيز شيوعاً، وقدرة على تفسير السلوك الانساني في سعيه لاشباع حاجاته المختلفة وتقوم على مبادئ اساسيين هما:

* ان الحاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب اولويتها (شكل رقم 04)

* ان الحاجات غير مشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد، وتحفيزه، اما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد، وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.

الشكل رقم (04) : نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو.



المصدر: جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، الجزائر، دار هومة، 2003، ص، 109.

⁽¹⁾ رواية حسن، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الإسكندرية، الإسكندرية، 2004، ص 113.

لقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل كمايلي:

1-1: الحاجات الجسمية الفيزيولوجية : physiological

وهي أهم حاجات للإنسان بصفة عامة، وتقع في أساس التدرج الهرمي لماسلو، وهي حاجات لا يمكن لأي فرد الاستغناء عنها باعتبارها ضرورية لاستمرار حياته، وبالتالي فهو يسعى إلى تحقيق هذه الحاجات أولا مثل: الأكل الشرب، اللباس، المأوى، وغيرها من الحاجات التي تخدم البقاء البيولوجي بشكل مباشر

1-2: الحاجات الأمان: safety needs

وتشمل مجموعة من الحاجات المتصلة بالحفاظ على الحالة الراهنة وضمان نوع من النظام والأمان المادي والمعنوي مثل الحاجة إلى الإحساس بالأمن والثبات والنظام والحماية، والتي يمكن إتباعها من خلال ضمان استمرارية وجود الفرد في وظيفته (أي تأمين الاستقرار الوظيفي للعامل)، أو من خلال توفير وسائل الأمن في أماكن العمل والشعور بالسلامة من المخاطر والتهديدات، وأيضا من خلال الزيادة في الأجر، وتوفير التأمينات والمعاشات والخدمات الاجتماعية بشتى أنواعها (لحماية الفرد من الضرر المادي الناتج عن حالات المرض أو كبر السن)، فتتأثر مثل هذه الحاجات يمكن أن يظهر في شكل مخاوف مثل الخوف من المجهول، من الغموض، من الفوضى واختلاط الأمور، والخوف من فقدان التحكم في الظروف المحيطة. بحيث يرى ماسلو أن هناك ميلا إلى المبالغة في تقدير هذه الحاجات وأن النسبة الغالبة من الناس يبدو أنهم غير قادرين على تجاوز هذا المستوى من الحاجات والدوافع.⁽¹⁾

1-3: الحاجات للانتماء الاجتماعية social needs:

وتشمل مجموعة من الحاجات ذات التوجه الاجتماعي مثل الحاجة إلى علاقة جيدة مع شخص آخر، الحاجة إلى أن يكون الإنسان عضوا في جماعة منظمة، الحاجة إلى بيئة أو إطار اجتماعي يحس فيه الإنسان بالألفة مثل العائلة أو الحي أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية كالانتماء والقبول من الآخرين والتأقلم معهم، التفاعل الإيجابي مع الآخر. فالفرد مهما حقق حاجاته الأولية إلا أنه يسعى إلى إيجاد من ينتمي إليه ويتقبله ويتفاعل معه، فيحقق الأمن والاستقرار بانتمائه إلى الجماعة وتبادلته للمنافع.⁽²⁾

1-4: الحاجات للتقدير : esteem and self

حصول الفرد على التقدير والاحترام وإحساسه بالثقة في نفسه، وأيضا السلطة والقوة والاعتراف به من قبل الآخرين وأنه مهم للمنظمة والمجتمع؛ ويمكن أن تلعب الحوافز والترقية والتكريم إضافة إلى التشريفات والألقاب دورا هاما

(1) راوية محمد حسن، السلوك في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعية للطباعة والنشر، 2001، ص14.

(2) راوية محمد حسن، نفس المرجع السابق، ص 15.

في إشباع حاجات التقدير والاحترام لدى العامل، كذلك الحال فإن الشكر والامتنان في حالة إنجاز مهام خاصة ومعينة ومتطلبات الشاء يمكنها أن تكون أيضا من الحوافز المؤدية إلى إشباع الحاجة للتقدير. ويمكن تقسيم هذا النوع من الحاجات حسب ماسلو إلى جانبين:

- جانب متعلق باحترام النفس أو الإحساس الداخلي بالقيمة الذاتية.
 - جانب متعلق بالحاجة إلى اكتساب الاحترام والتقدير من الخارج، ويشمل الحاجة إلى اكتساب احترام الآخرين السمعة الحسنة، النجاح والوضع الاجتماعي المرموق و الشهرة... الخ.
- ويرى ماسلو أنه بتطور السن والنضج الشخصي يصبح الجانب الأول أكثر قيمة وأهمية للإنسان من الجانب الثاني.

1-5: الحاجات لتحقيق الذات: self-actualization needs

تحت عنوان تحقيق الذات يصف ماسلو مجموعة من الحاجات أو الدوافع العليا التي لا يصل إليها الإنسان إلا بعد تحقيق إشباع كاف لما يسبقها من الحاجات الأدنى. وتحقيق الذات هنا يشير إلى حاجة الإنسان إلى استخدام كل قدراته ومواهبه وتحقيق كل إمكاناته الكامنة وتنميتها إلى أقصى مدى يمكن أن تصل إليه، بحيث لا يجب أن يفهم في حدود الحاجة إلى تحقيق أقصى قدرة أو مهارة أو نجاح بالمعنى الشخصي المحدود، وإنما يشمل تحقيق حاجة الذات إلى السعي نحو قيم وغايات عليا مثل الكشف عن الحقيقة، والإبداع، وتحقيق النظام، وتأكيد العدل، التعبير عن الذات.. الخ.

ومثل هذه القيم والغايات تمثل في رأي ماسلو حاجات أو دوافع أصلية وكامنة في الإنسان بشكل طبيعي، مثلها في ذلك مثل الحاجات الأدنى إلى الطعام، والأمان، والحب، والتقدير؛ فهي إذن جزء لا يتجزأ من الإمكانيات الكامنة في الشخصية الإنسانية والتي تلح من أجل أن تتحقق لكي يصل الإنسان إلى مرتبة تحقيق ذاته والوفاء بكل دوافعها أو حاجاته، فهي قمة الحاجة ومحاولة الفرد لتحقيق ذاته في إظهار قدراته ومهاراته وإنجاز ما يرى أنه جدير به.⁽¹⁾

2- نظرية الانجاز لمكلياند David Macleland

اقترح ماكلياند أن هناك ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها ، وتمثل الدافع والمحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة وهي:⁽²⁾

(1) راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص16، ص17.

(2) جعفر ابو القاسم احمد ، الرضا الوظيفي، لبنان، منشورات ذات السلاسل، 1991، ص 68.

2-1: الحاجة للإنجاز :

وهي رغبة والتفوق في إنجاز العمل من خلال مناصب ووظائف فيها التحدي لقدراتهم، وإمكانياتهم ولذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم، ومحاولة إثبات جدارتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية .

2-2: الحاجة للانتماء:

وهي رغبة في تكوين علاقات مع الآخرين، وان يكون للفرد علاقات اجتماعية، وشخصية ويمكن أن يحصل ذلك من خلال الأعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل أو فرق العمل .

2-3: الحاجة إلى السلطة أو النفوذ:

وهي رغبة في التحكم والسيطرة والتأثير في الآخرين، من خلال سعي الفرد في الوصول إلى مراكز السلطة في المنظمة.

3- نظرية الدررف Alderfer theory:

قام الدررف بإعادة ترتيب سلم الحاجات عند ماسلو الى ثلاث مجموعات من الحاجات وهي :

3-1: حاجات البقاء: وتمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو .

3-2: حاجات الارتباط: وتعبّر عن أهمية علاقة الفرد مع الآخرين وهي تشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

3-3: حاجات النمو: وتعبّر عن سعي الفرد للتطوير قدراته ، ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو .

4- نظرية ذات العاملين لهرزبرج horzbergs two factor

قام فريديريك هرزبرج بدراسة بناء على دراسة أجراها، بتطوير نظرية العاملين ،حيث استطاع أن يميز بين مجموعتين من العوامل ،عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو بالوظيفة .⁽²⁾

4-1 المجموعة الأولى: وتشمل العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعية أي تلك العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي ،وتتشابه مع الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل ،وقد قام بحصرها في النقاط الآتية :

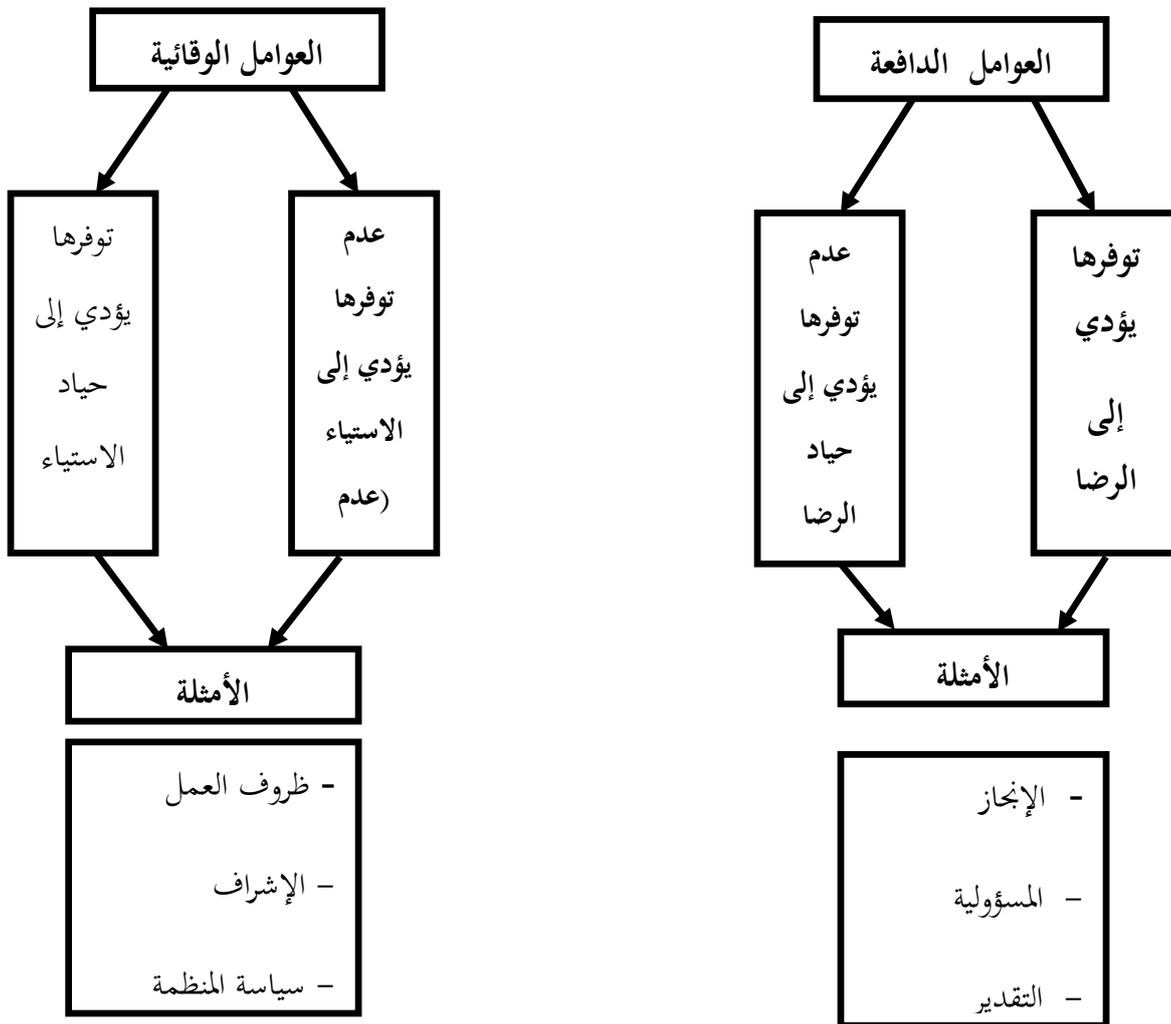
- القدرة على الإنجاز في العمل
- فرصة الترقية والتقدم في العمل
- أداء عمل ذو قيمة وأهمية للمنظمة
- مسؤولية الفرد عن عمله وعمل الآخرين

⁽²⁾ رواية حسن،مرجع سابق،ص118.

- الحصول على التقدير من الآخرين واحترامهم
- 4-2: المجموعة الثانية: وتتعلق بالعوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليها بالعوامل الوقائية، والتي يشكل توفرها منع لحالة عدم الرضا، ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا، وتمثل في :
 - ظروف العمل المادية .
 - العلاقة بين العامل الفرد والرؤساء في العمل .
 - العلاقة بين العامل الفرد وزملائه.
 - اداء عمل ذو أهمية و قيمة.
 - نمط و نطاق الاشراف.
- وقد لقت هذه النظرية قبولا كبيرا لدى أوساط الباحثين ،وحتى لدى المنظمات خصوصا أنها تلفت الانتباه إلى قضية هامة وهي تصميم وإعادة تصميم الوظائف (الإثراء الوظيفي) ، إلا أنها لاقت بعض الانتقادات ومنها :
 - التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق والأساليب التي اعتمدها هرزبرج ومؤيديه.⁽¹⁾

(1) راوية حسن، مرجع سابق، ص119.

شكل رقم(05): نظرية العاملين لهارزبرغ



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر، القاهرة، مركز التنمية الإدارية، الطبعة 05، 1988، ص 225.

5- نظرية العدالة والمساواة

لقد طور نظرية العدالة المفكر ستاقي Stacey، حيث تركزت الفكرة لهذه النظرية على أن الفرد يتوقع أن يحصل من عمله على عوائد تنسجم مع الجهود التي يبذلها الآخرون في نفس إطار المستوى من الأداء المنجز وتتجسد هذه النظرية في ثلاث صور وهي: (1)

- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه اقل مستوى من العوائد فان العدالة لا تتحقق من خلال ذلك .
- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه بنفس المستوى من العوائد فان العدالة تتحقق من خلال ذلك .
- إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أعلى المستوى من العوائد فان العدالة لا تتحقق من خلال ذلك .

(1) خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، اثره للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 114.

ثانياً: عوامل الرضا الوظيفي :

تنقسم عوامل الرضا عن العمل إلى عناصر مادية غالباً ما تسود محيط العمل وظروفه، وعناصر نفسية وهي التي تتعلق بداخلية الفرد، إلا أن هذا التقسيم ليس من شأنه أن يضع حداً فاصلاً بين كلا النوعين، فكثيراً ما تتداخل هذه العناصر المادية والنفسية ببعضها، وهكذا فالرضا عن العمل شيء يتعلق بالشخص نفسه إلا أن عناصر الرضا ذاته أغلبها تمس النواحي المادية وظروف العمل. وفيما يلي سنتناول بإيجاز كل هذه العوامل.

1: تأثير العوامل الشخصية على الرضا الوظيفي : من أهم العوامل الشخصية المؤثرة على الرضا الوظيفي نجد:

1-1 : احترام الذات :

أثبتت بعض الدراسات أنه كلما كان هناك ميل لدى الفرد للتمسك برأيه وثقته به واحترامه لذاته والعلو بقدره، كان أقرب إلى الرضا عن العمل، وأما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بنقص في قدراتهم، أو شعورهم بالشك وعدم الثقة واليقين بأفكارهم وآرائهم وعدم استعدادهم، فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل⁽¹⁾.

1-2: السن:

دلت الكثير من الأبحاث عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي، ويرى البعض أن السبب في ذلك يكون في طموحات العامل، والتي عادة ما تكون جد مرتفعة في بداية مشواره المهني، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجة التي يسبقها الواقع الفعلي لوظيفة ما، الذي يتسبب في الوقوع في حالة عدم الرضا الوظيفي. ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية، وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع، ويترتب عن ذلك زيادة في الرضا عن العمل الفعلي للوظيفة.

1-3: المستوى التعليمي:

يؤدي المستوى التعليمي للعاملين دوراً بالغ الأهمية في توازن الفرد وتكيفه مع بيئته وفهمه لطبيعة عمله ودوره في المنظمة التي ينتمي إليها، بحيث توصلت الكثير من الأبحاث أيضاً إلى أن الأفراد الأكثر تعليماً غالباً ما يكونون أكثر رضا عن أعمالهم ووظائفهم عن أولئك الأفراد الذين يمتلكون مستويات تعليمية دنياً، ويرجع ذلك إلى أن طموحات الأفراد الأكثر تعليماً تكون مرتفعة مقارنة بطموحات أولئك الأفراد الأقل تعليماً.⁽²⁾

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000، ص 285.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع السابق، ص 216.

