



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة-

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

الأستاذ المشرف:
مليقة علالي

إعداد الطالب:
فاطمة الزهراء فكيرين

رقم التسجيل:	Master-GE/GO -GRH /2016/.....
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ^١ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ^٢
مَلِكِ يَوْمِ الدِّينِ^٣ إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ^٤
اهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ^٥ صِرَاطَ الَّذِينَ أَنْعَمْتَ
عَلَيْهِمْ^٦ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ عَلَيْهِمْ وَلَا الضَّالِّينَ^٧

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى من خفق قلبي لها لأول مرة إلى من لفتني إلى حضنها و غمرتني بحبها وعطفها

إلى من سهرت من أحلي الليالي كي لا تدعني أعاني

إلى أمي ، ثم أمي ، ثم أمي

إلى من نسبني إلى إسمه و حفظني في قلبه و كنت قرّة عينه إلى من ربيت على يده و كبرت على طاعته

إلى من كان سندي و مثلي و إلى حضنه أرتمي

إلى أبي العزيز "إبراهيم"

.....إلى ينايع حياتي التي بهم تزينت ذكرياتي إلى إخواني وأخواتي

"محمد ، عبد النور ، نائلة ، الرميساء ، أسماء ، أروى أنفال"

إلى من كان سندا و عوننا لي في البذل و العطاء زوجي و رفيق دربي "إبراهيم"

وإلى كل من عالمة فكيرين و شتح و عائلة كنيز و مومي و عائلة السايب و قرني و عائلة ظاهر و حرزي

إلى أصدقائي و صديقاتي خاصة جهاد، أمينة، صفاء، حورية و طلبة دفعة 2016 تسيير الموارد البشرية

إلى كل طالب علم أينما كان و أينما يكون و إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد

شكر و عرفان

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه
وأدخلنا برحمتك في عبادك الصالحين فالحمد لك حتى ترضى و الحمد لك إذا رضيت .
و أسألك الله أن تجعل عملي هذا صالحا لوجهك الكريم وأن تنفعي به وتنفع كل من يقرأه .
و أتقدم بالشكر الخاص إلى من إقترن إسمها بالتعليم العالي الأستاذة الفاضلة علالي مليكة
بداية على تكرمها بقبول الإشراف على المذكرة ، مروراً بكونها سند لي في البذل والعطاء
بتوجيهاتها و إرشاداتها القيمة وتشجيعاتها الخفزة طوال فترة إنجاز هذا العمل والتي كانت لها
أثر إيجابي على دراستي ، فبارك الله فيك و أفاض عليك من نعمه وعلمه الواسع حتى يرضى
عنك وشكرا على سعة صدرك و صبرك و جزاك الله عني ألف خير .

كما أتقدم بخالص الشكر إلى الأساتذة الكريمة أقطي جوهرة على إمدادها لي بالمراجع التي
ساعدتني كثيرا بدراستي كما أتقدم بالشكر إل كل من الأستاذة بوروبة فهيمة ، والأستاذة
برني لطيفة ، و الأستاذة خان أحلام ، و الأستاذة مزيو ألفة ، والأستاذة غربي وهيبة اللواتي
ساعدني على إعادة صياغة الإستمارة (تحكيمها)

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة من بعيد أو قريب و أخص
بالذكر زوجي ورفيق دربي الذي كان عوناً لي في إنجازها .

وشكراً لمن ساعد في نجاحي ولو بدعوة صادقة .

فجرين

المحتويات

الصفحة	الموضوع
	سورة الفاتحة
	إهداء
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	ملخص
مقدمة عامة	
ت	إشكالية البحث
ت	أهداف الدراسة
ج	أهمية الدراسة
ج	منهج الدراسة
ح	حدود الدراسة
ح	الدراسات السابقة
ر	نموذج الدراسة
ر	فرضيات الدراسة
س	مصطلحات الدراسة
ش	هيكل البحث
الفصل الأول : التسويق الداخلي	

2	تمهيد
3	المبحث الأول : مدخل للتسويق الداخلي .
3	المطلب الأول :تعريف مفهوم التسويق الداخلي .
9	المطلب الثاني : نشأة التسويق الداخلي و مراحلہ وعوامل ظهوره
13	المطلب الثالث : أهداف و أهمية التسويق الداخلي.
16	المطلب الرابع : خصائص التسويق الداخلي .
17	المبحث الثاني : أبعاد التسويق الداخلي ، نماذجه ، سياساته و إنعكاساته.
17	المطلب الأول : أبعاد التسويق الداخلي
30	المطلب الثاني : نماذج التسويق الداخلي.
34	المطلب الثالث : سياسات التسويق الداخلي.
36	المطلب الرابع : إنعكاسات التسويق الداخلي
39	الخاتمة
الفصل الثاني : الرضا الوظيفي.	
42	تمهيد
43	المبحث الأول :مدخل للرضا الوظيفي.
43	المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي.
45	المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي.
46	المطلب الثالث : أنواع الرضا الوظيفي.
47	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
52	المبحث الثاني : قياس الرضا الوظيفي ،محدداته ،نتائجه ،نظرياته وعلاقته بالتسويق الداخلي .
52	المطلب الأول : أساليب قياس الرضا الوظيفي.
55	المطلب الثاني : محدداته الرضا الوظيفي.
57	المطلب الثالث : نتائج الرضا الوظيفي.
58	المطلب الرابع : نظريات الرضا الوظيفي.

66	المطلب الخامس: العلاقة بين التسويق الداخلي للبرضا الوظيفي
71	خاتمة
الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية	
73	تمهيد
74	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة.
74	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.
75	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.
77	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة .
77	المطلب الأول : منهج الدراسة.
77	المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة
78	المطلب الثالث : أداة و ثبات أداة الدراسة.
80	المبحث الثالث : إختبار التوزيع الطبيعي والأساليب و عرض و تحليل نتائج الدراسة
80	المطلب الأول : إختبار التوزيع الطبيعي .
81	المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة .
82	المطلب الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة .
93	المبحث الرابع : إختبار و تفسير الفرضيات
93	المطلب الأول : إختبار و تفسير الفرضية الرئيسية الأولى
101	المطلب الثاني : إختبار و تفسير الفرضية الرئيسية الثانية
107	المطلب الأول : إختبار و تفسير الفرضية الرئيسية الثالثة
113	خاتمة الفصل
	الخاتمة العامة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
01	الفروق بين التسويق الداخلي و التسويق الخارجي	8
02	أهداف التسويق الداخلي	14
03	درجات مقياس ليكرت الخماسي	79
04	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	80
05	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	81
06	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	82
07	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	83
08	توزيع عينة الدراسة حسب المجال الوظيفي	84
09	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	85
10	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	86
11	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التسويق الداخلي	88
12	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الرضا الوظيفي	91
13	نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى	93
14	نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة "	94
15	إختبار أثر الإتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الإنحدار الخطي البسيط	96
16	إختبار أثر التدريب والتطوير في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الإنحدار الخطي البسيط	97
17	إختبار أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الإنحدار الخطي البسيط	98

99	إختبار أثر الدعم الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الإنحدار الخطي البسيط	18
100	إختبار أثر فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الإنحدار الخطي البسيط	19
101	نتائج إختبار T لإختبار الفروق في مستوى التسويق الداخلي حسب متغير الجنس	20
102	نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق في مستوى التسويق الداخلي حسب متغير العمر	21
103	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفئات متغير العمر	22
103	نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق في مستوى التسويق الداخلي حسب متغير المجال الوظيفي	23
104	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفئات متغير المجال الوظيفي	24
104	نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق في مستوى التسويق الداخلي حسب متغير المستوى التعليمي	25
105	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفئات متغير المستوى التعليمي	26
106	نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق في مستوى التسويق الداخلي حسب متغير سنوات الخبرة	27
106	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفئات متغير المستوى التعليمي	28
107	نتائج إختبار T لإختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس	29
108	نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير العمر	30
108	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفئات متغير العمر	31
109	نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المجال الوظيفي	32
110	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفئات متغير المجال الوظيفي	33
110	نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المستوى التعليمي	34
111	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفئات متغير المستوى التعليمي	35
111	نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة	36
112	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفئات متغير سنوات الخبرة	37

قائمة الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
10	أبعاد التسويق الخدمي	01
27	هياكل الفريق	02
31	نموذج بيرى للتسويق الداخلي	03
32	نموذج كرونروس للتسويق الداخلي	04
33	نموذج رفيق و أحمد للتسويق الداخلي	05
35	التوجهات الإستراتيجية و علاقاتها بالمزيج التسويقي الداخلي و الخارجي	06
60	سلم الحاجات عند ماسلو	07
62	نظرية العاملين (عوامل دافعة - عوامل صحية)	08
63	مقارنة العدالة مابين نسب المدخلات و العوائد	09
76	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة"	10
83	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	11
84	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	12
85	توزيع عينة الدراسة حسب المجال الوظيفي	13
86	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	14
87	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	15

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي ، وذلك من خلال دور كل من الأبعاد الخمسة للتسويق الداخلي و المتمثلة في الإتصال الداخلي ، التدريب و التطوير ، التحفيز ، الدعم الإداري فرق العمل ، ولتحقيق الهدف تم تصميم إستبيان مكون من 38 سؤال وزعت على عينة مكونة من 63 موظف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية وإسترجع منها 57 إستبانة صالحة للتحليل بنسبة 90.48 % من إجمالي العينة .

و بعد المعالجة الإحصائية و تحليل نتائجها قد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي ، وإلى وجود أثر للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة " . وكانت أبرز توصياتها تعزيز الإتصال الداخلي بين العاملين و تلبية حاجاتهم و كذلك ضرورة الإهتمام بالتدريب الشامل و تعزيزه في مختلف المستويات الإدارية بشكل دوري و مستمر من أجل تعزيز مفهوم التسويق الداخلي و تحقيق الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية : التسويق الداخلي ، الرضا الوظيفي ، المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة " .

Abstract

This study aims to investigate **the impact of internal marketing to achieve job satisfaction** , and through the role of each of the five dimensions of internal marketing and of internal communication, training and development, motivation, administrative support, work teams, but the goal was a questionnaire consisting of 38 design question distributed to a sample of 63 employee organization of public health neighborly recalled questionnaire, 57 of which are valid for analysis by 90.48% of the total sample.

After statistical processing and analysis of results of the study may come to a relationship between internal marketing and job satisfaction, and to the existence of the internal impact of marketing on job satisfaction among employees of the institution of public health neighborly "Tolga ." The most significant recommendations to strengthen internal communication between workers and meet their needs as well as the need to focus on a comprehensive, training and strengthened in various administrative levels periodically and continuously in order to promote the concept of internal marketing and achieve job satisfaction.

Keywords : internal marketing, and job satisfaction, public Health
Foundation neighborly "Tolga ."

مفصلة

عاملة

المقدمة

إهتمت العديد من البحوث و الدراسات في العقود الثلاثة الاخيرة بتطوير الخدمات الجديدة فركزت على عمليات تصميم الخدمات و تحديد أبعادها الهندسية و إهتمت دراسات و أبحاث أخرى بالموضوعات التنظيمية المرتبطة بخدمات و طرق تقييم تلك الخدمات و تحليل حاجات العملاء .

و لم تعطي هذه البحوث الإهتمام الكافي لتحسين أداء العاملين و تحسين ظروف بيئة العمل و التي تشكل الأساس لتقديم الخدمات و الحصول على رضا العميل وولائه و من ثمة يصبح تحليل ظروف بيئة العمل و دراسة العوامل الحاكمة الواجب التأكد منها و توفيرها أمرا جوهريا.

وطالما أن تنمية و تطوير التسويق الداخلي و الإهتمام بالموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على نمو و أداء المؤسسات خاصة في مجال المؤسسات الخدمية التي يحدث فيها اللقاء المباشر بين مقدم الخدمة والعميل.

هذا وأصبح الإهتمام بهذا الجانب من الإتجاهات الحديثة لقياس إتجاهات ردود أفعال العاملين إضافة لظروف عملهم المادية و الإجتماعية و الإدارية و النفسية إلى جانب إهتمام المديرين بهذا العمل المهم المتمثل بالجوانب النفسية للعاملين و من الأمور التي جسدت ثورة في مجال تسيير الموارد البشرية إذ بدأوا ينظرون إلى رضا الموظف بإعتباره عنصر أساسي من عناصر التحفيز على العمل و أصبحوا شديدي الإهتمام بالعوامل و المؤثرات التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لما في ذلك من علاقة إيجابية في أدائهم و إنجازاتهم في العمل.

فنمو المؤسسات يتحقق من خلال العملاء الذين لديهم الولاء تجاه المؤسسة راضين عن القيمة المدركة للخدمة التي يحصلون عليها و حيث أن قيمة الخدمة المقدمة تتم من خلال الموظفين فيجب أن يتمتع هؤلاء الموظفين بجودة الحياة الوظيفية التي تقدمها لهم مؤسساتهم من خلال التسويق الداخلي.

وبعبارة أخرى يستخدم التسويق الداخلي المنظور التسويقي لتسيير العاملين من خلال تدريبهم و تحفيزهم و تنمية مهاراتهم و قدراتهم من أجل تقديم أفضل الخدمات و تحقيق رضا الزبائن و يعتبر التسويق الداخلي أن كل فرد في المؤسسة عميل داخلي يجب عليه أن يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي خلق بيئة مناسبة للعمل في المؤسسة .

ويهتم موضوع الرضا الوظيفي بدراسة وتحليل المكونات و الأساليب التي تستند إليها الإدارة في المؤسسات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين مما يساهم في رفع أداء المؤسسة و يحقق الإشباع لحاجاتهم و رغباتهم . فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول و الرضا من العاملين كلما زاد الرضا الوظيفي للعاملين و بالتالي الحصول على أداء أفضل و بالتالي إزدياد ولاء العملاء .

وعلى هذا الأساس فان هذه الدراسة سوف تركز على تأثير التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال تبني أساليب علمية حديثة من أجل رفع مستوى مهارات وقدرات العاملين وزيادة وعيهم و إدراكهم بالدور المنوط بهم في تحقيق أهداف المؤسسة و تحسين مستوى الأداء مما ينعكس على الرضا الوظيفي للعاملين.

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

➤ إشكالية البحث :

• هل يثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ؟

و تدرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية :

- ما مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الباحثين حول مستوى التسويق الداخلي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ؟

➤ أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- تقديم خلفية نظرية حول مفهوم التسويق الداخلي وما يتعلق به من إجراءات وبرامج تساعد على تطبيقه .
- تقييم واقع هذا المفهوم من الناحية العملية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة" .
- معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة " .
- الوقوف على مدى الأهمية التي يحظى بها التسويق الداخلي لدى المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة " .
- التعرف على مدى تأثير التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة " .

➤ أهمية الدراسة

- كما تمثل أهمية البحث أيضا في كونه يتطرق لموضوع أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بإعتباره موضوع مهم في الوقت الحاضر أين تواجه المؤسسات تعقيدات شديدة .
- إثراء المعلومات وزيادة المعارف حول أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي والذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال التسيير .
- وتبين الأدبيات أن هناك تزايد في الإهتمام بموضوع التسويق الداخلي في البيئة الغربية على خلاف البيئة العربية ، ذلك أن المفهوم لم يُدرَس بشكل يسمح ببناء مرجعية كافية للباحثين العرب ، وعليه فإن هذا البحث سيُسهم في إثراء المكتبة العربية ، لأنه يسלט الضوء على واقع التسويق الداخلي في إحدى المؤسسات العربية ، وبشكل خاص المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة" .

➤ منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف البحث و معالجة مختلف جوانب الموضوع و لكي نجيب على الأسئلة التي يتم طرحها تم الإعتماد على منهجين :

المنهج الوصفي : و الذي يتعلق بالجانب النظري من الدراسة وهو الأسلوب الأمثل لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم الواردة في البحث و المتمثلة في التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي

وإعتمدنا في ذلك على عدة مراجع تنوعت بين العربية والأجنبية تمثلت في الكتب و المجالات المتخصصة و رسائل الماجستير والدكتوراه و الإنترنت .

منهج دراسة الحالة : و يتعلق بالجانب العملي من الدراسة لمعاينة واقع التسويق الداخلي بالمؤسسة عينة الدراسة وتأثيره على تحقيق الرضا الوظيفي.

فقد استخدم الإستبيان كأداة منهجية أساسية في جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا و ذلك بعرض استبيان على عينة عشوائية من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة . كما يعتبر الأداة المنهجية الأساسية التي استعانت بها الدراسة كنموذج يضم مجموعة من الأسئلة الموجهة إلى الموظفين قصد الحصول على المعلومات المطلوبة وهو من أكثر الأدوات إستخداما في مثل هذه الدراسات كوسيلة فعالة لتحقيق الاتصال بين الباحث و بين المجتمع الذي يجري عليه البحث و ذلك قصد تصنيف و تحليل الآراء والمواقف التي تجمع بواسطته كما تم استخدام البرنامج الإحصائي spss لمعالجة بيانات الاستبيان وترجمتها إلى نتائج والقيام بتحليلها وتفسيرها .

➤ مجال و حدود الدراسة:

وتمثل الحدود البحث فيما يلي:

- 1- الحدود البشرية : تتمثل في الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة"
- 2- الحدود الموضوعية : اقتصر هذا البحث على دراسة " أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي " لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة "
- 3- الحدود المكانية : أجري هذا البحث بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة "
- 4- الحدود الزمنية : تم أنجاز هذا البحث من خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2015 - 2016 ، وكان ذلك بالتحديد في الفترة الممنوحة من قبل إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة " 2016/05/03 إلى غاية : 2016/05/07.

➤ الدراسات السابقة

أولا : الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي

2009 ، ومن أجل تحقيق أغراض الدراسة تم توزيع (180) إستبيان على عينة الدراسة المشكلة من الأطباء و المرضين ، حيث قامت هذه الدراسة على إعتبار الأبعاد التالية (التدريب ، التمكين التحفيز الاتصال الداخلي ، التنسيق و التكامل الداخلي) كأبعاد تمثل أنشطة التسويق الداخلي . وتوصلت نتائج الدراسة الى أن ممارسة التسويق الداخلي من خلال الأنشطة المقترحة جاءت بمستويات إيجابية . كما أظهرت الدراسة أيضا أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق التسويق الداخلي و تحقيق الرضا الوظيفي .

● دراسة سليمان شقيقات و يوسف صبيح (2011) :

حول تأثير التسويق الداخلي في ولاء العاملين من خلال الرضا الوظيفي (مدينتي نابلس و جنين) كلية الإقتصاد و العلوم التجارية ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، 2011 ، تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير التسويق الداخلي في ولاء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي ، حيث تناولت الدراسة العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي المتمثلة في عدة عناصر ومنها معرفة مهام الوظيفة ، البرامج التدريبية الأجر المناسب ، الإتصالات داخل المؤسسة ، العمل الجماعي ، ونشر المعلومات التسويقية المتعلقة بأداء الوظائف ، وتناولت الرضا الوظيفي ، من خلال ظروف العمل و طبيعة الإشراف ، نظام الحوافز والمكافآت ، و فرص الترقية ، المكانة الإجتماعية ، ضمانات الإستقرار والسلامة والأمن الوظيفي، القيام بالواجبات الوظيفية ، مرونة ساعات العمل ، و المناخ التنظيمي المريح ، و تناولت أيضا ولاء العملاء المتمثل من وجهة نظر الموظفين في الإهتمام و العناية بالعملاء ، و فهم إحتياجاتهم و تلبيةها بأسرع وقت ممكن .

ثالثا التعقيب على الدراسات السابقة و ما يميز هذه الدراسة :

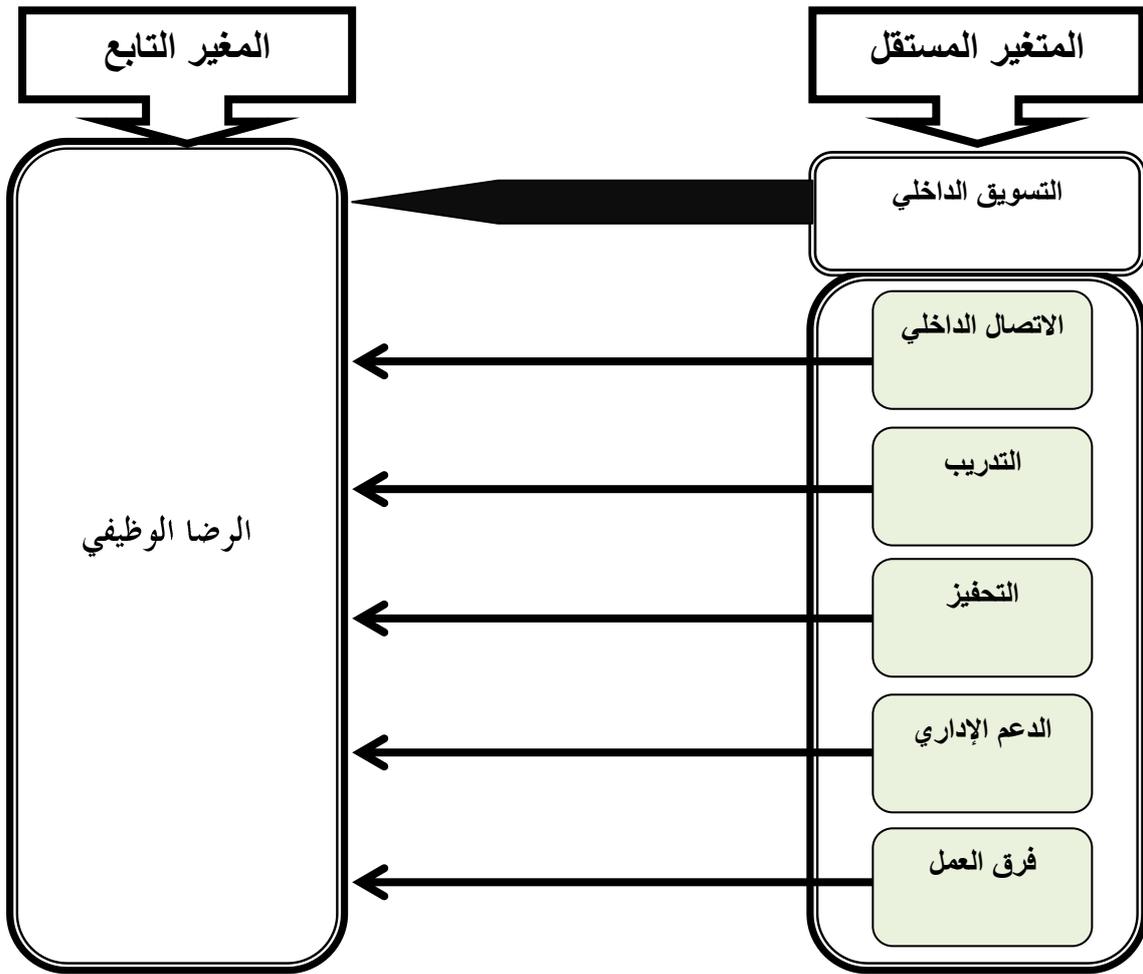
أجمعت كل الدراسات السابقة حول التسويق الداخلي على أن هذا المفهوم مازال مفهوما جديدا خصبا للدراسة و البحث فيه ، وأن البحث متواصل فيما يخص كيفية تطبيقه في المؤسسات ، و لذا فإنه مازال يفتقر إلى وجود نموذج واضح و مقبول و صالح للتطبيق ، و الدليل في ذلك أن كل الباحثين تطرقوا للمفهوم و لأبعاده بشكل مختلف عن الآخرين .

و تسعى هذه الدراسة بإغناء جانبها النظري من خلال الدراسات السابقة وذلك من خلال تبني نموذج واضح و صالح لتطبيق التسويق الداخلي بأبعاده المتمثلة توفير إتصال داخلي بين العاملين ، و

تدريبهم وتطويرهم و تحفيز دافعيّتهم و دعمهم إداريا ، وتنظيمهم في فرق عمل لتعزيز التعاون الجماعي في العمل.

نموذج الدراسة :

إستكمالا لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيقا لأهدافها تبيننا نموذج إفتراضي يتكون من متغيرين الأول مستقل يتمثل في التسويق الداخلي و الثاني متغير ثابت يتمثل في الرضا الوظيفي .



فرضيات الدراسة :

للإجابة على إشكالية البحث و التساؤلات الفرعية نطلق من الفرضية الرئيسية و هي كالتالي:

- لا يوجد أثر ذا دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده (الاتصال الداخلي ، التدريب والتطوير ، التحفيز ، الدعم الإداري ، فرق العمل) في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

○ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسات الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المجال الوظيفي ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)".

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة تعزى لمتغير الجنس.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة تعزى لمتغير العمر.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة تعزى لمتغير المجال الوظيفي.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

➤ مصطلحات الدراسة :

- **التسويق الداخلي** : هو " التعامل مع الموظفين على أنهم عملاء داخليين وكذلك التعامل مع الوظائف على أنها منتجات داخلية وجب تصميمها وتطويرها لترضي رغبات واحتياجات هؤلاء العملاء الداخليين " .
- **الاتصال الداخلي** : وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات ، وهي عملية فهم المعلومات وتميرها من شخص إلى آخر. فالالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات.
- **التدريب** : وهو وسيلة لتزويد الفرد بالمعارف والمهارات ، وتطوير قدراته بغرض تأهيله للقيام بمهام وظيفته الحالية والمستقبلية ، وتأدية واجباته بقدر عال من الكفاءة.
- **التحفيز** : هو مجموعة من الدوافع التي تدفع العاملين لاتخاذ سلوك معين ، أو إيقافه ، أو تغيير مساره .

- **الدعم الإداري** : القدر الذي تهتم فيه المؤسسة برعاية ورفاهية أعضائها ، من خلال معاملتهم بعدالة ، و مساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات و الإنصات لشكواهم .
- **فرق العمل** : مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم بعضا ضمن فريق لأجل تحقيق أهداف محددة و مشتركة .
- **الرضا الوظيفي** : هو حالة نفسية تعبر عن درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل و يحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر ، ظروف العمل ، ساعات العمل ، طبيعة الإشراف ، محتوى العمل نفسه ، الاحتراف بواسطة الآخرين.

➤ هيكل البحث :

في هذه الدراسة سوف نقسم البحث إلى ثلاث فصول ، الفصلين الأولين نظريين أما الفصل الثالث فهو تطبيقي

سوف يتم تقسيم الفصل الأول بعنوان "مدخل للتسويق الداخلي" سنقسمه إلى مبحثين حيث سنتناول في المبحث الأول مدخل للتسويق الداخلي (تعريف مفهوم التسويق الداخلي ونشأته مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي وعوامل ظهوره ، أهدافه وأهميته ، وخصائصه) وسنتطرق في المبحث الثاني إلى أبعاد التسويق الداخلي ، ونماذجه و سياساته و الإنعكاسات المترتبة عنه) . أما الفصل الثاني المعنون بمدخل للرضا الوظيفي ، سنقسمه إلى مبحثين حيث سنتناول في المبحث الأول الرضا الوظيفي (المفهوم ، والأهمية ، أنواع الرضا الوظيفي ، العوامل المؤثرة فيه) أما المبحث الثاني تضمن (أساليب قياس الرضا الوظيفي ، محدداته و نتائجه ونظرياته و علاقة التسويق الداخلي في تحقيقه)

أما الفصل الأخير المتمثل في "الدراسة التطبيقية" والذي سنقسمه إلى أربعة مباحث فكان المبحث الأول بعنوان الإطار العام للمؤسسة محل الدراسة (التعريف بالمؤسسة ، تصنيفها ، مهامها، هيكلها التنظيمي) ، أما المبحث الثاني المعنون بالإطار المنهجي للدراسة أما المبحث الثالث تمثل في إختبار التوزيع الطبيعي والأساليب الإحصائية المستعملة و عرض و تحليل نتائج الدراسة أما المبحث الرابع المعنون بإختبار وتفسير الفرضيات (إختبار الفرضيات الرئيسية و الفرعية)

الفصل الأول :

التسويق الداخلي

تمهيد :

إن نجاح المؤسسات يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على خدمة أسواقها بفاعلية و كفاءة من خلال تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة ، كالتسويق الداخلي لتقليص الفجوة بينها و بين عاملها و توحيد الرسالة التسويقية للمؤسسة والعاملين .

حيث ظهر مفهوم التسويق الداخلي بصفة رسمية مع نهاية السبعينيات ليشكل أحد الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة والنوعية في المؤسسات الخدمية ، وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي إعتبار الموظفين كسوق داخلي ، أو زبائن داخليين و الوظائف كمنتجات داخلية و تطبيق مختلف المنتجات و الأساليب التسويقية على هذا السوق من بحوث تسويق و تجزئة السوق و تطوير المزيج التسويقي الداخلي ، وغيرها من أنشطة التسويق المعروفة .

وبما أن العاملين هم واجهة المؤسسة فمطلوب توجيه قدر من الإهتمام بهم بقدر الإهتمام بالعملاء وهذا سينعكس بالإيجاب عليهم ، لأن العامل أي العميل الداخلي يعتبر وسيلة للوصول إلى العميل الخارجي فلا بد من إنتهاج نهج التسويق الداخلي الذي يهتم بالكفاءات البشرية عن طريق تنميتها ، تدريبها و تحفيزها خاصة في القطاعات الخدمية ، فهناك إرتباط وثيق بين الخدمة و مقدمها و إحتكاك كبير لمقدم الخدمة بالعميل .

لذا على المؤسسات الخدمية تبني مفهوم التسويق الداخلي و إعتباره جزءا من فلسفتها لكسب رضا عاملها وولائهم وسيتم التطرق إلى أهم المحاور المرتبطة بالتسويق الداخلي من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول سيتمحور حول الماهية و المتمثلة في (التعريف و النشأة و مراحل التطور والعوامل التي ساعدت على ظهوره الأهداف والأهمية و الخصائص) أما المبحث الثاني سيتمحور حول أبعاد ونماذج و سياسات و إنعكاسات التسويق الداخلي أما المبحث الثالث سيتمحور حول العلاقة المتمثلة في أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من خلال أبعاده (الإتصال الداخلي ، التدريب ، التحفيز ، الدعم الإداري ، وفرق العمل) .

المبحث الأول : مدخل للتسويق الداخلي .

إن التسويق الداخلي لم يأتي بشكل منفصل و مستقل عن المفهوم التسويقي بصفة عامة ، فمفهوم التسويق الذي يرتكز على :

- عملية التبادل الذي ينشأ بين أطراف معينة (السوق) .
- التوجه بالمستهلك .
- التكامل بين الأنشطة الوظيفية بالمؤسسة .
- التوجه بالربح في الأجل الطويل .

إذا تم تطبيقه بشكل سليم فإنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي تمكن المؤسسة من الإعتماد عليها لتطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية مثل التسويق الداخلي ، وبينما تركز المؤسسات على عمليات التبادل مع الزبائن الخارجيين ، من أجل تحقيق مرتبة هامة في السوق الذي تنشط فيه ، نجد أن الدور الذي يلعبه الأفراد العاملين بالمؤسسة و بالأخص الخدماتية في تحقيق الميزة التنافسية و مستوى الجودة و مدى رضا الزبائن ، قد أدى بالمؤسسات إلى تركيز الإهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو مايمكن أن يتم بين المؤسسة و الأفراد العاملين بها ، و هذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المؤسسة يعرف بالتسويق الداخلي¹ .

المطلب الأول : تعريف مفهوم التسويق الداخلي .

ليس هناك تعريف موحد و متفق عليه للتسويق الداخلي ، و لكن هناك العديد من المحاولات و الأفكار ، لتقديم مفهوم للتسويق الداخلي ، حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية ، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية ، و أن المؤسسة يجب أن تركز إهتمامها على إحتياجات العاملين و تحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد ، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن² .

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

² . سعيد حامد شعبان ، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي للقاهرة الكبرى ، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد 60 ، 2003 ، ص 2 .

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 المؤسسة تسوق قدراتها وإمكاناتها للوحدات الأخرى داخل نفس المؤسسة.¹

تبدأ المؤسسات الناجحة خططها التسويقية بالعاملين وليس بالعملاء حيث المقصود بالتسويق الداخلي ما يهدف لتحقيق أكبر قدر من أهداف العاملين و أهداف المؤسسة ، فهم يعتبرون من أصحاب المصالح في المؤسسة .

و لهذا تقوم فكرة التسويق الداخلي على نوعين من العملاء :

1. العملاء الداخليين : وهم العاملين داخل المؤسسة.
2. العملاء الخارجيين : أي العاملين الذين يمكن تسميتهم بالعملاء الخارجيين .²

غير أن أدبيات التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور و بروز هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينات و بداية الثمانينات ، و منذ ذلك الحين و العديد من المؤلفين و الباحثين يقدمون إسهامات و مقاربات مختلفة ، و كان أبرزها تعريف (Berry 1984) حيث عرف التسويق الداخلي على أنه "إعتبار الموظفين كزبائن داخليين و الوظائف منتجات داخلية ، و يجب تصميمها لإرضاء رغبات و حاجات الزبائن الداخليين في إتجاه تحقيق أهداف المؤسسة".³

ويتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على :

- ❖ إعتبار الموظفين مستهلكين يجب البحث عن حاجاتهم و رغباتهم .
- ❖ تصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضاء و إشباع حاجات الزبائن الداخليين.
- ❖ التسويق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعتبر هذا التعريف أساسا في طرح مفهوم التسويق الداخلي من حيث تركيزه على الموظفين كمستهلكين ، و الوظائف كمنتجات داخلية ، وهي رؤية توافق كثيرا ما ذهب إليه مديري الجودة اليابانية في الخمسينات ، و يظهر من هذا المفهوم قاعدة أساسية في أدبيات التسويق الداخلي و هي موظف راضي تساوي زبون راضي ، وهذا يعني أن التسويق الداخلي له تأثير على الزبون الخارجي و الجودة .

¹ . أمين عبد الله محمد أبو بكر ، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي - الإمارات - فرع مدينة العين) ، ورقة علمية محكمة ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، أكتوبر 2014 ، ص 19 .

² . بشير العلاق و حميد الطائي ، تسويق الخدمات مدخل إستراتيجي ، وظيفي ، تطبيقي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 1999 ص 225 .

³ . M. Dunmore, Inside-Out Marketing , how to creat on internal marketing strategy , kagan page , London (UK) , 2002 , P 19 .

كما عرف التسويق الداخلي من قبل (Berry and Parasuramain) بأنه "تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية وتحفيز ، وإستبقاء العاملين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم و رغباتهم " .¹

و يرى الباحثين أن التسويق الداخلي ينطلق من قاعدة مفادها أن الإهتمام بكونه يأتي أولاً بالعاملين داخل المؤسسة، وتستند هذه القاعدة إلى أنه إذا لم تسوق المفاهيم و النظام و التوجيهات بجانب السلع و الخدمات الى العاملين داخل المؤسسة، فإن نجاح هذه الأخيرة في جذب العملاء الخارجيين و الحفاظ عليهم يعتبر أمر صعب التحقيق .²

ويعرف التسويق الداخلي بأنه " فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المؤسسة الخدمية وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها " .³

كما تم تعريف التسويق الداخلي بأنه "الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين وتحقيق رضائهم عما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة " .⁴

طبقاً لهذا التعريف فإنه يتم النظر للعاملين باعتبارهم عملاء داخليين وأن وظائفهم هي منتجات داخلية ، ومن ثم يجب محاولة عرض المنتجات الداخلية بالطريقة التي تشبع حاجات ورغبات العميل الداخلي وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية .

و يرى (Cronroos 1985) أن التسويق الداخلي هو " أن المنظمة تعتبر موظفيها كسوق داخلي ، ينبغي عليها أن تؤثر فيهم بفاعلية بحيث تحفزهم على وعي وإدراك أهمية خدمة الزبون (Customer-Consciousness) ، والتوجه بالسوق (Market Orientation) و التحلي بالعقلية البيعية (Salse – Mindedness) بمحاكاة أنشطة التسويق الخارجي و تطبيق أدواته على السوق الداخلي .⁵

و في محاولة أخرى عرف كل من (Cronroos and George 1991) التسويق الداخلي على أنه " فلسفة إدارة الموارد البشرية بإعتماد منظور التسويق " .⁶ وليس المقصود بذلك تطبيق فلسفة و أساليب التسويق على وظيفة

¹ . محمد عبد العظيم أبو النجا ، مرجع سابق ، ص 151 .

² . محمد فريد الصحن ، قراءات في إدارة التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002 ، ص 405 .

³ حميد عبد النبي الطائي ، قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي ، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين ، عمان ، الأردن ط1 ، 2001 ، ص 152 .

⁴ . سعيد حامد شعبان ، مرجع سابق ، ص 3 .

⁵ . Ahmed.P.K, Rafiq, M , Internal marketing : Tools and concepts for customer-focused management , Butteworth – heinman, (NY) , P6

⁶ . عباسي بوبكر، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، غير منشورة ، 2008/2009 ، ص 12 .

الموارد البشرية فحسب ، بل إعتقاد منظور التسويق على أفراد المؤسسة بإعتبارهم أحد أهم موارد المؤسسة ، و لذلك يجب أن توفر لهم بيئة داخلية ملائمة ، من خلال إختيار و إستقطاب أحسن و أفضل الأفراد ، وتصميم الوظائف التي تستجيب لحاجياتهم ورغباتهم ، و مختلف الجهود التي تعزز من رضا الأفراد و تزيد من دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة ككل .

و أشار (George) بإمكانية الإحتفاظ بالأفراد الأكثر إدراكا بأهمية خدمة الزبون و توجيهها بالمستهلك من خلال الإستخدام الفعال لتقنيات التسويقية داخليا.¹

و قد إقترح (Kotler) أن " مؤسسة الخدمة الناجحة يجب عليها أولا أن تبيع وظائفها للموظفين بها قبل أن تبيع خدماتها لزبائنها في الخارج " .² حيث أن المؤسسة التي لم تسوق المفاهيم و النظم و التوجهات بجانب السلع والخدمات إلى الموظفين داخل المؤسسة فإن نجاحها في جذب زبائن خارجيين و الحفاظ عليهم يعتبر أمر صعب التحقيق .

بينما يرى (ferguson and brown 1991) أن وظيفة التسويق في المؤسسة لا تعمل فقط على بيع المنتجات إلى الخارجيين بل عليها الاهتمام بالأفراد العاملين بالمؤسسة لان جودة الخدمة تتأثر بطريقة تفاعل و تعامل الموظفين مع الزبائن و لذلك فهم يعتقدون ان فلسفة التسويق الداخلي تقوم على :³

➤ استقطاب و المحافظة على افضل الافراد .

➤ تحفيز الموظفين من أجل تقديم الافضل ، من خلال تطبيق فلسفة و اساليب التسويق على الموظفين .

ومن ناحية أخرى هناك من يعرف التسويق الداخلي بأنه " إختيار و توظيف العاملين المناسبين وتدريبهم و تحفيزهم وتشجيعهم و مكافأهم و توفير المعدات و التكنولوجيا بهدف توصيل الخدمة ذات الجودة المطلوبة " .⁴

و يعرف كذلك بأنه " جهود المؤسسات الخدمية الهادفة لتزويد العاملين بتصور كامل وفهم واضح للأهداف و المهمات التي ترغب المؤسسة بتحقيقها من خلال التدريب و التحفيز و التقويم و المكافأة لإنجاز الأهداف " .⁵

¹ . AWilliam R . George , Internal Marketing and Organizational Behavior :A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level , Villanov Univercity,1990 ,p69.

² . Philip kotler , Marketing Management , Ed person Education , Paris , France , 2006 , P 172.

³ . محجوبي محمد الاخضر ، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر ، مذكرة ماجستير في علوم التسويق تخصص تسويق الخدمات ، جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2009-2010 ص 13.

⁴ . علي حسام محمد ، أثر إستخدام التسويق الداخلي على جودة الخدمة المقدمة للعملاء المرضى و المراجعين في المركز الطبي (دراسة ميدانية) ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 37 .

⁵ . عباسي بوبكر ، مرجع سابق ، ص 13 .

ويمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة من وجهة نظر تسويقية ، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المؤسسة بطريقتين:¹

ـ التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمؤسسة والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا العميل الخارجي.

ـ التأكد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجي ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجي ، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها. وعلى ذلك فإن التبادل الداخلي بين المؤسسة وجماعات العاملين بها يجب أن يتم قبل أن تحقق المؤسسة أهدافها للسوق الخارجي. ولذلك فإن مفهوم التسويق الداخلي يحدد السوق الداخلي للعاملين والذي يجب أن يكون فعالاً لأداء الخدمة.

و هذا ما يشير إليه التسويق الداخلي من خلال تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمؤسسة (العاملين الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الإرتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين .

أي أن الاعتراف بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للمؤسسة وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضائهم.

في حين يرى (Ballaantyne) أن التسويق الداخلي هو " إستراتيجية لتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين في الحدود التنظيمية الداخلية بهدف توليد المعرفة و بناء نشاطات داخلية لتحسن نوعية العلاقات التسويقية الخارجية " .² أما كنيث و باك (Kenneth & Back) فينظران للتسويق الداخلي على أنه "عبارة عن جهود الإتصالات التسويقية الداخلية المتكاملة للمؤسسة الموجهة للزبائن في الخارج " .³

كما يضيف (Berry and Parasurmen , 1991) أنه يجب على إدارة المؤسسات أن تُعامل موظفيها بنفس الطريقة التي تريدهم أن يعاملوا بها عملاءها الخارجيين. أي أن السوق الداخلي هو الطريق نحو السوق الخارجي وبالتالي فكفاءة التسويق الداخلي تصب في كفاءة التسويق الخارجي.

¹ . محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص 14 .

² . صالح عمرو كرامة الجري ، أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمة على رضا الزبائن ، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية ، رسالة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال ، غير منشورة ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2006 ، ص 40 .

³ . سليمان شقيقات و آخرون ، تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي (مدينتي نابلس و جنين) ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة النجاح الوطنية ، 2011 ، ص 15 .

الفصل الأول : التسويق الداخلي

وهنا يظهر الاختلاف بين التسويق التقليدي والتسويق الداخلي ، حيث أن الأول يعتمد على التركيز على احتياجات ورغبات العميل الخارجي فقط ، لكن المفهوم الثاني يتطلب فهم العميل الداخلي وكذلك فهم علاقاته داخل المؤسسة وعلاقاته مع العميل الخارجي.

والجدول التالي يبين أهم الفروق بين التسويق الخارجي والتسويق الداخلي:¹

الجدول رقم (1): الفروق بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي.

التسويق الداخلي	التسويق الخارجي
● لا يوجد عمليات بيع ولا يدفع العملاء ثمناً للسلعة.	● توجد عمليات بيع وشراء وثمان يدفعه العملاء مقابل سلعة.
● لا يوجد عمليات بيع شخصي.	● هنالك ترويج وبيع شخصي.
● الزبائن الداخليين لا يملكون خيار في التفاعل.	● الزبائن لهم حرية الاختيار والتفاعل.
● العملاء والموردون الداخليين يتواجدون ضمن حيز واحد وهو المنظمة.	● توجد مسافة تفصل بين العملاء والبائعين.
● علاقة العملاء الداخليين تعاقدية رسمية طويلة المدى نسبياً.	● العلاقة مع العملاء قصيرة المدى وغالباً غير رسمية.

المصدر : سهام موسي الدربالي ، واقع التسويق الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي ، دراسة الكادر الطبي و التمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، 2006 ، ص 13 .

أما عن أوجه التشابه بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي فهي كما يلي:

- يتبنى تطبيق التسويق بالعلاقات حيث أن الاثنان يقومان على بناء وتطوير علاقات بين العملاء والموردين.
- عمليات إقناع للعملاء ، وذلك من خلال عملية التفاعل بين المورد والعميل والتي تهدف إلى جعل هذا الأخير يرغب في الحصول على ما يقدمه المورد.
- تتطلب عملية التبادل توفر الاحترام واللباقة و بناء التصورات .

¹ . سهام موسي الدربالي ، واقع التسويق الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي ، دراسة الكادر الطبي و التمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، 2006 ، ص 13 .

نستنتج من كل ما سبق أن التسويق الداخلي يعبر عن مجموع السياسات و الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل جذب أفضل الكفاءات و الإهتمام بحاجاتهم و رغباتهم و تليبتها من أجل تحقيق رضائهم ، و بالتالي تقديم أفضل الخدمات ممكنة مما ينعكس إيجابا على رضا الزبائن و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة .

المطلب الثاني : نشأة التسويق الداخلي و مراحل و عوامل ظهوره

سنتطرق في هذا المطلب إلى نشأة التسويق الداخلي و التعرف على أهم المراحل التي مر بها و ماهي العوامل التي أدت أو ساعدت على بروزه و ظهوره .

أولا : نشأة التسويق الداخلي¹ .

قبل التطرق لنشأة التسويق الداخلي ، لابد لنا من معرفة الأبعاد الأساسية التي يقوم عليها التسويق الخدمي الذي شهد في منتصف السبعينيات من القرن الماضي عددا من الإهتمامات و المساهمات ، كفروع متميز من فروع التسويق نتيجة التغيرات التي حصلت في عالم الأعمال في الغرب الصناعي ، و تعاضم أهمية الخدمات .

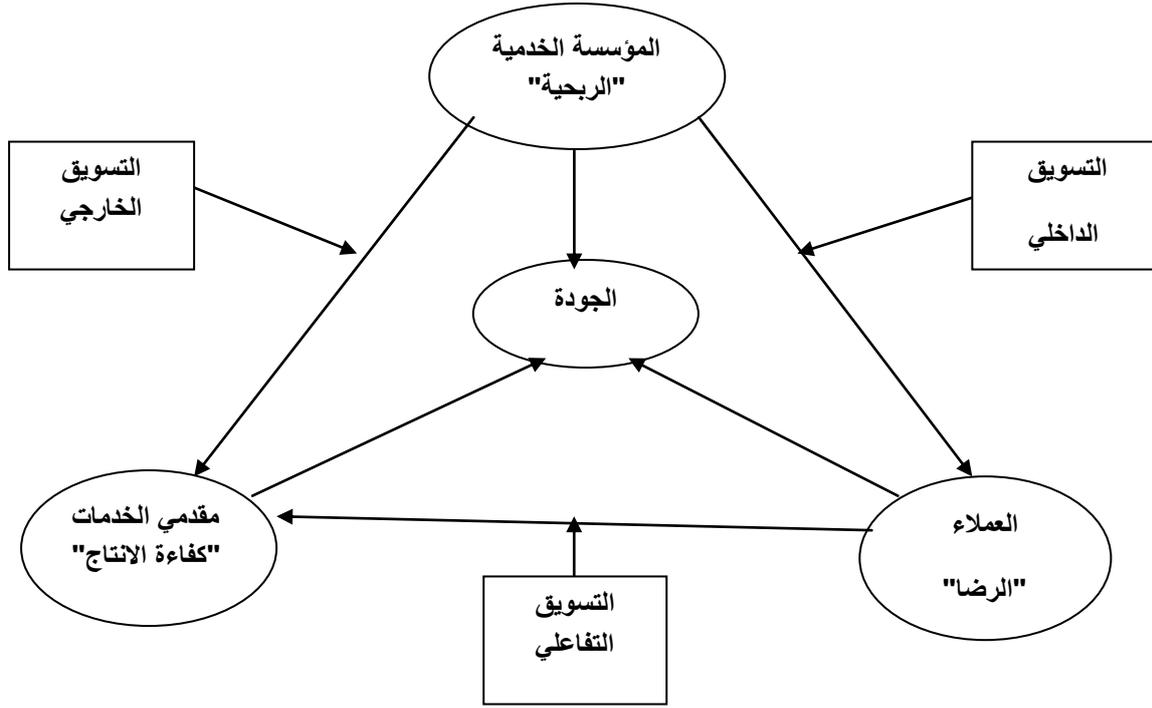
وهناك ثلاثة أبعاد للتسويق الخدمي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

1. **التسويق الخارجي** : هو العمل الإعتيادي الذي تقوم به المؤسسة لتهيء و تسعر و توزع و تعزز خدماتها للعملاء و يتم ذلك عن طريق مجموعة من المتغيرات يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي الخارجي .
2. **التسويق التفاعلي** : يصف مهارات العاملين في خدمة العملاء حيث يتم بإستمرار على أن أهم المساهمات التي يمكن أن يقوم بها قسم التسويق هي أن يكون قادرا على جعل كل فرد في المؤسسة يمارس التسويق ، و يكون ذلك عن طريق مزيج تسويقي تفاعلي يعمل على بناء علاقات قوية مع العملاء .
3. **التسويق الداخلي** : يصف العمل الذي تقوم به المؤسسة لتحفيز ، و تدريب عاملها على خدمة العملاء بشكل جيد ، و يكون ذلك عن طريق مزيج تسويقي داخلي موجه للعاملين يتفاعل مع رسالة و أهداف و إستراتيجيات المؤسسة .

و الشكل التالي يبرز هذه الأبعاد :

¹ . عباسي بوبكر ، مرجع سابق ، ص 11 .

الشكل رقم (1) : أبعاد التسويق الخدمي



المصدر : عباسي بوبكر ، مرجع سابق ، ص 34 .

ظهر مفهوم التسويق الداخلي في قطاع الخدمات حيث تتميز الخدمات عن السلع بإرتباط مقدم الخدمة بالمستفيد منها أثناء تأدية الخدمة (عملية انتاج الخدمة) ، و الإهتمام الأول كان من قبل (Arbeit and Sasser) في مقالتهما عام 1976 التي ناقشت وظيفة بيع الخدمة لتوظيف السوق بالطريقة التي تجذب أفضل العاملين ، ثم بدأ بعد ذلك موضوع إهتمام العديد من الباحثين و الممارسين و من هذا المنطلق بدأت الكتابات التسويقية في الآونة الأخيرة في التطرق إلى لفظ التسويق الداخلي للإشارة إلى الجهود التسويقية المبذولة في إقناع العاملين داخل المؤسسة بأهمية أدائهم الفعال و دوره في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ، و في هذا الصدد فإن العملاء هم العاملين داخل المؤسسة ، و من ثم يتم تصميم مزيج تسويقي مناسب لتسويق أفكار المؤسسة و خططها و الحصول على رضاهم مع تحقيق أهداف المؤسسة المتعلقة بالربحية من خلال تأييدهم لهذه الخطط و الأفكار.

ثانيا : مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

مر التسويق الداخلي بثلاث مراحل أساسية التي تؤشر التطور والتقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي حيث إكتسب أهمية بالغة في إشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين ، و تحقيق أهداف المؤسسة و التي سيتم التطرق إليها بالتفصيل فيمايلي¹ :

- المرحلة الأولى تمثلت في إرضاء و تحفيز الموظف .
- المرحلة الثانية تمثلت في التوجه بالمستهلك .
- المرحلة الثالثة و تمثلت في إدارة التغيير و تنفيذ الإستراتيجيات . ويتم التفصيل فيها فيمايلي :

أولا : مرحلة إرضاء و تحفيز الموظفين :

أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة كانت تركز على النقاط التالية :

- الموظفين كمستهلكين داخليين .
- الوظائف كمنتجات داخلية .
- تحفيز و إرضاء العاملين .

من أجل جعل الموظفين أكثر استعدادا لبذل المزيد من الجهود لإرضاء الزبائن و تحسن جودة الخدمات التي تقدمها مؤسستهم .

ثانيا : مرحلة التوجه بالمستهلك :

الخطوة الثانية التي عرفها مفهوم التسويق الداخلي كانت ، مع إسهامات كرونروس ، حيث أشار الى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي (عمال الإتصال) في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على اشباع حاجات و رغبات الزبائن ، أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم ، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي (Marketing Interaction) الذي يتيح للمؤسسة فرص تسويقية هامة .

ومن أجل الإستفادة من الفرص التسويقية المتاحة ، يجب أن تعمل المؤسسة على أن يكون لديها :

- موظفين لديهم توجه بالمستهلك و السوق (Market , Customer Orientation)

¹ . محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص 15 .

- موظفين لديهم عقلية بيعية (Sals mindedness) .
- وجود تكامل و تناسق و مختلف الوظائف داخل المنظمة (يقصد موظفو الخط الأمامي و الخط الخلفي) من تفعيل العلاقات مع الزبائن .
- إستخدام التسويق كأساليب و تقنيات داخل المؤسسة.

ثالثا : مرحلة إدارة التغيير و تنفيذ الإستراتيجية :

وفي هذه المرحلة يذهب الباحثين إلى إعتبار التسويق الداخلي ، كوسيلة للتنفيذ الفعال للإستراتيجية ، وقد كان (winter 1985) أول من نادى بالدور المحتمل للتسويق الداخلي ، كأداة لإدارة الأفراد ، نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، و يعرف التسويق الداخلي كمايلي"هو تخطيط و تعليم و تحفيز العاملين ، إتجاه تحقيق أهداف المؤسسة ، من خلال العملية التي تمكن الأفراد من فهم و إدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المؤسسة ، و لكن أيضا معرفة دورهم في البرنامج " .

إن تقدم و تطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ تدعمت أيضا من تزايد الإقتناع بأن التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد على تحقيق التناسق و التكامل بين وظائف المؤسسة ، إلى دوره في تحقيق التكامل بين الوظيفة التسويقية و باقي الوظائف الأخرى للمؤسسة ، بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية .

من خلال هذه المرحلة أصبح واضحا أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز و التوجه بالمستهلك ، بل توسعت لتشمل كل الجهود التي تؤدي إلى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف ، و تفعيل الإتصالات الداخلية ، من أجل تحقيق التنسيق و التكامل بينهما ، و بالتالي فإن الأمر لا يتعلق فقط بعمال الإتصال ، بل يشمل كل العاملين في المؤسسة 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 مؤسسة خدمية أو غير خدمية.

ثالثا : العوامل التي ساعدت في بروز و ظهور التسويق الداخلي .¹

تطور مفهوم التسويق الداخلي هو تاريخ أو مفهوم قصير العمر نسبيا إذ ظهر في عقد الثمانينات ، إذ كانت هناك إشارات عديدة سابقة تخص مفهوم التسويق الداخلي سبق وإن ظهرت ، و يبدو أن هناك إتجاهات فكرية عدة يمكن أن يكون لها تأثير في تطور هذا المفهوم وهي : تسويق الخدمات و إدارة الموارد البشرية و كذلك إدارة الجودة ، هكذا فإذا ما إعتدنا هذه العوامل فإن هناك عدد من الإعتبارات يجب الإهتمام بها في مجال التسويق الداخلي : حيث من المهم أولا أن نلاحظ بأن الأسواق الداخلية موجودة داخل المؤسسات و أن هذه الأسواق الداخلية في حالة تبادل تفاعلي مع

¹ . زاهي إبراهيم لبد ، عمر أحمد رجب ريان ، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني ، دبلوم إدارة منظمات المجتمع المدني ، معهد التنمية المجتمعية ، عمادة خدمة المجتمع و التعليم المستمر ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2013 ، ص ص 15-16 .

الأسواق الخارجية لتلك المؤسسات ، ثانيا نجد أن العديد من مناهج التسويق الخارجية قد يتم تحويلها لغرض تناسبها وملاءمتها مع التسويق الداخلي .