1-4: الدافعية:

عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى تأثير دوافع العمل لدى العامل، وبصفة عامة يلاحظ أنه يصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لبحث درجة الرضا الوظيفي للفرد، وإنها تكون ذات فائدة عند اختيار الفرد للوظيفة. تمثل الدافعية عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد، ليؤثر في سلوك الأداء الذي يديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوى التي تحرك وتثير الفرد لكي يؤدي العمل.⁽¹⁾

وتعد الدافعية أيضا من أهم العوامل المحددة للرضا الوظيفي، حيث يتوقف مدى نجاحها وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل، لذلك فإنه لا بد على المسيرين أن يتفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد خاصة في مواقف العمل.⁽²⁾

1-5: تحمل الضغوط

كلما كان الفرد قادرا على تحمل ضغوط العمل وتبعاته مهما كانت شدتها ودرجاتها والتكيف معها، كان ذلك العامل أكثر رضا، وأما أولئك العمال الذين يتقاعسون ولا يستطيعون تحمل أو مجابهة مختلف المشاكل المهنية وينهارون بسرعة فور مواجهة أية عقبات، لأنهم عادة ما يكونون مستاءين وغير قادرين على تحمل الضغوط، فإنهم غالبا ما يشعرون بحالة الاكتئاب وعدم الرضا الوظيفي.

1-6: المكانة الاجتماعية والأقدمية:

كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة للعامل أو زادت أقدميته المهنية زاد رضاه عن عمله، وأما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد وبالتالي زادت حالة الشعور لديه بعدم الرضا عن العمل.

1.7: الرضا العام عن الحياة:

يكون الأفراد السعداء في حياتهم سعداء في عملهم، وأما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية، فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى أماكن عملهم.⁽³⁾

2- تأثير العوامل التنظيمية على الرضا الوظيفي : نجد من أهم العوامل التنظيمية تأثيرا على الرضا الوظيفي نجد:

2-1: الرضا عن محتوى العمل :

يعتبر العمل جزءا هاما وجوهريا في حياة الإنسان ما دام يعطيه المكانة ويربطه بالمجتمع وهو من العوامل الأساسية التي يفضلها، ويكسب العامل معيشته، وهو الأساس الذي بفضلها يبرهن العامل عن وجوده وما يملكه من

(1) محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003 ، ص 119.

(2) رابوية محمد حسن، مرجع سابق ، ص 105.

(3) أحمد ماهر، محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 145.

قدرات وكفاءات واستعدادات، فمحتوى العمل يتكون من مجموعة من النشاطات سواء كانت ذهنية أم حركية في عمل ما، وهذه النشاطات لا تكون فعالة إلا إذا توفرت بها أجهزة وأدوات تساهم بفعالية كبيرة في تحقيق ما خططته الإدارة. كما أن التعرف على محتوى العمل أمر بالغ الأهمية للحكم عليه، أما إذا كان يشير العامل أو يجعله ينفر منه وكان العمل يسوده التكرار والروتين فإن العامل يعمل من أداء تلك المهنة وبالتالي عدم الرضا يكون بديهيا لديه. فكلما كانت للمهام منفعة كلما قل الملل الناشئ عن تكرار مهمة من مهام العمل مرات كثيرة، وهذا النوع يشير إلى اهتمام الفرد من أداء مهمة إلى أداء مهمة أخرى.⁽¹⁾

وعند إحساس العامل بالروتين والملل يجب أن نحوله من هذا المركز إلى مركز آخر لفترة محددة وفق طبيعة المركز الجديد، وفيها يتعرف العامل على كل أجزاء المنظمة.⁽²⁾

كما عبر فروم (Vroom) 1964 : " كلما زادت حرية الفرد زاد رضاه عن العمل " فإذا كان العامل متكيفا مع عمله وكان العمل يتماشى وقدرات العامل ونمطه الخاص في تأدية عمله، فإن علامات السعادة تظهر أو تبدوا عليه جلية (صفة) لأنه حقق إشباعا، ورضاه عن العمل ومحتواه يكون مرتفعا. وكلما كان استخدام العامل لقدراته، كلما حقق الفرد إشباعا وتحقيقا لذاته وهذا يشير إلى أهمية استخدام القدرات.⁽³⁾

2-2 : جماعة العمل :

تعتبر جماعة العمل عنصرا هاما في تحقيق الرضا عن العمل، فالعامل الذي يعمل داخل المؤسسة يعيش أولا مع الجماعة المحاطة بالأجهزة والمكاتب، فجماعة العمل هي حقل التفاعل المستمر بين سلوكيات الأفراد، وثقافة المجتمع، فهي بمثابة إرادة الأغلبية على الأقلية، والصورة التي ترسلها الجماعة لكل فرد هي الصورة المعطاة من كل عائلة ومدرسة، والتي بدورها تؤثر في تكوين شخصية الفرد، ولهذا فإن الفرد يكون مؤثرا عليه.

وكلما عاش الفرد في وسط عمالي كلما أحس بضرورة انتمائه للجماعة، وفيه يعيش العامل صراعات مع الآخرين خاصة إذا كان مشروعه مهددا، وهذا ما يقلل من رضاه، أما الجماعة فتعبر بكلمة (نحن) للتعبير عن الهدف، فالعمل الجماعي يمكن اعتباره بأنه هو ذلك الزمن الذي يخرج فيه العامل أسراره وأحزانه المخزونة التي احتفظ بها، ويتضمن صراعات داخلية للجماعة ومنها تنشأ المشاكل، فالمعتزلون سوف يهربون من الجماعة إذا ما تعرضت هذه الأخيرة لأي نوع من الضغط أو التهديد ويكون عدم الرضا حالة طبيعية لديهم.

(1) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت، دار النهضة العربية، الطبعة 03، 1983، ص145.

(2) Léon Waller، 337، Travail Humain P.U.F.، Paris، 1962.

(3) أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص146.

إضافة إلى هذا فإن جماعة العمل تنهار إذا ما تغيب الشخص الذي يمثل محورها ومركز تجمعها حوله خاصة إذا كانت له القوة والقدرة على التأثير في الجماعة، فكون الفرد محبوبا لدى عدد كبير من الأفراد لا يعني أن شخصيته مؤثرة ولكن يصبح كذلك إذا كان الأشخاص الذين يحبونه هم أيضا محبوبين لدى الجماعة، وهذا ما يخلق عامل الرضا عن العمل الذي تكون فيه أفراد الجماعة متماسكة وتشعر بالأمن والراحة مع بعضها البعض هذا ما أكدته : (أحمد صقر عاشور) 1979 حيث يقول : "... كلما كان التفاعل في العمل يحقق التبادل للمنافع كلما كانت المجموعة مصدراً للرضا..."⁽¹⁾.

أما إذا زاد عدد الأفراد الذين يحبون شخصا ما وكانوا هم غير محبوبين، فإنهم لا يستطيعون ممارسة أي تأثير على بقية الأفراد وهذا ما يؤدي إلى تفكك الأفراد والجماعة، وفيها يظهر عدم الرضا جليا. ونجد كذلك أن للبيئة دورا هاما في التفاعل والتماسك بين أفراد الجماعة، حيث يرى (صالح الشباكي) 1963، أن هذا التفاعل لا يتوقف أيضا على العناصر البيئية للعمل، ويقول (عباس محمود عوض) في هذا الصدد : "... نلاحظ الظاهرتين الأساسيتين اللتان تحددان العلاقة بين العامل وزملائه داخل المنظمة هما التعاون والمنافسة، ولهذا تلجأ أغلب المنظمات الصناعية إلى استخدام عامل المنافسة، لكن في نظام زيادة الإنتاج كما فإنه يسبب إفساد العلاقة بين الأفراد..."⁽²⁾.

ولقد وجد (ستوك ويث) في أثر المنافسة على رضا العمل، أن البنات اللواتي تعلمن في منظمة للف الورق زاد إنتاجها بمعدل 46 %، ثم زاد بمقدار 30 % على هذا المعدل عندما زادت حدة المنافسة، إلا أن هذه المنافسة ساهمت في ظاهرة فساد العلاقات بين العاملات، فقبل إدخاله (نظام المنافسة) كانت البنات تتحدث سويا، وتتبادل الآراء إلا أن نظام المنافسة أظهر الحسد والدليل على ذلك عدد الشكاوى التي تتلقاها الإدارة، ورداءة الإنتاج، وقدم الباحث تفسيراً لذلك بقوله : "... إن العاملات الفاشلات أصبحن يوجهن عدائهن إلى زميلاتهن وكذلك إلى ظروف العمل..."⁽³⁾.

وانطلاقاً مما سبق ينبغي على المشرفين توفير جو العمل المناسب كالإخاء، والتعاون بين جميع المستخدمين، وهذا يخلق فرص الاتصال والتفاعل إلى جانب إيجاد أهداف مشتركة لكي لا تتصادم ولا تتعارض أهداف العمال، وأهداف المنظمة ولا يحدث التنافر بين العمال، فلهذا يجب تعزيز الجماعة على الانتماء إذ كلما زادت قوة حاجة الانتماء إلى المنظمة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على رضا الفرد كبيراً.⁽³⁾

(1) أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 149.

(2) عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، مصر، دار المعارف الجامعية، الطبعة 03، 1981، ص 19.

(3) عباس محمود عوض، مرجع سابق، ص 20.

2-3: الرضا عن الإشراف :

كي تؤدي المنظمة واجبتها على أكمل وجه وتحقيق الأهداف المخططة يستدعي ذلك وجود فئتين من العمال، فئة تضع المخططات الإنتاجية، والفئة الثانية تقوم بمراقبة مدى تنفيذ هذه المخططات الإنتاجية المتمثلة في المشرفين الذين يعتبرونه بمثابة جسر بين الإدارات والعمال، وهي الهيئة المشرفة على إدارة شؤون العمال ولها علاقات مباشرة مع العمال، فهي التي تحدد العمل الذي يقوم به، كما تقوم بنقل شكاويهم واقتراحاتهم إلى الإدارة بغية مساعدتهم، ومساعدة الإدارة بإعطائهم صورة عن العمال وأحوالهم حتى تأخذها الإدارة في الحسبان مستقبلا في مخططاتها ويعرف الدكتور " صالح الشباكي " 1979 في كتابه (إدارة القوى العاملة) الإشراف بأنه : " تلك الجهود التي يبذلها أي رئيس نحو مرؤوسين من الناحيتين الإدارية والفنية، حتى يتعامل الجميع على تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها ".⁽²⁾

فمن خلال هذا التعريف نجد أن المشرف يعد أداة فعالة في المنظمة نظرا لأنه يمثل الإدارة من جهة، والمساعد في بناء العلاقات الاجتماعية من جهة أخرى، إذ يظل قريبا من العمال داخل المنظمة، فهو إضافة إلى كونه فرد في المنظمة فإنه يقوم بالاتصالات مع العمال وهم يؤدون أعمالهم، ويحاول جلب اهتمامهم إلى العمل بطريقة أو بأخرى حتى يحقق مخططات الإدارة، حتى يرضى العامل عن عمله. أما إذا فشل في توجيه جماعته فهو يظل بعيدا عنهم، ما يجعله عاجزا عن مساعدة الرؤساء في فهم مشاكل العمال، وبالتالي لا يستطيعون وضع السياسة التي تحقق الرضا المتبادل، أو المصلحة العامة لكل أفراد الإدارة والعمال، ولا شك أن المشرف يؤثر تأثيرا كبيرا في محيط العمل، حيث نجد أن المشرف بمثابة الراعي أو المصلحة العامة لكل أفراد الإدارة والعمال، ولا شك أن المشرف يؤثر تأثيرا كبيرا في المحيط، حيث نجد أن المشرف بمثابة الأب الذي يؤثر في جو الأسرة، وقد يكون هذا الجو متوترا لأنه محكوم بشخصيته وكاريزماتيته ودكتوريته، وقد يكون هذا مريحا وهادئا، فيه استرخاء وسعادة حيث يتمتع كل عنصر بثقة زملائه.

فوجود مثل هذا المشرف الديمقراطي في المنظمة الصناعية قد يزيد من حماس العمال، وتصبح حركات العمل أكثر حيوية مما يؤدي إلى الزيادة في وتيرة العمل والإنتاج، وقد يكون العكس إذا كان المشرف لا يتفهم مشاعر العمال، ولا يقيم معهم علاقات على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادل، وبالتالي لا يحقق رضا عال عند العمال.

2-4 : الأجر:

يعتبر الأجر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العمال والإدارة، كما أنه يؤدي دورا هاما وأساسيا في حياة الفرد العامل ومعيشتته، فهو مصدر لإشباع الكثير من الدوافع، ولا يقتصر على إشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط، وإنما يمتد إلى أبعد من ذلك، فهو يعطي الشعور بالأمن، ويرمز إلى المكانة الاجتماعية كما ينظر إليه

⁽²⁾ صالح الشباكي، إدارة القوى العاملة للإشراف، مصر، دار النهضة للطباعة والنشر، 1979، ص391.

كمركز تقدير ومصدر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتبادله الفرد مع الآخرين، وهذا خلافا لما يعتقدده العديد من الباحثين بأن الأجر لا يمثل إلا مصدرا لإشباع الحاجات الدنيا فقط، وأن وجوده لا يسبب الرضا عن العمل وإنما يمنع فقط ظهور المشاعر العدوانية، ولاشك أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه العامل نقداً أو عيناً، وتشير الدراسات التي أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية من طرف كل من (تومسن) 1939 و (ميلو) 1941 و (برينت) 1955 و (ماريوت) و (ديزلي) إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد الدخل كلما زاد الرضا عن العمل أكثر والعكس بالعكس.

لهذا فإن بعض الأفراد الذين يقومون بالأعمال التي تتميز بدخل عالٍ، يكونون قد أشبعوا الحاجات الأولية، ويجاولون دائماً تحقيق جوانب أخرى.⁽¹⁾

ويرى (أحمد صقر عاشور) 1979 بأن : " بعض الأفراد خاصة ممن يشغلون الوظائف العليا، قد يعتبرون الأجر كمركز للنجاح والتفوق، له جوانب اجتماعية معنوية عديدة لا يجب أن تسقط ليرتكز فقط على الوظيفة المحددة، أما إذا كان الأجر منخفضاً، فإنه قد يؤدي إلى مشاكل عديدة من بينها : انخفاض الرضا عن العمل، التغيب، التوقف عن العمل".⁽²⁾

من خلال هذه الآراء نجد أن الأجر يمثل عنصراً خاصاً من عناصر الإشباع في مجتمع ما، حيث يوفر لهم الحاجات الأولية الأساسية، ومصدر لإشباع الكثير من الدوافع الوجدانية، ويزيد من دافعية العمال للعمل، بدل النفور منه، والتغيب عنه ولا غرابة إذا كان الأجر يشغل بال الكثير من العمال، وكثيراً ما يذهب هؤلاء العمال إلى الإضراب وإبداء سخطهم علانية مطالبين بزيادة الأجر.

2-5: ظروف العمل المادية :

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه الوظيفي، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل : الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، النظافة، ووضع الفرد أثناء تأدية العمل والأمراض المهنية المتصلة بأدائه للعمل على اهتمام الباحثين، وتركيزهم على دراسة أثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد، ولقد اتجهت الدراسات فيما بعد إلى اختيار أثر هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، أي درجة رضاه الوظيفي.

(1) أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص142.

(2) أحمد صقر عاشور، نفس المرجع السابق، ص145، ص146.

2-6: فرص الترقية :

تعتبر الترقية اتجاهًا من اتجاهات الحراك المهني، وهي عامل من عوامل الرضا، وتأخذ أحد الشكلين التاليين :

* **الحراك المهني الأفقي:** وهو تنقل العمال من مركز إلى مركز آخر من نفس المستوى، أو تغيير المؤسسة والالتحاق بأخرى حفاظًا على نفس المهنة، نتيجة لعدة أسباب وعوامل خاصة منها إذا كان العامل غير راضٍ عن المحيط الذي يعمل فيه.

* **الحراك المهني العمودي** لهذا النوع من الحراك اتجاهين :

الحراك النازل : ينتقل خلاله العمال من مراكز معينة إلى مراكز أخرى أقل مستوى من الأولى أي إلى مراكز سفلى، ويتم هذا نتيجة عقوبة يتلقاها العامل سواء كانت تعطيل الإنتاج أو تخريب الآلات... الخ.

الحراك الصاعد : ويعتبر الأهم في زيادة رضا الفرد عن عمله، وهو ما يسمى بالترقية المهنية، وفيها يتم تنقل المستخدمين من مراكز مهنية إلى مراكز عليا من حيث المسؤولية والسلطة، وفي أغلب الأوقات تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجر والمرتب.⁽¹⁾

2-7: ميكانيزمات الترقية:⁽²⁾ للترقية المهنية عدة ميكانيزمات :

2-7-1: التكوين المهني :

حيث يتم التكوين من أجل الحصول على الترقية أين يجب تهيئة الفرص لزيادة المهارة لدى العمال عند ترقيةهم إلى الفئات العليا، وحتى يتكيف مع المواقف الجديدة، ويتلاءم معها ويبرهن عن وجوده، وما يملكه من قدرات وكفاءات واستعدادات، خاصة إذا كان المرتب أو الأجر المتقاضى كافيًا لسد الحاجات الأولية البيولوجية، وبالتالي يكون راضٍ عن عمله، فتتكون لديه الثقة، وهذا ما يزيد أو يؤدي إلى الزيادة في تيار الحماسة في العمل.

2-7-2: المساهمة والمردود :

فالعمال يعتبرون الترقية مشروعًا اقتصاديًا ومهنيًا يبحث العمال عن الصعود لربح أكثر والحصول على أهم أو أكثر تقدير، ومن خلال هذه الميكانيزمات يتضح لنا أن الترقية تكون خاصة لنتيجة التكوين، أو إذا كان العامل يملك قدرات واستعدادات تؤهله للحصول على المكانة الجديدة، وتتيح له الفرصة للبرهنة أكثر عن وجوده، وهذا ما يزيد في رضاه عن عمله.

(1) أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص156، ص158.

(2) أحمد صقر عاشور، نفس المرجع السابق، ص143.

2-8: نظام العوائد :

يتمثل نظام العوائد غالباً في الحوافز على اختلافها (مالية، مادية) والمكافآت والمرتببات والأجور والترقيات، فيشعر الفرد بالرضا إذا كان توزيع العوائد يتم وفقاً لنظام محدد يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.

2-9: سياسة المؤسسة وتصميم العمل

تشير سياسة المنظمة على وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه.⁽¹⁾

ويسمح التصميم السليم للعمل بالتنوع وتحسن المردودية والتكافل والأهمية والاستقلال في الممارسة وتوفير المعلومات فيكون هناك ضمان للتسيير الفعال الذي يؤدي للرضا عن العمل.

2-10: بيئة العمل :

كلما كانت ظروف العمل مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف نجد كل من: الإضاءة والحرارة والتهوية وحجم المكتب والهاتف وترتيب المكتب وحجم الاتصالات الشخصية، حجم الأجرة وغيرها.⁽²⁾

فالعمل الذي يقوم به العامل في المنظمة يسوده التأثير والتأثر، فالعامل يتفاعل مع الآلات والمعدات، ويتأثر بكل ما يحيط به من ظروف سواء كانت إيجابية أو سلبية، وهذا التأثير يكون مباشراً كالوقوع في الحوادث، وغير مباشر كالكرهية لمحيط العمل (الحرارة، الرطوبة، الإضاءة)، على الرغم من أن هناك تجارب كثيرة أثبتت أن الدوافع النفسية كالرضا عن العمل أكثر أهمية من الدوافع الفيزيائية مثل تجربة " الهاوثورن " .

ويشير (عبد الرحمن عيسوي) إلى أهمية الظروف الفيزيائية على أداء العامل، وبالتالي رضاه عن عمله، قائلاً : " ينبغي أن تكون هذه الظروف مواتية بحيث تسمح وتساعد العامل على سرعة الإنتاج وتحسينه، وعلى قلة التعب والإرهاق والملل وتقلل من نسبة هجرة العمال لأعمالهم ومن نسبة التغيب والمرض " .⁽¹⁾

وعليه فالظروف الفيزيائية تؤثر على الرضا عن العمل لدى العمال، فلكي يمارس العامل نشاطه بصفة منظمة وفعالة لا بد أن تكون عنده الظروف المذكورة ملائمة للعمل، وبالتالي ينجز عمله في أحسن صورة، وفيه يكون راضياً عن عمله.

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 145.

(2) أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 330، ص 331.

(1) عبد الرحمن عيسوي، علم النفس والإنتاج، لبنان، دار النهضة العربية، 1982، ص 131.

كما يقول (عيسوي) أيضا : " إن بيئة العمل هي بالضرورة جزء من ثقافة المجتمع الكلي، فقد يجد الفرد في عمله مجالا للشعور بالرضا أو عدم الرضا ".⁽²⁾

إن الظروف الفيزيائية الجديدة غالبا ما تساعد العامل على رفع مستوى إنتاجه بمجهود أقل مما يحقق رضاه عن عمله.

ففي سنة 1946 قام المعهد البريطاني للرأي العام باستطلاع عن السؤال التالي : " أترى أن عملك يخص النظر في الأجور والأمن حيث تشعر بالرضا عن العمل "، ولقد عبر 40 % من العمال عن حاجتهم إلى أمور مثل التعاون بين الإدارة والعمال، والأخذ بآرائهم، أما بقية العمال 60 % فأشاروا إلى ضرورة توفير الظروف الجيدة للعمل وساعات عمل أقل.⁽³⁾

إذن، يجب على الإدارة أن لا تنتظر تحسنا في الإنتاج عندما تكون الظروف الفيزيائية سيئة، فعليها توفير الجو المناسب للعمل حتى يؤدي العامل عمله على أحسن وجه، وبالتالي تنشئ وتنمي، بهذا الجو، لدى العمال الولاء وتعزز روح الانتماء للمنظمة.

(2) عبد الرحمن عيسوي، نفس المرجع السابق، ص132.

(3) عباس محمود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، مصر، دار المعارف الجامعية، الطبعة 03، 1981، ص34، ص39.

المبحث الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي والنتائج المترتبة على عدم توفره

المطلب الأول: أساليب قياس الرضا الوظيفي

يقصد بقياس الرضا الوظيفي تلك العملية التي يتم بموجبها الحصول على الوصف الرقمي لمدى امتلاك الشخص لبعض الخواص فهو اذن عملية تجميع البيانات حول مؤشرات ، ومحددات الرضا الوظيفي، واتجاهها وأبعادها ثم العمل على تبويبها ووضعها بقالب كمي، وبالشكل الذي تكون فيه صالحة للوصول الى النتائج ، واتخاذ القرارات وهناك أساليب استخدمها العديد من الباحثين في المجال قياس الرضا وهي: (1)

أولاً: المقابلات الشخصية: وتعد من أفضل الطرق للحصول على البيانات، ويتوقف نجاح المقابلة بالدرجة الأولى على مهارة المقابل (بكسر الباء) اذ يمكن بمهارته ان يحصل على البيانات الجيدة .

ثانياً: الملاحظة المباشرة: وتتم من خلال ملاحظة سلوكياتهم أثناء أداء أعمالهم ، إلا أن هذا الأسلوب يعتبر أسلوباً عشوائياً مما يجعله غير دقيق ومجال لوقوع الخطأ .

ثالثاً: رواية قصة (طريقة ثنائية العوامل): اقترح هذه الطريقة هرزبرج حينما اجرى مع زملائه دراسة عن الرضا تضمنت 200 عينة من المهندسين والمحاسبين باحدى الشركات الأمريكية، وتتلخص هذه الطريقة بتوجيه أسئلة إلى أفراد عينة البحث تتضمن محاولة تذكيرهم بحادثة في حياتهم حققت لهم أعلى درجة الرضا الوظيفي، وحادثة اخرى تركت اعلى درجة من عدم الرضا ويطلب منهم توضيح ظروف الحادثتين بشكل يساعد في تحديد العوامل التي أدت الى شعورهم بالرضا وتلك التي أدت إلى شعورهم بعدم الرضا.

رابعاً: الاستقصاءات: يعتبر الاستقصاء الأسلوب الشائع لقياس مستوى الرضا الوظيفي ، وذلك راجع لسرية الإجابات فيه إضافة إلى انه يسمح باستقصاء عينة كبيرة، ويعتمد هذا الأسلوب طرق عديدة لقياس الرضا الوظيفي أشهرها طريقة التدرج التجميعي والوقائع الحرجة. (2)

1- طريقة التدرج التجميعي :

في سنة 1932 نشر "رنسيس ليكارت" موضوع تحت عنوان تقنية لقياس الاتجاهات ،وقد اقترح فيه أسلوب لقياس أي اتجاه نحو موضوع ما، ويتكون هذا المقياس من عبارات تصف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته، ويطلب من الفرد أن يحدد لكل عبارة درجة موافقته أو تأييده لها ،وذلك بان يختار من بين خمسة بدائل ، حيث يعطي بديل درجة تتراوح من واحد إلى خمسة .

(1) احمد سيد مصطفى، إدارة البشر (أصول ومهارات)، دار نشر القاهرة، مصر، 2002، ص 98.

(2) احمد سيد مصطفى، نفس المرجع السابق ص، 99.

2- طريقة الوقائع الحرجة Critical Incident Method

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة ، ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استنادا إلى سلوكيات الموظف أثناء العمل. ويقوم المديرالمباشر للموظف بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف سواءكانت "جيدة" أو "سيئة" في ملف الموظف.

وعند عملية التقييم الدورية، يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيدا لإصدار حكمه على الموظف، وتتميز هذه الطريقة بعدم التحيز الشخصي، وأن عملية التقييم مقترنة بأحداث جوهريةحدثت طيلة فترة التقييم، إلا أن هذه الطريقة تستدعي نوع من الرقابة المباشرة على الموظف،وهناك احتمالات الميل الفطري للمشرف، نحو تسجيل الوقائع السيئة وتقليل شأن الإنجازات الإيجابية.⁽¹⁾

خامسا: طريقة قائمة مينسوتا:

وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد عن مدى رضاهم من عدمه حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل: الأجر،الترقية، كفاءة الإشراف، اما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا إلى غير راضي جدا .

المطلب الثاني:النتائج المترتبة على عدم توفر الرضا الوظيفي

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

1- دوران العمل (الانسحاب):

قد يؤثر دوران العمل على إنتاجية المنظمة من حيث كلفة الإنتاج ومن جهة أخرى على ذهاب يد عاملة الكفؤة، وشعور بعدم الرضا لدى العاملين يؤدي بهم للقيام بسلوكات وأفعال تعد تعبير جزئى على عدم رضاهم مثل: الابتعاد عن العمل (الغياب)، او ترك العمل نهائيا .

2-الإصابات وحوادث العمل :

أن الحوادث الصناعية والإصابات شائها شان التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير عن عدم الرضا، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة، وعدم الرغبة في العمل ذاته،وعلى هذا يميل الباحثون على افتراض علاقة سببية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الإصابات في العمل، وتفسير هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا على عمله، تجده اقرب إلى الإصابة في العمل من اجل الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه،ولكن هذا التفسير

(1) رابط المصدر 20:35 ، 2017/02/15 :<https://hrdiscussion.com/hr106975.html>

(2) نجم عبد الله العزاوي ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ، 2010، ص 354.

غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد فروم VROOM يرجح الرأي القائل بان الإصابات هي مصدر عدم الرضا في العمل .

3-التظلمات (الشكاوى وعدم الاهتمام):

وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة لقليل منه ،والمظالم تتمثل في مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العادلة ،فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشرا مباشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية ،وتنصب معظم المظالم على (ساعات العمل الزائدة -الترقيات-الأجور) كما أن عدم الاهتمام العام بالعمل هو أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي وكثيرا ما يعبر ذلك عن التعب والملل ،كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة اللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بإلحاق الضرر بالمنتج ذاته.⁽¹⁾

⁽¹⁾ منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الحوافز والدوافع، دار النهضة العربية، لبنان، 1984، ص141.

المبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي

أجمع الكثير من الباحثين على ان رضا العاملين هو مطلب حاسم و اساسي لتحقيق رضا العملاء الخارجين للمنظمة خاصة في منظمات الخدمات حيث يكون التفاعل بين العملاء الخارجين والعاملين واضحا وبدرجة عالية والاحتكاك بينهم اكثر، وأشار (schneider and bowen1993) الى ان نظرة موظفي الخدمات اتجاه المناخ السائد في منظماتهم يرتبط بنظرة الزبائن الخارجين لجودة الخدمة المقدمة ذلك لان سلوك الموظف وتصرفاته مكشوفة للزبون طالب الخدمة، فعندما يكون الموظف راضي في وظيفته سيصبح مؤهلا ومرتاحا لتقديم الافضل لهذا الزبون و بالتالي اذا كانت المنظمة تسعى لارضاء زبائنها، و الاحتفاظ بعلاقات معهم عليها ان تضمن رضا موظفيها عن الوظيفة وما يتعلق بها لانهم هم حلقة الوصل بينها و بين زبائنها، وفلسفة التسويق الداخلي مهمة جدا لتحقيق الاثنين معا: رضا العاملين من جهة و رضا الزبائن عن جودة الخدمة من جهة اخرى.

في هذا الشأن يشير (Berry and Parasuramen، 1992) الى ان التسويق الداخلي هو فلسفة ادارية تعني التعامل مع العاملين داخل المنظمة على انهم عملاء داخليين يهتمون هذه المنظمة، لذلك عليها تطوير منتجات وخدمات داخلية محلية تحقق احتياجاتهم و ترضي رغباتهم و ميولهم ، و ذلك من اجل الفوز بولائهم و التزامهم. و اقترح كل من (Jones، Heskett، Loveman، Sassre، and Schlesinger، 1994) من خلال نموذج سلسلة الخدمة - ربح (Service-Profit Chaine) أن رضا العاملين يتعلق بجودة الخدمة الداخلية ، والتي تمثل سياق العمل الذي يؤثر في رضا الموظف ، و يضيف نفس الباحثين أن جودة الخدمة الداخلية تقاس من خلال شعور العاملين تجاه وظائفهم، و زملائهم و شركائهم، وهي تتعلق كذلك بقدرة موظف و الخدمة و الصلاحيات الممنوحة لتحقيق قيمة من اجل العاملين الخارجيين.

وبشكل عام يمكن القول بان التسويق الداخلي يعمل على خلق مناخ وظيفي يتيح للعاملين بان يحصلوا على احتياجاتهم ، و بذلك يصبحوا راضين و محفزين لتزيد فعالية أدائهم.

وتفترض هذه الدراسة كما سبق أن التسويق الداخلي يمكن ان يساهم في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال مجموعة من الابعاد المكونة له، و هي : ثقافة الخدمة ، التفاعل الداخلي، التحفيز، التدريب ، تم جمعها اعتمادا على ما قدمته الاديبيات في هذا الشأن و هي تمثل النموذج المقترح للدراسة سبق و ذكرناه و قمنا بالتفصيل فيه و شرحه و هنا سنبرز كيف يؤثر كل بعد من ابعاد التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي.⁽¹⁾

(1) سهام موسي الدربالي، مرجع سابق، ص 59.

المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي

أولاً: اثر ثقافة الخدمة على الرضا الوظيفي:

يعد بعد الثقافة الخدمة لأي منظمة من حيث بعض السلوكيات المعتادة بين الإدارة والعاملين كالثقة المتبادلة والتي من شأنها تساهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي، أي كلما كانت هناك ثقافة خدمة قوية مبنية على ثقة زاد رضاهم وولائهم للمنظمة.

عدت الثقافة من المفاهيم التي لقت الاهتمام الكبير من قبل علماء النفس والانثروولوجيا منذ عشرات السنين حيث تعددت التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم وذلك حسب الحقل الذي استخدمت فيها كحقل علم النفس ، التاريخ او علوم الوراثة ، فلقد عرفها (1991 تيلور) على انها "كل معتقد يشمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات الفن، القانون، الاخلاق والعادات، واي قدرات اخرى اكتسبها الانسان بحكم عضويته في المجتمع .اما (1947 لوين) فقد عرفها بانها "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات القيم، القواعد والمعايير التي يشترك بها افراد المنظمة " .