أما عن العوامل التي ساعدت في ظهور التسويق الداخلي فيمكن عزوها إلى القوى الآتية التي تسود عالم الأعمال اليوم حسب ما ذكره (Samms,1988) وهذه القوى هي :

1. أن العديد من المؤسسات تمر اليوم بحالات من التغيير الشديد التي تتطلب الإهتمام بمفهوم التسويق الداخلي.
2. أن العديد من المنظمات قد قامت بإجراءات تمكين العاملين لغرض زيادة التركيز على العلاقات مع الزبائن ، وأن هذا الأمر يتطلب تدخلا كاملا و برامج تدريبية مكثفة للعاملين على قيم العلاقات التجارية التي تنتجها المنظمة .
3. زيادة نظم العمل بالعقود و الأجور اليومية و عدم التفرغ ، مما أدى إلى زيادة الإعتماد على ما يعرف بالعقود الخارجية (Outsourcing) و هذا يتطلب أن يفهم هؤلاء العاملين طبيعة رؤية و قيمة العلاقة التجارية ومستواها من حيث الجودة .
4. تدني درجة الولاء المتبادل بين أرباب العمل و العاملين ، وهذا قلل من ربط هذين الطرفين بما يخص الغايات و القيم المشتركة ، مما يتطلب الإهتمام بالتسويق الداخلي لسد هذا النقص .
5. إن الطرائق الجديدة المطبقة في العمل و نشوء طبقة المنظمة المتعلمة ، تتطلب من المنظمة و الكوادر العاملة فيها أن تتعلم بإستمرار المهارات الجديدة المطلوبة لذلك فإن قيم العلاقات الداخلية تعد المظلة التي تغطي هذه الإجراءات .

المطلب الثالث : أهداف و أهمية التسويق الداخلي .

تسعى المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال التأثير على درجة رضا العاملين بخلق بيئة داخلية مناسبة للعمل وهذا ما يهدف له التسويق الداخلي و أكسبه أهمية بارزة بالنسبة للعاملين و للمؤسسة .

أولا : أهداف التسويق الداخلي .¹

إن العاملين في المؤسسات الخدمية يلعبون دوراً حاسماً في التأثير على درجة رضا الزبائن ، مما يحتم على المؤسسات الخدمية العمل المتواصل في تهيئة أفرادها العاملين وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من التفهم والمعرفة العميقة لحاجات الزبائن ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم عن الخدمة المقدمة.

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل أكثر وعياً وتفهماً وتحفزاً واهتماماً بخدمة العملاء وعلى المستوى الاستراتيجي فإن هدف المؤسسة هو خلق بيئة داخلية مناسبة تدعم تفهم العميل وتفتح العقلية البيعية للأفراد أما على المستوى التكتيكي فإن هدف المؤسسة هو بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين كما هو مبين في الجدول التالي:

¹ . هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط 3 ، 2005 ، ص 285 .

الجدول رقم (02) : أهداف التسويق الداخلي

مستويات الأهداف	التطبيقات
1- الهدف العام	- جعل العاملين أكثر تفهماً وتحفيزاً وإهتماماً بالعملاء.
2- الهدف الاستراتيجي	- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد. - دعم الطرق الإدارية. - دعم سياسة الأفراد. - دعم سياسة التدريب الداخلي ودعم إجراءات التخطيط والرقابة. - يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخلياً قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي
3- الهدف التكتيكي	- على العاملين أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين ، مثال الخدمة الأساسية أو الخدمة الداعمة يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند إتصالهم بالعملاء.

المصدر : حامد هاني محمد الضمور، تسويق الخدمات ، مرجع سابق ، ص 285 .

ويهدف التسويق الداخلي بشكل مباشر إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين في مجال الخدمات لكي تصبح أطراً ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة تستطيع المؤسسة من خلالها تقديم أفضل الخدمات وأحسنها إلى الزبائن بحيث تلي رغبتهم و تتجاوز توقعاتهم¹.

ثانياً : أهمية التسويق الداخلي

للتسويق الداخلي أهمية بارزة نستعرضها في النقاط التالية:²

¹ . حميد عبد النبي الطائي ، مرجع سابق ، ص 150 .

² . رضا ضيف الله شوابكة ، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى ، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2010 ، ص ص 14 - 15 .

1. يساهم في توفير بيئة محفزه تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين .
2. يمثل التسويق الداخلي التوجيه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.
3. يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المؤسسة الداخلية التي تتعلق بالعاملين وعلاقتهم.

4. يساهم في تطبيق فلسفة التسويق داخليا كما هو التوجه نحو تطبيقها خارجيا (أي على العملاء) .
5. يساهم التسويق الداخلي في تطبيق إستراتيجية للمؤسسة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين .

ولهذا تهتم المؤسسات بتدريب العاملين وتقوية مهاراتهم وتحديد أشكال التعاون بينهم وفقا لمفهوم التسويق الداخلي الذي يساهم في حل إشكالية العلاقات الداخلية في المؤسسة حيث تستخدم أساليب و طرق التعامل مع العاملين و بناء علاقات داخلية جيدة و التعاون بينهم بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور .

ويتسم التسويق الداخلي بأهمية بالغة في إشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين ، و تحقيق أهداف المؤسسة ، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و توفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية و تنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد إتجاه المؤسسة ، و نبرز توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمؤسسة و الأفراد العاملين فيما يلي :

❖ أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة :

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية ، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير و تحفيز أفراد المؤسسة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الإتصال بالزبائن ، و تطبيق فلسفة الإدارة و الجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المؤسسة بالطريقة التي تحقق الجودة و رضا الزبائن .

معنى ذلك أن إعتناق أساليب و فلسفة التسويق الداخلي في المؤسسة ، هو الطريق الذي تعبر منه المؤسسة إلى أسواقها الخارجية ، و الأداة التي تعزز من خلال موقعها التنافسي في هذه الأسواق ، وهذا مما ينعكس إيجابا على أداء و ربحية المؤسسة و أهدافها المسطرة ، و يكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمؤسسة إنطلاقا من ثلاثة محاور وهي : إدارة التغيير ، بناء الصورة العامة ، و إستراتيجية المؤسسة .¹

✓ إدارة التغيير : قد تعتمد المؤسسة إحداث تغييرات كبيرة ، مثل أن تقرر رفع مستوى أرباحها بنسبة كبيرة ، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المؤسسة مثل تكنولوجيا المعلومات ، أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما

¹ . صالح عمر الكرامة الجريري ، مرجع سابق ، ص 55 .

تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة و الإندفاع ، أو تفرضها ظروف معينة ، و هنا يكون دور التسويق الداخلي مهم في قبول و إنجاح هذه التغيرات ¹.

✓ بناء الصورة العامة : أشار (R.Norman) أن صورة المؤسسة تعد أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق ، مفهوم الخدمة ، صورة المؤسسة ، نظام التسليم ، ثقافة المؤسسة) في نظام تسيير مؤسسة الخدمة ، و الصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المؤسسة للتأثير على (الموظفين ، سوق التوظيف ، الزبائن المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد ...) و ذلك بهدف :

- التموقع الإستراتيجي .
- دخول السوق بفعالية .
- تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف .
- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية و الإنتاجية .

و هنا يكون دور التسويق الداخلي مهما من خلال الإتصال الداخلي و التعريف بنقاط تمييز المؤسسة ، لدى أفراد المؤسسة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التموقع في أذهان السوق ، أو القطاع المستهدف و لذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمؤسسة .

✓ إستراتيجية المؤسسة : يحتاج تنفيذ أي إستراتيجية إلى تعاون و تنسيق بين مختلف الأفراد و الوظائف ، و جهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل و الصراع الوظيفي ، و بناء الإلتزام المطلوب لتنفيذ تلك الإستراتيجيات على أحسن وجه .

❖ أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف : ²

هناك العديد من المزايا و المنافع يستفيد منها الموظفين تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها :

- ✓ تحقيق الرضا لدى العاملين : من خلال البحث عن حاجات و متطلبات العاملين و العمل على تلبيتها
- ✓ تطوير و تحسين مستوى أداء العامل : بتوفير كافة الظروف الملائمة ، بالإضافة إلى برامج التدريب و التطوير و غيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي و التي تساهم في تحسين أداء العامل و بالتالي زيادة إعتزازه بالعمل الذي يقوم به .

✓ تحسين العلاقات بين العاملين : من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله ، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل ، بشكل جذري و بالتالي يصبح الشعور بالإلتناء للمؤسسة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف .

¹ . حامد هاني محمد الضمور ، مرجع سابق ، ص 343 .

² . سعيد حامد شعبان ، مرجع سابق ، ص 8 .

✓ شعور الموظف بمعنى الوظيفة : برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام و الواجبات التي تقوم بها في المساهمة تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة و العاملين و بالتالي تتغير نظرتة لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات و التميز في العمل و إشباع الحاجات العليا بدلا عن الإكتفاء بالحاجات المادية فقط .

المطلب الرابع : خصائص التسويق الداخلي

يتصف التسويق الداخلي بسمات و خصائص مميزة نوجزها فيمايلي :¹

1. التسويق الداخلي عملية إجتماعية : فهو يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل و التفاعل بين المؤسسة و العاملين بها ، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط ، و إنما هناك حاجات إجتماعية مثل الأمن و الإلتواء و الصداقة ، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي .

2. التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال :

-التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية و خبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها ، و أن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين .

-التأكد من كل العاملين تم إعدادهم و تحفيزهم لآداء عملهم بكفاءة .

و كحوصلة لما سبق التطرق إليه أنه رغم إختلاف الباحثين حول إعطاء مفهوم للتسويق الداخلي إلا أن مفاده هو سعي المؤسسة لتلبية إحتياجات الموظفين و العمل على إرضائهم من خلال تعاملها معهم على أساس أنهم زبائن داخليين يجب الإهتمام بهم ، فمن خلال المراحل التي مر بها التسويق الداخلي و بفضل العوامل التي ساعدت على ظهوره توسعت أهدافه لتشمل أهداف العاملين و أهداف المؤسسة معا مما زاده أهمية بالغة في تحقيق و إشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين و كسب و لائهم وهذا ما ساعد في تنوع و تعدد خصائصه لكون البيئة في حالة تغير .

المبحث الثاني : أبعاد التسويق الداخلي ، نماذجه ، سياساته و إنعكاساته

يختلف تطبيق التسويق الداخلي من مؤسسة لأخرى و ذلك لإختلاف تبني أبعاده التي تؤثر في العاملين و من خلالها تسعى المؤسسة لنيل رضاهم و رضا العملاء و ذلك بالاستناد على النماذج المقترحة و الداعمة لسياساته و لتوضيح الإنعكاسات المترتبة عنه على صعيد المؤسسة بتحقيق أهدافها و على صعيد العاملين بكسب رضائهم و إلتزامهم وولائهم و ذلك بتحقيق رضا العملاء الخارجيين .

المطلب الأول : أبعاد التسويق الداخلي .

إن تبني مفهوم التسويق الداخلي و تطبيقه داخل المؤسسات ليس بالأمر الهين ، إذ أنه يتطلب الكثير من الجهد و التواصل في العمل ، و حتى لا يبقى المفهوم مجرد فلسفة أو شعار دون واقع ملموس ، حاول العديد من الباحثين في

¹ . رضا ضيف الله الشوابكة ، مرجع سابق ، ص 16 .

موضوع التسويق الداخلي صياغة هذا الأخير في مجموعة من النشاطات والإجراءات أُعتبرت بمثابة تعريفات عملية ، الغاية منها تسهيل تطبيق هذا المفهوم من قبل المؤسسات الساعية لتقديم أفضل جودة لعملائها.¹ من خلال ما تضمنته الدراسات السابقة لوحظ أنه يوجد تعدد و إختلاف حول تبنيهم لممارسات و أبعاد التسويق الداخلي ، حيث لا يوجد نموذج موحد و محدد يعكس ما يندرج ضمنه ، و عليه حاولت هذه الدراسة أن تبرز أهم الأبعاد التي تطرقت إليها الدراسات السابقة ، إضافة إلى الأبعاد التي تخدم أهداف هذه الدراسة . وتمثل أبعاد التسويق الداخلي في الإتصال الداخلي بين العاملين ، تدريب و تطوير العاملين ، تحفيز العاملين الدعم الإداري ، فرق العمل ، نشر المعلومات التسويقية ، تحقيق الإتساق و الإنسجام بين الوظائف... و غيرها من الأبعاد.

وقبل التفصيل في هذه العناصر من المهم الإشارة إلى أن كل عنصر من تلك العناصر ستمت دراسته من منظور تسويقي كما نص مفهوم التسويق الداخلي ، لأن هذه العناصر موجودة من قبل و تقوم بها المؤسسات إن لم يكن في وظيفة تسيير الموارد البشرية فهو في مجالات أخرى . إلا أنه هنا في مجال التسويق الداخلي تتمحور هذه الأبعاد حول فكر التسويق و تسليط الضوء و الإهتمام ببناء توجه في داخل المؤسسة نحو فكر التسويق داخلياً ، و من ثم خارجياً و بذلك فإن أي نشاط إذا تم تسييره بشكل فعال و ناجح سيساهم في تحقيق إستراتيجية التسويق الداخلي ، أي أنه سيساهم في إرضاء زبائن المؤسسة. وفيما يلي شرح مفصل لكل هذه الأبعاد:

أولاً : الاتصال الداخلي

فيما يتعلق بعنصر الاتصال الداخلي نجد أن أغلب التعريفات ذكرته و أجمعت على ضرورته لتطبيق التسويق الداخلي. وهذا ما أكده (Lings, 2004) ، الذي أشار إلى أن الكثير من الباحثين أجمعوا على الحاجة لنظام اتصالات فعال لتنفيذ التسويق الداخلي.

و عرف الاتصال الداخلي بأنه " شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع و انتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية ، فيوفر جمع المعلومات الضرورية للموظفين " مع تسيير عملية إنتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد ، و العمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين . أو بتعريف بسيط الإتصال : هو نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر.²

فكما تجتهد المؤسسات في صياغة الرؤى و الرسائل وكذلك بناء الإستراتيجيات و وضع الأهداف ، عليها أيضا أن تجتهد أكثر في إيصالها لأعضائها ، بحيث تضمن فيها الوضوح و الفهم (Lings and Greenley, 2005) ، أي

¹ . حميد عبد النبي الطائي ، مرجع سابق ص 150 .

² . محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ص 413 .

يجب على المؤسسات أن توضح للأفراد العاملين فيها طبيعة الأعمال الموكلة إليهم ، وكذلك الأهداف المرجوة منهم تحقيقها ونطاق مشاركتهم وتفاعلهم في نجاح المنظمة بأدائهم لهذه الأعمال.¹

ويساعد الإتصال الداخلي مؤسسات الخدمات في بناء ثقافة الخدمة ، ونشر فلسفة التوجه نحو العملاء (Dunmore, 2002) ، ويساهم كذلك في خدمة العميل بجودة ، إذ يُوفر كافة المعلومات اللازمة لموظف الخط الأمامي ، وتسهيل حصوله عليها دون تأخير أو تعقيدات إدارية.

ويؤكد (Lovelock , Vandermerwe and Lewis , 1996) أن الاتصال الداخلي يشمل:

- التأكيد على فعالية جودة الخدمة بحيث ترضي العملاء.
- بناء الثقة وزيادة ولاء العاملين.

وأشار (Naude, Desai and Murphy, 2003) أن الاتصال الداخلي يلعب دور مهم في إنجاز بقية أنشطة المؤسسة ، فهو ضروري في التخطيط والتدريب وتسيير الصراع ، وكذلك في التحفيز ، وبخاصة في أوقات التغيير والتطوير ، وأيضا نجد أن التكامل والتنسيق بين الوظائف يعتمد على جودة عملية الاتصال.²

كما ذكر (Rign, Lovelock et al , 1996) أنه لبناء الإتصال الفعال يجب إزالة الحواجز ، والمعوقات التنظيمية بين المستويات والأقسام ، لأنه يسهل إنتقال المعرفة والمعلومات ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يتطلب الإتصال الفعال أن تكون العلاقات مبنية على فهم كل طرف للطرف الآخر ، وكذلك على الثقة المتبادلة الضرورية لإنتقال المعلومات وكذلك على إلتزام الطرفين بنقل المعلومات الصحيحة والدقيقة.

وتوجد عدة وسائل لإنجاح الإتصال الداخلي ، فيمكن لإدارة المؤسسة أن تستخدم الصحف والنشرات الداخلية أو شبكات تلفزيون خاصة بالمؤسسة ، أو الفيديو أو الاجتماعات و المقابلات ووجه لوجه.³

أهمية الإتصال الداخلي:⁴

تكمن أهمية الإتصال الداخلي في بناء الثقة والإحترام و الولاء لتسيير و توثيق العلاقات في المؤسسة فيما بين الموظفين من جهة وما بين الإدارة و الموظفين من جهة أخرى ، و أنه لمن الضروري لنجاح الإتصال وأن يكون ذو إتجاهين ، فنجاح المعلومة يعتمد على مدى أهميتها للمستلم . كما أن من أهم ما يقاس به نجاح الإتصال الداخلي هو ما يسمى بسهولة الوصول إلى المعلومة و دقة المعلومة أو الرسالة التي تصل للعاملين ، فالموظفين غير الراضين عن جودة المعلومات

¹.Lings I, Internal market orientation, Construct and consequences, Journal of Business, Research, Vol1572004, P293.

² . محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ص 413 .

³ . نفس المرجع السابق ، ص 414

⁴ . محمد حسين عبد المحسن ، أبو سنينة ، أثر التسويق الداخلي في الإلتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، دراسة عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2013 ، ص ص 26-27 .

ودقتها سوف يعكسون ذلك على تعاملهم مع الزبائن الخارجيين لأنهم لا يملكون الصورة الواضحة لمهامهم و واجباتهم تجاه الزبائن لذلك فهم يفسرون هذه المعلومات كل حسب إدراكه لما يحصلون عليه من معلومات .

دور الإتصال الداخلي :¹

أما عن دور الإتصال في التسويق الداخلي فقد أشار (Berry ,L,L & Parasuramn 1991) إلى أنه من أجل أن تستطيع المؤسسة القيام بدورها في جذب و تطوير و تحفيز العاملين فإنه يجب أن يتم كل ذلك من خلال شبكة إتصال داخلي تعمل على توضيح رؤية الإدارة للعاملين . كما أن دور الإتصال يبدو جليا في التسويق الداخلي عندما توجه الإدارة رسائل معينة لكل فئة من الموظفين حيث أن هذه الرسائل تخص الفئة المعنية دون الأخرى و بالتالي تحافظ على فعالية المضمون .

وقد لخص كل من (Sincic & Vokic , 2007) دور الإتصال الداخلي من خلال التسويق الداخلي بأنه يجب على المؤسسة العمل على التخطيط و التنفيذ لبرامج الإتصال الفعالة و العمل على تشجيع الأفراد لتبني ثقافة المؤسسة و حمايتها و الحفاظ عليها من جميع المخاطر التي قد تواجهها و أيضا أهمية دعم تسيير الموارد البشرية في المؤسسة التي بدورها تعزز العلاقات الداخلية على مستوى الأفراد وعلى مستوى الإدارة مما يسهل من عملية الإتصال الداخلي داخل المؤسسة .

أنواع الإتصال الداخلي :²

تقسم الإتصالات الداخلية الى إتصالات رسمية و غير رسمية و التي تعمل بدورها على بناء العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة :

_الإتصال الرسمي :

ويتم من خلال الكلمة المنطوقة و المذكرات و الخطابات الموجهة من عضو في المؤسسة إلى عضو آخر .
و يقسم الإتصال الرسمي إلى :

1. الإتصالات الشفهية :

وهي الإتصال الشفهي الذي يحدث بين الأفراد و رؤسائهم أو مرؤوسيههم المباشرين .

2. المذكرات و الخطابات :

وهي أنه إذا أراد فردان في أقسام مختلفة من الإدارة نفسها الإتصال فيجب أن يتوجه الإتصال الى رئيس القسم الأول ثم ينتقل منه إلى رئيس القسم الثاني عن طريق المرور إلى رئيس الإدارة .

3. إنسياب الأوراق :

¹ . محمد حسين عبد المحسن ، مرجع سابق ، ص ص 26- 27 .

² . محمد حسين عبد المحسن ، مرجع سابق ، ص 29 .

وهي تحقيق الجمع بين المعلومات بنقل المعلومات التي يتم الحصول عليها في ميدان العمل إلى المكتب الرئيسي لإتخاذ القرار عن طريق إنسياب الأوراق . وقد يتم في حالات أخرى القيام بذلك بنقل معلومات المكتب الرئيسي عن طريق التعليمات.

- الإتصالات غير الرسمية :

وهي النظام الذي سيضل مدعما دائما من قبل قنوات غير رسمية ، فمن خلال هذه القنوات غير الرسمية سوف تتناسب المعلومات و المشورة و النصح و حتى الأوامر .

ثانيا : التدريب

يعتبر التدريب أكثر الاستثمارات التي تدر عائدا على المؤسسة في الأجل الطويل ، وهو المسؤول على إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته عن طريق إكتسابه وتزويده بالمعلومات التي تعينه على أداء عمله على أكمل وجه بالإضافة إلى إكسابه مهارات جديدة وتعديل اتجاهاته وتحسين سلوكه الوظيفي¹.

يعرف التدريب على انه " تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله ، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل "².

ويمكن تعريف التدريب بأنه "عملية منظمة ومستمرة ، محورها الفرد في مجمله ، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية ، يتطلبها الفرد أو العمل الذي يؤديه أو المؤسسة التي يعمل فيها أو المجتمع الكبير"³.

ويعتبر هذا التعريف أشمل التعاريف الواردة في التدريب كونه:

- 1- يعتبر أن التدريب عملية منظمة تشمل التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم ، فهو يتعد عن العشوائية.
- 2- التدريب عملية مستمرة ، أي تلازم الفرد العامل منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.
- 3- محور التدريب هو الفرد ، وبهذا نفرق بين التدريب والتعليم ، فالتدريب يهتم بالفرد نفسه أما التعليم فيهتم بموضوع التعليم .

4- يوضح التعريف أن التدريب عملية هادفة ، فالتدريب يجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد و واضح.

أهمية التدريب⁴:

-يحظى التدريب بأهمية كبيرة في أنشطة المؤسسات الخدمية ، وذلك من خلال تحسين أساليب العمل وتغيير السلوكات ورفع كفاءة الأفراد وأدائهم ومستوى مهاراتهم في التعامل مع الزبائن.

¹ مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 1994 ، ص 303 .

² أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، ط1 ، 1999 ، ص 319 .

³ علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، مكتبة التجارة والتعاون ، القاهرة ، ط1 ، 1992 ، ص 185 .

⁴ نفس المرجع السابق ، ص 185 .

- يعد التدريب الوسيلة التي تساعد العاملين والمدراء في إكسابهم المهارات والخبرات اللازمة التي يتوجب تمتعهم بها للوصول إلى الجودة المنشودة.
- يسعى التدريب إلى تقوية القدرة على الإبداع و الابتكار لدى الموارد البشرية و تقديمها كل جديد للزبائن والسوق و تمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها .
- جعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام و وظائف متنوعة و مختلفة حاضرا و مستقبلا ، مما يخلق لديهم مرونة عالية في أداء الأعمال في المؤسسة .
- يساعد العاملين في تطوير مهارات الإتصال و التفاعل بما يحقق الأداء الإيجابي نحو العمل .
- يساعد العاملين في التعرف على أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة .
- يساهم في ربط أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة

مقومات نجاح التدريب:

إن نجاح العملية التدريبية مرتبط بعدة عوامل بعدة عوامل أهمها¹:

- وضوح وواقعية الهدف .
 - وضوح وتكامل سياسات المؤسسة .
 - الترابط مع عملية التنمية البيئية الكاملة .
 - الترابط والتفاعلات مع متغيرات البيئة وتطورات التكنولوجيا .
 - دقة تحديد الاحتياجات التدريبية .
 - دقة تصميم الأنشطة التدريبية .
 - دقة اختيار الأساليب والوسائل التدريبية وإعداد المادة التدريبية .
 - الاهتمام بالمدرسين .
 - فعالية اختيار المتدربين .
- إن إدراك العميل لجودة الخدمة يتأثر مباشرة بأداء وسلوكيات مقدمي الخدمة ، و الذي يعتبر بمثابة محصلة لأداء بقية العاملين في المؤسسة ، لذلك كان حريا بأن يتمتع الموظفين في منظمات الخدمة بدرجة عالية من المهارات والقدرات التي تمكنهم من تقديم ما هو جيد لزبائن المؤسسة. ولتحقيق ذلك يأتي دور برامج التدريب التي يجب أن تتبناها المؤسسات حتى تدعم وتسهل تقديم الخدمة للعملاء.
- ويُعد التدريب أمراً ذو أهمية كبيرة في مؤسسات الخدمات ، لأن إنتاج الخدمة وتقديمها يتميز بسمات خاصة عن إنتاج السلع في المصانع ، فالخدمات تُعرف بأنها غير ملموسة وهي متغيرة وغير ثابتة ، و كذلك لا يمكن تخزينها ، فهي

¹ . علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الغريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، 1998 ، ص 147 .

تُنْتَج وتُستهلك في نفس الوقت وأساسها التفاعل بين العملاء و الموظفين ، هذه السمات تجعل من تدريب موظفي الخط الأمامي أمراً لا يبد منه. (Lewis and Gabrielsen, 1996).

وهذا ما يسعى إلى تقديمه مفهوم التسويق الداخلي ، فهو يهدف إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين في الخدمات لكي يتمتعوا بمهارات ومعارف و إتجاهات متطورة ، تستطيع من خلالها المؤسسة تقديم أفضل الخدمات وأجودها إلى الزبائن والتي تلي رغبتهم وتتجاوز توقعاتهم.¹ فمن خلال التدريب تحاول إدارة المؤسسة جعل عاملها أكثر وعياً وإدراكاً بضرورة خدمة العملاء (الداخليين والخارجيين) وأهمية تحسين جودة الخدمة ، إذ يتم تدريب الموظفين على طرق تحسين الجودة الداخلية كأساس لتحقيق الجودة في الخدمة النهائية التي تقدم للمستهلك الخارجي.

وفي ذات السياق يرى (Lewis and Gabrielsen, 1996; Norman, 2000) أنه يجب أن تشمل برامج التدريب على تعليم الموظفين مهارات الاتصال وكيفية التعامل مع الزبائن سواء خارجيين أم داخليين ، وأيضاً التعرف على أنواع الخدمات التي تقدمها المؤسسة وكذلك المشاكل التي من المحتمل مواجهتها عند تقديم الخدمة ، فبرامج التدريب هذه يجب أن تهدف إلى جعل العاملين أكثر مرونة ، وتعززهم بالمهارة وأساليب اللباقة وحسن التصرف من أجل تقديم خدمة جيدة للعملاء.²

ثالثاً : التحفيز

إن المؤسسات التي تسعى للنجاح والاستمرار عليها القيام بتحفيز العاملين داخلها ليقدّموا أفضل دعم وخدمة لعملاء المؤسسة ، سواء الداخليين أو الخارجيين (Kellemen and Pappasolomou, 2007). ويقول علماء النفس بأن التحفيز هو " مجموعة من الدوافع التي تدفع العاملين لاتخاذ سلوك معين ، أو إيقافه ، أو تغيير مسار. إذ تستخدم المؤسسة مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها لإدارة العاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم ، حيث يعتمد على تحقيق حاجاتهم وأهدافهم ورغبتهم ".³

وتقدم الحوافز للموظفين يركز على مكافأتهم على أدائهم المتميز في خدمة العملاء لأن الأداء الذي يستحق المكافأة هو أداء غير عادي ، ولأنه لا يكفي أن تطلب الإدارة من العاملين سلوك اتجاه معين أو تأمرهم به فقط ، بل يجب أن تُظهر لعاملها أنّ هذا السلوك ستمم مكافأته في حال النجاح فيه وتنفيذه بفعالية.

من خلال ذلك تزداد أهمية التسويق الداخلي ، لأنه يهدف إلى جعل الأفراد العاملين في منظمة الخدمات أكثر تحفيزاً ، ورغبة للتوجه نحو خدمة العملاء وجودة الخدمة (Kellemen and Pappasolomou, 2004). و يؤكد هذه النقطة العلاق والطائي(2007)⁴ ، برأيهما أن المؤسسات الخدمية إذا ما رغبت بأن يكون فريق عملها

¹ . الطائي حميد عبد النبي ، مرجع سابق ، ص 151 .