حيث اشارت هذه التعريفات بان ثقافة الخدمة عبارة عن ملامح الثابتة للمحيط الداخلي للمنظمة التي يؤمن بها اعضاؤها ويتعايشون معها ويعبرون عنها و ي بهذا المعنى تعتبر انعكاسا للمناخ التنظيمي السائد، و لذلك فهي الطبيعة التي تحكم العلاقة بين الافراد داخل المنظمة.⁽¹⁾

وبناء على ما سبق على المنظمات ان تتبنى مفهوم ثقافة الخدمة داخل اسوارها كفلسفة انسانية في التعامل مع العاملين ومشاركة هؤلاء العاملين في حل مشكلات ، و اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة بشكل عام، و هذا الامر يعتمد وبشكل على النمط الاداري الذي تتبعه هذه المنظمات في التعامل مع العاملين فعلى سبيل المثال النمط الاداري الذي يركز على مبادئ الصدق و الامانة في التعامل مع العاملين يحثهم و يحفزهم على الثقة المتبادلة بين كلا الطرفين (الادارة والعاملين) فالثقافة الخدمة التي تحتوي قناعة الموظفين بالممارسات العامة، التوجهات الادارية التي تتبعها المنظمة من جهة ورضائهم عن الاسلوب المستخدم من خلال المساواة و العدالة ، و تلبية رغباتهم بتوزيع المكافآت ، شغل المناصب حسب التدرج الوظيفي والسماح لهم في المشاركة في اتخاذ القرار من جهة اخرى، من شأنها العمل على اشباع الحاجات والرغبات النفسية و الاقتصادية ، و الاجتماعية التي سوف تؤثر بشكل ايجابي و فعال على كسب ثقة العاملين بمنظمتهم وسياساتها الادارية و من هذا فإن تطبيق ثقافة الخدمة تؤدي الى رضا العاملين.⁽²⁾

(1) مالك محمد المجالي، امين عايد البشايشة، هاني محمد المجالي، مرجع سابق، ص600.

(2) مالك محمد المجالي، امين عايد البشايشة، هاني محمد المجالي، نفس المرجع السابق، ص601.

ثانيا: اثر التفاعل الداخلي على الرضا الوظيفي:

بما ان التفاعل الداخلي يساعد في نشر المعلومات داخل المنظمة ، لتمكينها من تكوين موظفين لديهم حسن إنتمائي كبير و لديهم مسؤولية فهو يعد من اهم ابعاد التسويق الداخلي، إذ انه عامل لخلق الفهم و الوعي بين الموظفين يمكن القول بان التفاعل الداخلي يؤثر على ثلاثة عناصر اساسية :

1- المعرفة.

2- مواقف الافراد.

3- سلوكيات الافراد.

بالنسبة للمعرفة، يسمح التفاعل الداخلي بمعرفة متطلبات العميل و الخدمات، وكذلك مفاهيم التسويق وفهم الاستراتيجيات ، و في يخص مواقف الافراد فانه من خلال التفاعل الداخلي الفعال يمكن تطوير مواقف العاملين واتجاهاتهم لتصبح ذات توجه لخدمة العملاء، و كذلك تقوية ثقافة المنظمة، اما في ما يخص سلوكيات الافراد فهو كتعلق بالعنصين السابقين و يظهر أثره عندما يصبح الافراد يتصرفون على نحو مسؤول و مستقل في التعامل مع العملاء و في ادارة التفاعل الداخلي.

حيث ان التفاعل الداخلي له الدور في العمل على أساس فريق واحد جنبا إلى جنب، وتساعدهم على اتخاذ القرار مما يسهم في تحسين الأداء الوظيفي ومن ثم يؤدي إلى رضاهم. حيث نجده يوفر للموظف المعلومات التي يطلبها من اجل تقديم خدمة بسهولة، و كذلك وضوح الاهداف و رسالة المنظمة بالنسبة له مما سيزيل الغموض أثناء تأديته لوظيفته وهذا طبعا يريجه أكثر و يؤثر على رضائه تجاه وظيفته، و يبين رايدبرغ أنه بدون تفاعل داخلي فعال فان رضا الموظفين سينخفض، و كذلك الامر بالنسبة لجودة الخدمة للعميل الخارجي.⁽¹⁾

ثالثا- اثر التحفيز على الرضا الوظيفي:

إن أهمية التحفيز كبعد من أبعاد التسويق الداخلي، والذي يؤثر بشكل مباشر على رضا العاملين في المنظمة وتؤكد دراسات أن الرواتب المنخفضة والخوافز القليلة التي لم تعد تلبي الاحتياجات الأساسية لدى العاملين تؤدي إلى عدم رضاهم وبالتالي تعود سلبا على المنظمة (دوران العمل -أضرار بالمنظمة ، حوادث عمل.... الخ).⁽²⁾ قام العلماء الثلاثة تايلور و فيبر و فايول بايجاد نظرية الادارة العلمية ، التي ركزت و بشكل اساسي على الخوافز المادية باعتبارها الحافز الوحيد الذي يحقق مفهوم الرضا الوظيفي للعاملين عن العمل الذي يقومون به.

(1) محمد حسين عبد المحسن، ابو سنينة، اثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، (دراسة عينة من العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة)، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2013، ص 233.

(2) مالك محمد المجالي، امين عايد البشايشة، هاني محمد المجالي، مرجع سابق ، ص 601.

يقول Diefenbach سنة 2009 لقد سعت هذه النظرية و بشكل جاد لتوفير كافة الوسائل و الاساليب المادية التي من شأنها ان ترفع من كفاءة العامل الانتاجية لتساهم بتادية العمل المنوط بهم باتقان و بسرعة قصوى، و لكن ما يؤخذ سلبا على هذه النظرية بأنها اهتمت فقط بالحوافز المادية و اغفلت ان بعض الحوافز التي قد تاتي بالنتائج الايجابية قد تكون من النوع المعنوي ايضا. و بعد ذلك اخذ مفهوم التحفيز بالتطور، حيث اصبح يشير الى جميع الظروف التي تتوافر في بيئة العمل التي تسعى الى تحقيق لاهداف المنظمة من جهة و الى اشباع حاجات و رغبات العاملين من جهة اخرى سواء كان التحفيز مادي او معنوي، حيث ظهر ذلك خلال العديد من النظريات التي ظهرت على يد بعض العلماء كنظرية التحفيز التي تبناها Herzberg سنة 1986 ، اشادت هذه النظرية باهمية الحوافز في تحقيق درجات الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال الاستعداد الشخصي لبذل الجهود من اجل الوصول الى تحقيق الاهداف المرغوبة. ومن الجدير ذكره هنا أن نظام التحفيز و المكافآت التي تتبعها المنظمات في تحقيق درجات عالية من الرضا لدى العاملين الامر الذي يساهم في تحسين أدائهم للاعمال المطلوبة منهم و منها تعمل على زيادة في مستويات الانتاجية و الفعالية والكفاءة ايضا ،اضافة الى ذلك اعتبرت الحوافز من ابرز الاستراتيجيات التي تسعى الكثير من المنظمات الى اتباعها بهدف ضمان ولاء العاملين للمنظمة و البقاء فيها و اكتساب الخبرات بمرور الفترات الزمنية لذا نقول الحوافز هي السبب الرئيسي الذي يدفع العاملين الى اختيار المنظمة بعينها للعمل فيها كونها تسد بعض الحاجات التي تعود بالمنفعة لهم مما يجعلهم راضيين.⁽¹⁾

رابعاً- اثر التدريب على الرضا الوظيفي

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

كما ان التدريب ضمن التسويق الداخلي يهدف الى تطوير العاملين، و تنمية مهارتهم و قدراتهم في التعامل مع العملاء و كيفية خدمتهم بشكل يرضيهم، و كذلك يهدف الى تنمية قيمهم و توجهاتهم نحو ضرورة خدمة هؤلاء العملاء وتحقيق الجودة داخليا و خارجيا،لان تحقيقها سيعود بالفائدة على المنظمة و عليهم.⁽²⁾

(1) مالك محمد المجالي، امين عايد البشاشة،هاني محمد المجالي، مرجع سابق، ص 601.

(2) ساعد قمرش زهرة ، دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية ، (دراسة حالة مركب تكرير البترول سكيكدة)، مذكرة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 127.

وبخصوصهم على كل ذلك تزداد ثقة العاملين بانفسهم و يتلاشى الغموض تدريجيا عن ما يحيط بوظائفهم و هذا يؤدي الى رفع الروح المعنوية لديهم، ورضائهم اثناء العمل، و كذلك يعتبر التدريب من العوامل التي ترفع من فرصة الترقية في المستقبل و زيادة الحوافز المالية، و هذا ما يزيد من الاتجاه الايجابي للعاملين نحو وظائفهم، وبالتالي يزيد الرضا الوظيفي. تؤدي العملية التدريبية الى تزويد الافراد العاملين بمختلف المعارف و المعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم وفهم العلاقات و الظواهر المحيطة بهم، مما يؤدي الى زيادة دورهم و أهميتهم في المنظمة، و تحفيزهم على العمل و يجعلهم عنصر فعال ما يزيد من درجة رضائهم و ولائهم لها و يقوي لديهم روح الانتماء ، مما يقلل من احتمال تخليهم عن المنظمة وبالتالي تقليل معدل دوران العمل الذي يعتبر من مؤشرات رضا الفرد من عدمه.

ان احتمال ان يكون سبب اخفاق المنظمة الممثلة في المشرفين المباشرين في رفع الروح المعنوية للافراد العاملين وتوفير لهم حالة من الاستقرار النفسي هو عدم إتاحة لهم فرص للتدريب من قبلها هو امر وارد، والتي يمكن من خلالها الرفع من قدراتهم و مهاراتهم المختلفة، و تمكينهم من انجاز اعمالهم بكفاءة و فعالية وبالتالي تتاح لهم الفرص للترقية و تحسين الوضعية المهنية والمعيشية، هذا ما يؤدي الى الرفع من معنوياتهم و درجة رضائهم، لان الفرد بمجرد احساسه بان المنظمة جادة في لاهتمام و الاعتناء به قد يقوي من عزيمته و يرفع من معنوياته.

كما يمكن ان تعتمد المنظمة على معدل الغياب من اجل تقييم فعالية البرامج التدريبية الموجهة و الاخص إلى الافراد الذين يسجلون معدلات غياب مرتفعة، و يرجع سبب تغييبهم بدرجة أولى الى قلة مهاراتهم، و يعبر معدل الغياب عن درجة تكيف و تأقلم الافراد مع عملهم ، و عن درجة رضائهم عن وظيفتهم.⁽¹⁾

ومن هنا يمكن القول بان للتدريب دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي للافراد العاملين و يظهر ذلك في تأثيره في مختلف متغيراته.

المطلب الثاني: التسويق الداخلي و مظاهر الرضا الوظيفي

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

⁽¹⁾ ساهل سيدي محمد، أفاق تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة الى بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة تلمسان، 2004-2005، ص 214.

أولاً: المكافآت والاجور: و يضم مختلف المزايا المادية و المعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل الجهود التي يبذلها والتميز في الاداء، و تبعا لطبيعة الوظيفة و ظروف العمل.

* والمكافآت والاجور لها علاقة وطيدة بالتسويق الداخلي كون هذا الاخير يركز على العامل في حد ذاته وعوامل رضائه ويعتبر هذا البعد من الابعاد التي تحفز العامل و تجعله يطور و يحقق اهدافه و اهداف المنظمة كون نظام المكافآت والاجور يؤثر بشكل فعال يجعل الفرد يشعر بانتمائه ، و هدف المنظمة هدفه.

ثانياً: طبيعة ومضمون العمل: و يشمل وضوح المهام و المسؤوليات و الشروط (القدرات، الاستعدادات ، المؤهلات) التي تتطلبها و المدى الذي يتيح العمل للعامل من إظهار مهاراته و مواهبه و فرص المبادرة والابداع .

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

ثالثاً: الاشراف و العلاقة مع الزملاء : و يتعلق بنمط الإشراف وعلاقة الرئيس بمرؤوسيه ، و التفاعل بين العاملين والتعاملات المتبادلة بينهم في إطار العمل أو خارجه.

* و تظهر العلاقة بين التسويق الداخلي و هذا البعد من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات كفريق واحد و التعامل باللامركزية ، حيث تسود علاقة ود و احترام وثقة متبادلة سواء بين المنظمة و العاملين او بين العاملين مع بعضهم البعض وهكذا يعم الرضا الوظيفي و منه تتحقق مفهوم التسويق الداخلي.

رابعاً: المحيط المادي للعمل: و يتعلق بالبيئة المادية للعمل ، وكل مستلزمات ومتطلبات إنجاز المهام و الواجبات التي تفرضها الوظيفة.

* ينص مفهوم التسويق الداخلي ان المنظمة تسعى الى رضا العاملين لديها و يكون هذا من خلال توفير محيط مادي أو بيئة عمل مادية تسمح لهم بانجاز المهام المطلوبة ، اي ان بعد المحيط المادي للعمل علاقته تتجسد في مفهوم التسويق الداخلي ذاته ولا نستطيع تبني التسويق الداخلي او القول بان منظمة تتبنى تسويقا داخليا ولا تراعي الى محيط العمل.⁽¹⁾

(1) سهيلة محمد عباس، على حسن على ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الاردن، 1999، ص 177، ص 178

خاتمة الفصل:

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

الفصل الثالث

دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين

SAA

تمهيد:

بعد تعرضنا للجوانب النظرية لكل من التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي، إضافة إلى أهم ما توصل إليه الباحثين حول العلاقة بينهما ومن ثم بناء مجموعة فرضيات، سيتم في هذا الفصل اختبار الفرضيات من خلال تطبيق نموذج الدراسة على الشركة الوطنية للتأمين SAA. وقد قسّم الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث هي:

- 1- منهجية الدراسة
- 2- عرض نتائج الدراسة
- 3- تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

يحتوي هذا المبحث على مطلبين، المطلب الأول ويشمل أسلوب الدراسة حيث سيتم توضيح كيفية تصميم الدراسة ومنهج الدراسة المتبع، كما تم توضيح كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية التي سوف يتم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها، ويعرض كل من مجتمع الدراسة وعينتها، حيث سيتم تقديم تعريف بالمنظمة محل الدراسة، وفي المطلب الثاني تم عرض نتائج اختبار ثبات الدراسة وصدقها.

المطلب الأول: أسلوب و مجتمع الدراسة و عينتها

أولاً: أسلوب الدراسة

لفهم أسلوب الدراسة نوضح كيف تم تصميم البحث.

1- تصميم الدراسة:

عرف (2005) Minisi تصميم البحث على أنه خطة أو مخطط يوضح مواصفات العمليات اللازمة من أجل اختبار فرضية معينة في ظل الشروط المتوفرة. ويسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الإطار النظري، الإشكالية، التحليل، والنتائج).⁽¹⁾ ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي (theoretical and methodological approach)، حيث يشمل المنهج النظري الطريقة الاستقرائية أو الطريقة الاستنتاجية (inductive or deductive)، بينما يشمل المنهج المنهجي المنهج الكمي أو المنهج الكيفي.⁽²⁾

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على الطريقة الاستنتاجية، حيث استخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقاً من هذه الطريقة وجدت الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن.⁽³⁾

(1) Minisi, M.A., "The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority", Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria, 2005, p 95.

(2) Zikmund, W. (2003), "Business Research Methods". Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth, 2003, p 185.

(3) Farzad, A., "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran", Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology.2007; p 110.

إن للطريقة الافتراضية-الاستنتاجية (The hypothetici-deductive) سبع خطوات هي، الملاحظة (إحساس الباحث أن تغيرا معيناً يحدث أو أن سلوكاً أو اتجاهات جديدة تظهر بغموض)، جمع البيانات الأولية، تكوين الإطار النظري، تكوين الفرضيات، تجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والاستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات).⁽¹⁾

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة التسويق الداخلي، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتماداً على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقاً ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، أين تسمح البحوث الكمية بالتركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي.⁽²⁾

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

2- جمع بيانات الدراسة والأداة المستخدمة:

2-1: جمع بيانات الدراسة:

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

يوجد نوعين من مصادر جمع البيانات هي المصادر الأولية والمصادر الثانوية وانطلاقاً من هذه المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها فالمصادر الأولية تتمثل في: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، والخطب والرسائل واليوميات، والدراسات الميدانية، والكتب التي تصف أحداثاً أو موضوعات شاهدها مؤلفوها عن كتب، والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، ونتائج التجارب العلمية

⁽¹⁾ Sekaran, U., "Research Methods for Business a Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004, p 28

⁽²⁾ Brayman, A., (1984), « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984, p 84

والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمنظمات⁽³⁾. كما قد يستخدم الباحث المقابلات أو الاستبيان لجمع البيانات الأولية.⁽⁴⁾

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وسيتم التفصيل في ذلك لاحقاً. أما المصادر الثانوية تتمثل في: كتب استقت بياناتها ومعلوماتها من مصادر ثانوية، أو بالاعتماد على المقالات ورسائل التخرج⁽¹⁾، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب والمقالات والمدخلات المتعلقة بالمفاهيم التالية: التسويق الداخلي، التسويق، الرضا الوظيفي، التحفيز، إدارة الموارد البشرية، ومنهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية. حيث تم الجمع والاطلاع على العديد من المراجع حول المواضيع السابقة لكن تم استخدام أغلبها ما يفيد الدراسة بشكل مباشر و القليل منها بشكل غير مباشر .