² . نفس المرجع السابق ، ص 151 .

³ . فيصل حسونة وآخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 43 .

⁴ . بشير العلاق و حميد الطائي ، مرجع سابق ، ص 379 .

موجهاً باتجاه خدمة الزبائن ، فعليها أن تبذل قُصارى جهدها لصياغة نظام فعال للمكافآت والإقرار بجهود عامليها ، والاعتراف بأهمهم جزء من عائلة المؤسسة ، إذًا فالتسويق الداخلي يخلق مناخ داخلي يتيح للعاملين بأن يحصلوا على إحتياجهم ورغباتهم ، وذلك من منطلق أنهم عملاء داخليين.

يشار كذلك أن الغرض الأساسي من نظام المكافآت هو تحسين أداء الموظفين عندما يمنحون شيئاً يعتبرونه ذا قيمة مقابل جهودهم في العمل

أهداف التحفيز : تتجلى في النقاط التالية :

- دفع الروح المعنوية للعاملين .
- تحسين الإنتاجية .
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين .
- مكافأة الأداء المتميز .
- تشجيع المنافسة بين الأفراد .
- تقديم المقابل المناسب للجهود المناسب .

أنواع الحوافز : تختلف أنواع الحوافز باختلاف المؤسسات وإمكاناتها

الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها:

وهنا نجد الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية¹:

- فالحوافز الإيجابية (الجاذبة) وتكون لحث العاملين على القيام بالسلوك المطلوب ، وليكون الحافز الإيجابي ذو تأثير على الفرد يجب أن يتفق نوعه مع نوع الدافع الذي يشعر به العامل ، كما يجب أن يرتبط الحصول عليه بقيامه بالسلوك المطلوب.

- أما الحوافز السلبية فهي تكون لحث العاملين عن الامتناع عن سلوك معين مثل الغياب أو التأخير ولكي تحقق الحوافز السلبية المطلوب منها يجب أن لا تسارع الإدارة في توقيع الجزاء على كل خطأ بل يجب التفرقة بين أنواع الخطأ ، فالخطأ الناتج من مبادرة الفرد أو اجتهاده ، لا يجب أن يعاقب عليه وإنما المقصود بالعقاب هو للفرد المهمل أو المنحرف ، أما الخطأ الناتج عن انخفاض مقدرة الفرد وعدم درايته بالعمل فيكون علاجه عن طريق التدريب.

الحوافز من حيث مادتها:

ويمكن تقسيم الحوافز من حيث مادتها إلى حوافز مادية ومعنوية²:

¹ . أماني محمد عامر ، إدارة الموارد البشرية ، مطابع الولاء الحديثة ، القاهرة ، مصر ، ط1 ، 1999 ، ص 277 .

² . سامي أحمد مراد ، تفعيل التسويق المصري ، المكتب العربي للمعارف ، مصر ، ط1 ، 2007 ، ص 212 .

- **حوافز مادية** : وقد تكون إيجابية أو سلبية وتعتمد الحوافز الإيجابية على المكافأة المادية مثل علاوة إستثنائية ، أما الحوافز السلبية فتعتمد على العقاب المادي مثل الخصم من المرتب.
- **الحوافز المعنوية** : قد تكون إيجابية مثل الثناء على الفرد أمام زملائه ، وقد تكون سلبية مثل توبيخ الفرد أمام زملائه.

الحوافز من حيث من يحصل عليها:

- بحيث يمكن أن تقدم هذه الحوافز للفرد مباشرة أو للجماعة¹
- فالحوافز الفردية موجهة لكل فرد على حدة ، وبالرغم من أنها تحقق جوا من التنافس لصالح العمل إلا أنه في بعض الأحيان قد يؤدي ذلك إلى وجود نوع من التنافس غير التريه بين العاملين.
- أما الحوافز الجماعية فهذه الحوافز تعرض للجماعة ككل التي تتعاون للحصول عليها ثم تنقسمها بطريقة أو بأخرى فالكثير من المؤسسات تعرض حوافز مادية أو معنوية للجماعات أو الأقسام أو الدوائر الأكثر إنتاجا أو أقل تلفا وإهدارا للموارد ، وهذه الحوافز بطبيعتها ، تشجع التعاون البناء وروح الفريق بين أعضاء المجموعة.

خصائص نظام الحوافز الفعال :

- عند تصميم أي نظام حوافز لا بد من مراعاة أن يتم فيه توافر مجموعة من الخصائص الأساسية الآتية² :
 - أ - يجب أن يشبع نظام الحوافز الحاجات الأساسية للعاملين .
 - ب - يجب مقارنة هذه الحوافز بما تقدمه المؤسسات الأخرى .
 - ج- توزيع هذه الحوافز يجب أن يتم بطريقة عادلة ومتساوية .
 - د- يجب أن يراعي نظام الحوافز التنوع و التعدد ، وذلك لأن حاجات العاملين مختلفة ومتنوعة .
 - هـ- سرعة منح الحوافز ، فالتأخير في منح الحافز يفقد تأثيره على أداء الفرد مستقبلا ويخل بارتباط الحافز بالجهد المبذول في إدراك العاملين .
 - و- المراجعة المستمرة لنظم الحوافز السارية وتطويرها في ضوء الدراسة المتجددة لظروف المؤسسة واحتياجات العاملين المتجددة باستمرار .
- إن صياغة نظام فعال للمكافآت والاعتراف بمجهودات العاملين ، وبأنهم جزء مهم من المؤسسة هو الشرط الأساسي للمؤسسات التي تتبع نظاما موجهها باتجاه خدمة الزبائن.

¹ . كريمة بكوش ، تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير جامعة سعد حلب ، البليدة ، 2006 ص 118.

² . محمد علي شهاب ، مدحت مصطفى راغب ، العلاقات الإنسانية ، مدخل السلوك ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، مصر القاهرة ، ط1 ، 1992 ، ص137.

إذاً يمكن القول أن المؤسسة تصمم نظام الحوافز والمكافآت لترفع من دافعية موظفيها تجاه تقديم جودة الخدمة للعملاء وتحسين الأداء ، وإذا كان الفرد يشعر أنه سيكافأ على أدائه الجيد سواء مالياً أو معنوياً فإن ذلك سيرفع من الروح المعنوية لديه ويعزز دافعيته تجاه أداء العمل بشكل أفضل. من جهة أخرى فإن اعتبار الموظفين عملاء داخليين يهتم المؤسسة بإرضائهم هو في حد ذاته عامل محفز للعمل.

رابعا : الدعم الإداري :

يحتاج العاملون بالمؤسسات الخدمية ليكونوا مؤثرين في مؤسساتهم إلى أنظمة دعم إداري تلي حاجاتهم حتى يستطيعوا تركيز جهودهم نحو العملاء ، من خلال توفير الصلاحيات التي تعين الموظف على المهمة المفوضة إليه . إن الدعم الإداري مفتاح أساسي لنجاح برامج الرعاية في أماكن العمل ، ومن أوجه الدعم الإداري للعاملين بأن (تسمح للموظف أن يتفرغ للدراسة لعدد من السنوات بأجر كامل أو جزئي أو منحه قرضاً لتغطية بعض تكاليف الدراسة ، وكذلك توفير خدمات ترويجية للعاملين مثل السفر أو إقامة أنشطة إجتماعية) . كما أن من أوجه الدعم الإداري تحقيق التوافق ما بين الفرد وزملائه لرفع الروح المعنوية من خلال شعوره بأنه مقبول حيث استطاع تكوين علاقات إيجابية و صداقات ودية معهم ¹.

و إن منافع التقاعد و الرعاية الصحية التي تقدمها المؤسسة للعاملين لتحفيزهم نحو أداء أفضل بحيث لا يفكر العاملون ماذا سيعمل بعد التقاعد مما يدفعه للعمل بنشاط و فاعلية أكثر عندما يشعر بذلك و أنه مأمّن مدى الحياة . ² ولقد تميزت الإدارة اليابانية بالرعاية الشمولية للأفراد في داخل و خارج المؤسسة كحل مشاكل الأفراد العائلية و تعليم الأبناء و الرعاية الصحية و المساعدات المالية و غيرها من النشاطات الإجتماعية مما يؤدي إلى حفظ التوازن العاطفي و النفسي للعاملين بحيث يتم غرس حب الإلتزام و الإلتزام في نفوس العاملين بإعتبارهم أسرة واحدة .

خامسا : فرق العمل ³.

إن بناء فرق العمل الفعالة يعتبر من أهم أساليب التنمية الإدارية و هو الإستثمار الأفضل للموارد البشرية حيث أن العمل الجماعي يؤدي إلى تعظيم العائد من الجانب الإقتصادي و الإجتماعي فهو يسمح للفرد بأن يكون أكثر رضا و إلتزاماً لمؤسسته... علاوة على شعوره بالرضا مع من يعيش معهم ساعات و أيام بل و سنوات طويلة من عمره... فهو يشعر بأنه منهم... وهم منه... ومن ثم يتكاتف الجميع من أجل صالح العمل و صالح الفرد و تزداد الإنتاجية . تعرف فرق العمل على " أنها جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها " ⁴.

¹ .البشير العلق، الطائي حميد عبد النبي، تسويق الخدمات، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2007، صص 373-374.

² .البشير العلق ، الطائي حميد عبد النبي ، مرجع سابق ، ص 443 .

³ . محمد الصيرفي ، بناء فرق العمل ، سلسلة إصدارات التدريب الإداري ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية 2009 ، ص 81 .

⁴ . مدحت أبو النصر ، فرق العمل الناجحة (البناء و النمو و الإدارة) ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر ، ط 1 2012 ، ص 20 .

وتعرف كذلك بأنها " مجموعة من الأعضاء ، ذوي تخصصات مهنية متنوعة ، تم إختيارهم بشكل مدروس ، للقيام بمهمة أو مهام معينة ، في زمن محدد . هؤلاء الأعضاء يجتمعون معا لتبادل المعلومات والخبرات التي تساعدهم على الإستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق " ¹ .

أهمية فرق العمل :

- إيجاد فرص لتطوير المهارات القيادية .
- تخفيض مستوى الصراع بين الإدارة و العاملين .
- توفير المعلومات الدقيقة عن كافة النواحي المتعلقة بالعمل .
- التركيز الدائم على تحقيق وتطوير وتحسين مستوى الجودة .
- خلق نوع من الحماس لدى الأفراد لحل مشاكلهم .
- إعطاء فرصة حقيقية للعاملين للمشاركة الفعلية في العمل .
- أن يسود أعضاء الفريق قيم الطاعة و الإحترام .. وقيم الإخلاص و التفاني .. وقيم الولاء و الإلتزام .. وقيم التفاهم و الثقة .

- أن يسود أعضاء الفريق إيثار الذات و المشاركة البناءة بالفكر و الجهد .
- أن يسود أعضاء الفريق المشاعر الإنسانية و تبادل الأفكار و المعارف و المهارات و توثيق العلاقات بينهم .
- أن يسود أعضاء الفريق روح العمل الجماعي و تختفي بينهم الفردية و الذاتية .
- القدرة على ترجمة القيمة إلى حقيقة و أفعال ، و الأفعال إلى إضافة قيمة للعمل .

خصائص فرق العمل الفعالة : ²

1 وجود مصالح و أهداف مشتركة :

إن وجود هدف واحد على الأقل أمر ضروري لتكوين الجماعات الصغيرة في المؤسسات و المجتمعات .

2 الإنسجام و التفاهم بين أعضاء الفريق :

إن وجود الإنسجام و التفاهم بين أعضاء الفريق ضروري لتحقيق الأهداف التي تهدف إليها الجماعة .

3 التفاعل :

إن وجود التفاهم بين أعضاء الفريق ينبثق عن التفاعل بينهم وهذا التفاعل يتمثل في أنشطة و مشاعر وأفكار و مفاهيم يقومون بها و يتعاملون معها و تسهل عملية التفاعل تلك الإتصالات التي تتم بينهم

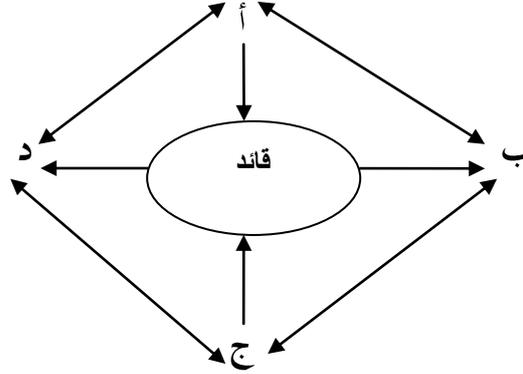
4 وجود هياكل للفريق :

¹ . نفس المرجع السابق ، ص 7 .

² . محمد الصبري ، بناء فرق العمل ، سلسلة إصدارات التدريب الإداري ، مرجع سابق ، ص ص 184-185 .

ينشأ بين أعضاء الفريق هيكل يتمثل في العلاقات التي تقوم بين القادة و التابعين في نظام متدرج من المراكز الاجتماعية في المجموعة على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (2) : يوضح هياكل الفريق .



المصدر : محمد الصيرفي ، بناء فرق العمل ، مرجع سابق ، ص 185 .

5 وجود معايير وقيم :

نظرا لوجود أهداف و مصالح مشتركة بين أعضاء الفريق فإنه تتطور بينهم أنماط سلوكية و معايير يتوقع من أولئك الأعضاء مراعاتها و المحافظة عليها .

سادسا : نشر المعلومات التسويقية :

يعتبر نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية و البشرية والإجراءات و الأساليب المصممة

لتجميع و تحليل و نشر المعلومات بشكل منتظم ، بحيث يمكن نظام المعلومات التسويقية من الربط بين البيئة الخارجية وإدارة المؤسسة ، و تعد المعلومات التسويقية عنصرا أساسيا لإتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المؤسسة .

فالعاملون بحاجة ماسة إلى معرفة خطط و سياسات و توجهات الشركة وإن فهموا رسالتها و أهدافها بدقة لكي يكونوا على إستعداد لتمريرها إلى العملاء أو الإستناد إليها لتقديم خدمات ذات جودة عالية من وجهة نظر العميل .¹ إن حاجة العاملين إلى المعلومات التسويقية تزداد عندما تكون الحالة التسويقية في البيئة التي تعمل بها المؤسسة تتصف بمايلي:²

(1) قصر دورة حياة بعض السلع أو الخدمات يشكل ضغطا و يدفع بإتجاه عملية تطوير المنتجات الجديدة .

(2) تعقد الأنشطة التسويقية و إتساع نطاقها دوليا و إختلاف سلوك المستهلك و العوامل المحيطة به .

¹ . بلبالي عبد النبي ، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية و كسب رضا الزبائن دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (BDL, BNA, BADR) بأدرار ، مذكرة ماجستير، في علوم التسيير، تخصص تسويق ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2009 ، ص 30 .

² . رضا ضيف الله الشوابكة ، مرجع سابق ، ص 29 .

(3) التحول من المنافسة التقليدية إلى المنافسة المعقدة على مستوى عالمي حيث إختلاف طرق التوزيع و الترويج والتسعير .

إن الإهتمام بالمعلومات التسويقية يعد أمراً ضروريا لتوفير المعلومات اللازمة في المؤسسة و توزيعها على العاملين كل حسب إختصاصه لتكون عاملاً مساعداً في إتخاذ القرارات و تسيير الأعمال التي تلزم لخدمة العملاء .¹ كما أن نظام المعلومات التسويقية هو أحد الأنظمة الفرعية بالمؤسسة ، ذلك التركيب المكونة من العاملين ، الإجراءات والأدوات المصممة لتسهيل تدفق و تخزين كافة البيانات والمعلومات من مختلف المصادر وتحليلها و صياغتها بحيث تصبح ذات فائدة لمتخذي القرارات .²

وتخضع المعلومات التسويقية لنظام جمع و تسجيل و تبويب و حفظ و تحليل البيانات التاريخية و الحالية المتعلقة بأعمال المؤسسة التسويقية ، و ذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات التسويقية .³

سابعاً : التكامل والتنسيق الداخلي⁴

إن تقديم خدمة ذات قيمة عالية بالنسبة للمستهلكين لا يقتصر على دور يقوم به جزء من موظفي المؤسسة كالأولئك الذين يعملون في الخط الأمامي ، بل يجب أن يكون محصلة لأداء فريق ، كامل أعضائه هم جميع موظفي المؤسسة فالخدمة التي تنتجها المنظمة تحتاج إلى جهود مختلفة ومعلومات متنوعة ، وهي تمر عبر سلسلة من العملاء والموردين الداخليين وإن تحققت الجودة بينهم ستضمن الإدارة وصول الجودة إلى العميل النهائي أيضاً.

وتؤكد على هذه النقطة كلاً من (Lewis and Gabrielsen, 1996) ، إذ تقولان أن العنصر الأساسي لنظرية التسويق الداخلي هو : إدراك وفهم العمليات الداخلية والمجالات التي تؤثر على التسليم النهائي للخدمة ، لهذا بالتعاون والتنسيق بين أفراد المؤسسة أمر ضروري ، خاصة في المؤسسات التي تتصف بمستويات عالية وتفاعل مستمر مع الزبائن. فهناك بعض المؤسسات الخدمية كالمستشفيات نجد أنها تتطلب تعاوناً كبيراً بين الطبيب المعالج والمرضى وطبيب التخدير والأشعة ، كل هذا ضروري و في غاية الأهمية و الدقة وأي خلل في مستوى التنسيق أثناء عملية جراحية على سبيل المثال قد يؤدي إلى خطورة عالية ونتائج مأساوية على حياة المريض وصحته .

وأشارت فيوما (Vioma, 2000) إلى أن التسويق الداخلي من منظور إدارة العلاقات الداخلية قد غير إهتمام مؤسسات الخدمات من التركيز على أداء موظفي الخط الأمامي فقط ، إلى التركيز على التكامل في أداء كل الفاعلين الداخليين ، ففعالية تسليم الخدمة للعميل النهائي يجب أن تبدأ من إنطلاق عمليات التجهيز للخدمة ، وهكذا حتى يكتمل إنتاجها مروراً بسلسلة متناغمة ومتكاملة من التفاعلات الداخلية ، ويظهر هذا جلياً وبشكل كبير في

¹ . تيسير العجارمة ومحمد الطائي ، نظم المعلومات التسويقية ، دار حامد ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2002 ، ص 18.

² . بشير العلاق وحميد الطائي ، مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل) ، دار اليازوردي للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2009 ، ص 378.

³ . نوري منير ، التسويق : مدخل المعلومات و الإستراتيجيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007 ، ص 137.

⁴ . سهام موسي الدربالي ، مرجع سابق ، ص 34 - 35 .

القطاعات الخدمية المختلفة من إعلامية ، ومالية ، ومصرفية وسياحية ، وفنية ، ورياضية ، وخاصة القطاع الطبي الذي يقدم خدمات ذات حساسية و أهمية فائقة للزبائن .

وكذلك عملية التكامل بين مختلف الوظائف والأقسام في المؤسسة ضرورية ومؤثرة على أداء الخدمة ، فالتسويق الداخلي يحتاج للتكامل بين مختلف الوظائف التي تعتبر أساسية في علاقات العملاء مع مؤسسات الخدمات . فمثلاً ، في مؤسسة ما نجد أن قسم التسويق له عناية بالحصول على المعلومات التسويقية وما يتعلق بـ احتياجات العملاء و التغييرات التي تحصل في الطلب ، وغيرها من المعلومات . أمّا قسم إدارة الموارد البشرية يهتم أن يحصل على هذه المعلومات لأنها ضرورية لتحديد الحاجة لإستقطاب موظفين جدد أو الحاجة لبرامج تدريب معينة أو غيرها من العمليات ، وفي قسم التشغيل قد يُلاحظ أن عملية إنتاج الخدمة بحاجة إلى تعديل معين أو تطوير جديد فيقوم هو الآخر بدوره .

وكذلك إستراتيجية التسويق الداخلي تهدف إلى تجنب التداخل والصراع الوظيفي الداخلي وتطوير البرامج التعاونية وبناء الالتزام المطلوب لتحقيق إستراتيجيات التسويق الخارجي ، وذلك لأن الصراع والخلافات الداخلية قد تتعد عن أهداف التسويق الداخلي وتؤدي إلى مستوى سيء من الأداء تجاه تحقيق رغبات الزبائن و إحتياجاتهم . ويمكن القول أن التكامل والتنسيق بين الأفراد والوظائف له أثر على جعل العامل يحس بأن هناك من يساعده ويتعاون معه كما في فرق العمل ، وهذا يسهل عليه أداء الخدمة وهو يعلم أن جهده يدخل ضمن أداء فريق كامل مما يحسن في معنوياته ورضاه في العمل .

وكخلاصة على ما سبق عرضه من أبعاد التسويق الداخلي (الإتصال الداخلي ، التدريب و التطوير ، التحفيز ، الدعم الإداري ، فرق العمل ، نشر المعلومات التسويقية ، التكامل و التنسيق الداخلي ...و غيرها) توضح عدم الإتفاق لدى الباحثين حول نماذج معينة لقياس التسويق الداخلي إلا أنها تصب كلها على أن المنتج هو الوظيفة والزبائن الداخليين هم الموظفين . ففحاح وكفاءة أداء برنامج التسويق الداخلي يعتمد بدرجة أساسية على مدى التعاون والتنسيق بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها ، وهذا هو المفتاح الذي يحقق نجاح برنامج التسويق الداخلي.

المطلب الثاني : نماذج التسويق الداخلي¹

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

- نموذج بيروي و الذي يركز على إعتبار الموظفين مستهلكين .
 - نموذج كرونروس و الذي يركز على التسويق التفاعلي .
 - نموذج أحمد و رفيق و الذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين .
- وسيتم التفصيل في هذه النماذج فيمايلي :

¹ . محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص ص 44 - 48 .

1) نموذج بيرى :

ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية :

❖ الفرضية الأساسية إعتبار الموظفين كمستهلكين و يتفرع عنها الفرضيتين التاليتين :

✓ إعتبار الوظائف منتجات داخلية .

✓ تبني التقنيات التسويقية داخليا .

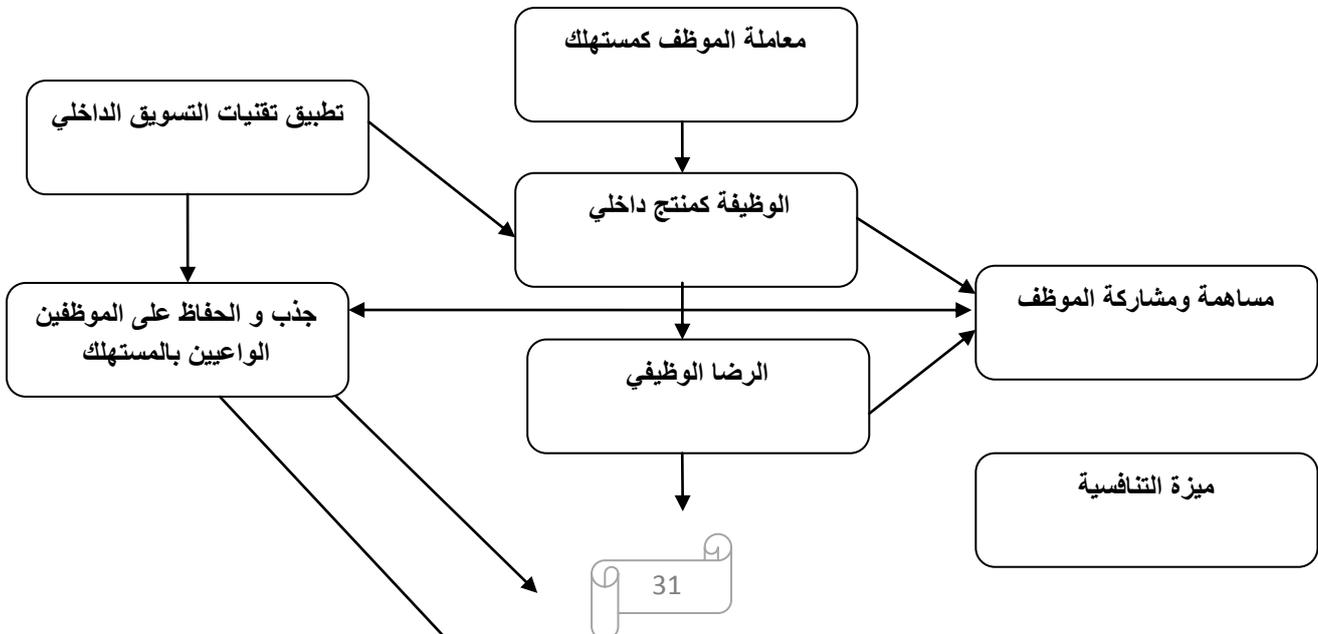
و الشكل الموالي يوضح نموذج بيرى للتسويق الداخلي .

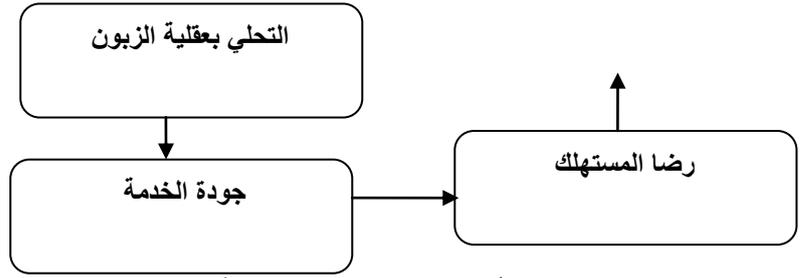
ومن خلال الشكل يتضح أن إعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المؤسسة يعني أن على المؤسسة أن تعمل على تصميم و تشكيل الوظائف بطريقة تساهم في :

- إشباع حاجات و رغبات الموظفين .
- إعطاء فرص للموظفين في الإندماج و المشاركة ف خطط و سياسات المؤسسة .
- جذب و الإحتفاظ بأفضل الموظفين .

و هذا الأمر يؤدي إلى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي) ، و يساعد على جذب و الإحتفاظ بالموظفين الأكثر توجهها بالمستهلك ، و المؤسسة 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 .

الشكل رقم (3) : نموذج بيرى في التسويق الداخلي .





المصدر : محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص ص 44 - 45.