2-2: أداة الدراسة

باعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان في جمع البيانات الأولية فسيتم أولاً تعريف الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية.

الاستبيان عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقاً ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها باختبار أحد البدائل المحددة ويعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة المطلوب وبكيفية قياس المرغوب في دراسته.⁽²⁾

وتم تقسيم الاستبيان لهذه الدراسة إلى ثلاثة محاور تعلق الأول منه بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة)، بينما خصص المحور الثاني للمتغير المستقل التسويق الداخلي إحتوى على ستة عشر مؤشر لقياس أربعة أبعاد هي ثقافة الخدمة (أربعة مؤشرات)، التفاعل الداخلي (أربعة مؤشرات)، والتحفيز (أربعة مؤشرات) والتدريب (أربعة مؤشرات). وتعلق المحور الثالث بالمتغير التابع الرضا الوظيفي والذي احتوى على تسعة مؤشرات. (أنظر الملحق 3).

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي ليكرت الخماسي، لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

⁽³⁾ الواصل، "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 45.

⁽⁴⁾ Sekaran, Op.Cit, 2004, p 53 .

⁽¹⁾ الواصل، 1999، مرجع سابق، ص 49.

⁽²⁾ Kothari, C.R., « Research Methodology-Methods and Techniques », New Delhi, Wiley Eustern Limited, 1985, p 26.

الجدول رقم (01) : درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

كما تم الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي بمجالاته الخمسة الموضحة في الجدول التالي و ذلك لتفسير الأهمية النسبية و مستوى قبول أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الاداة ، و على كل بعد من أبعادها و ذلك كما يلي:

الجدول رقم (02) تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة البحث

المتوسط الحسابي	مستوى القبول
من 1 الى اقل من 1.79	منخفض جدا
من 1.80 الى اقل من 2.59	منخفض
من 2.60 الى اقل من 3.39	متوسط
من 3.40 الى اقل من 4.19	عال
من 4.20 الى 5.00	عال جدا

3- أساليب التحليل

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for SPSS (Social Sciences وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... إلخ وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة⁽¹⁾. وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

(1) شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 67.

المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean): وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة⁽²⁾.

الانحراف المعياري (Standard Deviation): من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده الوسط الحسابي.⁽³⁾

معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (Y و X) ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.⁽¹⁾

معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha): يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من (70%) و يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة. وهناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من 50%.⁽²⁾

معامل الالتواء (Skewness): يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما. يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.⁽³⁾

معامل التفلطح (Kurtosis): وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.⁽⁴⁾

* تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

* تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis وذلك للتحقق من تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

(1) حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، الطبعة 01، 2009، ص 230.

(2) حسين ياسين طعمة، مرجع سابق، ص 232.

(3) نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 448.

(2) Sekaran, Op.Cit, 2004, p 53.

(4) محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء، عمان، الطبعة 01، 2008، ص 138.

(5) محمد حسين محمد رشيد، نفس المرجع السابق، ص 139.

ثانيا: مجتمع الدراسة وعينتها

1- مجتمع الدراسة

يعبر المجتمع عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها سواء كانت كائن حي أو جماد⁽¹⁾.

يتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي الشركة الوطنية للتأمين SAA- وكالات ولاية بسكرة -، وفيما يلي تعريف الشركة.

1-1: التعريف بالمنظمة محل الدراسة :

قبل التطرق الى التعريف نوضح بان الدراسة تمت في وكالات ولاية بسكرة اي في بعض وكالات المديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين SAA المتواجدة في باتنة وفيما يلي التعريف بالمديرية وجميع وكالات المديرية اضافة الى الهيكل التنظيمي الخاص بها و الهيكل التنظيمي المتبع للوكالات في ولاية بسكرة.

1-1-1: التعريف بالمديرية الجهوية للشركة الوطنية للتأمين SAA:

هي مديرية جهوية تابعة لإدارة الشركة الأم SAA وتتولى التنسيق المباشر لنشاط الوكالات التجارية التابعة للشركة عبر ستة ولايات وهي: ولاية باتنة، ولاية بسكرة، ولاية أم البواقي، ولاية تبسه، ولاية خنشلة، جزء من ولاية مسيلة.

التطور التاريخي للمديرية الجهوية SAA BATNA: كانت تسمى وحدة باتنة تم تأسيسها بتاريخ 1 جانفي 1979 برقم أعمال يقدر ب 31.147 مليون دج، وشبكة تسويق تقدر ب 10 وكالات تجارية هي: باتنة "ا"، باتنة "ب"، بسكرة، تبسه، عين البيضاء، خنشلة، بسكرة، أولاد جلال، طولقة، مروانة.

في بداية سنة 1984 تم إستحداث وحدة جديدة هي وحدة بسكرة، مما قلص من عدد الوكالات التابعة لوحدة باتنة، ليتم التراجع عن هذا القرار في سنة 2004، قدر رقم أعمال المديرية في سنة 2013 ب 1.756 مليون دينار جزائري.

المقر الاجتماعي للمديرية الجهوية كان في السابق يتواجد بشارع قرين بلقاسم ثم تم تحويله في سنة 2005 إلى المقر الحالي المتواجد بممرات صالح نزار.

(1) أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج spss، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص 12.

حاليا تشرف المديرية الجهوية باتنة على 22 وكالة مباشرة، 14 وكيل عام، 03 مراكز حدودية، 12 وكالة تأمين بنكي، تتوزع عبر 06 ولايات هي: باتنة، بسكرة، خنشلة، أم البواقي، مسيلة، تبسة، بالإضافة إلى مركز تكوين، تشغل 348 موظف.

1-1-1-1: الوكالات المباشرة:

- * وكالة عين مليلة رمز 2901.
- * وكالة باتنة ب رمز 2903.
- * وكالة نقاوس رمز 2904.
- * وكالة باتنة الشركات رمز 2905.
- * وكالة تبسة رمز 2906.
- * وكالة خنشلة رمز 2908.
- * وكالة أم البواقي رمز 2909.
- * وكالة مروانة رمز 2910.
- * وكالة عين البيضاء رمز 2911.
- * وكالة أريس رمز 2912.
- * وكالة بريكة رمز 2913.
- * وكالة عين فكرون رمز 2914.
- * وكالة قايس رمز 2915.
- * وكالة بئر العاتر رمز 2918.
- * وكالة عين التوتة رمز 2920.
- * وكالة ششار رمز 2921.
- * وكالة بسكرة أ رمز 3102.
- * وكالة بسكرة ب رمز 3103.
- * وكالة طولقة رمز 3105.
- * وكالة أولاد جلال رمز 3106.
- * وكالة سيدي عقبة رمز 3109.

* وكالة بسكرة الشركات رمز 3114.

1-1-1-2: الوكلاء العامون:

* الوكيل العام مكي السعيد رمز 2951.

* الوكيل العام فالق لخضر رمز 2952.

* الوكيل العام ديب عبد الكريم رمز 2955.

* الوكيل العام قادة رابح رمز 2957.

* الوكيل العام مكنتيشي محمود رمز 2958.

* الوكيل العام محمدي عبد الغاني رمز 2959.

* الوكيل العام بن عيسى وفاء رمز 2960.

* الوكيل العام بشتلة عباش رمز 2961.

* الوكيل العام بسباس عباش رمز 2962.

* الوكيل العام بلقاسمي صلاح رمز 2963.

* الوكيل العام حيوني خالد رمز 2964.

* الوكيل العام خذري سميرة رمز 2965.

* الوكيل العام مقلاتي موسى رمز 2966.

* الوكيل العام زيغوش عبد الحكيم رمز 3153.

1-1-1-3: وكالة التأمين البنكي:

* وكالة التأمين البنكي رمز 24401.

* وكالة التأمين البنكي رمز 24402.

* وكالة التأمين البنكي رمز 24403.

* وكالة التأمين البنكي رمز 24404.

* وكالة التأمين البنكي رمز 24405.

* وكالة التأمين البنكي رمز 24406.

* وكالة التأمين البنكي رمز 24407.

* وكالة التأمين البنكي رمز 24301.

* وكالة التأمين البنكي رمز 24303

* وكالة التأمين البنكي رمز 24304

* وكالة التأمين البنكي رمز 24305

* وكالة التأمين البنكي رمز 24501

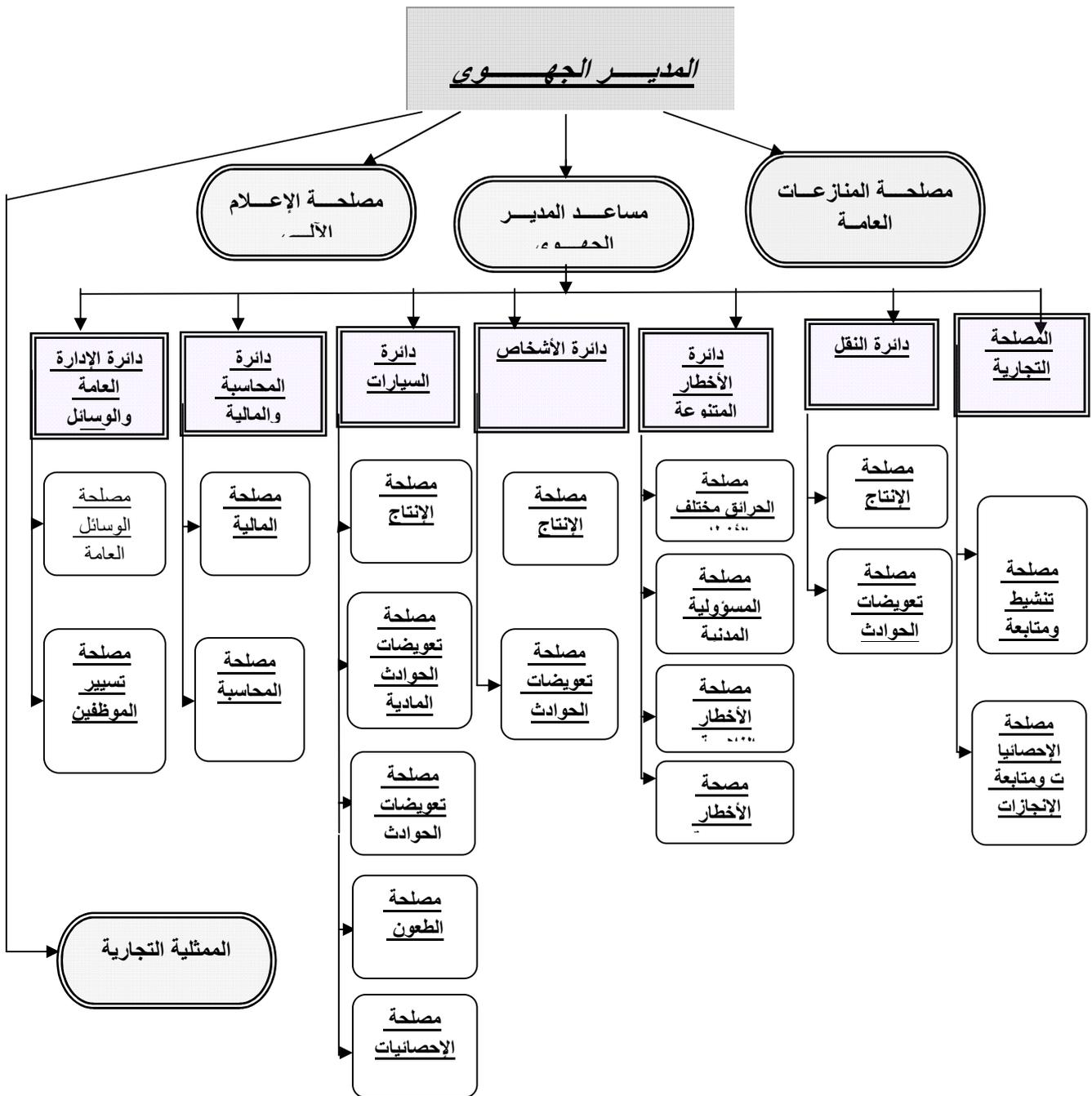
4-1-1-1: المراكز الحدودية:

* المركز الحدودي المريج رمز 24001.

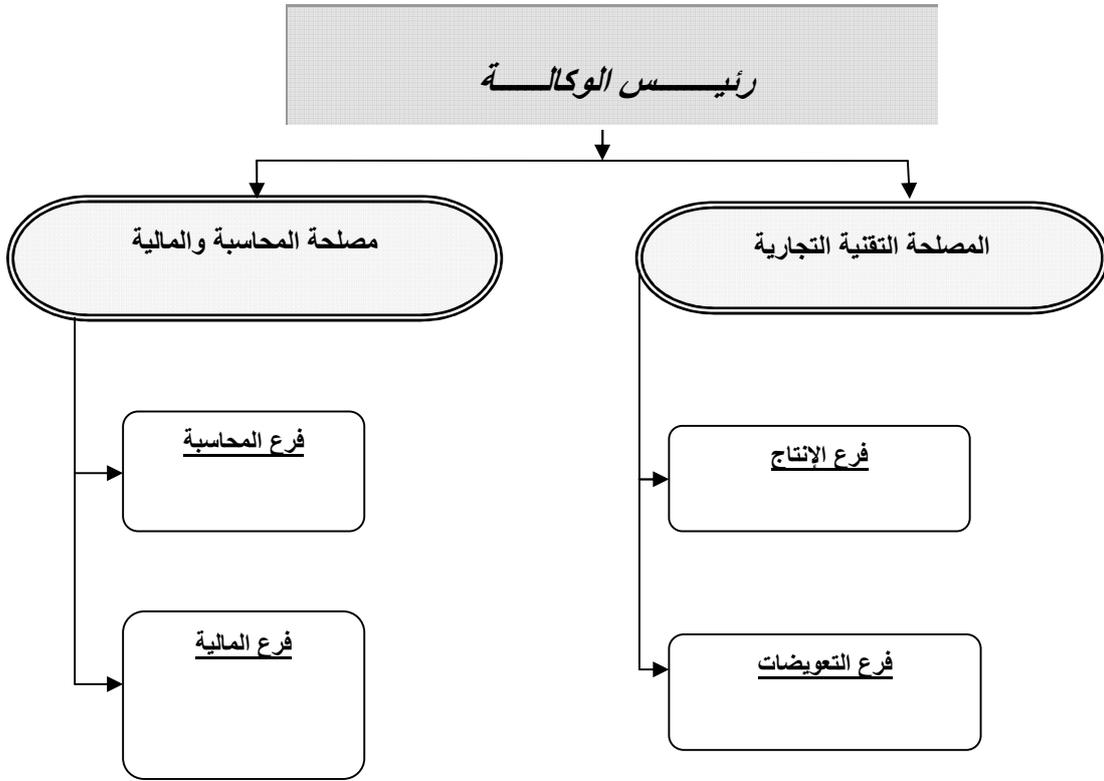
* المركز الحدودي بوشبكة رمز 24002.

* المركز الحدودي الكويف رمز 24003.

1-2: الهيكل التنظيمي للمديرية



1-3: الهيكل التنظيمي للوكالة



2: عينة الدراسة

هي جزء من المجتمع الذي يتم دراسته حيث يتم اختيار عينة تمثل المجتمع تمثيل جيد ويتم دراستها والتعرف على خصائصها ومنها نستنتج⁽¹⁾. المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في موظفي الشركة الوطنية للتأمين SAA. حيث تم توزيع 60 استبياناً وهو عدد الموظفين للشركة الوطنية للتأمين SAA لولاية بسكرة استرجعنا منها 47 استبياناً أي بنسبة استرجاع بلغت تقريبا 78%.

المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة وصدقها

أولاً: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج⁽²⁾.

(1) أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبو زيد، مرجع سابق، ص 12.

(2) محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، الطبعة 03، 2000، ص 35.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

1: التسويق الداخلي:

الجدول رقم (03) معامل الثبات لفقرات بعد ثقافة الخدمة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0.765

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

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات ثقافة الخدمة يفوق (50 %) حيث كانت نسبته (5,76%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (04) معامل الثبات لفقرات بعد التفاعل الداخلي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0.621

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

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التفاعل الداخلي أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (62.1%) هذا يعني أن معامل الثبات لهذا البعد مقبول.