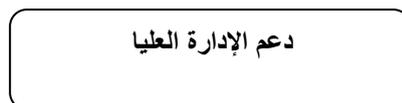
(2) نموذج كرونروس :

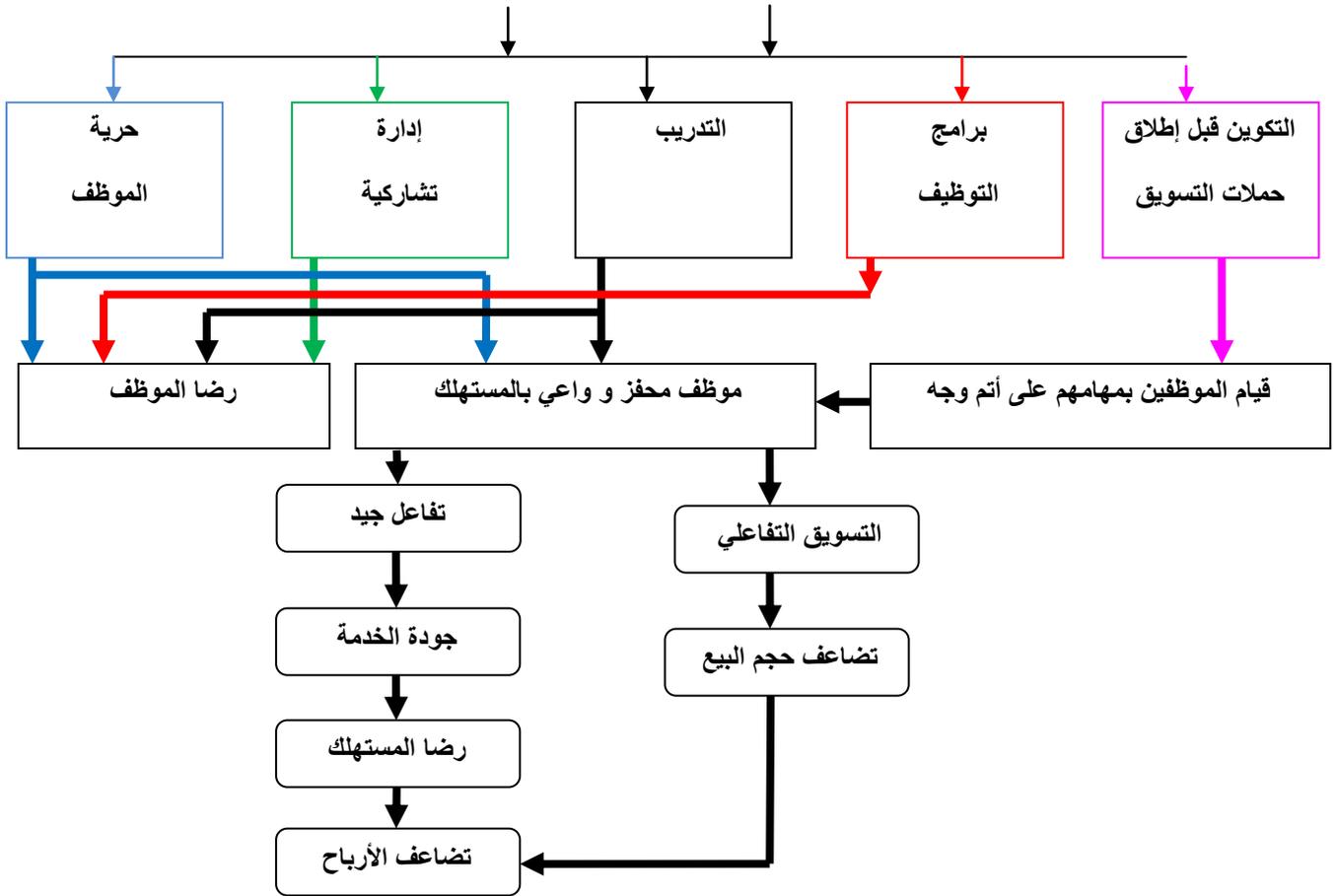
ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمؤسسة فرص تسويقية هامة ، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك و وعي أو إدراك بخدمة الزبون ، و متحلين بالعقلية البيعية والشكل (4) يوضح نموذج كرونروس للتسويق الداخلي .

ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي تكوين دعم من الإدارة العليا ، ولذلك عليها أن تلتزم بدعم:

- ❖ برامج التدريب ، وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك و إستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون .
 - ❖ سياسات و برامج التوظيف ، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد ، أي ضرورة إستقطاب الأفراد المناسبين وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها .
 - ❖ الإدارة التشاركية (Participative management) أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين و العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط و وضع الإستراتيجيات .
 - ❖ دعم الموظفين في إتخاذ القرارات (Employees discretion) أي إعطائهم الحرية في إتخاذ القرارات والتصرف ، و خاصة من هم على إتصال مباشر مع الزبائن .
 - ❖ إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغيرات التي تحصل في الإستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها ، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة ، و بالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه .
- إلتزام الإدارة بدعم هذه الجهود و الأنشطة ، يعني وجود موظفين راضين و محفزين ، وواعيين بخدمة الزبون ، و مدركين لأدوارهم ، و بالتالي تفاعل جيد مع الزبائن ، و تقديم خدمات بجودة عالية ، و من ثمة تحقيق رضا الزبون و نمو في الأرباح و حصص المؤسسة في السوق .

الشكل رقم (4) : نموذج كرونروس في التسويق الداخلي





المصدر : محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص ص 45 - 46 .

3) نموذج رفيق و أحمد :

بالإستفادة من النموذجين السابقين ، و إعتمادا 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 ، و الشكل رقم (5) يوضح هذا النموذج .

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

- تبني تقنيات تسويقية داخليا .
- التحفيز .
- التنسيق و التكامل بين الوظائف .

في أوجه التركيز النسبي للإدارات المختلفة حتى تخرج الإستراتيجية التسويقية التي صممت للأسواق المستهدفة بالشكل الذي يحقق الأهداف الموضوعية .

ويتطلب ذلك تنمية مزيج تسويقي موجه إلى العاملين يكون موازي و مقابل لذلك المزيج التسويقي الموجه للعملاء و يتفاعل في نفس الوقت مع رسالة و أهداف و إستراتيجيات المؤسسة .

ويتضمن المزيج التسويقي الداخلي للعاملين عناصر المزيج التسويقي الأربعة التقليدية (المنتج ، السعر ، الترويج ، و التوزيع) و ذلك على النحو التالي :¹

1) المنتج : يمكن وضع المنتج في أبسط صورة على أنه تلك الإستراتيجيات و الخطط التسويقية و غير التسويقية المزمع تنفيذها ويتضمن تصميم المنتج تلك القيم و الإتجاهات و السلوك المراد تعديله لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة. و بالطبع فإن هناك العديد من الأبعاد التي يتضمنها تصميم المنتج. وقد يتطلب ذلك زيادة في ميزانية التسويق. و تغيير نظام و معايير الرقابة المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي ، بالإضافة إلى تغيير الطرق التي يتعامل بها العميل عند نقاط البيع .

2) السعر : يتضمن عامل السعر في المزيج التسويقي الداخلي ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين (العاملين) أن يدفعه عند إقتناعه بالخطط و الإستراتيجيات الجديدة المزمع تنفيذها ،وقد يتضمن ذلك التأييد لهذه الخطط ، التضحية بمشروعات و إهتمامات أخرى للعاملين في إدارات مختلفة ، ووضع أولويات معينة للإهتمام بخدمة العميل أكثر من الإهتمام بمدى الملائمة لهذه السياسات من جانب العاملين... إلخ. و الأكثر من ذلك هي التكلفة السيكلوجية المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة و تغيير معتقداتهم و إتجاهاتهم و طرق عملهم لتلائم مع إتجاهات الإدارة الحديثة.²

3) الترويج (الإتصالات) : يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويق تأثيراً على العملاء الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الإتصالات المختلفة لإعلام و إقناع العاملين و تغيير إتجاهاتهم و سلوكهم على النحو المطلوب . وبطبيعة الحال يمكن استخدام وسائل الإتصالات المكتوبة مثل التقارير و ملخص الخطط المزمع تنفيذها بالإضافة إلى الكتيبات و مجالات الحائط... إلخ . بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام وسائل الإتصال الشخصي من خلال الإجتماعات و الندوات و استخدام الأفراد ذو التأثير داخل المؤسسة في الترويج لزملائهم و مرؤوسيههم للأفكار و الخطط المطلوب تنفيذها . وكلما تعددت الوسائل المستخدمة في الإتصال كلما زادت فعالية هذه الإتصالات في تحقيق أهدافها.³

¹ نفس المرجع السابق ، ص 58 .

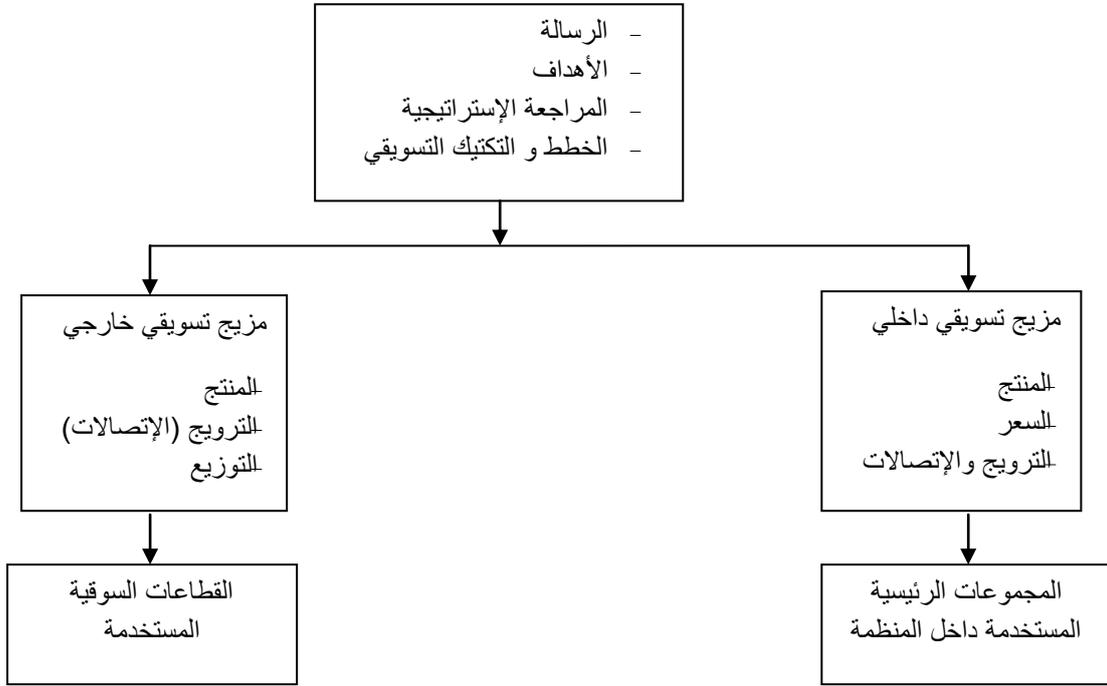
² . عباسي بوبكر ، مرجع سابق ، ص 48 .

³ . محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ص 58 .

4) **التوزيع (المكان)** : إن قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي الداخلي تتعلق أساساً بالطريقة (أو المسار) الذي يتم من خلاله تقديم المنتج إلى العملاء الداخليين و وسائل الإتصال المستخدمة من لقاءات ، و إجتماعات وتدريب ، و ندوات... إلخ ، وتعتبر المهارات الإدارية للمسير و قدرته على تنظيم هذه اللقاءات و الندوات من العناصر الأساسية لتسليم المنتج ، بالإضافة إلى نظام الحوافز و الترقية و نظام المتابعة... إلخ ، ومن ثم يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة و نظمها ، قنوات توزيع للإستراتيجيات التسويقية الداخلية.¹

و الشكل التالي يوضح العلاقة بين كل من المزيج التسويقي الخارجي و الداخلي و مكونات التوجهات الإستراتيجية :

الشكل رقم (6) : التوجهات الإستراتيجية وعلاقتها بالمزيج التسويقي الداخلي و الخارجي



المصدر : محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ص 44 .

المطلب الرابع : إنعكاسات التسويق الداخلي:²

إن نجاح التسويق الداخلي يضمن للمؤسسة أن تحسن من أدائها ، وتعزز مكانتها التنافسية ، وهو ضروري لتنفيذ إستراتيجيتها التسويقية ، فيكفي أنه يساعد الإدارة في تطوير ونشر ثقافة تنظيمية قوية ، أحد قيمها الاهتمام بخدمة العميل وتقديم الأجر له دائماً . وكذلك نجاح مفهوم التسويق الداخلي له علاقة بنجاح تطبيق بعض المفاهيم الإدارية

¹ . عباسي بوبكر ، مرجع سابق ، ص 49 .

² . سهام موسي الدربالي ، مرجع سابق ، ص 44 - 47 .

منها : التسويق بالعلاقات ، وإدارة الجودة الشاملة ، و سيتم التطرق لإرتباط التسويق الداخلي بهذين المفهومين في الشرح التالي:

يُعد التسويق بالعلاقات من بين التحولات المهمة التي حصلت في أدبيات التسويق ، فهو إنتقال من مفهوم التسويق التقليدي (Transactional Marketing) الذي يركز على كيفية جذب العملاء قبل المنافسين لضمان بيع الخدمات و المنتجات إلى مفهوم آخر قائم على بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء ، وكذلك قائم على إعتبار العملاء شركاء للمؤسسة.

وعرّف (Berry, 1995) التسويق بالعلاقات بأنه " عملية تتم بواسطتها تكوين علاقات بين الم مؤسسة وزبائنها وصيانة تلك العلاقات والمحافظة عليها " .

ويشير (Lovelock, 2001) إلى أهمية التسويق بالعلاقات كفلسفة تساهم في تطوير أداء العمل ، كما أنه توجه إستراتيجي تتبّعه المؤسسة ، فيتم من خلاله التركيز على الإحتفاظ بالعملاء الحاليين وتطوير العلاقة معهم بدلا من التركيز فقط على جذب العملاء الجدد بشكل مستمر (كما في التسويق التقليدي) ، لأن تكلفة الإستمرار في إستقطاب عملاء جدد أكبر بكثير من تكلفة المحافظة عليهم.

كما يؤكد العديد أيضاً من المختصين على أن التسويق الداخلي يعتبر عنصراً حيوياً وركناً مهماً من أركان التسويق بالعلاقات ، فهو يقوم على تقديم مستوى مرضي من جودة الخدمة الداخلية ، وهذا يساعد على إنجاح تفاعل العميل الخارجي مع مزود الخدمة ، وكذلك يتعلق الأمر بتطوير العمليات والدعم المطلوب لتسليم خدمة ذات جودة عالية للعميل الخارجي . ويتيح التسويق الداخلي للمؤسسة بناء قوى عاملة ذات ثقافة وتوجه نحو خدمة العميل الخارجي ، وذلك من خلال تدريب العاملين على طرق الإتصال ، و التعامل مع الزبائن بطريقة فعالة تضيف جودة إلى الخدمة المقدمة لهم .

ويُفسّر انعكاس التسويق الداخلي على التسويق بالعلاقات بأن إدراك العميل لجودة الخدمة يتأثر مباشرة بتصرفات العاملين مقدمي الخدمة ، لأن السلوك الإيجابي للموظف في عمله يحسّن من قدرته على تفهم العميل وتلبية رغباته بشكل يرضيه ، وهذا سيزيد من ثقة العميل بهذا الموظف ويحترم أداءه ويرغب في التعامل معه مجدداً ، وهكذا يبدأ بناء علاقات طويلة المدى مع العملاء .

أما فيما يخص إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) فهو يُعد أحد المفاهيم الإدارية المهمة ، وجاء لتسليط الضوء على مفهوم الجودة وكيفية تحقيقها لضمان نجاح المؤسسات. وتطبيق هذا المفهوم يتميز بأنه يشمل كل العاملين في المؤسسة بهدف تحسين وتطوير كفاءة أدائهم ، وكذلك تهتم إدارة الجودة الشاملة بالعميل الخارجي من خلال عملية التحسين المستمر .

وتسعى مؤسسات الخدمة إلى تبني هذا المفهوم لإدراكها بأهميته وفاعليته ، فهو بالنسبة لها يعني عملية التكامل بين كل النشاطات والوظائف والعمليات داخل المؤسسة من أجل تحقيق التحسين المستمر في التكاليف والجودة والوظائف وتسليم الخدمات التي ترضي العميل سواء الخارجي (طالب الخدمة) أو الداخلي (مقدم الخدمة). وقد أشار (Longbottom, E, JR, Chourides and Murphy, 2006) إلى وجود علاقة قوية بين التسويق وإدارة الجودة الشاملة. ويقول كل من أحمد ورفيق (Ahmed and Rafiq, 2002) ، وكذلك كل من آرزو وزملاؤه (Arzu, Fevzi, Ezel, Amy and Nilgòn, 2007) أن التسويق وإدارة الجودة الشاملة يقومان على فلسفة الأعمال التي تستهدف رضا العملاء وتحقيق رغبة للمؤسسة على المدى البعيد ، ويضيف نفس الباحثين أن التسويق الداخلي يساعد على تحقيق المهدفين معا وذلك من خلال:

- تكامل كل الوظائف وإزالة الحواجز التنظيمية التي تعيق الفعالية.
- تحفيز العاملين نحو إدراك الجودة وإدراك أهمية خدمة العميل.
- تحسين أداء العلاقات الداخلية التي يمر عبرها تسليم الخدمة للعميل النهائي.

وخلصاً هذه الفكرة ، أنه من الواضح أن التسويق الداخلي الناجح يسهل الانتقال إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة وكذلك الأمر بالنسبة للتسويق بالعلاقات ، فالتسويق الداخلي من خلال بناء مناخ تنظيمي قوي وصحي يعمل على تحسين فعالية أداء الأفراد العاملين لينعكس ذلك على رضا الزبائن الخارجيين وعلى أداء المؤسسة وتحقيق تميزها على المدى الطويل.

ليس من السهل أن تتبنى المؤسسة فلسفة التسويق الداخلي لذلك يتطلب الكثير من الجهد والتواصل في العمل ، وعند تطبيقه تترتب عليه إنعكاسات تؤثر على المؤسسة ومن أهم نتائج هذه الإنعكاسات مايلي :¹

1. بناء علاقات داخلية فعالة وثيقة ومتبادلة ، وإزالة كل المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية الوظيفية من

خلال مفهوم التسويق الداخلي يتطلب من المؤسسات أن تسعى لتحقيق الأهداف التالية :

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

➤ مساعدة العاملين على فهم و إستيعاب رسالة المؤسسة و أهدافها و حملاتها الإعلانية .

➤ تحفيز العاملين بإستمرار و إعلامهم بالنتائج الإقتصادية للمؤسسة .

➤ إستقطاب الموظفين ذوي الكفاءات و المحافظة عليهم .

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

2. تعزيز المرونة داخل العمل و التقليل من رقابة الإدارة على العاملين طالما أن هناك ثقافة و توجيه لدى الأفراد

لخدمة العملاء .

¹ . سهام موسي الدربالي ، مرجع سابق ، ص 20 .

3. التسويق الداخلي أداة ناجحة لإدارة التغيير و تنفيذه فعالية داخل المؤسسة فهو يساعد على تجاوز مقاومة التغيير داخليا .

4. التسويق الداخلي ركن مهم من أركان تسويق العلاقات لأن السلوك الإيجابي للعاملين يعزز من ثقة العملاء بالعاملين و بأداء المؤسسة و هذا يحقق رضا العميل في النهاية وهو ما يزيد من فرصة الإحتفاظ بعلاقات طويلة معهم .

5. تحسين مؤشرات الرضا الوظيفي و الولاء للمؤسسة ، و كذلك زيادة إلتزام العاملين و حرصهم على أداء العمل .

كحوصلة لما سبق تنطوي سياسات و برامج التسويق الداخلي على بعض الأنشطة المخططة و الموجهة للعاملين بها والخاصة بالتنمية و التدريب و التطوير و التحفيز و المكافأة و نشر المعلومات التسويقية و تقديم الدعم الإداري للعاملين و تنظيمهم في فرق عمل و تعزيز الإلتصال الداخلي بينهم ، و تحقيق التكامل و الإنسجام بين الوظائف تعمل كلها على تدعيم دافعيتهم في تحسين أدائهم و سلوكياتهم لتحقيق الرضا الوظيفي للموظف و العميل معا ، وذلك بتبني المؤسسة لنموذج يحقق فلسفتها و يحقق أهدافها و يلائم إجراءات و سياسات تسويقها الداخلي المتمثلة في المزيج التسويقي الموجه للعاملين و الموازي للمزيج الموجه للعملاء و نجاحه له إنعكاسات تساعد المؤسسة على نشر ثقافة تنظيمية قوية تخدم المؤسسة و الموظفين و العملاء بتقديم الأجدود لهم دائما .

بات واضحاً مفهوم التسويق الداخلي و أهميته من خلال التطرق لمختلف المحاولات و المداخل التي درست المفهوم من قبل ، والتي يبدو أنها لم تتوافق لصياغة تعريف موحد للتسويق الداخلي ، لكن هذا لم يمنع من وضوح الرؤية تجاهه . وأهم ما يمكن استخلاصه هو أن التسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لتسيير العاملين في المؤسسات و الإهتمام بهم من خلال إقامة علاقات تفاعلية معهم لكسب ولاء الزبون ، لذا تهتم فلسفة التسويق الداخلي بتوفير نظام إتصال فعال لإمدادهم بالمعلومات اللازمة و تدريبهم بتنمية مهاراتهم وقدراتهم و وضع أنظمة فعالة لتحفيزهم و تنظيمهم في فرق عمل و كذلك بدعمهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات ليكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات لعملائهم والمحافظة عليهم وكسب ولائهم .

ولتطبيق التسويق الداخلي لا نستطيع أن نقول أن نموذج هذا الباحث أفضل من نموذج باحث آخر أو العكس ، لأن كل واحد من تلك النماذج يحقق فلسفة وأهداف و إجراءات وسياسات التسويق الداخلي بطريقته ، وهذا يترك الباب مفتوحاً نحو بناء مفهوم واضح ومحدد للتسويق الداخلي ومفرداته الأساسية . ونجاح هذه الفلسفة يأتي من خلال دعم إستراتيجيات الإتصال الداخلي و التدريب و التحفيز و الدعم الإداري و العمل ضمن فرق العمل ، لتحقيق أهداف المؤسسة .

الفصل الثاني :

الرضا الوظيفي

تمهيد :

إن نجاح أي مؤسسة يرتبط بنجاح موظفيها الذين يشكلون المحور الأساسي في ذلك النجاح مما يلزم توفر الظروف التي تساعدهم على التكيف مع مختلف ابعاد وظيفتهم (التنظيمية ، الاجتماعية ، البيئية) و ما يتبع هذا التكيف من اشباع للحاجات و إبراز القدرات و الطموحات الشخصية ، بحيث أن الوظيفة تمثل جزءاً هاماً في حياة الفرد و مع مرور الوقت يكون الفرد قد إكتسب مجموعة من الآراء و المعتقدات و المشاعر نحو وظيفته وهذا ما يطلق عليه بالرضا الوظيفي .

فالرضا الوظيفي هو شعور داخلي بالارتياح يشمل الظروف المحيطة بالوظيفة و بالموظفين ، وعليه إرتأينا أن نتناول في هذا الفصل أهم العناصر المرتبطة بالرضا الوظيفي في ثلاث مباحث ، في المبحث الاول سنتطرق فيه مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته و معرفة أنواعه ثم تحديد العوامل المؤثرة فيه ، أما المبحث الثاني فسننتطرق فيه إلى أساليب قياس الرضا الوظيفي ومحدداته و نتائجه و نظرياته وأخيرا سنتطرق الى علاقة التسويق الداخلي بالرضا الوظيفي .

المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي .

حظي موضوع الرضا الوظيفي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين و الدارسين منذ مطلع الربع الثاني من القرن العشرين وحتى الآن ، عندما نادى حركة العلاقات الإنسانية بأهمية الروح المعنوية و تحسين ظروف الموظفين في هذه المؤسسات لزيادة الإنتاج .

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي .

لقد بدأت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي ، وحظي هذا المفهوم بإهتمام العديد من الباحثين حيث عبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعريفات ولم يتفقوا على تعريف عام له ، و يعود ذلك الاختلاف في القيم و المعتقدات و محاور الإهتمام بين الباحثين ، و كذلك الاختلاف في الظروف و البيئة المحيطة . و من بين هذه التعاريف نذكر مايلي :

يعرف VROM الرضا بأنه " إتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه " ¹ .

ويعرف STOON الرضا الوظيفي بأنه " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله ، و يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها " .²

كما يعرف كذلك بأنه " ردود فعل عاطفية و إيجابية ناحية العمل لا يتصف بالثبات أو الديمومة فهي مشاعر السعادة والسرور التي يكونها الفرد تجاه عمله " .³

ويرى MIDEL MISTE و HEET أن الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية و التي تعني مدى قيام المؤسسة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين .⁴

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه " درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل و يحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر ظروف العمل ، طبيعة الإشراف ، طبيعة العمل نفسه ، الإعتراف بواسطة الآخرين .

و يوجد من يعرف الرضا الوظيفي بأنه محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا ، ويعبر الرضا الوظيفي بالمعادلة الآتية :

¹ . محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 196 .

² . نفس المرجع السابق ، ص 195 .

³ . محمد حافظ حجازي ، المنظمات ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2002 ، ص ص 222 – 223 .

⁴ . محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ، ص 196 .

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل " 1.

ويتمثل الرضا الوظيفي بكونه " عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ، و أنه ينتج عن آدائهم لما تقدمه الوظيفة أو العمل لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم أو أعمالهم و عليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإداريين كلما زاد رضا العاملين ، كما أنه محصلة لإتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالمؤسسة " 2.

ويعرف كذلك على أنه " الحالة الشخصية للفرد و التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل " 3.

ويعرف على أنه " عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة " 4.

ويرى Locke أن مسألة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي "هي محصلة ما يراه المرء من علاقة بين الشيء الذي يريد تحقيقه من واقع وظيفته التي يشغلها ، وبين الشيء الذي يعتقد حصوله عليه من هذه الوظيفة فعلا " 5.

ويشير Hoppock إلى أن مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن "مجموعة من الإهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق : "إنني راض في وظيفتي " 6.

وهناك من يفسر الرضا بشكل مبسط على أنه " تخفيض حدة التوتر الناتج عن الفجوة بين توقعات الفرد والحاجات غير المشبعة " 7.

ويعرفه PHilppe Gabilliet على أنه " محصلة مشاعر الفرد تجاه عمله " 8 .

ويرى Lawler أن الرضا هو " عبارة عن الإختلاف ما بين شعور الشخص تجاه ما سيحصل عليه و ما يدركه الشخص بأنه حصل عليه بالفعل " 1.

1. محمد صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية 2004 ، ص ص 171-172.

2. نفس المرجع السابق ، ص 172.

3. محمد الصيرفي ، السلوك الإداري ، العلاقات الإنسانية ، دار الفتح للتجليد الفني ، مصر ، 2007 ، ص 113.

4. حامد أحمد بدر ، السلوك التنظيمي ، دار القلم ، الكويت ، ط1 ، 2004 ، ص ص 50-51 .

5. خالد عبد الرحيم المهيبي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، ط1، 2003، ص16.

6. نفس المرجع السابق ، ص 17.

7. هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2009، ص212.

8 . PHilppe Gabilliet, Comportements Organisationnels , 2 eme Edition paris 2006 , p92 .

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

ويتبين من التعريفات السابقة إختلاف الباحثين على تحديد مفهوم الرضا الوظيفي باعتباره من أكثر المواضيع غموضا لكونه يعبر عن حالة إنفعالية يصعب قياس دراستها بكل موضوعية و كذلك لتداخله مع مفاهيم أخرى كالروح المعنوية². فدرجة الرضا الوظيفي بالمعنى السابق تمثل سلوكا ضمنيا أو مستترا يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر. ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس فيها إتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي³. ويمكن تلخيص هذا المفهوم بأنه مشاعر و إتجاهات الفرد نحو عمله (وظيفته) حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة و يؤدي عدم الرضا إلى نقص الرغبة في العمل .

المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي .

يعتبر الرضا الوظيفي من المسائل الهامة التي تستوجب من المؤسسات الإهتمام بها من جميع النواحي ، لكونه مرتبط بباقي الإتجاهات و النواحي في العمل ، و نظرا لما يسببه من أثار سلبية أو إيجابية على سلوك الفرد ، وحتى على الظواهر الأخرى الموجودة في مجال العمل .

إن الرضا ، هو العامل الأساسي الذي يضمن بقاء العامل جادا ومثابرا في عمله ، ومن هنا فإن أهمية و تأثير الرضا الوظيفي يظهر جوانب عديدة لدى الأفراد العاملين منها : الصحة العضوية و النفسية للفرد ، التي تتأثر بدورها بدرجة رضا الفرد أو عدم رضاه عن وظيفته .

هناك كذلك علاقة قوية بين عدم الرضا الوظيفي والصحة العقلية ، و تعد وضعية العمل أحد مسببات عدم الرضا الوظيفي ، و مشاكل الصحة العقلية ، فوجود العامل في محيط و وضعية عمل جيدة و مناسبة ، يكون على درجة من الإرتياح و الرضا ، و تكون بذلك حالته العقلية أبعد من المشاكل و الإضطرابات ، وتظهر أهمية الرضا الوظيفي ، في درجة تأثيره على مختلف الإتجاهات و الإلتزامات الأخرى للعامل سواء تجاه العائلة ، أو الحياة الشخصية عموما والعملية خصوصا نظرا لإرتباط جميع جوانب الحياة ببعضها ، و يؤثر كذلك على نظرة الفرد العامل لنفسه و قدراته ، و ذلك ما أكده Herzberg بأن الرضا الوظيفي يرفع من الثقة بالنفس .⁴

¹ . علي بن يحيى الشهري ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2002 ، ص 27 .