الجدول رقم (05) معامل الثبات لفقرات بعد التحفيز

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0.684

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

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التحفيز يفوق (50 %) حيث كانت نسبته (68.4%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (06) معامل الثبات لفقرات بعد التدريب

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0.895

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التدريب أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (89.5 %) هذا يعني أن ثبات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (07) معامل الثبات لفقرات متغير التسويق الداخلي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
16	0.878

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات متغير التسويق الداخلي أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (87.8 %) هذا يعني أن ثبات هذا المتغير مقبول.

2: الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (08) معامل الثبات لفقرات متغير الرضا الوظيفي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
09	0.921

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات متغير الرضا الوظيفي أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (92.1 %) هذا يعني أن ثبات هذا المتغير مقبول.

الجدول رقم (09) معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
25	933,0

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

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل لكل فقرات الاستبيان أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (93.3%) هذا يعني أن ثبات فقرات الاستبيان مقبول.

ثانياً: صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق البنائي وفيما يلي توضيح لذلك:

تعتبر أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الافتراضي Assumed Validity والذي نعني به افتراض معد المقياس أو مستخدمه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهري Face Validity وهو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني، وقد تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان. وفي الحقيقة لا يكفي بالأسلوبين السابقين رغم أنهما خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق البنائي والذي يعرف بدقة أكثر الصدق التقاربي.

ويعرف الصدق البنائي على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه.

ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق البنائي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

الجدول رقم(10): الصدق البنائي لمؤشرات "بعد" ثقافة الخدمة

الإحصائيات		البعد الفقرات
894،**	معامل بيرسون	الفقرة 1
،000	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	
693،**	معامل بيرسون	الفقرة 2
،000	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	
809،**	معامل بيرسون	الفقرة 3
،000	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	
695،**	معامل بيرسون	الفقرة 4
،000	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

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

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 69.3% و 89.4%

وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ،

وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد ثقافة الخدمة.

الجدول رقم(11): الصدق البنائي لمؤشرات "بعد" التفاعل الداخلي

الإحصائيات		البعد الفقرات
,760**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
,47	حجم العينة	
,661**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	
,738**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	
,609**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

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

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 60.9% و 76% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات بعد التفاعل الداخلي.

الجدول رقم(12): الصدق البنائي لمؤشرات "بعد" التحفيز

الإحصائيات		البعد الفقرات
,761**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	
,827**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	
,606**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	
,697**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

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

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 60.6% و 82.7%

وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01

وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات "بعد" التحفيز.

الجدول رقم (13): الصدق البنائي لمؤشرات "بعد" التدريب

الإحصائيات		البعد	الفقرات
,874**	معامل بيرسون		الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة		
47	حجم العينة		
,921**	معامل بيرسون		الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة		
47	حجم العينة		
,944**	معامل بيرسون		الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة		
47	حجم العينة		
,737**	معامل بيرسون		الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة		
47	حجم العينة		

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%.

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

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 73.7% و 94.4%

وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01

وهذا ما يؤكد الصدق البنائي للفقرات "بعد" التدريب.

الجدول رقم(14): الصدق البنائي لمؤشرات متغير الرضا الوظيفي

الإحصائيات		البعء الفقرات
795 **	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	
528 **	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	
679 **	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	
824، **	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	
871 **	معامل بيرسون	الفقرة 5
,000	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	
919 **	معامل بيرسون	الفقرة 6
,000	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	
803 **	معامل بيرسون	الفقرة 7
,000	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	
762 **	معامل بيرسون	الفقرة 8
,000	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	
874 **	معامل بيرسون	الفقرة 9
,000	مستوى الدلالة	
47	حجم العينة	

** مستوى الدلالة 1%.

* مستوى الدلالة 5%

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

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة و المتغير تراوحت بين 52.8% و 91.9% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصديق البنائي للفقرات متغير الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

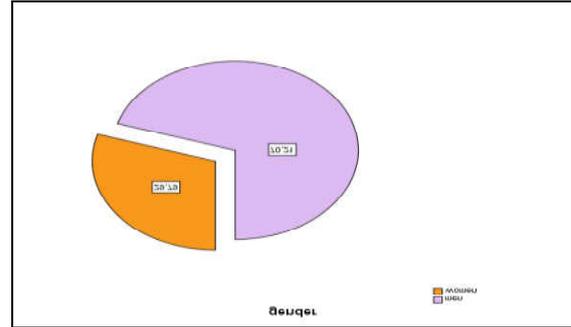
المطلب الاول: وصف عينة الدراسة

أولاً: توزيع العينة حسب الجنس

الشكل رقم (06) توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول (15): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
2,70	33	ذكر
8,29	14	أنثى
100,0	47	المجموع



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

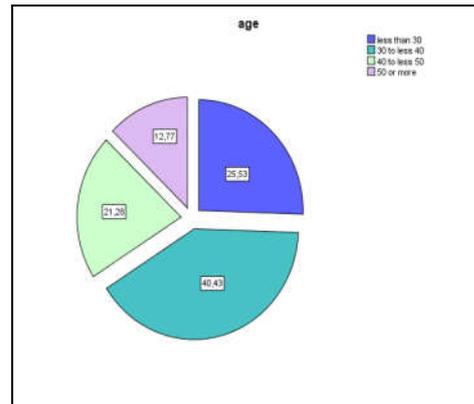
نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة بلغت حوالي 70% بينما نسبة الإناث 30% وهي نسبة متباعدة.

ثانياً: توزيع العينة حسب السن :

الشكل رقم (07): توزيع العينة حسب السن

الجدول رقم (16): توزيع العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
5,25	12	اقل من 30 سنة
40,4	19	من 30-40 سنة
21,3	10	من 40-50 سنة
8, 12	6	50 سنة فأكثر
100,0	47	المجموع



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

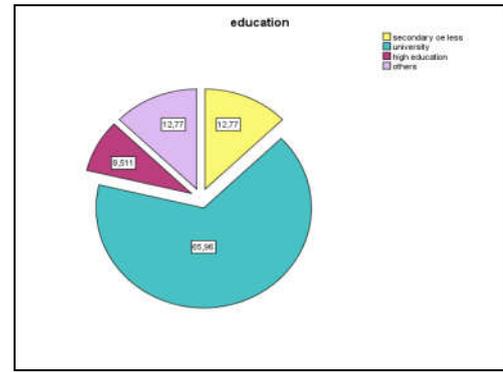
إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول يمكن الوصول إلى أن أكبر قيمة تشكل من الفئة العمرية من (30-40) مما يدل على أن الأغلبية من الموظفين هم من الشباب وبلغت 40%، بينما كانت نسبة الفئتين

(اقل من 30 سنة) و(40-50) متقاربين وبلغت على التوالي 25.5% و 21.3%. أما الفئة من 50 سنة فأكثر فهي تمثل 12.8% فقط.

ثالثا: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الشكل رقم(08): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي الجدول رقم(17) توزيع لعينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
12.8	6	ثانوي فأقل
66	31	جامعي
8.5	4	دراسات عليا
12.8	6	اخرى
100,0	47	المجموع



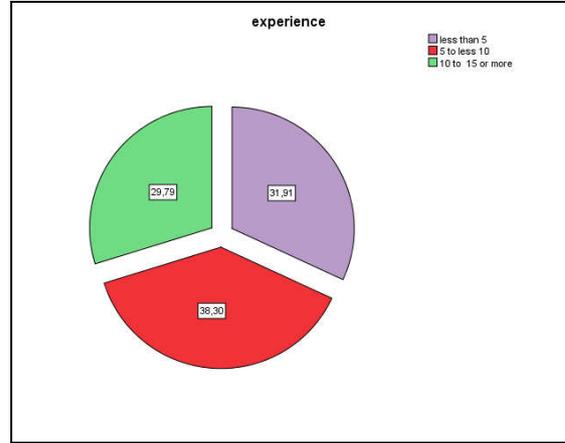
المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن أغلب الموظفين الإداريين الذين تم استجوابهم حاصلين على شهادات جامعية حيث بلغت نسبتهم 66% ، في حين تقارب تساوي الفئتين التعليميتين ثانوي فأقل و شهادات اخرى فبلغت نسبتهم 12.8%، وأخيرا كانت أدنى نسبة لمن لهم شهادة دراسات عليا بلغت نسبتهم 8.5%.

رابعاً: توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

الشكل رقم (09): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة الجدول (18): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
9,31	15	أقل من 5
3,38	18	من 5 إلى أقل من 10
8,29	14	من 10 إلى أقل من 15
100,0	47	المجموع



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

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات كانت أكبر نسبة حيث بلغت حوالي 38% تليها الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 32% تقريباً، في حين تقارب الفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة خبرة بنسبة 29%. وهذا يؤكد أن أغلب المستجوبين لا تتجاوز خبرتهم 10 سنوات.

المطلب الثاني: تقييم متغيرات ونتائج اختبار فرضيات الدراسة في الشركة الوطنية للتأمين saa -وكالات ولاية بسكرة-

أولاً: تقييم متغيرات الدراسة في الشركة الوطنية للتأمين saa -وكالات ولاية بسكرة-

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي) في الشركة الوطنية للتأمين saa

-وكالات ولاية بسكرة-، سيتم التطرق إلى جانبين، أولها، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرارات ونسب الموافقة.

1- المتوسط الحسابي ونسب الموافقة:

1-1: المتغير المستقل: أبعاد التسويق الداخلي

الجدول (19): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات "بعد" اثقافة الخدمة.

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة %	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	الاهمية النسبية
بعد ثقافة الخدمة	3.6862	.80836							عال
يعطي العاملون أولوية لتلبية تحديات المهمة وإيجاد أفضل الطرائق لتأديتها.	3.8298	1.08986	التكرار	17	12	11	7	/	عال
			النسبة %	36.2	25.5	23.4	14.9	/	
تتعامل الشركة مع العاملين كشركاء ملتزمين بانجاز هدف مشترك.	3.5745	.85325	التكرار	3	29	7	8	/	عال
			النسبة %	6.4	61.7	14.9	17	/	
تتم عملية اتخاذ القرارات بالإلزام ومن خلال إتباع أسلوب والحوار والتفاوض	3.2340	1.38647	التكرار	11	13	4	14	5	متوسط
			النسبة %	23.4	27.7	8.5	29.8	10.6	
يتم توجيه العاملين بواسطة توجيه الأهداف.	4.1064	.78668	التكرار	17	18	12	/	/	عال جدا
			النسبة %	36.2	38.3	25.5	/	/	

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

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

* المؤشر 01 (يعطي العاملون أولوية لتلبية تحديات المهمة وإيجاد أفضل الطرائق لتأديتها.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.83 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.09 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 38% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الشركة تعطي العاملون أولوية لتلبية تحديات المهمة ، بينما حوالي 62% لا يوافقون على ذلك.

*المؤشر 02 (تتعامل الشركة مع العاملين كشركاء ملتزمين بانجاز هدف مشترك.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.57 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.85 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 17% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن تتعامل الشركة مع العاملين كشركاء ملتزمين بانجاز هدف مشترك بينما 61% لا يوافقون على ذلك.

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

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

الجدول (20): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات "بعد" التفاعل الداخلي

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة %	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاهمية النسبية
بعد التفاعل الداخلي	4.0532	.71273							عال
الشركة تشجع عملية التواصل بين العاملين.	3.6809	1,10545	التكرار	12	19	5	11	/	عال
			النسبة %	25.5	40.4	10.6	23.4	/	
تربطني مع زملائي علاقة احترام وتقدير .	4.5532	.68552	التكرار	31	11	5	/	/	عال جدا
			النسبة %	66	23.4	10.6	/	/	
اعتمد على قنوات الاتصال (غير الرسمية) في الحصول على المعلومات.	3.6809	1,30395	التكرار	16	15	4	9	3	عال
			النسبة %	34	31.9	8.5	19.1	6.4	
تسود روح المودة والاحترام بين العاملين في الشركة .	4.2979	.97613	التكرار	25	15	5	/	2	عال جدا
			النسبة %	53.2	31.9	10.6	/	4.3	

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

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

* المؤشر 01 (الشركة تشجع عملية التواصل بين العاملين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.68 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.11 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 23% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الشركة تشجع عملية التواصل بين العاملين ، بينما حوالي 46% لا يوافقون على ذلك.

* المؤشر 02 (تربطني مع زملائي علاقة احترام وتقدير.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.55 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.69 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 0% من الموظفين المستجوبين أي لا يوجد موظفون يوافقون على أنهم تربطهم علاقة احترام و تقدير ، بينما حوالي 83% لا يوافقون على ذلك.

* المؤشر 03 (اعتمد على قنوات الاتصال (غير الرسمية) في الحصول على المعلومات.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.68 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.30 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 26% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يعتمدون على قنوات الاتصال غير الرسمية في الحصول على المعلومات ، بينما حوالي 66% لا يوافقون على ذلك.

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

الجدول (21): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات "بعد" التحفيز

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة %	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الاهمية النسبية
بعد التحفيز	3.3138	.82664							متوسط
تقوم الشركة بتحفيزي من خلال الحوافز المعنوية مثال: شهادات التقدير.	2.6596	1,08901	التكرار	/	13	14	11	9	متوسط
			النسبة %	/	27.7	29.8	23.4	19.1	
تأخذ الشركة الشكوى التي أقدمها بعين الاعتبار.	3.5319	1,33272	التكرار	10	23	3	4	7	عال
			النسبة %	21.3	48.9	6.4	8.5	14.9	
تعتبر الشركة تلبية مطلبي ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية مطالب الزبون.	3.4468	1,26506	التكرار	10	18	6	9	4	عال
			النسبة %	21.3	38.3	12.8	19.1	8.5	
تعتبرني الشركة من أهم معايير نجاحها.	3.6170	,87360	التكرار	/	6	23	12	6	عال
			النسبة %	/	12.8	48.9	25.5	12.8	

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

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

* المؤشر 01 (تقوم الشركة بتحفيزي من خلال الحوافز المعنوية مثال: شهادات التقدير.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.66 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.09 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 43% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الشركة تحفز العاملين بالحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير، بينما حوالي 28% لا يوافقون على ذلك.

* المؤشر 02 (تأخذ الشركة الشكوى التي أقدمها بعين الاعتبار.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.53 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 1.33 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 23% من

الموظفين المستجوبين يوافقون على ان الشركة تاخذ الشكاوي الخاصة بهم بعين الاعتبار، بينما حوالي 70% لا يوافقون على ذلك.

*المؤشر 03 (تعتبر الشركة تلبية مطلبي ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية مطالب الزبون). بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.45 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.27 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 28% من الموظفين المستجوبين يوافقون ان الشركة تهتم بمطالب الموظفين باهمية لا تقل على مطالب الزبون ، بينما حوالي 60% لا يوافقون على ذلك.

*المؤشر 04 (تعتبرني الشركة من أهم معايير نجاحها).: بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.62 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.87 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 38% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الشركة تعتبرهم من اهم معايير نجاحها ، بينما حوالي 13% لا يوافقون على ذلك.

الجدول (22): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات "بعد" التدريب

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

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

"بعد" التدريب: بلغ متوسطه الحسابي 3.63 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.67 حيث

كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج

الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

* المؤشر 01 (تم إلحاقى بعدد من البرامج التدريبية لصقل مهارتي التدريبية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي

3.13 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.31 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من

30% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الشركة تقوم بمجموعة من البرامج التدريبية لصقل مهاراتهم ،

بينما حوالي 58% لا يوافقون على ذلك.

* المؤشر 02 (تناسب الدورات التدريبية التي تعقدتها الشركة مع طبيعة عملي.): بلغت قيمة المتوسط

الحسابي 3.34 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.31 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن

حوالي 26% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان الدورات التي تنظمها الشركة تتناسب مع طبيعة عملهم، بينما حوالي 64% لا يوافقون على ذلك.

*المؤشر 03 (تقوم الشركة باستمرار بعقد الندوات والمؤتمرات الهادفة لتطوير المهني للموظفين). بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.53 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.28 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 23% من الموظفين المستجوبين يوافقون ان الشركة تقوم باستمرار بعقد الندوات و المؤتمرات بغية تطويرهم مهنيًا ، بينما حوالي 58% لا يوافقون على ذلك.

*المؤشر 04 (استطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها بالوقت المطلوب دائما.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.85 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.83 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 13% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يحصلون على المعلومات بالوقت المطلوب، بينما حوالي 60% لا يوافقون على ذلك.