² . مصطفى عاشوري ، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1972 ، ص 113 .

³ . علي السلمي ، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال ، دار غري للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1995 ، ص 75 .

⁴ . عبد النور أرزقي ، محددات الرضا المهني و معنى العمل عند العمال الجزائريين ، مذكرة ماجستير بقسم علم الاجتماع جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 83 .

المطلب الثالث : أنواع الرضا الوظيفي .

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالإرتياح النفسي في بيئة العمل ، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل ، و بما أنه أيضا هناك إختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية ، فإنه يمكننا تقسيم الرضا الوظيفي حسب المعيارين التاليين :¹

الفرع الأول : معيار شموليته : و تندرج تحت قسمين هما :

أولا : الرضا الوظيفي الداخلي : و يتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل : الإعتراف والتقدير ، القبول ، الشعور بالتمكن و الإنجاز و التعبير عن الذات .

ثانيا : الرضا الوظيفي الخارجي : و يتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل : المدير ، زملاء العمل و طبيعة و نمط العمل .

ثالثا : الرضا الكلي العام : وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية و الخارجية معا .

الفرع الثاني : معيار الزمن : و يقسم إلى :

أولا : الرضا الوظيفي المتوقع : و يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة .

ثانيا : الرضا الوظيفي الفعلي : يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي .

وهناك من يقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين هما :²

1) الرضا الوظيفي الكلي : يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب و مكونات العمل ، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه ، فهو ربما لايعتبر جميع تلك العناصر مهمة و بالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه .

¹ . إيناس فؤاد نواوي فلمبان ، الرضا الوظيفي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة

مذكرة ماجستير ، في قسم الإدارة التربوية و التخطيط بجامعة أم القرى ، بالمملكة العربية السعودية 1428/1429 هجري ، ص 65.

² . سالم عواد الشمري ، الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة ، مذكرة

ماجستير ، كلية الإقتصاد و الإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، قسم إدارة الأعمال ، المملكة العربية السعودية ، 2009 ، ص 16.

2) الرضا الوظيفي الجزئي : يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة كافية عن بعض جوانب العمل و بالتالي إكتفى بها أو ربما لازال الإستياء موجودا لكنه لا يزال يؤدي أعماله.

من خلال ما تقدم ذكره في المطلب يستدعي من المؤسسة أن تراعي هذه الأنواع وتسعى جاهدة لبلوغ رضا عامليها من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم لتحقيق أهدافها .

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي .

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي و التي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل مايلي :¹

الفرع الأول : العوامل التنظيمية : و تشمل :

1. نظام العوائد :

" تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية و المعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفقا لما قدموه من جهد في تأدية مهامهم " .²

و أهمها : الأجر و الحوافز ، المكافآت و الترقية ، حيث يشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب و بالشكل العادل .

1.1 الأجر :

في حال الإعتماد على الربط بين الرضا و إشباع الحاجات و خاصة الفيزيولوجية منها ، فإننا نلاحظ أن عامل الأجر جد ضروري لتحقيق الرضا لدى العاملين ، و مهما يكن المنطلق فإنه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر هام في تحقيق الرضا كونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العمال .

حيث أن النقود تمثل الوسيلة الوحيدة لإقتناء متطلبات الحياة المادية و كذا وسيلة مهمة لتحسين الجوانب الأخرى من الحياة خارج المؤسسة مما يعزز إيجابا مختلف جوانب حياة العامل .

وقد أجريت الكثير من الدراسات حول الأجر و الرضا الوظيفي منها : دراسة Tomson 1939 ; Muler و Kandal & Smith 1941 ، وأكدت كلها على وجود علاقة طردية بين مستوى الأجر و الرضا الوظيفي غير أن البعض من أمثال Herzberg ينظرون للأمر من منظار مغاير ، حيث يرون بأن الدخل لا يحقق الحاجات الفيزيولوجية فحسب بل هو مبعث للعزة و الإفتخار بالإضافة إلى إمكانية تحويل المال إلى منفعة معنوية .

¹ علي محمد عبد الوهاب ، عايدة سيد خطاب ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1993 ص71.

² . سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي : أطر نظرية وتطبيقات علمية ، دار الصفاء ، عمان ، 2010 ، ص 100 .

2.1 الحوافز :

يمكن تعريف الحوافز بأنها "مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل جهد أكبر في عمله و الإبتعاد عن إرتكاب الأخطاء ، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته و إشباع حاجاته المتعددة ، و تحقيق مشاريعه و تطلعاته التي يسعى لبلوغها من خلال عمله"¹ .
و يتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أحد أهم المتغيرات المستقلة للرضا و الدافعية و الأداء بحيث تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام و ليس على الرضا فحسب .

3.1 الترقية :

يقصد بالترقية : "مكافئة الموظف بمنحه وظيفة ذات مسؤولية أكبر من وظيفته السابقة و درجة أعلى من درجتها"² .

و يمكن القول أن لتوفير فرص الترقية للعاملين علاقة قوية برضاهم الوظيفي إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كإعتراف من الإدارة بالجهد المبذول من طرف الفرد ، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل ، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية و الرضا الوظيفي ، كما يرى Vroom أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية ، وعلى هذا يجب على المؤسسة إشباع هذا الطموح و إلا ينخفض رضا كل عامل طموح .

2. السياسات التسييرية :³

2. 1 نمط الإشراف :

يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم و الذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية .

فمعظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف و رضا العاملين وأن معاملة المشرف اليومية للعاملين يكون لها أثر كبير على درجة رضاهم .
فنمط الإشراف ماهو إلا طريقة معاملة المسؤولين لمرؤوسيههم و كيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية و نجد هنا القيادة الإستبدادية (الدكتاتورية) ، الديمقراطية و الحرة .
و تؤكد كل التجارب على أن أفضلها وأكثرها تحقيقا لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية و إجتماعية كتكافؤ الفرص ، حرية الرأي ، المساواة أمام القانون ، العدالة و التعاون في حدود الأهداف التنظيمية .
و أشار Filipe إلى غياب الإشراف الجيد يؤدي إلى زيادة الإستياء و ليس إلى عدم الرضا فقط .

¹ . مرعي محمد مرعي ، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع الحكومي العام العربي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2003 ، ص 2 .

² . أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1982، ص 147 .

³ . شوقي ناجي جواد ، إدارة الأعمال من منظور كلي ، دار و مكتبة الحامد للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 298 .

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

ويمكن تلخيص نمط الإشراف الذي يخلق درجة أعلى من الرضا في النقاط التالية :

- طلب الأمور الممكنة و ليس التعجيزية .
- تكريم الإنجاز الجيد و المتميز .
- مشاطرة المرؤوسين أفراحهم و أحزانهم .
- خلق مناخ مشبع بروح المودة و الإحترام .
- تشجيع الأعمال الجيدة و الابتكارات الفردية و الجماعية .

إن الفطنة و قدرة المسؤولين على تفهم العمال و التأثير عليهم من خلال بناء العلاقات الشخصية القوية تظفي على المؤسسة أكثر تماسكا من خلال زيادة الرضا و الولاء لدى العاملين .

2.2 قيم و أهداف المؤسسة :

كلما شعر الفرد في أي مؤسسة أنه يعمل من أجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من أجل شيء يستحق الجهد و التعب .

2.3 سياسة المؤسسة :

وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسهل العمل ولا يعيقه فكلما كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة ، التكامل ، الإستقرار وتوفر المعلومات... إلخ ، كلما كان هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي .

3. ظروف العمل :¹

1.3 : ظروف العمل المادية :

بدأ الإهتمام بالظروف المادية وتأثيرها على أداء العامل منذ فترة طويلة فأجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم ، ذلك لما للمحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه ، إذ للإنسان حدود وعتبات تحمل إزاء هذه العوامل المادية كالإضاءة ، الحرارة ، التهوية ، الضوضاء ، الإهتزاز ، النظافة ، وسائل العمل وغيرها . و إنطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئته العمل كعلاقة متعدية وبالتالي على رضاه عن عمله ، ومنه فإن لسوء الظروف المادية و وضعيات العمل الغير مريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه ، أما ملاءمتها فتؤدي إلى إحساسه بالإرتياح النفسي و الرضا الوظيفي .

2.3 : الظروف الإجتماعية (جماعة العمل) :

يطلق مصطلح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل المؤسس بغرض إشباع دوافع الإنتماء إلى جماعة معينة . حيث تلاحظ أهمية الجماعات وتأثيرها على سلوك الأفراد بصفة عامة وعلى رضاهم بصفة خاصة ، كونها تؤثر على الأداء و العلاقات الشخصية و الإتصالات و الدافعية وهي كلها ذات علاقة متعدية بالرضا الوظيفي .

¹ . محمود فتحي عكاشة ، علم النفس الصناعي ، دار الجمهورية ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 119 .

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

وتفسر هذه العلاقة بين الرضا وجماعة العمل من خلال الأهداف و المنافع المادية والنفسية التي يحققها الفرد من جماعة العمل التي ينتمي إليها ، بالإضافة إلى أن الفرد يحقق رضا أعلى عادة حين يشبع حاجته الإجتماعية إنطلاقا من حب الإنتماء وحسب درجة قوة هذه الحاجة لديه وكذا حسب طبيعة العمل .

3.3 : محتوى العمل :¹

يقصد بمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المؤسسة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا ، ولا شك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه Herzberg في أبحاثه .

ويعتبر Herzberg أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل دورا في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام مستوى الصلاحيات الممنوحة ، إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها ، كما يقترح Herzberg الحلول التالية للرفع من رضا العامل إتجاه عمله :

■ الإثراء الوظيفي :

إن مدخل الإثراء الوظيفي يفترض أنه على المديرين زيادة عدد المهام التي يؤديها العامل وكذلك درجة سيطرة الفرد على ما يؤديه ، مع إستبعاد بعض نواحي الرقابة على الوظيفة وتفويض مزيد من السلطة للعاملين .

■ التنوع الوظيفي :

باعتبار أن الفرض الأساسي لشعور الأفراد بالإحباط و عدم الرضا عما يؤديه من عمل هو أداء نفس العمل كل يوم فإن التنوع الوظيفي قد أستخدم لزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها الفرد في مجال عمله ونتيجة لذلك فإن العاملين يقومون بأداء عدد متنوع من المهام ، وهو الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من الروتين و بالتالي تخفيض شعور الأفراد بعدم الرضا الوظيفي .

■ التدوير الوظيفي :

يتضمن التدوير الوظيفي تحريك العاملين بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى ، و يستعمل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب وزيادة مهارة ومرونة الأفراد في أداء العمل .²

4.3 : ساعات العمل (برنامج العمل) :³

يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل ، فمنهم من يفضل العمل نهارا ومنهم من يفضله ليلا ومنهم من يميل للعمل بلا إنقطاع كما فيهم من يرتاح للنظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر وهكذا .

¹ . محمود فتحي عكاشة ، مرجع سابق ، ص 120 .

² . نفس المرجع السابق ، ص 120 .

³ . كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس الأفراد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، عمان ، 2010 ، ص 218.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

وعليه فإن للتفضيلات الساعية للعمل أثرا بالغ الأهمية على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها ، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد لأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسيا وعضويا ، وبناءا على ذلك سار الكثير من الباحثين يجربون الأوقات المناسبة لإدخالها ، والمقدار اليومي أو الشهري الملائمين ، ومهما كانت النتائج فإنه كلما وفرنا للفرد حرية إستخدام وقت للراحة وزدنا من هذا الوقت كلما زاد رضاه عن عمله ، وكلما تعارضت ساعات العمل مع وقت الراحة أو حرية الفرد في إستخدامه كلما إنخفض رضاه .

الفرع الثاني : العوامل الشخصية للرضا :¹

تتضمن هذه العوامل شخصية العامل حيث إن العامل الذي يعاني إضطرابا شديدا في شخصيته يجد صعوبة في الرضا عن عمله سواء كان مهنيا أو إجتماعيا كما أن تنافر السمات الشخصية و متطلبات المهنة يؤديان ليس فقط إلى تأخير التقدم والنجاح بل يدفعان إلى حالة عدم رضا لدى الفرد وهو الأمر الذي يظهر في أشكال وصور مختلفة كالتعاسة ونقص الكفاءة في العمل و الإسراف في ترك العمل والمشكلات الإجتماعية .

حيث أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد ، فهناك أناس بطبائعهم وشخصياتهم أقرب إلى الرضا أو الإستياء ومن أهم مسببات ذلك لدينا مايلي :

1) إحترام الذات :

كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للإعتدال بالرأي وإحترام الذات و العلو في قيمتها وقدرها كلما كان أقرب إلى الرضا الوظيفي ، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بإنقاص في قيمتهم و قدرهم فإنهم عادة ما يكونون أقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم .

2) تحمل الضغوط :

كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط في العمل ، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره ، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية والتفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي .

3) المكانة الإجتماعية :

المكانة الإجتماعية للعامل ورتبته في السلم الوظيفي تدعم رضاه و تعززه ، في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما يؤدي إلى الإستياء وعدم الرضا .

¹ . بوقال نسيم ، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة - ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011-2012 ، ص ص 134-135 .

4) الرضا العام عن الحياة :

يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم ، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية و الإجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عدم رضا ومشاكل وصراعات تنظيمية .

وكحوصلة لما تضمنه المبحث أن الكثير من الباحثين إختلفوا في توحيد مفهوم الرضا الوظيفي وهذا لكونه من المواضيع الأكثر غموضا لأنه يعبر عن محصلة مشاعر و إنفعالات الأفراد العاملين ، و تجلت أهميته من خلال تباين هذه المشاعر والإنفعالات ، حيث أدى ذلك إلى تعدد و تنوع واضح في درجة الرضا بين العاملين ، وذلك بكون الرضا الوظيفي عامل أساسي تؤثر فيه الكثير من العوامل المتعلقة بالموظف حيث يزداد مستوى رضاه الوظيفي كلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحاجات ورغبات الموظف و العكس صحيح و هذا ما يستدعي على المؤسسة أن تراعي هذه العوامل المؤثرة فيه وتسعى جاهدة في توفير جو العمل الملائم لعمالها لتحقيق رضاهم الوظيفي .

المبحث الثاني : قياس الرضا الوظيفي ، محدداته ، نتائجه ، نظرياته وعلاقته بالتسويق الداخلي

على المؤسسة أن تكون على دراية برضا العاملين بها من خلال اعتمادها على أساليب معينة لقياس رضاهم الوظيفي الذي يختلف من فرد لآخر ، وذلك بربطها بمحددات الرضا الوظيفي ، وعليه تقوم المؤسسة بتطبيق منهج بناء على بعض النظريات المفسرة للرضا ، فبإلتباعها تحقق و توفر المؤسسة الرضا الوظيفي للعاملين بها و تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها التي تخدم سياسة و إستراتيجية تسويقها الداخلي .

وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على : أساليب قياس الرضا الوظيفي ، محدداته ، نتائجه ونظرياته.

المطلب الأول : أساليب قياس الرضا الوظيفي.

إن معرفة اتجاهات الفرد نحو العمل ليس بالعملية السهلة ، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة ، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد ، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد ، و عادة لا يفصح أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله ، و يمكن أن تحدد نوعين من الأساليب المستخدمة في قياس الرضا ، المقاييس الموضوعية و المقاييس الذاتية .

أولا : المقاييس الموضوعية :

ويقصد بها المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب ودوران العمل وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية ، فهو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال كمسك سجلات الغيابات و دوران العمل .

❖ معدل الغياب :¹

حيث يعكس معدل الغياب مدى إنتظام الفرد في عمله ، وهو مؤشر يمكن إستخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل ، فالفرد الراضي يكون أكثر إرتباطا بالعمل وأشد حرصا على الحضور مقارنة بمن يشعر بالإستياء من عمله ، لذلك فإن إحتفاظ الإدارة بسجلات الحضور و الغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المؤسسة يتيح لها تتبع معدلات الحضور و الغياب و إكتشاف أي ظاهرة إختلال تستدعي الدراسة و العلاج .

ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي :

مجموع عدد أيام الغياب للأفراد

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{100 *}$$

متوسط عدد الأفراد العاملين

وتختلف طرق إستعمال هذا المعدل حسب إحتياجات المؤسسة فقد تعتمد فترات مثل : شهر ، فصل ، سنة .

كما يمكن المقارنة بين المؤسسات من نفس النشاط أو النوعية ، بغية وضع معايير لإستخراج دلالات الرضا أو عدم الرضا .

إلا أنه يعاب على هذا المؤشر كونه لا يقف عند مبررات الغياب ، فليست كل الغيابات تعبر عن الحالات الشعورية إتجاه العمل فقد يتغيب العامل بسبب المرض ، الحادث ، تعطل النقل أو الظروف العائلية وغيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة وهو التفسير الذي أكدته تعريف (Bélanger وزملائه) للغياب بأنه : " عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعيته أو عدم مشروعية ذلك " .²

❖ دوران العمل :

يمكن إستخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم بإختيار الفرد (إستقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة بشكل إختياري يمكن إستخدامها لتقييم فعالية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا . ويحسب معدل دوران العمل كمايلي :

عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة}}{100 *}$$

إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة

¹ . بوقال نسيم ، مرجع سابق ، ص ص 137-138 .

² . نفس المرجع السابق ، ص 138 .

وينتقد المقياسين السابقين ب:¹

- معدلي الغياب ودوران العمل يشيران على وجود مشاكل في التنظيم دون تحديد سببها .
- لا يطبق هذين المقياسين في كل المجتمعات بشكل معياري ، فعدم ترك الخدمة وعدم الغياب لا يعبران عن رضا الأفراد في المجتمعات الفقيرة ، خاصة في ظل كساد سوق العمل .
- تختلف ظروف الغياب وترك العمل بين العمال إلا أن المعدلين يساويان بين هذه الظروف ولا ينظران في حقيقتها .
- تحتاج المؤسسة إلى إستجواب العمال لدعم مصداقية المعدلين و تصحيحهما .

ثانيا : المقاييس الذاتية :

وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم إستمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل ، أو ليستخدم طريقة المقابلات الشخصية التي يجد بها الباحثين مع العاملين في المؤسسة أو طريقة الأحداث الحرجة ، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف إستخدامها وستتطرق إلى أنواع المقاييس الذاتية كما يلي:²

- المقاييس الرتبية و الإستبيانات ذات المقاييس المقننة .
- أسلوب الأحداث الحرجة.
- المقابلات الشخصية.

1. المقاييس الرتبية أو الإستبيانات ذات المقاييس المقننة.³

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي ليستخدم قوائم الإستقصاء ومن أهم هذه المقاييس المستعملة نذكر:

1.1 الإستبانة الوصفية للوظيفة : و تقيس معدلات الرضا لخمسة جوانب مختلفة للوظيفة و هي : الوظيفة نفسها ، الأجر ، فرص الترقية ، الإشراف ، الزملاء ، و ضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا ليستخدم إجابات من نوع القبول أو النفي أو عدم المعرفة ، و لكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة ، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستوى الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب .

¹ . نسيم بوقال ، مرجع سابق ، ص 139 .

² . راوية حسين ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 140 .

³ . محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 198 .

2.1 إستبانة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي : و هو مقياس شائع الإستخدام حيث يعبر الأفيلد عن مدى رضاهم من عدمه ، حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل (الأجر ، الترقية ، كفاءة الإشراف) ، أما المقاييس التقديرية فتتراوح بين راضي جدا إلى غير راضي جدا .

3.1 مقاييس الرضا عن الأجر : وهو يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور مثل: الرضا عن مستوى الأجر الحالي والرضا عن الزيادات في الأجر ، المزايا الإضافية ، وتسيير نظام الأجور ويتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات .

2. أسلوب الأحداث الحرجة :¹

و هو أسلوب يتم من خلاله قياس و تقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد ، حيث يطلب من الفرد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله ، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا ، يتم إختيار و فحص الإجابات لإكتشاف عوامل ومسببات الرضا أو عدم الرضا ، فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف أو يمدحون المشرف لمعاملته الطيبة فيظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

3. المقابلات الشخصية :²

تعرف المقابلة على أنها "تفاعل لفظي يتم عن طريق المواجهة ، ويحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض المعلومات " .
و للمقابلة أنواع فقد تكون منظمة (إجتماع رسمي) أو غير منظمة (لقاء عفوي) ، وتسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى ، بالإضافة إلى أنها مفيدة في إستجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الإستمارة كتابيا ، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة وتساعد على التحقق من صحة ودقة الإجابات .

أما عيوبها فتتمثل في أن طريقة طرح الأسئلة تختلف من موقف إلى آخر ، ومن شخص إلى آخر مما على طريقة الإجابة وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات ، كما تتطلب المقابلة وقتا طويلا لإجرائها و أشخاصا مدربين على القيام بها .

المطلب الثاني : محددات الرضا الوظيفي :³

¹ . محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، القاهرة ، ط1 ، 2002 ، ص ص 240-241 .

² . نسيم بوقال ، مرجع سابق ، ص 141 .

³ . راوية حسين ، مرجع سابق ، ص 172 .

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

قام العديد من الباحثين بالإشارة إلى أن محددات الرضا الوظيفي تنحصر في ثلاثة محددات وهي : التناقض ، العدالة ، الميول وسريتم بوضوحها فيما يلي :

أولا : التناقض (التباعد) :

إن الإتجاهات تتعلق بمعتقدات وقيم الفرد ، هذه المعتقدات والقيم تختلف من فرد لآخر ، وهي بذلك تمثل سببا رئيسيا في إختلاف الرضا الوظيفي لدى الأفراد ، فمثلا إن إحدى الممرضات التي تعتقد أن معظم مهامها تختص بالعناية المباشرة بالمرضى ، في حين تعتقد الممرضة الأخرى في نفس المستشفى أن معظم وقت عملها يخصص للأعمال الإدارية ، ووفقا لتقييم كل ممرضة للعمل الخاص بالعناية بالمرضى ، فإن الممرضة الأولى تكون أكثر رضا عن عملها من زميلتها .

كما أن هذا الإختلاف في مستوى الرضا الوظيفي يمكن تفسيره بلف الأفراد قد يختلفون من حيث ما يريده كل منهم أن يحصل عليه من وظيفته ، أي أن الرضا الوظيفي يتحدد بالتناقض بين نتائج الوظيفة التي يرغبها الفرد و النتائج التي يحصل عليها فعلا ، فالفرد إذا رغب أن يتمكن من خلال وظيفته أن يتعامل ويتفاعل مع الجمهور عندما يكلف بوظيفة من وظائف العلاقات العامة ، ثم يجد نفسه يجلس على كرسي و يقوم بأعمال مكتبية فقط ، فإنه سيشعر بعدم الرضا عن هذه الوظيفة ، إذن الرضا الوظيفي يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب في تحقيقها من خلال عمله ، و تلك التي يحصل عليها فعلا .

ثانيا : العدالة :¹

إن المحدد الثاني للرضا الوظيفي هو العدالة وتتحقق عندما يدرك الموظفون أن ما يستحقونه من وظائفهم يحصلون عليه كما يدركون العدالة عندما يتقنون في العملية المستخدمة لتحديد نتائج الوظيفة وتقييم الأداء ، وكذا سياسة تقرير العوائد والجزاءات ، فمثلا عندما يشعر الموظف أن الأجر الذي يتقاضاه مناسب لجهوده التي يبذلها في العمل ، وهو يستحقه فعلا ومن جهة أخرى يدرك أن سياسة الأجور المطبقة في المؤسسة موضوعية فإنه بالتالي يشعر بالرضا ، إذن يشعر الموظف بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل .

ثالثا : الميول أو التزاعات :²

يشير هذا المحدد إلى الوضع الشخصي للفرد ، فالمؤسسة حتى إذا تمكنت من التأثير في الرضا لموظفيها من خلال التغيرات و التحسينات في بيئة العمل ، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد يكون له تأثير على شعوره بالرضا عن عمله رغم التغيرات الإيجابية في بيئة العمل .

¹ . نفس المرجع السابق ، ص 172 .

² . راوية حسين ، مرجع سابق ، ص 173 .

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

وقد أشارت الدراسات المتخصصة في الرضا الوظيفي إلى أن بعض خصائص الشخصية الموروثة والمكتسبة تساهم في تحديد الرضا الوظيفي ، وقد خلصت هذه البحوث إلى أن الميول السليبي ، والتفكير المتناقض يؤثر على مشاعر السعادة لدى الأفراد وبالتالي يؤثر على الرضا الوظيفي ، أي أن الأفراد المتفائلين وذوي التفكير الواقعي غالبا ما يكونون أكثر رضا عن وظائفهم .

ويعود تأثير هذه العناصر الثلاث على الرضا وشعور الفرد بدرجة عالية من الرضا الوظيفي عندما يتحقق الآتي :

- عندما يحقق نتائج العمل التي يريدها أو تكون تفوق النتائج التي كان يرغبها .
- عندما يدرك أن النتائج الوظيفية التي يحصل عليها عادلة مقارنة بالنتائج التي يحصل عليها الآخرون .
- عندما يدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نتائج العمل .
- عندما تكون له نزاعات إيجابية للبيئة المحيطة ، وأفكار غير متناقضة .

المطلب الثالث : نتائج الرضا الوظيفي :

إن الرضا الوظيفي يؤدي إلى بروز عدة سلوكيات في المؤسسة من طرف الموظفين ، كما يؤدي إلى قلة وإختفاء سلوكيات أخرى ، إضافة إلى أنه ينعكس على نفسية الموظفين عموما ، وهناك نتائج متعددة للرضا الوظيفي.¹

وللمديرين إهتمام عملي بهذه النتائج فماذا يحدث حينما يكون العاملون راضين بوظائفهم ، حيث حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي ، لما في ذلك إثارة على الأداء والغياب ودوران العمل ، وهذا ما سوف يتم توضيحه فيما يلي :²

أولا : الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل :

يقودنا التفكير المنطقي إلى إفتراض انه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل ، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة إختيارية ، و لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى إختبار صحة هذا الفرض ، و قد أظهرت كل الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الإنخفاض .

ثانيا : الرضا الوظيفي ومعدل الغياب :

¹ . بن عبيد عبد الباسط ، دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية ، دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بسكرة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عومي ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005-2006 ، ص 85.

² . محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، مرجع سابق ، ص ص 204 - 205 .

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قرارا يوميا بما إذا كان سيذهب إلى العمل في اليوم الموالي أم لا ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل ، فإذ كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل فسوف يتغيب عن العمل و العكس صحيح ، ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ لحالات الغياب بين العمال و الرضا عن العمل و الغرض هنا أنه إذا كان العمل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل ، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل و العكس صحيح و من هذا التحليل نستطيع من خلاله إفتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب ، قد أثبتت الدراسات صحة هذا الفرض ففي دراسة أجريت سنة 1965 وجد الباحثون أن معامل الارتباط بين الرضا عن العمل و بين معدلات الغياب في شركة انترناشيونال يصل إلى (-0.25) و في دراسة أخرى تبين أن معامل الارتباط هو (-0.38) .

ثالثا : الرضا الوظيفي ومعدل الإصابات :

إن الحوادث الصناعية و الإصابات التي تحدث التغيب أو ترك العمل إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي إنعدام الدافع عن أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته ، وعلى هذا يميل الباحثون إلى إفتراض وجود علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و بين معدلات الحوادث و الإصابات في العمل ، و تفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب إلى الإصابة ، إذن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه و لكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد " فروم " يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل و ليس العكس و أيا كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث و الإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل .

رابعا : الرضا الوظيفي و معدل أداء العمل :

لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين ويعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء ، وبعبارة أخرى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة ويعتقد آخرون أيضا أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض ، أي أن الحقيقة السائدة هي أن الأداء و الرضا الوظيفي يمتزجان .

المطلب الرابع : نظريات الرضا الوظيفي

قد حاز مفهوم الرضا الوظيفي على إهتمام كثير من الباحثين كل حسب وجهة نظره ، ويبقى الأساس القائم في هذا الموضوع ذا صلة بالعنصر البشري المتطلع دائما للأمام ، فكيف يعلن الفرد رضاه من عدمه ، وكيف يبني إتجاهه نحو

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

العمل . والإجابة ندرجها في النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية ، أي تم تفسير المتغيرات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي وتدرجت النظريات الكلاسيكية إلى الحديثة منفردة بمعايير وأسس خاصة بها.

و قد ارتأينا في بحثنا هذا أن نتناول أهم النظريات و الأكثر تداولاً حسب ما أجمعت عليه المراجع المختصة في الموضوع .

أولاً : نظرية تدرج (هرم) الحاجات لأبراهام ماسلو :¹

تعتبر نظرية الحاجات عند ماسلو من أول النظريات وأشهرها في موضوع الدافعية ، وقد إعتبرت أن الرضا الوظيفي ودافعية الأفراد إنما هي رهن بمستوى إشباع حاجات معينة صنفها في تسلسل هرمي إلى خمسة مستويات أو خمس أنواع من الحاجات وهي:

❖ الحاجات الفسيولوجية :

تشمل الحاجات المادية عند الإنسان كالمأكل والمشرب والملبس وهي تقع في أدنى درجات السلم ، وتشبع هذه الحاجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع حاجاته الفسيولوجية.

❖ الحاجة إلى الأمن :

إذا ما أشبع الإنسان حاجاته الفسيولوجية فإنه يتخذ الإحتياطات التي تضمن له السلامة من الأخطار البيئية والطبيعية فيبني المخازن لتخزين الطعام و يبني أسوار بيته لحماية نفسه و يشترك في الضمان الإجتماعي لتأمين مورد رزقه عند الشيخوخة ، أو يؤمن على حياته حتى لا يترك عائلته في حاجة عند وفاته .

❖ الحاجات الاجتماعية :

الإنسان إجتماعي بطبيعته و يكره العزلة و الإنفراد ، و لذا فهو يقوم بتكوين الأسرة و الوطن والأمة ، ويعمل كل ما في وسعه للحفاظ عليها ، فهو يؤثر في مجتمعه و يتأثر به ، وبتعاونه مع الآخرين يتمكن كل منهم سد حاجاته الإقتصادية و الاجتماعية . إذن فالإنسان يجب الإلتزام لأن ذلك يكسبه مركزاً وقوة في مجابهة الأخطار التي تعترض طريقه.

❖ حاجات تقدير الذات :

¹ . طاهري عبد الغني ، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2007-2008 ، ص ص 47-51 .

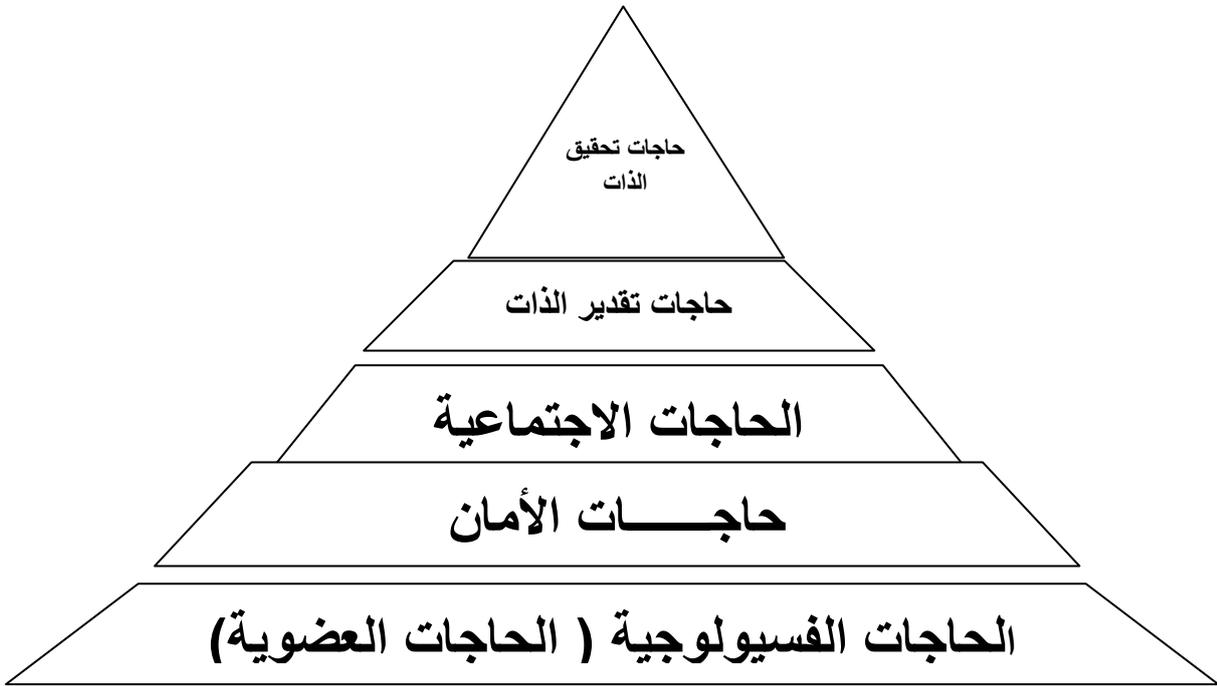
الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

يسعى الإنسان دائما من أجل الحصول على تقدير الآخرين وإحترامهم فهو بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة في المجتمع الذي يعيش فيه و المكان الذي يعمل به و بجدر بالذكر أن العقائد الدينية و القيم السائدة تلعب دورا كبيرا في تحقيق حاجة إحترام الذات و تقديرها .

❖ حاجات تحقيق الذات :

و هي المقدرة على القيام بالعمل و الكفاءة في إنجازه ، تقع هذه الحاجة في أعلى درجات السلم . وهي بذلك أرقى الإحتياجات الإنسانية و أسماها.

الشكل رقم (07) : سلم الحاجات عند ماسلو



المصدر : طاهري عبد الغني ، مرجع سابق ، ص 48

وقد إرتكزت هذه النظرية على مجموعة من الإفتراضات هي :

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

- أن أغلب الناس لديه شبكة من الحاجات العديدة و المعقدة التي تؤثر على سلوكهم في كل حين ، و أنه من الواضح أن الحاجة الملحة تسيطر إلى غاية إشباعها.
 - إن الحاجة المشبعة تفقد أهميتها في تحفيز الفرد و إرضائه و تحل محلها حاجة أعلى .
 - و جوب إشباع الحاجات ذات المستوى الأدنى قبل أن يصبح تنشيط حاجات المستوى الأعلى كاف لتوجيه السلوك الإنساني .
 - تدابير إشباع حاجات المستوى الأعلى أكثر تعددا من تدابير إشباع حاجات المستوى الأدنى .
- ورغم تصنيف ماسلو لحاجات الإنسان يعتبر من أهم و أشمل التصنيفات التي ظهرت في علم النفس و العلوم الإدارية والتنظيمية وإستخدامه في مجالات كثيرة كالإدارة والتنظيم فقد تعرضت للعديد من الانتقادات تمثلت في :
- أن الإنسان قد لا ينتقل من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها بنفس الترتيب الذي جاء به ماسلو .
 - إدراك الحاجة التي يراد تحقيقها و الوزن الذي يعطى لإشباع كل حاجة يختلف من فرد لآخر.
 - إختلاف الأشخاص في طريقة إشباعهم لحاجاتهم و كذا القدر الذي يكفي لإشباعها فحاجة الملبس أو السكن مثلا لا ينظر إليه بنفس الكيفية لدى العامل و المدير .
 - أهمية عامل الزمن فيما يريد الفرد إشباعه من حاجات ، إذ تختلف أهمية الحاجة لنفس الفرد من فترة لأخرى
- كما أن الخبراء يعتقدون أن هرما من مستويين ، حيث الحاجات الفسيولوجية و الأمنية و الحاجات الإجتماعية تكون في القاع و حاجات الذات و تحقيق الذات في القمة ، إستنادا إلى إفتراض أن حاجات المستوى الأعلى لا تكون نشطة إلا بعد أن يتم إشباع حاجات المستوى الأدنى ، أفيد من الناحية العلمية .
- و لكن رغم أن الإنتقادات الموجهة لنظرية تدرج الحاجات عند ماسلو عديدة و منها أن ماسلو نفسه لم يقم بأي تجارب علمية لإختبار نظريته و أنه طورها إعتقادا على الملاحظات التي قام بها كعالم نفس ممارس ، فإنه من الخطأ إعتبار أن النظرية ليس لها مغزى تطبيقي ذلك لأن لنظرية ماسلو جاذبية بديهية وإستدعاء خبرات كل من يمكن أن تدعمها ، فعلى سبيل المثال فإن الشخص يصبح أكثر إهتماما بحاجات المستوى الأعلى إذا أصبحت حاجاته للأمن مشبعة.
- وفيما أن الاستفادة ممكنة من هذه النظرية بمعرفة ماهية الحاجات الحقيقية وراء سلوك كل موظف للتركيز على إشباعها فإن نظرية الحاجات تقترح برامج محددة لإشباع حاجات العاملين و تحقيق رضاهم الوظيفي منها :
- الرعاية الصحية للعاملين : كدفع أقساط التأمين للعاملين ذوي العادات الصحية الجيدة و زيادة أقدار القسط على العاملين ذوي العادات التي تؤدي إلى مشاكل صحية كالمدخنين مما يحفز على تبني العادات الجيدة .
 - محاولة تحقيق الأمن المالي : كتقديم قروض بنسب فائدة منخفضة تسدد على مدى زمني طويل .
 - توفير الفرص لإشباع الحاجات الإجتماعية : من خلال دعم هذا الجانب فشركة مثل شركة IBM تقييم نزهة سنوية لعاملها قرب مركزها الرئيسي في مدينة نيويورك تطلق عليها يوم الأسرة .

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

- منح الإجازات للحصول على السلوك الجيد : و من الأساليب المبتكرة في هذا المجال ما تسمح به شركة أوتومن هاربر Autumm Habor التي تعمل في مستحضرات التحميل من التنازل لمن لديه فائض في الإجازات إلى من هم بحاجة إليها.

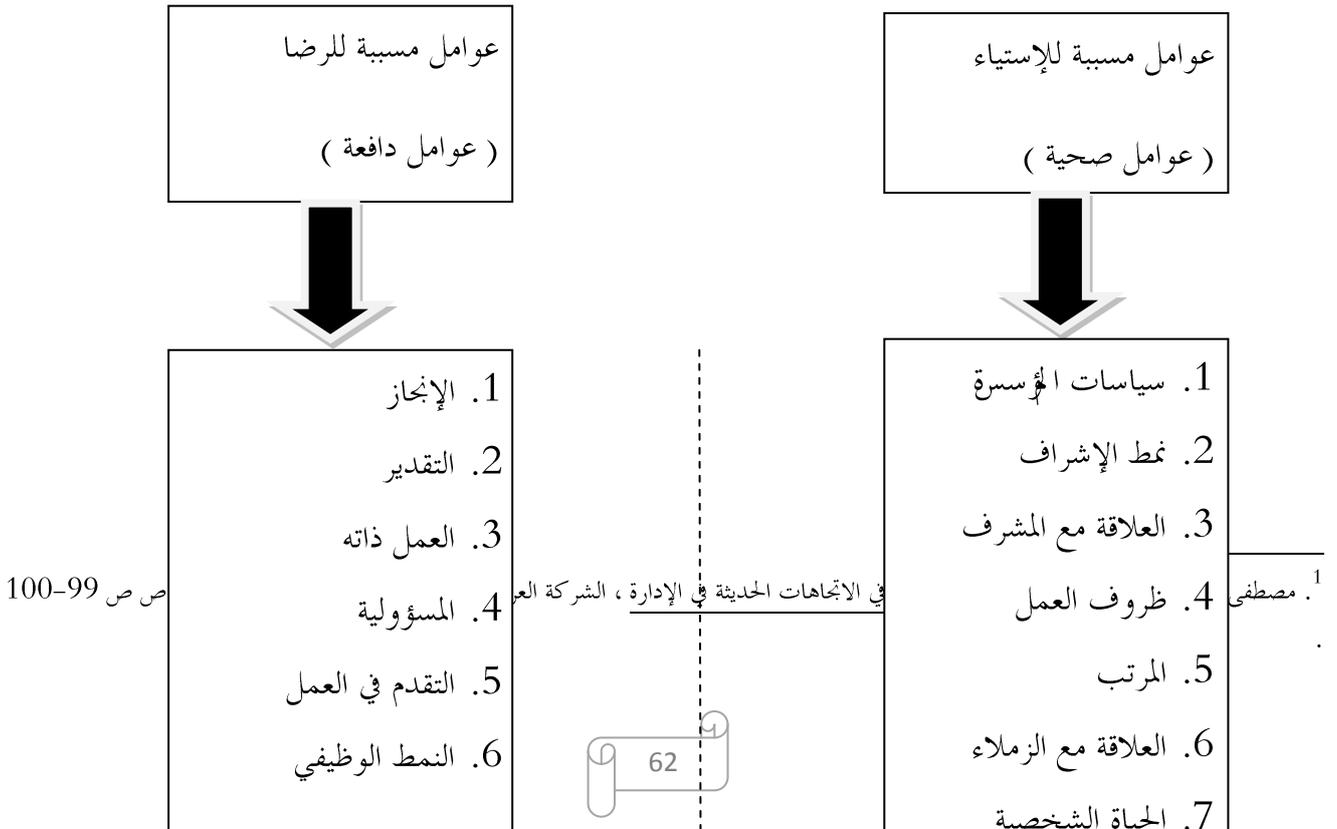
والملاحظ أن مثل هذه البرامج ف إنه إلى جانب تحفيزها للفرد ، فإنها ولا شك تحقق إشباعا هاما للفرد و تبعث على النظر إلى الوظيفة بعين الاعتبار.

ثانيا : نظرية العاملين لهيرزبيرغ :¹

وهي أيضا من النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وترتبط بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل حيث رأى Herzberg أن هناك مجموعتان من العوامل إحداها تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم و أطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه وقد حصرها في إحساس الفرد بالإنجاز ، وتحمل المسؤولية ، وتوفير فرص الترقية للوظائف الأعلى و المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، أما المجموعة الأخرى من العوامل فيعتبرها بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم ، و أطلق عليها عوامل محيطة بالوظيفة أو العمل و قد حصرها في تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة و الإشراف أو نمط القيادة ، و طبيعة العلاقات بين الفرد و زملائه ، و بينه و بين رؤسائه و ظروف البيئة المحيطة بالعمل

و نوضحها في الشكل التالي : حيث العوامل التي تعتبر بمثابة دوافع تؤدي للرضا هي نفسها عوامل مسببة للرضا (عوامل دافعة) أما العوامل التي تعتبر بمثابة دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال هي نفسها عوامل مسببة للإستياء (عوامل صحية) .

الشكل رقم (08) : نظرية العاملين (عوامل دافعة - عوامل صحية)



أقصى الرضا	شعور حيادي	أقصى الاستياء
------------	------------	---------------

المصدر : طارق طه ، الإدارة ، منشأة المعارف للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 640.

ثالثا : نظرية العدالة لآدمز: ¹

تنسب هذه النظرية إلى Adams ظهرت سنة 1963 ، و تنظر إلى أن العدالة و المساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هي الفكرة الأساسية في قيامه ، فالأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالآخرين ، تلك المعاملة العادلة تعد المحدد الرئيسي لجهود الفرد و أدائه و رضاه الوظيفي و بناءا عليه ، إذا أدرك العامل بالمقارنة أن العائد الذي يتحصل عليه يساوي الجهد الذي يبذله يكون راضيا ، أما إذا أدرك بالمقارنة أن العائد الذي يحصل عليه لا يساوي ولا يتوافق مع الجهد المبذول فإنه يحدث لديه الشعور بضياح قيمة جهده ويؤدي ذلك إلى عدم الرضا .

وتتضح نظرية العدالة في الرضا الوظيفي عندما يشعر الأفراد أن المكافآت النقدية من طرف المؤسسة كالراتب ، الإعتراف و التقدير ، موزعة توزيعا متساويا بينهم وفقا لما يستحقه كل واحد ، و تعتمد النظرية على :

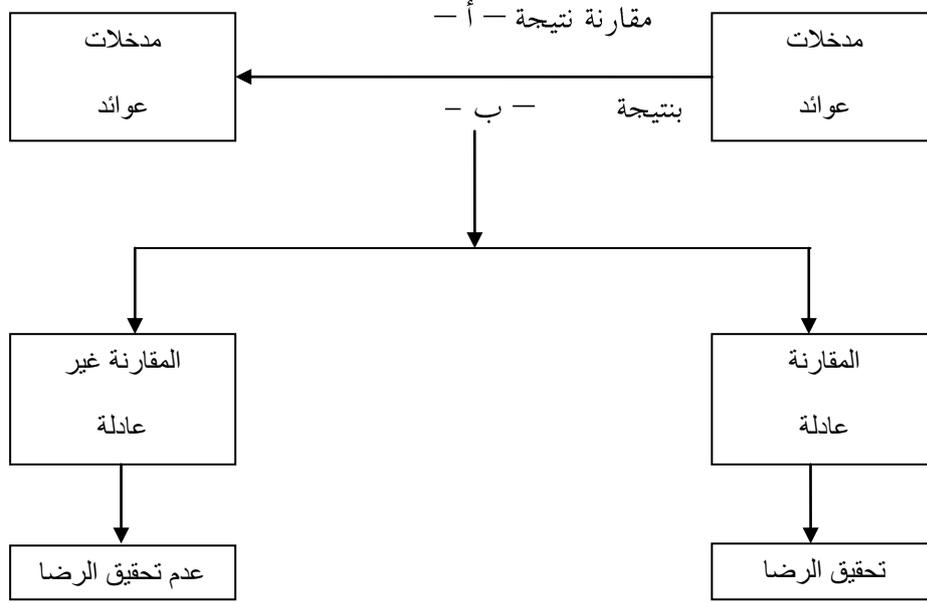
- ❖ المدخلات التي تعني جدارة الفرد مثل : العمر ، مستوى التعليم ، المهارة ، مقدار الجهد المبذول في العمل.
- ❖ العوائد تمثل الجزاءات أو المكافآت التي يحصل عليها الفرد نظير جهده المبذول ، نذكر منها على سبيل المثال : الدخل ، الإعتراف ، الترقية الخ .

¹ . مصطفى عاشوري ، أسس علم النفس الصناعي (مفاهيم ، نماذج و نظريات) ، منشورات جامعة قار يونس ، ليبيا ، ط2 1993 ، ص 105.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

ويتم تحديد عدالة المكافآت التي تقدمها المؤسسة من عدمه ، بواسطة مقارنة ما يحصل عليه الفرد من مكافآت بما يحصل عليه زميله و نوضح ذلك في الشكل التالي :

الشكل رقم (09) : مقارنة العدالة ما بين نسب المدخلات و العوائد



المصدر : من إعداد الطالبة إعتامدا على ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني و التنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، القاهرة ، 1995 ، ص165.

من خلال الشكل يتضح لنا أن الفرد الذي يجد العدالة قائمة بينه وبين زميله في العمل فيما يتعلق بالمكافأة والمدخلات لكلا الطرفين ، يتحقق لديه الرضا الوظيفي ، و العكس إذا لم تتوفر العدالة ، فالأفراد الذين يشعرون بأن مكافأتهم أقل لن يتحقق رضاهم الوظيفي و يمكنهم تقليل جهودهم لتحقيق العدالة و المساواة أي جعل الجهد و المكافأة متوازنين .

ونتيجة لهذه المقارنة عرفت النظرية بإسم " نظرية المقارنة الاجتماعية " .

رابعا : نظرية التوقع لفكتور فوم Vroom :¹

فسر فروم Vroom الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل ، ومن ثمة فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لإختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل ، و هذه المنفعة تضم الجانبين المادي و المعنوي معا ، و تفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا

¹ . جواد محمد الشيخ خليل ، عزيزة عبد الله ، الرضا الوظيفي و علاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد السادس ، العدد الأول ، غزة ، 2008 ، ص 686.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما ، و يتوقف رضاه على مدى إتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه.

وسنذكر بعض النظريات التي تتعلق بالرضا الوظيفي إضافة إلى النظريات السابقة فيما يلي :¹

أ. نظرية إشباع الحاجات :

طبقا لهذه النظرية التي يمثلها أعمال (Vroom 1964 , Kuhlman 1963 , Locke 1967) . فإن الرضا عن العمل يتحدد بالمدى أو القدر الذي تتحقق (تشبع) به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يؤديه .

و يوجد نموذجان لهذه النظرية يتمثلان في :

I. النموذج الأول : ومرجعه الأساسي Vroom ، يركز على الفرق بين ما يحتاجه العامل و بين ما يتحصل عليه من عمله ، وأن الرضا يتحقق نتيجة لذلك ، غير أن الإنتقاد الأساسي لهذا النموذج هو أنه يتجاهل الأهمية النسبية للحاجات الفردية .

II. النموذج الثاني : و يمثله Kuhlman ، يحدد مستويات الرضا الوظيفي بناءا على الأهمية النسبية للحاجات الفردية والدرجة أو المدى التي تشبع بها.

ب. نظرية إشباع القيمة

يرى إدوين لوك Edwin Locke أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد على حده ، و أنه كلما إستطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل .

ويرى Locke أن الفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه و بين ما يدرك أنه يتحصل عليه فعلا ، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها .

مثال : أحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى لتحقيق الذات و التقدير ، لكن وفقا لنظرية القيمة فإن الفوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن الفوائد المادية و الأمان و أي فوائد أخرى مناسبة .

ج. نظرية الإدراك :

¹ . محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص ص 201-200.

تشير هذه النظرية إلى أن تفهم الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه . ذلك لأن هذا الإتجاه يعتقدون بأن السلوك الفردي إنما يحدث طبقا لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف و ليس الموقف ذاته كما هو حاصل .

وعلى هذا الأساس فإن الرضا عن العمل يحدث نتيجة للإدراك الفردي للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل.

غير أن كثير من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يتعرفوا بعد على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين إتجاهات الرضا الوظيفي ، ويرى كثير منهم أن عملية تكوين الإتجاه نحو العمل سواء بالرضا أو عدم الرضا هي أكثر تعقيدا من هذا التفسير المبسط الذي أوضحته نظرية الإدراك ، أن نظرية الإدراك ما هو إلا عاملا (متغير) وسيطا بين العوامل الموقفية من ناحية و إتجاهات الفرد (كالرضا عن العمل) من ناحية أخرى

د. نظرية عملية المقاومة للاندلي **Landy** :¹

قدم **Landy** طرحا جديدا للرضا الوظيفي عرف بنظرية المقاومة ، و تؤكد النظرية أن رضا الفرد عن المكافأة سوف يتغير بانتظام مع مرور الزمن ، و بالرغم من ثبات المكافأة نفسها ، فمثلا تبدو الوظيفة أكثر متعة خلال الأسابيع الأولى منها بعد عدة سنوات ، و يرى **Landy** وجود عدة عوامل آلية تدخل في تكوين الفرد وتساعد على الاحتفاظ بالتوازن في حالته العاطفية أي يشكل حالة وجدانية مترنة ، كون الرضا و عدم الرضا متغيرين إلى حد كبير جزء من الإستجابات الإنفعالية ، فمثل تلك العوامل لها دور بالغ الأهمية في إحداث الرضا الوظيفي .

والعملية المقاومة تسير إلى العمليات المضادة للتعامل مع الإنفعال فمثلا : إذا كان الفرد مسرورا جدا فإين هناك إستجابة فيزيولوجية تعارض هذه الحالة و تحاول أن ترجع الفرد إلى الخلف (إلى المستوى المحايد) ، فالحالة الوجدانية المتطرفة ، (سالبة أو موجبة) ، ينظر إليها الفرد على أنها مضررة بالأفراد و ليست مفيدة لهم في أي حالة من الأحوال و يرجع **Landy** السبب الذي يجعل الأفراد يختلفون في رضاهم الوظيفي إختلافهم في ما يتعلق بالعوامل الآتية التي تدخل في تكوينهم .

وبهذا تقوم نظرية **Landy** على فرضية مفادها أن الحالات العاطفية المفرطة سواء كانت إيجابية أو سلبية تؤذي الفرد ويحاول بذلك الدافع الذاتي التلقائي أن يحمي الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة ، و يرى **Landy** أن وظيفة الحماية هي هذه المسؤولة عن اختلاف الأفراد في مستويات الرضا الوظيفي .

¹ . غريون زهيه ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2006-2007 ، ص ص 73.72.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

وبالتالي ليست الوظائف هي المملة في حد ذاتها ، بل تعرض الأفراد لنفس الوظائف هو الذي ينتج عنه إستجابة فيزيولوجية قوية جدا والتي تمنع السرور.

إن أهم ما تناولته النظرية وأشارت إليه أن الرضا الوظيفي يخضع إلى عملية المقاومة أثناء العمل من وقت إلى آخر لذا أشارت إلى تواجد عوامل آلية تحتفظ على توازن الفرد ، و الملاحظة أن النظرية لم تبرز دور الجانب الإجتماعي كأحد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ، فإن ما نظرنا إلى الجانب الفيزيولوجي المؤثر في سلوك الفرد ورضا غير كاف للحكم على تحقق الرضا من عدمه فذلك يحصر الفرد في حدود تجعله يتصرف بطريقة آلية أي دون تفكير و تمييز ، والحقيقة غير ذلك فالفرد ذو طبيعة إجتماعية ، و لديه أفكار و ميولات و رغبات و طموحات تتحكم في إتجاهاته نحو عمله و مدى رضاه عنه.

المطلب الخامس : العلاقة بين التسويق الداخلي و الرضا الوظيفي

أجمع الكثير من الباحثين على أن رضا العاملين هو مطلب حاسم وأساسي لتحقيق رضا العملاء الخارجيين للمؤسسة خاصة في مؤسسات الخدمات حيث يكون التفاعل بين العملاء الخارجيين والعاملين واضحا وبدرجة عالية ، و الاحتكاك بينهم أكثر .

وأشار (Schneider and Bowen, 1993) إلى أن نظرة موظفي الخدمات تجاه المناخ السائد في مؤسستهم يرتبط بنظرة الزبائن الخارجيين لجودة الخدمة المقدمة ، ويحدث ذلك لأن سلوك الموظف وتصرفاته مكشوفة للزبون طالب الخدمة ، فعندما يكون الموظف راضي في وظيفته سيصبح مؤهلاً ومرتاحاً لتقديم الأفضل لهذا الزبون وبالتالي إذا كانت المؤسسة تسعى لإرضاء زبائنها ، والاحتفاظ بعلاقات معهم عليها أن تضمن رضا موظفيها عن الوظيفة وما يتعلق بها لأنهم هم حلقة الوصل بينها وبين زبائنها ، وفلسفة التسويق الداخلي مهمة جدا لتحقيق الاثنين معا : رضا العاملين من جهة ورضا الزبائن عن جودة الخدمة من جهة أخرى.

في هذا الشأن يشير (Berry and Parasuramen, 1992) إلى أن التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية تعني التعامل مع العاملين داخل المؤسسة على أنهم عملاء داخليين يهتمون هذه المؤسسة ، لذلك عليها تطوير منتجات وخدمات داخلية تحقق احتياجاتهم وترضي رغباتهم وميولهم ، وذلك من أجل الفوز بولائهم و إلتزامهم.