2-2: المتغير التابع: الرضا الوظيفي

الجدول (23): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات متغير الرضا الوظيفي

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
بعد الرضا الوظيفي	3.5177	,85071							عال
اشعر بالرضا اتجاه شركتي التي اعلم بها.	4,0000	,97802	التكرار	16	19	10	/	2	عال
			النسبة %	34	40.4	21.3	/	4.3	
تتعامل الشركة مع العاملين كشركاء ملتزمين بانجاز هدف مشترك.	4,4043	,82514	التكرار	26	16	4	/	1	عال جدا
			النسبة %	55.3	34	8.5	/	2.1	
اشعر بالرضا اتجاه الحوافز التي احصل عليها.	3,1915	,77005	التكرار	2	12	27	5	1	متوسط
			النسبة %	4.3	25.5	57.4	10.6	2.1	
اشعر بالرضا اتجاه حجم الفرض التدريبية التي توفرها لي شركتي.	3,4043	1,13558	التكرار	12	6	19	9	1	عال
			النسبة %	25.5	12.8	40.4	19.1	2.1	
بشكل عام أنا سعيد بالعمل في هذه الشركة.	4,0426	,93151	التكرار	18	16	10	3	/	عال
			النسبة %	38.3	34	21.3	6.4	/	
الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أقوم به.	3,1702	1,55086	التكرار	13	12	1	12	9	متوسط
			النسبة %	27.7	25.5	2.1	25.5	19.1	
أنا راض على طريقة التقييم التي يتخذها رئيسي.	3,3404	1,04832	التكرار	6	17	12	11	1	متوسط
			النسبة %	12.8	36.2	25.5	23.4	2.1	
هناك عدالة في توزيع أعباء العمل بين الموظفين كما تتسم إجراءات الترقية بالعدالة.	2,9362	,96469	التكرار	2	13	13	18	1	عال
			النسبة %	4.3	27.7	27.7	38.3	2.1	
توفير المستلزمات التي تجعلني أعمل في ظروف عمل مريحة.	3,1702	1,34033	التكرار	10	12	5	16	4	متوسط
			النسبة %	21.3	25.5	10.6	34	8.5	

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

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

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

*المؤشر 02 (تتعامل الشركة مع العاملين كشركاء ملتزمين بانجاز هدف مشترك.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.40 ما يعني درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري 0.83 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان الشركة تتعامل معهم كشركاء ملتزمين بانجاز هدف مشترك، بينما حوالي 89% لا يوافقون على ذلك.

*المؤشر 03 (اشعر بالرضا اتجاه الحوافز التي احصل عليها) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.19 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.77 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 13% من الموظفين المستجوبين يوافقون أنهم يشعرون بالرضا تجاه الحوافز التي يحصلون عليها، بينما حوالي 30% لا يوافقون على ذلك.

*المؤشر 04 (اشعر بالرضا اتجاه حجم الفرص التدريبية التي توفرها لي شركتي.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.40 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.14 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 21% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يشعرون بالرضا تجاه حجم الفرص التدريبية التي توفرها الشركة لهم، بينما حوالي 38% لا يوافقون على ذلك.

*المؤشر 05 (بشكل عام أنا سعيد بالعمل في هذه الشركة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.04 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.93 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم سعداء بشكل عام في هذه الشركة، بينما حوالي 72% لا يوافقون على ذلك.

*المؤشر 06 (الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أقوم به.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.17 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.55 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي

45% من الموظفين المستجوبين يوافقون على الراتب الذي يتقاضونه يتناسب مع جهودهم، بينما حوالي 53% لا يوافقون على ذلك.

*المؤشر 07 (أنا راض على طريقة التقييم التي يتخذها رئيسي) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.34 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.05 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 26% من الموظفين المستجوبين يوافقون على طريقة التقييم التي يتخذها رئيسهم ، بينما حوالي 49% لا يوافقون على ذلك. *المؤشر 08 (هناك عدالة في توزيع أعباء العمل بين الموظفين كما تتسم إجراءات الترقية بالعدالة.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.94 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.96 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 40% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن هناك عدالة في توزيع اعباء العمل بينهم و كذلك فيما يخص اجراءات الترقية تتم بالعدالة ، بينما حوالي 32% لا يوافقون على ذلك.

*المؤشر 09 (توفير المستلزمات التي تجعلني أعمل في ظروف عمل مريحة.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.17 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.34 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 43% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان الشركة توفر المسلزمات التي تجعلهم يعملون في ظروف مريحة، بينما حوالي 47% لا يوافقون على ذلك.

ثانيا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

قبل عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة نختبر أولا التوزيع الطبيعي للمتغيرات.

1- التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الالتواء والتفلطح (Skewness،Kurtosis)، وتؤكد بحوث الإحصاء أن " (Skewness) يجب أن يكون محصور بين [-1 ، 1] و (Kurtosis) محصور بين [-3، 3].⁽¹⁾ ونلاحظ في خلال الجدول (24) أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين -0.018 و -0.691 وهي في المجال المطلوب، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين -0.607 و -1.504 وهي كذلك في المجال المطلوب. وهذا ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

(1) محمد حسين محمد رشيد، مرجع سابق، ص140.

الجدول رقم (24): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة .

Skewness		Kurtosis		المتغيرات
إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	
-،248	،347	226،-1	،681	ثقافة الخدمة
-،172	،347	-1،504	،681	التفاعل الداخلي
-،423	،347	-،607	،681	التحفيز
-،691	،347	-،849	،681	التدريب
،330	،347	-1،439	،681	التسويق الداخلي
-،018	،347	-1،607	،681	الرضا الوظيفي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

2- نتائج الانحدار البسيط والمتعدد

فيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على: ماهو دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي؟

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R ²	معامل الارتباط (R)
1	18.731	1	18.731	57.895	،000	،553	،750
	14.559	45	،324				
	33.291	46					

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (25)، معامل التحديد المعدل يساوي 0.553، هذا يعني أن 55.3% من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التسويق الداخلي) مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	النموذج
		Beta	الخطأ المعياري		
،848	،146		،461	،067	1 ثابت Constant
،000	7،609	،750	،125	،951	التسويق الداخلي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (26)، فإن الرضا الوظيفي به أثر مباشر على التسويق الداخلي حيث أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، كما أن قيمة معامل الانحدار β تساوي 0.951. وبهذا فإن الفرضية الرئيسية مرفوضة، كون الفرضية تنص أنه لا يوجد دور للتسويق الداخلي في الرضا الوظيفي.

الجدول رقم: (27): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R^2	معامل الارتباط (R)
1 الانحدار	20.550	4	5.137	16.935	.000	،581	،786
الخطأ المتبقي	12.741	42	.303				
المجموع	33.291	46					

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

ملاءمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (27)، معامل التحديد المعدل يساوي 0.581، هذا يعني أن 58.1% من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) مفسر بالتغير في أبعاد المتغير المستقل (ثقافة الخدمة، التفاعل الداخلي، التحفيز، التدريب) مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (28): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	
,888	,141		,490	ثابت Constant
,986	,017	,002	,134	ثقافة الخدمة
,045	2,071	,291	,168	التفاعل الداخلي
,005	2,985	,453	,156	التحفيز
,208	1,278	1,81	,110	التدريب

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (28)، فإن ثقافة الخدمة و التدريب ليس لها أثر مباشر على الرضا الوظيفي حيث أن قيم مستويات الدلالة بلغت على التوالي 0.986 و 0.208 وهي أكبر من القيمة 0.05، وعلية فإن الفرضية الفرعية الأولى والرابعة مقبولتان اي لا يوجد دور لثقافة الخدمة و التدريب على الرضا الوظيفي. في حين أنه يوجد أثر مباشر للتفاعل الداخلي والتحفيز على الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة مستويات الدلالة على التوالي 0.045 وهي أقل من 0.05، و 0.005 وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الانحدار β على التوالي تساوي 0.291 و 0.453، أي أن 29.1% من التفاعل الداخلي مفسر بالرضا الوظيفي و 45.3% التحفيز مفسراً بالرضا الوظيفي. وبهذا فإن الفرضية الثانية و الثالثة مرفوضتان. كون الفرضيتين تنص انه لا يوجد دور لكلا من التفاعل الداخلي و التحفيز على الرضا الوظيفي في حين النتائج اثبتت انه يوجد دور لكلا منهما على الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تحليل نتائج تشخيص المتغيرات:

- بينت نتائج التحليل أن الشركة الوطنية للتأمين saa -وكالات ولاية بسكرة- تعتمد على العنصر الذكري أكثر من العنصر الأنثوي و هذا يعكس واقع القوى البشرية في المنظمة بشكل عام، و لأسباب غالبا ما تكون اجتماعية ، تنظيمية ، حيث يتولى المناصب في الإدارات الذكور أكثر من الإناث.

-بينت نتائج التحليل أن الشركة الوطنية للتأمين saa-وكالات ولاية بسكرة-تعتمد على عنصر الشباب و هذا يفسره أن اغلبية ذلك الجيل احيلا للتقاعد ، حيث اغلبية الموظفين تتراوح اعمارهم من (30-40) ، و لذلك نجد ان سنوات الخبرة لديهم تكون في المجال (5-10).

- بينت نتائج التحليل أن الشركة الوطنية للتأمين saa -وكالات ولاية بسكرة- تعتمد على الموظفين الحاصلين على الشهادات الجامعية ، اضافة لى هذا فالشركة في اعلاناتها للتوظيف تكون النسبة الاكبر للشهادات الجامعية .

- بينت نتائج التحليل أن "بعد" ثقافة الخدمة في الشركة الوطنية للتأمين saa -وكالات ولاية بسكرة- أن الموظفين في الشركة لا تعطى لهم أولوية لتلبية تحديات المهمة وكذا إيجاد أفضل الطرائق لتأديتها على عكس الشركات الأخرى التي تعطي نوعا ما من الحرية لموظفيها لتأدية مهامهم ، كما ان الشركة لا تتعامل مع موظفيها كشركاء ملتزمين بانجاز هدف مشترك و تحقيق الهدف العام وهذا يعكس سلبا و لا يرضى الموظف ومنها لا يستطيع ان يبذل الجهود اللازم تجاه الشركة ، إضافة الى كل هذا الشركة لا تتحاور مع الموظفين و لا تتبع أسلوب التحوار والنقاش من اجل اتخاذ القرارات المتعلقة بهدف الشركة والتي في الأصل متعلقة بمدهم أيضا، لكن الشركة لا تعتمد على توجيه موظفيها بواسطة الالتزام الذاتي تجاه الأهداف، و هذا راجع أن الشركة لا تهتم بثقافة الخدمة و ما يؤثر إيجابا في موظفيها و لا تهتم بالخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة بل الشركة محل الدراسة تتبنى ثقافة تخدم نشاطها و النتيجة النهائية له ،ولا تهتم بحاجات وأراء موظفيها لذا على الشركة إعادة النظر لهذا البعد المهم لرضا موظفيها و من اجل تحقيق أهداف الشركة .

- بينت نتائج التحليل ان مستوى "بعد" التفاعل الداخلي للموظفين في الشركة الوطنية للتأمين saa -وكالات ولاية بسكرة- عال، حيث ان الشركة تشجع عملية التواصل بين العاملين حيث يعتد الموظفين على قنوات الاتصال الغير مباشرة في الحصول علو المعلومات و هذا ما يدل على انا الشركة تشجع التفاعل الداخلي .

- بينت نتائج التحليل ان مستوى "بعد" التحفيز للموظفين في الشركة الوطنية للتأمين saa -وكالات ولاية بسكرة- متوسطة، الا ان معظم الموظفين يوافقون على ان الشركة تقوم بتحفيزهم معنويا و تلبية مطالبهم ضرورة لا

تقل على الزبون الخارجي، لكن تقل موافقتهم كون الشركة تعتبرهم من اهم معايير نجاحها. لذلك توجب على الشركة اعادة النظر في نظام الحوافز الذي تتبعه.

- بينت نتائج التحليل ان مستوى "بعد" التدريب للموظفين في الشركة الوطنية للتأمين saa -وكالات ولاية بسكرة- عال، حيث يرى الموظفين ان الشركة تقوم بتدريبهم بما يخدم طبيعة وظيفتهم لكن الامر في الحقيقة هو ان الشركة ما تقوم به ماهو الا حقهم في الحصول على المعلومات الجديدة و هذا قد يدخل ضمن تشجيع التفاعل الداخلي، اضافة الى هذا فالطرق التي تعتمد عليها تقليدية مما لا تشعر الموظفين بالرضا المطلوب.

- بينت نتائج التحليل أن مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الشركة الوطنية للتأمين saa -وكالات ولاية بسكرة- مقبول، حيث يرى الموظفين ان الشركة توفر لهم المستلزمات مما تجعلهم يعملون في ظروف مريحة، والراتب الذي يتقاضونه فعلا يتناسب مع مجهوداتهم، ويرون انه توجد عدالة في توزيع اعباء العمل فيما بينهم إضافة الى إجراءات الترقية، بصفة عامة الموظفون فيما يخص نظام الحوافز والأجور راضين وكذا التفاعل فيما بينهم، أما فيما يخص طرق التقييم فأغلبية الموظفون ليسوا راضين خاصة طريقة تقييم الرئيس معهم و كون الشركة لا توجد فيها ثقافة خدمة فمعظم الموظفون لا يشعرون بالرضا في الشركة محل الدراسة و بشكل عام ليسوا سعداء، فالرضا الوظيفي في الشركة محقق لكن ليس بدجة كبيرة و هذا راجع للشركة في إهمال بعدي التسويق الداخلي.

المطلب الثاني: تحليل نتائج اختبار الفرضيات:

- بينت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية أن هناك دور للمتغير المستقل (التسويق الداخلي) في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة الوطنية للتأمين saa - وكالات ولاية بسكرة- و ذلك لان المنظمة محل الدراسة تدرك جيدا ان التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة التي تهتم و بشكل مباشر في رضا الموظف و راحته في شغل الوظيفة التي يشغلها، هذه النقطة استغلتها من اجل تعزيز الرضا الوظيفي.

- بينت نتائج اختبار الفرضية الاولى انه لا يوجد دور لثقافة الخدمة في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة الوطنية للتأمين saa - وكالات ولاية بسكرة-، وذلك لان الشركة لا تهتم بالتعاملات المباشرة للزبون الداخلي، اي لا تهتم بشكل مباشر لرضا الموظفين.

- بينت نتائج اختبار الفرضية الثانية انه يوجد دور للتفاعل الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة الوطنية للتأمين saa - وكالات ولاية بسكرة-، وذلك لان الشركة تهتم بالتفاعل الداخلي و حرصها على وصول المعلومات الخاصة بالعمل للموظف في الوقت المناسب و بالشكل الصحيح، اي ان الشركة تسهر على عملية التواصل في الشركة مما تحقق رضا وظيفيها و التأثير عليهم.

- بينت نتائج اختبار الفرضية الثالثة انه يوجد دور للتحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة الوطنية للتأمين saa - وكالات ولاية بسكرة- ، لان الموظفين يعتبرون نظام التحفيز في الشركة عادل ، لذلك يتم التأثير عليهم و يتحقق رضائهم.

- بينت نتائج اختبار الفرضية الرابعة انه لا يوجد دور للتدريب في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة الوطنية للتأمين saa - وكالات ولاية بسكرة-، و ذلك من وجهة نظر موظفي الشركة هو متعلق بمجال الوظيفة ولا يمكن ان يؤثر عليه من خلاله، و التدريب في الشركة تدريب تقليدي و في ظروف معينة فقط ويكتسب الموظف منه بعض المعلومات الجديدة عن عمله و هو من ابسط حقوقه.

خاتمة الفصل:

تم من خلال هذا للفصل عرض نتائج الدراسة ، و ذلك باسقاط العناصر النظرية على ارض الميدان من خلال اخذ الشركة الوطنية للتأمين saa - وكالات ولاية بسكرة- نموذجا، و هذا من اجل اختبار فرضيات الدراسة فهذا ، فكان الهدف هو توضيح المنهجية التي اعتمدت في هذا البحث ، من حيث اسلوب الدراسة وتصميمها، وطرق جمع البيانات و تحديد مجتمع الدراسة، و الاستبانة و إجراءات توزيعها ، ومن ثم تحديد اهم الاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، و اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج ، وتوصلت الدراسة ان الرضا الوظيفي يفسره بعدين من ابعاد التسويق الداخلي وهم التفاعل الداخلي و التحفيز، بينما لا يوجد دور لثقافة الخدمة و التدريب في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة الوطنية للتأمين saa -كالات ولاية بسكرة- .



لقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي باعتبار أن المفهومين لهما أهمية إستراتيجية من اجل بقاء و تطور المنظمة في ظل التطورات الاقتصادية، كما يعتبر المورد البشري الحجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها ومن اجل المحافظة عليه والاستفادة من كفاءاته فيجب توفير الظروف الملائمة من اجل الحصول على الرضا الوظيفي، وباعتبار هذا الأخير متغير تابع في بحثنا ومدى ارتباطه بأبعاد التسويق الداخلي الأربعة (ثقافة الخدمة، التفاعل الداخلي، التحفيز والتدريب)، فلقد اصبح نجاح وفعالية المنظمة مرتبط بنجاح سياساتها التسويقية التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، كما يمكن القول بأن درجة الرضا الوظيفي السائد بأي منظمة ناتج عن مستوى تبنيتها للتسويق الداخلي ، وقد حاولنا إثبات هذا من خلال الدراسة النظرية والميدانية.

- حيث توصلنا أن استخدام التسويق الداخلي من اجل تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة هو أمر ممكن لكن جد بطيء كون المنظمة لا تعطي أولوية لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي.

النتائج النظرية:

أبرزها:

- يمكن التسويق من التفاعل الداخلي للعاملين من خلال التعبير عن وجهات نظرهم وايصالها الادارة وكذا يوفر لهم فرص الابداع والمشاركة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة تساهم في تطوير المنظمة من جهة ويعمل على رضاهم من جهة اخرى.
- يعد موضوع الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي تسعى المنظمات الى تجسيدها على أرض الواقع نظرا لارتباطه بأهم مورد لديها المتمثل في العنصر البشري من أجل نجاحها و تميزها.
- يمكن التسويق الداخلي من خلق مناخ داخلي تحفيزي يتيح للعاملين بأن يحصلو على احتياجاتهم ورغباتهم من خلال جهودهم في العمل وهذا ما يؤدي الى تحقيق رضائهم الوظيفي.
- يمكن التسويق الداخلي من خلق رضا وظيفي ببناء الثقة في العلاقات المتبادلة في العمل بين العاملين والعلاقات الشخصية خارج اطار العمل.

النتائج التطبيقية:

- من خلال العرض و التحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة و اختبار الفرضيات توصلنا الى:
- أظهرت الدراسة انه يوجد دور للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمين saa.
- لا يوجد علاقة بين ثقافة الخدمة و الرضا الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمين saa.
- يوجد علاقة بين التفاعل الداخلي و الرضا الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمين saa.

- يوجد علاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمين saa.
- لا يوجد علاقة بين التدريب و الرضا الوظيفي في الشركة الوطنية للتأمين saa.

الاقتراحات:

- بناء على ما تم التوصل إليه من النتائج السابقة يمكن تقديم بعض المقترحات:
- معظم المنظمات لا تولى موضوع التسويق الداخلي الاهتمام الكافي و لذلك عليها الاهتمام و التركيز أكثر من خلال التركيز على العنصر البشري و استخدام الأساليب الإدارية المعاصرة لترقية العاملين و تحفيزهم و إعطائهم أولوية خاصة لمسألة تدريبهم بما يتوافق مع التقدم والتطور العلمي و تحقيق التفاعل الايجابي و اكتساب رضا العاملين و كذا الزبائن.
 - على الشركة الوطنية للتأمين saa - وكالات ولاية بسكرة- تبني التسويق الداخلي بأبعاده الأربعة، عن طريق كسب رضائهم. مما يجعلهم أكثر ولاء و يحفزهم على العمل و يزيد الثقة بين العاملين وإدارة الشركة ويستقطب كفاءات و هذا يعمل على زيادة في إنتاجية في العمل و توليد مزيد من الأرباح. و يمكن القول بان ارتفاع مستوى ولاء العاملين للمنظمة التي يعملون فيها يعد عنصر هام بان الرضا الوظيفي محقق.
 - على الشركة الوطنية للتأمين saa - وكالات ولاية بسكرة- ، انتهاج سياسة تدريب ناجحة مبنية على دراسات تمس فعلا احتياجات الموظفين و تحقق لهم وللمنظمة منافع كبيرة و لا تكون شكلية فقط و هدرا للموارد المالية.
 - تبني نظام حوافز و مكافآت فعال و عادل، حيث يتم التحفيز و الترقية لنشاط عمل إبداعي يعود بمنفعة للمنظمة أو لاقدمية وولاء الموظف للمنظمة.
 - تبني مفهوم الزبون الداخلي عند التعامل مع موظفي البيع و العمل على تلبية مطالبهم تماما كما تفعل مع الزبون الخارجي.
 - على المنظمة أن تسمح لموظفيها بالمشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق أهدافها.
 - يجب على المنظمة المحاولة لزيادة رضا موظفيها عن طريق جميع الطرق السابقة التي تم ذكرها.

قائمة المراجع

والمصادر

المراجع باللغة العربية

1. القرآن الكريم

أولاً- الكتب:

- 1- احمد سيد مصطفى، إدارة البشر (أصول ومهارات)، دار نشر القاهرة، مصر، 2002.
- 2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت، دار النهضة العربية، الطبعة 03، 1983.
- 3- أحمد ماهر، محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 4- أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية ، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، مصر، الطبعة 01، 1999.
- 5- تيسير العجارمة، التسويق المصري، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2005.
- 6- جعفر أبو القاسم أحمد ، الرضا الوظيفي، لبنان ، منشورات ذات السلاسل، 1991.
- 7- جمال الدين المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل في خدمة العملاء مهارات البيع، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 8- حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، الطبعة 01 ، 2009.
- 9- خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 10- راوية حسن، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الإسكندرية ، الإسكندرية ، 2004.
- 11- ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000.
- 12- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2001.
- 13- سهيلة محمد عباس، على حسن على ،إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر،الاردن، 1999.
- 14- شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008
- 15- صالح الشباكي، إدارة القوى العاملة للإشراف، مصر، دار النهضة للطباعة والنشر، 1979.
- 16- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000.
- 17- صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، الطبعة 01، 2007.
- 18- عادل عبد الرزاق هاشم ،القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للطباعة ونشر ،الأردن ،2010.
- 19- عباس محدود عوض، دراسات في علم النفس الصناعي والمهني، مصر، دار المعارف الجامعية، الطبعة 03، 1981.

- 20- عبد الرحمن عيسوي، علم النفس والإنتاج، لبنان، دار النهضة العربية، 1982.
- 21- عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي وتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة، الاسكندرية، 2003.
- 22- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للطباعة والنشر، مصر، 1999.
- 23- فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، وائل للنشر، عمان، 2000.
- 24- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم و تطبيقات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة 01، 2004.
- 25- محمد الصريفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة ونشر الإسكندرية، 2007.
- 26- محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء والتطبيقي والحيوي، دار صفاء، عمان، الطبعة 01، 2008.
- 27- محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003.
- 28- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 29- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002.
- 30- محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، الطبعة 03، 2000.
- 31- مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة 01، 1994.
- 32- منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الحوافز والدوافع، دار النهضة العربية، لبنان، 1984.
- 33- نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 34- نظام موسى السويدي، عبد المجيد البراوي، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للتوزيع والنشر، الأردن، 2008.
- 35- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة 03، 2005.

المذكرات والأطروحات

- 1- أقطي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، (دراسة حالة الفنادق الجزائرية)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 2- بلباي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2008-2009.

- 3- حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية ، (على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى) ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003.
- 4- ساهل سيدي محمد، أفاق تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة الى بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص تسويق، جامعة تلمسان، 2004-2005.
- 5- سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009-2010.
- 6- سهام موسي الدربالي ، واقع التسويق الداخلي و اثره على الرضا الوظيفي ، (دراسة الكادر الطبي و التمريضي في مستشفى الملك الوؤس عبد الله الجامعي)، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة دمشق، 2006.
- 7- صالح عمر الكرامة الجري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا الزبائن، (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية)، أطروحة دكتوراة غير منشورة ،تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، ، سوريا، 2006.
- 8- كريمة بكوش، تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة البليدة، الجزائر، 2006.
- 9- محجوبي محمد الاخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسة الخدمية (حالة القطاع البنكي في الجزائر)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق الخدمات، جامعة ابوبكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010.
- 10- محمد حسين عبد المحسن، ابو سنينة، اثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، (دراسة عينة من العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة)، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، 2013.
- 11- وبكر عباس يدور ، التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية ، (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة) ،مذكرة ماجستير فرع علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2009.
- 12- يونس مختار،الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي،(دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة *المديرية العامة*)، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل،كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

المجالات

- 1- بشرى عبد العزيز ، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي ، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد 36 ، جامعة بغداد ، 2013.
- 2- جواد محمد الشيخ خليل ، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديمغرافية) لدى العاملين ، مجلة الجامعة الإسلامية ، المجلد 16 ، العدد 01 ، جامعة غزة، 2008.
- 3- د:درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين ، (دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى)، مجلة تنمية الرفادين ، المجلد 85، العدد 29، جامعة الموصل، كلية الادارة و الاقتصاد، 2007.
- 4- مالك محمد المجالي، امين عايد البشابشة، هاني محمد المجالي، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين و أثره على أدائهم ، (البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك)، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3 ، جامعة الأردن، 2016.
- 5- الواصل، "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.

مواقع الانترنت:

رابط المصدر 20:35 ، 2017/02/15 : <https://hrdiscussion.com/hr106975.html>

المواقع باللغة الأجنبية

- 1- Buber ،R، " Model Building on Internal Marketing : An Exploratory Study by GABE" ANZMAC(2000).
.Léon Waller، Travail Humain P.U.F، Paris، 1962
- 2- Minisi، M.A، "The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority"، Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes، University of Pretoria، 2005.
- 3- Zikmund، W. (2003)، "Business Research Methods". Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth، 2003

- 4- Farzad, A., "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran", Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology, 2007
- 5- Sekaran, U., "Research Methods for Business a Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004,
- 6- Brayman, A. A., (1984), « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984,
- 7- Kothari, C.R., « Research Methodology-Methods and Techniques », New Delhi, Wiley Eastern Limited, 1985.

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	نموذج بييري في التسويق الداخلي	(01)
21	نموذج كرونروس في التسويق الداخلي	(02)
23	نموذج رفيق و احمد في التسويق الداخلي	(03)
37	نظرية تدرج الحاجات لابراهيم ماسلو	(04)
41	نظرية العاملين لهارزبرغ	(05)
83	توزيع العينة حسب الجنس	(06)
83	توزيع العينة حسب السن	(07)
84	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(08)
85	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	(09)

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
66	درجات مقياس ليكرت الحماسي	(01)
66	تقسيم متوسطات إجابات أفراد عينة البحث	(02)
74	معامل الثبات لفقرات "بعد" ثقافة الخدمة	(03)
74	معامل الثبات لفقرات "بعد" التفاعل الداخلي	(04)
74	معامل الثبات لفقرات "بعد" التحفيز	(05)
75	معامل الثبات لفقرات "بعد" التدريب	(06)
75	معامل الثبات لفقرات متغير التسويق الداخلي	(07)
75	معامل الثبات لفقرات متغير الرضا الوظيفي	(08)
75	معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان	(09)
77	الصدق البنائي لمؤشرات "بعد" ثقافة الخدمة	(10)
78	الصدق البنائي لمؤشرات "بعد" التفاعل الداخلي	(11)
79	الصدق البنائي لمؤشرات "بعد" التحفيز	(12)
80	الصدق البنائي لمؤشرات "بعد" التدريب	(13)
81	الصدق البنائي لمؤشرات متغير الرضا الوظيفي	(14)
83	توزيع العينة حسب الجنس	(15)
83	توزيع العينة حسب السن	(16)
84	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(17)
85	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	(18)
86	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات "بعد" ثقافة الخدمة	(19)
87	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات "بعد" التفاعل الداخلي	(20)
89	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات "بعد" التحفيز	(21)
91	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات "بعد" التدريب	(22)
93	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات متغير الرضا الوظيفي	(23)
96	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	(24)

قائمة الجداول

96	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط	(25)
97	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي	(26)
97	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد	(27)
98	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي	(28)

الملاحق

ملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

قسم علوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة

السنة الثانية ماستر: تسيير موارد بشرية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إستمارة البحث.

الموضوع: دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي

دراسة حالة: الشركة الجزائرية للتأمينات saa - وكالة بسكرة -

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته... ،

الإستبانة المرفقة أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان : "دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي"

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص تسيير موارد بشرية من جامعة محمد خيضر بسكرة

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم الإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة

كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نأمل أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، علما بأن كافة معلومات الإستبانة لن تستخدم إلا في

أغراض البحث العلمي فقط.

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير على حسن تعاونكم سلفا.

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

- مناصرة إسماعيل

- عليتي أمينة

السنة الجامعية: 2016/2017.

القسم الأول: البيانات شخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا أخرى
- 4- سنوات العمل (الأقدمية) أقل من 5 من 5 إلى أقل من 10 من 10 إلى 15 فأكثر

القسم الثاني: أسئلة الإستبانة :

يرجى التكرم بملاً الإجابة بالإشارة (x) على الأسئلة أدناه التي تعبر عن رأيكم وضمن الخانة المقابلة للسؤال.

الجزء الأول: التسويق الداخلي						
الرقم	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1-ثقافة الخدمة						
01	يعطي العاملون أولوية لتلبية تحديات المهمة وإيجاد أفضل الطرائق لتأديتها.					
02	تتعامل الشركة مع العاملين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك.					
03	تتم عملية اتخاذ القرارات بالإجماع ومن خلال إتباع أسلوب النقاش و التحاور					
04	يتم توجيه العاملين بواسطة الالتزام الذاتي تجاه الأهداف.					

2- التفاعل الداخلي

					05	الشركة تشجع عملية التواصل بين العاملين.
					06	تربطني مع زملائي علاقة احترام وتقدير .
					07	اعتمد على قنوات الاتصال (غير الرسمية) في الحصول على المعلومات.
					08	تسود روح المودة والاحترام بين العاملين في الشركة .

3- نظام التحفيز

					09	تقوم الشركة بتحفيزي من خلال الحوافز المعنوية مثال :شهادات التقدير.
					10	تأخذ الشركة الشكوى التي أقدمها بعين الاعتبار.
					11	تعتبر الشركة تلبية مطالي ضرورة لا تقل أهمية عن تلبية مطالب الزبون.
					12	تعتبرني الشركة من أهم معايير نجاحها.

4- التدريب

					13	تم إلحاقني بعدد من البرامج التدريبية لصقل مهارتي التدريبية.
					14	تتناسب الدورات التدريبية التي تعقدها الشركة مع طبيعة عملي.
					15	تقوم الشركة باستمرار بعقد الندوات والمؤتمرات الهادفة للتطوير المهني للموظفين.

					استطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها بالوقت المطلوب دائما.	16
<u>الجزء الثاني: الرضا الوظيفي</u>						
الرقم	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	اشعر بالرضا اتجاه شركتي التي اعمل بها.					
02	أستمتع برضا اتجاه علاقتي بزملائي في شكل فريق .					
03	اشعر بالرضا اتجاه الحوافز التي احصل عليها.					
04	اشعر بالرضا اتجاه حجم الفرص التدريبية التي توفرها لي شركتي.					
05	بشكل عام أنا سعيد بالعمل في هذه الشركة.					
06	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أقوم به.					
07	أنا راض على طريقة التقييم التي يتخذها رئيسي.					
08	هناك عدالة في توزيع أعباء العمل بين الموظفين كما تتسم إجراءات الترقية بالعدالة.					
09	توفير المستلزمات التي تجعلني أعمل في ظروف عمل مريحة.					

قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الوظيفة
01	جوهرة أقطي	الاقتصادية العلوم التسيير، كلية علوم بقسم محاضرة (أ) أستاذة خيضر، بسكرة محمد جامعة وعلوم التسيير، والتجارية
02	أحلام خان	الاقتصادية العلوم التسيير، كلية علوم محاضرة (ب) بقسم أستاذة خيضر، بسكرة. محمد جامعة وعلوم التسيير، والتجارية
03	موسي سهام	الاقتصادية العلوم التسيير، كلية علوم محاضرة (ب) بقسم أستاذة خيضر، بسكرة. محمد جامعة وعلوم التسيير، والتجارية
04	بن وناس صباح	الاقتصادية العلوم التسيير، كلية علوم بقسم أستاذة مساعد خيضر، بسكرة. محمد جامعة وعلوم التسيير، والتجارية

قائمة المحكمين:

الوظيفة	اسم المحكم	الرقم
أستاذ مساعد (أ) بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	مناصية إسماعيل	01
أستاذة محاضرة (ب) بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	أحلام خان	02
أستاذة محاضرة (ب) بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	موسي سهام	03
أستاذة مساعد (أ) بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	بنوناس صباح	04
أستاذة محاضرة (أ) بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	جوهرة أقطي	05