واقترح كل من (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, and Schlesinger, 1994) من خلال نموذج سلسلة الخدمة- ربح (Service-Profit Chain) أن رضا العاملين يتعلق بجودة الخدمة الداخلية ، و التي تمثل سياق العمل الذي يؤثر في رضا الموظف ، ويضيف نفس الباحثين أن جودة الخدمة الداخلية تقاس من خلال شعور العاملين تجاه وظائفهم ، وزملائهم وشركائهم ، وهي تتعلق كذلك بقدرة موظف الخدمة والصلاحيات الممنوحة لتحقيق قيمة من أجل العملاء الخارجيين .¹

¹ . سهام موسى الدريالي ، مرجع سابق ، ص 59 .

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

بشكل عام يمكن القول أن مفهوم التسويق الداخلي يعمل على خلق مناخ وظيفي يتيح للعاملين بأن يحصلوا على احتياجاتهم ، وبذلك يصبحوا راضين ومحفزين لتزويد فعالية أدائهم.

وتفترض هذه الدراسة كما سبق أن التسويق الداخلي يمكن أن يساهم في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال مجموعة من الأنشطة المكونة له ، وهذه الأنشطة هي خمسة : - الإتصال الداخلي - التدريب و التطوير - التحفيز - الدعم الإداري - فرق العمل ، تمّ جمعها إتماداً على ما قدمته الأدبيات في هذا الشأن ، وهي تمثل النموذج المقترح للدراسة كما سبق ذكره وسبق أيضا التفصيل فيها وشرحها ومع ذلك سنبرز كيف يؤثر كل بعد منها في تحقيق الرضا الوظيفي فيمايلي :

الفرع الاول : علاقة الإتصال الداخلي بالرضا الوظيفي¹

بما أن الإتصال الداخلي هو نشر المعلومات داخل المؤسسة ، لتمكينها من تكوين موظفين لديهم حسن إنتمائي كبير و لديهم مسؤولية فهو يعد من أهم عناصر التسويق الداخلي ، إذ أنه عامل خلق الفهم و الوعي بين الموظفين . يمكن القول بأن الاتصال الداخلي الفعال يؤثر على ثلاث عناصر أساسية هي :

1) المعرفة

2) مواقف الأفراد

3) سلوكيات الأفراد (Rydberg, 2005) .

فالنسبة للمعرفة ، يسمح الاتصال الداخلي بمعرفة متطلبات العميل والخدمات ، وكذلك مفاهيم التسويق وفهم الإستراتيجيات. أما فيما يخص مواقف الأفراد فإنه من خلال الاتصال الداخلي الفعال يمكن تطوير مواقف العاملين وإتجاهاتهم لتصبح ذات توجه نحو خدمة العملاء ، وكذلك تقوية ثقافة المؤسسة. وفيما يخص الجانب السلوكي فهو متعلق بالعنصرين السابقين ويظهر أثره عندما يصبح الأفراد يتصرفون على نحو مسؤول ومستقل في التعامل مع العملاء وفي إدارة التفاعل الداخلي.

وفيما يخص علاقته بالرضا الوظيفي ، نجد أن توفر الموظف على المعلومات التي يتطلبها تقديم الخدمة وسهولة الحصول عليها ، وكذلك وضوح الأهداف ورسالة المؤسسة بالنسبة له سيزيل عنه الغموض أثناء تأديته لوظيفته ، وهذا يريجه أكثر ويؤثر على رضاه تجاه هذه الوظيفة ، وبيّن رايدبرغ (Rydberg, 2005) أنه بدون اتصالات داخلية فعالة فإن رضا الموظفين سينخفض ، وكذلك الأمر بالنسبة لجودة الخدمة للعميل الخارجي .

الفرع الثاني : علاقة التدريب بالرضا الوظيفي :

التدريب ضمن التسويق الداخلي يهدف إلى تطوير العاملين ، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم في التعامل مع العملاء وكيفية خدمتهم بشكل يرضيهم ، وكذلك يهدف إلى تنمية قيمهم وتوجهاتهم نحو ضرورة خدمة هؤلاء العملاء وتحقيق الجودة داخلياً وخارجياً ، لأن تحقيقها سيعود بالفائدة على المؤسسة وعليهم .

¹ . محمد حسين عبد المحسن ، مرجع سابق ، ص 223 .

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

بحصولهم على كل ذلك تزداد ثقة العاملين بأنفسهم وتيلاشى الغموض تدريجيا عن ما يحيط بوظائفهم و هذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم ، و رضاهم أثناء تأدية العمل. وكذلك يعتبر التدريب من العوامل التي ترفع من فرصة الترقية في المستقبل وزيادة الحوافز المالية ، وهذا ما يزيد من الاتجاه الإيجابي للعاملين نحو وظائفهم ، وبالتالي يزيد الرضا الوظيفي.¹

تؤدي العملية التدريبية إلى تزويد الأفراد العاملين بمختلف المعارف والمعلومات التي تمكنهم من القيام بعملهم وفهم العلاقات والظواهر المحيطة بهم ، مما يؤدي إلى زيادة دورهم وأهميتهم في المؤسسة ، وتحفيزهم على العمل ويجعلهم عنصر فعال ما يزيد من درجة رضاهم وولائهم لها ويقوي لديهم روح الإلتزام ، مما يقلل من احتمال تخليهم عن المؤسسة وبالتالي تقليل معدل دوران العمل الذي يعتبر من مؤشرات رضا الفرد من عدمه.²

إن احتمال أن يكون سبب اخفاق المؤسسة الممثلة في المشرفين المباشرين في رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين وتوفير لهم حالة من الاستقرار النفسي هو عدم إتاحة لهم فرص للتدريب من قبلها هو أمر و ارد ، والتي يمكن من خلالها الرفع من قدراتهم ومهاراتهم المختلفة ، وتمكينهم من انجاز أعمالهم بكفاءة وفعالية وبالتالي تتاح لهم الفرص للترقية وتحسين الوضعية المهنية والمعيشية ، هذا ما يؤدي إلى الرفع من معنوياتهم ودرجة رضاهم ، لأن الفرد بمجرد احساسه بأن المؤسسة جادة في الاهتمام والاعتناء به قد يقوي من عزيمته و يرفع من معنوياته.³

كما يمكن أن تعتمد المؤسسة على معدل الغياب من أجل تقييم فعالية البرامج التدريبية الموجهة بالأخص إلى الأفراد الذين يسجلون معدلات غياب مرتفعة ، ويرجع سبب تغييبهم بدرجة أولى إلى قلة مهاراتهم ، ويعبر معدل الغياب عن درجة تكيف و تأقلم الأفراد مع عملهم ، وعن درجة رضاهم عن وظيفتهم.⁴

نخلص في الأخير أن للتدريب دور في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين و يظهر ذلك في تأثيره على مختلف متغيراته .

الفرع الثالث : علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي :⁵

يشار إلى أن الغرض الأساسي من نظام التحفيز والمكافآت هو تحسين أداء الموظفين عندما يمنحون شيئا يعتبرونه ذا قيمة مقابل جهودهم في العمل ، والشيء ذو القيمة يمكن أن يحصلوا عليه من خلال وسائل وطرق متعددة صنفها الباحثون إلى قسمين هما :

¹ . ساهل سيدي محمد ، أفاق تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، رسالة دكتوراه تخصص تسويق ، جامعة تلمسان ، 2004/2005 ، غير منشورة ، ص 214 .

² . ساعد قرمش زهرة ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة ، مذكرة ماجستير في إقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2007 ، ص 127 .

³ . ساعد قرمش زهرة ، مرجع سابق ، ص 128 .

⁴ . نفس المرجع السابق ، ص 128 .

⁵ . ساهل سيدي محمد ، مرجع سابق ، ص 219 .

- مكافآت مادية
- مكافآت معنوية

ومن الجدير ذكره هنا في مجال الحوافز والتسويق الداخلي ، أهمية إعادة صياغة نظام الحوافز بحيث يتم تخصيص بعض المكافآت والحوافز نحو تشجيع العاملين على أهمية التعاون وإنجاح التبادل الداخلي بين العاملين ليساهم ذلك في بناء علاقات تبادلية صحية تساهم في النهاية في بناء مناخ تسويقي صحي داخلياً وخارجياً .

و يبرز الأثر العام في أن التسويق الداخلي يسعى إلى زيادة تحفيز الموظفين من خلال التعامل مع الوظيفة على أنها منتج داخلي ، وتحاول بيعه إلى الموظفين وهذا ما يدفعه لرفع الأداء وزيادة الطموح بالتميز مما ينشأ لديه رضا وظيفي .

الفرع الرابع : علاقة الدعم الإداري بالرضا الوظيفي :¹

دعم الإدارة يعبر عن مدى مساندة المؤسسة للموظفين من خلال تطويرهم و تدريبهم ، وكل الجهود التي تحسن من مستواهم و معرفتهم وتزيد من ثقتهم و تقلل من إرتباكهم وقلقهم من الفشل أو الإخفاق في الأداء و تسليم الخدمة ، فدعم الإدارة للموظفين له تأثير على طريقة العمل و الرضا الوظيفي و بعبارة أخرى دعم الإدارة للموظفين سيزيد من مستوى رضاهم و تجعلهم أكثر تأهيلاً لتقديم أفضل ما يمكنهم فعله و هذا ما يظهر على تصرفاتهم و سلوكياتهم أثناء تقديم الخدمة وهذا ما يؤدي في النهاية إلى التأثير على مستوى الجودة و رضا الزبائن .

و الدعم الإداري يكون من خلال رضا الموظفين على المناخ التنظيمي الذي يحدد برامج و سياسات التسويق الداخلي و التي لها إنعكاس على مستويات الرضا الوظيفي .

الفرع الخامس : علاقة فرق العمل بالرضا الوظيفي :²

تعد فرق العمل قاسماً مشتركاً في العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة ، و بالتالي تمت دراسة آثارها على العاملين فيها لمعرفة إيجابياتها و سلبياتها .

يرى Lock أن فرق العمل تعد مصدراً قوياً للرضا الوظيفي عندما تتشابه قيم أعضاء الفريق و إهتماماتهم و إتجاهاتهم وذلك لأن هذا التشابه يؤدي إلى تخفيض الإحتكاك اليومي بين أعضاء الفريق ، كما أن شعور الفرد بتقدير و إحترام أفراد الفريق له يرتبط إلى حد كبير برضاه الوظيفي ، حيث يشبع حاجات مهمة لديه تتمثل في الحاجات الإجتماعية و حاجات تقدير الذات ، و أن هذا التوافق و التشابه يؤدي إلى إستجابة عالية لمحيط العمل .

¹ . رائد ضيف الله شوابكة ، مرجع سابق ، ص 28 .

² . محمد الطاهر قريشي ، لطيفة أحمد السبيتي ، أثر التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 11 ، العدد 1 ، 2015 ، ص 73 .

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

وقد وجد Paul & Gross في دراسة أجريها على إستخدام فرق العمل في برامج التغيير و التحسين التنظيمي في مدينة - سان ديغو - بكاليفورنيا أن إستخدام فرق عمل أدى إلى إرتفاع مستوى الأداء و مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء الفريق .

كما يمكن زيادة دافعية العاملين للعمل و بالتالي تحقيق رضاهم ، وذلك من خلال :

- توفير حوافز جماعية للفريق مثل العوائد المادية ، الثناء و التقدير إضافة إلى الحوافز الفردية لأعضاء الفريق حيث حصول عضو في الفريق على حافز يجعل أعضاء الفريق يزيدون من العمل الجماعي للحصول على كل من الحوافز الفردية و الجماعية .
- منح الفريق الحرية الكافية لممارسة درجة أعلى من الإستقلالية ، و ذلك من خلال تفويض القرارات الهامة للفريق أو على الأقل مشاركته في إتخاذها ، وهذا ما يشكل دافعا داخليا لأعضاء الفريق لتحقيق أهداف الأداء التي يجب أن تكون طموحة و تحتوي قدرا معقولا من التحدي الذي يشير هممة الفريق .
- وضع قواعد السلوك و التصرف بإعتبارها أكثر العوامل أهمية و تأثيرا على أداء الفريق ، و تشمل قواعد السلوك طرح الأفكار و الآراء بحرية ، النقد الموضوعي للأداء بدل الهجوم الشخصي ، الإعتراف بالأداء المرتفع و مكافأته وغيرها من القواعد السلوكية التي إذا كانت محفزة للعمل فإن الفريق يتجه إلى تحسين الأداء .

للتسويق الداخلي دور كبير في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تأثير كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي (الإتصال الداخلي ، التدريب و التطوير ، التحفيز ، الدعم الإداري ، فرق العمل) في زيادة درجات الرضا لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة .

و كحوصلة لما تضمنه المبحث الثاني يختلف الرضا الوظيفي من فرد إلى آخر و ذلك بإختلاف إتجاهات الأفراد العاملين ونظرا لصعوبة قياسه تسعى المؤسسة إلى تطبيق أساليب علمية موضوعية و ذاتية لقياس رضا العاملين بها و ذلك وفقا لمحددات الرضا الوظيفي التي تشير على أن الفرد ذو طبيعة إجتماعية ، و لديه أفكار و ميولات و رغبات و طموحات تتحكم في إتجاهاته نحو العمل و مدى رضاه ، و بتحقيق هذا الأخير يترتب عنه نتائج تحقق أهداف العاملين وأهداف المؤسسة و ذلك تطبيقها لمنج مفسر للرضا الوظيفي و الذي يساير برامج و سياسات التسويق الداخلي بأبعاده المتمثلة في الإتصال الداخلي و التدريب و التطوير ، التحفيز و الدعم الإداري و فرق العمل .

خاتمة الفصل

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

توصلنا من خلال دراستنا لموضوع الرضا الوظيفي إلى أنه موضوع هام وحساس جدا كونه يتعلق بمشاعر و أحاسيس الفرد إتجاه العمل الذي يمارسه و العلاقة القائمة بين هذه الأحاسيس المؤثرة بالسلب أو بالإيجاب على مستوى الرضا لديه من ناحية ، و العلاقة القائمة بين مستوى الرضا لديه و مستوى دافعيته للإنجاز و نوعية الأداء من ناحية أخرى . فالمورد البشري هو المحور الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة أو فشلها . لذلك يجب فهم هذا المورد و هو في هيكل تنظيمي تحكمه قوانين إقتصادية و إجتماعية و نفسية و التعرف على هذه الأسباب التي تؤثر فيه سلبا و من ثم العمل على محاربتها أو إبعادها للرفع من مستوى الرضا لديه و الذي يؤدي لرفع مستوى دافعيته للإنجاز و بالتالي تحسين مستوى أدائه كما و نوعا مما يعود بالنفع على المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها .

الفصل الثالث :

الدراسة التطبيقية

تمهيد :

بعدما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من التسويق الداخلي و كذا الرضا الوظيفي من جانبهما النظري ، سنقوم في هذا الفصل التطبيقي بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة لتوضيح أثر التسويق الداخلي بأبعاده (الإتصال الداخلي ، التدريب و التطوير ، التحفيز ،الدعم الإداري ،فرق العمل) في تحقيق الرضا الوظيفي وذلك من خلال ثلاثة مباحث ، سنتناول في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة من خلال مطلبين ، المطلب الأول يتناول التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة " و المطلب الثاني سنتناول فيه الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة ، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى الإطار المنهجي للدراسة من خلال ثلاثة مطالب ، سنتناول في المطلب الأول المنهج المتبع في الدراسة ، و في المطلب الثاني سنتناول فيه مجتمع و عينة الدراسة أما المطلب ثالث سنتطرق فيه إلى أداة وثبات أداة الدراسة ، أما المبحث الثالث سنتطرق فيه إلى إختبار التوزيع الطبيعي والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة و عرض و تحليل نتائج الدراسة ، حيث نتناول في المطلب الأول إختبار التوزيع الطبيعي اما في المطلب الثاني الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة ، أما المطلب الثالث سنتناول فيه تحليل محاور الإستبيان أما المبحث الرابع و الأخير سنتناول فيه إختبار و تفسير الفرضيات .

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة .

سنستعرض فيه جميع الجوانب المتعلقة بالمؤسسة بدءا بالتعريف بها و تصنيفها حسب التصنيف الوزاري الصحي ثم التعرف على مهامها ومجلس إدارتها و التعرف على هيكلها التنظيمي

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة "

الفرع الأول : تعريف و تصنيف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة "

أولا : تعريف المؤسسة

تعرف المؤسسة محل الدراسة على أنها مؤسسة عمومية للصحة الجوارية ، وهي أكبر مؤسسة للصحة الجوارية في ولاية بسكرة تأسست سنة 2008 بناء على المرسوم التنفيذي رقم 140/7 المؤرخ في 2007/05/19 و الذي يحدد تنظيم سير المؤسسات العمومية الاستشفائية و الجوارية .

ثانيا : تصنيف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة :

تصنف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة في الصنف (أ) حسب القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 21 صفر عام 1433 هجري الموافق ل 15 جانفي سنة 2012 ، الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تصنيفها .

الفرع الثاني : مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة في التالي:

- الوقاية و العلاج القاعدي .
 - تشخيص المرض.
 - العلاج الجوارى .
 - الفحوص الخاصة بالطب العام و الطب المتخصص القاعدي .
 - الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية و التخطيط العائلي .
 - تنفيذ البرامج الوطنية للصحة و السكان .
- الفرع الثالث : مجلس إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة .

يسير كل مؤسسة عمومية للصحة الجوارية مجلس إدارة و يضم مايلي :

- ممثل عن الوالي رئيسا .
- ممثل عن إدارة المالية .
- ممثل عن التأمينات الإجتماعية .

- ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي .
- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي .
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة .
- ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه .
- ممثل عن المستخدمين الشبه طبيين ينتخبه نظراؤه .
- ممثل عن جمعيات مترفقي الصحة .
- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة .
- رئيس المجلس الطبي .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

تتكون المؤسسة من المديرية العامة و يندرج تحتها أربعة مديريات فرعية و تتضمن كل مديرية مكاتب

أولا : المديرية الفرعية للموارد البشرية : و تتضمن مكاتبين وهما كالآتي:

- ❖ مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات .
- ❖ مكتب التكوين .

ثانيا : المديرية الفرعية للمالية و الوسائل : و تتضمن ثلاثة مكاتب تتمثل فيمايلي :

- ❖ مكتب الميزانية و المحاسبة .
- ❖ مكتب الهيئات العمومية .
- ❖ مكتب الوسائل العامة .

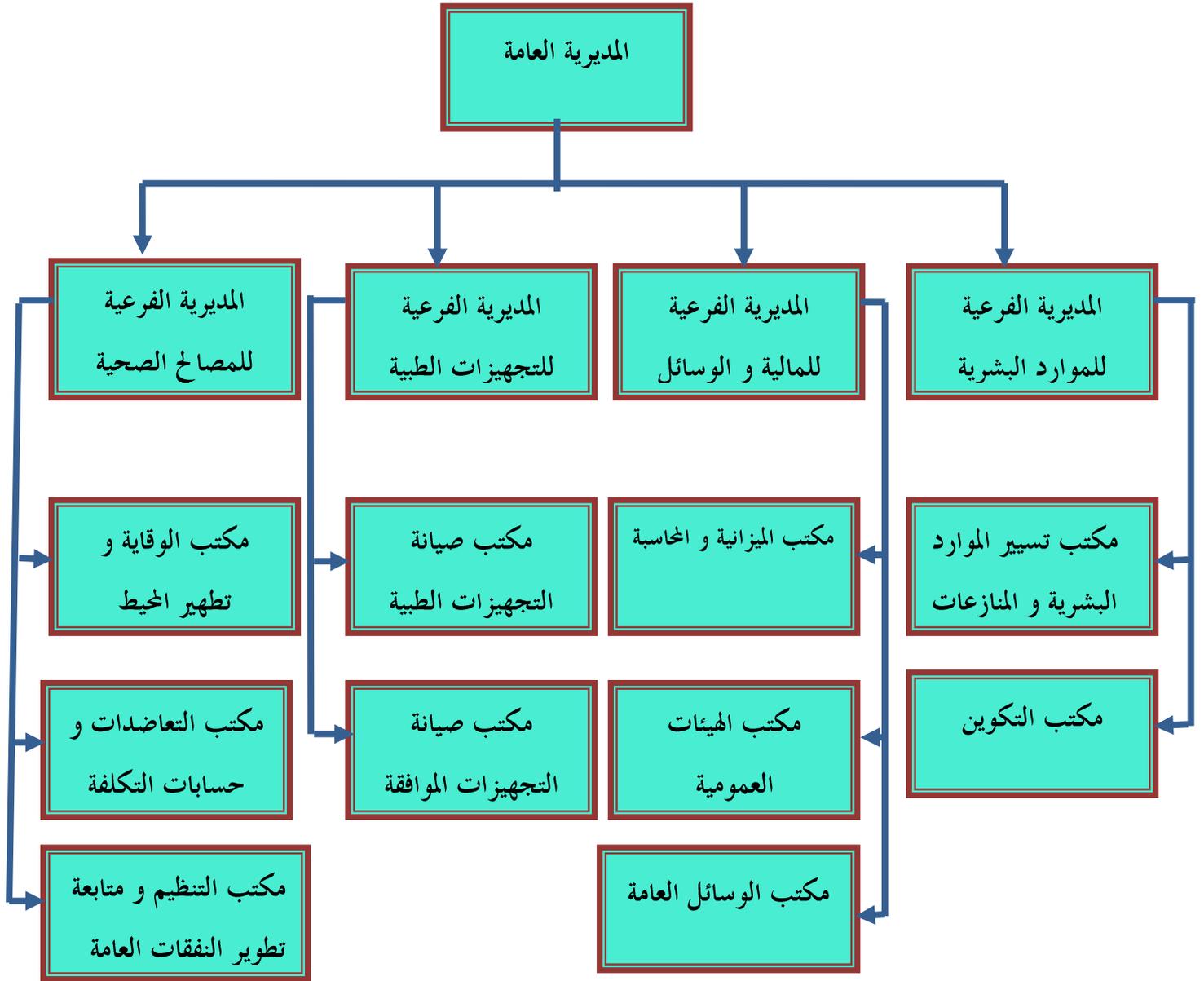
ثالثا : المديرية الفرعية للتجهيزات الطبية : و تتضمن مكاتبين هما كالآتي:

- ❖ مكتب صيانة التجهيزات الطبية .
- ❖ مكتب صيانة التجهيزات الموافقة .

رابعا : المديرية الفرعية للمصالح الصحية و تتضمن ثلاث مكاتب تتمثل فيمايلي :

- ❖ مكتب الوقاية و تطهير المحيط .
- ❖ مكتب التعاضدات و حسابات التكلفة .
- ❖ مكتب التنظيم و متابعة تطوير النفقات العامة .

الشكل (10) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة " :



المصدر : من إعداد الطالبة إنطلاقاً من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة .

سنعرف في هذا المبحث على منهج الدراسة و مجتمع الدراسة وعلى عينة الدراسة المختارة ، و نتعرف كذلك على أداة الدراسة و إختبار ثبات أداة الدراسة .

المطلب الأول : منهج الدراسة

يقصد بمنهج الدراسة تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها بما يتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها للوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن فهم الظاهرة من خلالها¹.

فالمنهج هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون معلومة بالنسبة لنا أو من أجل البرهنة عليها وإثباتها².

فالبحث بدون منهج علمي يصبح مجرد حصر وتجميع لمجموعة من المعارف دون أن تكون هناك رابطة بينها وبين إستخدامها للإجابة على إشكالية معينة.

وتتعدد المناهج وتختلف باختلاف موضوع البحث وطبيعة المشكلة المراد دراستها ، وللإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة إعتدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في وصف السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة و منهج دراسة حالة ، ونعتمد في الدراسة الميدانية فيما سيأتي على المنهج التحليلي وبالتالي فإن الملامح الأساسية لمنهج الدراسة تتمثل في جمع كل من المنهج الوصفي و دراسة الحالة والمنهج التحليلي .

المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة

أولاً : مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر و مفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة³ ، فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الإهتمام في دراسة معينة ، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث ، و تعد دراسة مجتمع البحث من الأمور النادرة في البحوث العلمية نظراً للصعوبات الجمة التي

¹ . محمد عبد الغني مسعودي ومحسن أحمد الخضيري ، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه ، مكتبة الأنجلو المصرية ، الإسكندرية 1992 ، ص 46.

² . عبد الرحمان بن عبد الله الواصل ، البحث العلمي ، وزارة المعارف ، المملكة العربية السعودية ، 1999 ، ص 30 .

³ . محمد عبد العال النعيمي و آخرون ، طرق و مناهج البحث العلمي ، الوراق ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2009 ، ص 259 .

يتعرض لها الباحث في الوصول إلى كل مفردات المجتمع الأصلي والتكاليف الباهضة التي تترتب على ذلك¹ ، بالنسبة لبحثنا هذا يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية .

ثانيا : عينة الدراسة

و تعني عينة الدراسة بأنها " جزء من مجتمع الدراسة ، بحيث يتم إختيارها لتمثل المجتمع تمثيلا جيدا ، ثم دراستها والتعرف على خصائصها ، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة " ² وقد إختارنا العينة العشوائية من مجتمع الدراسة ، وهي تمثل مجتمع الدراسة ، ويمكن تعميم النتائج المتوصل لها على باقي المجتمع المدرس . حيث تم توزيع 63 إستبيان على الموظفين ، و تم إسترجاع 57 إستبيان من طرف الموظفين ، نظرا لغياب الموظفين خلال فترة الدراسة ، أي بنسبة إسترجاع 90.48% .

المطلب الثالث : أداة الدراسة و ثباتها

سنستعرض فيمايلي الأداة المناسبة للدراسة و إختبار صدقها وثباتها

أولا : أداة الدراسة

عند إجراء الدراسة الميدانية لابد من الإعتماد على وسائل مساعدة للحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن من معرفة ميدان الدراسة ، حيث تعبر الأداة المستعملة عن حقيقة ملموسة يمكن للباحث أن يلمسها أو يقرأ عباراتها الموجودة ضمنها على عكس التقنية التي تدل على حقيقة معنوية ، وقد إعتمدنا في بحثنا على الإستبيان (انظر الملحق رقم : 1) كأداة تتناسب مع طبيعة الموضوع وتتماشى مع مجتمع الدراسة من أجل جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة ، حيث تعبر الاستمارة عن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع بحث معين ، يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها .³

قمنا ببناء إستبيان بالإعتماد على ما ورد في الإطار النظري و الدراسات السابقة ، أعد خصيصا لقياس إتجاهات العاملين وفق المحاور الرئيسية للدراسة ، إذ قسم هذا الإستبيان إلى قسمين ، يتعلق القسم الأول بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويشمل كل من (الجنس ، العمر ، المجال الوظيفي ، المستوى التعليمي سنوات الخبرة) . أما القسم الثاني فقد خصص لمُعبريات الدراسة وهو مقسم إلى محورين المحور الأول يتعلق بالتسويق الداخلي و المحور الثاني يتعلق بالرضا الوظيفي : (الاستبيان يحتوي على 38 سؤال)

¹ . رجحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، أساليب البحث العلمي (أسس النظرية و التطبيق العلمي) ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط4 ، 2009 ص 138 .

² . أيمن أحمد راشد و محمد أبو زيد ، مبادئ الإحصاء و تطبيقها بإستخدام spss ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، د س ن ، ص 16 .

³ . أحمد حسين الرفاعي ، مناهج البحث العلمي : تطبيقات إدارية واقتصادية ، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة ، عمان ، 2007 ، ص 86.

المحور الأول : يقيس هذا المحور إتجاهات العاملين حول مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة ويتكون من (20) عبارة مقسمة على خمسة أبعاد كما يلي:

البعد الأول : يقيس هذا المحور اتجاهات العاملين حول مستوى الإتصال الداخلي في المؤسسة ، ويتكون من (04) عبارات .

البعد الثاني : يقيس هذا المحور إتجاهات العاملين حول مستوى التدريب و التطوير في المؤسسة ، ويتكون من (04) عبارات.

البعد الثالث : يقيس هذا المحور إتجاهات العاملين حول مستوى التحفيز في المؤسسة ، ويتكون من (04) عبارات.

البعد الرابع : يقيس هذا المحور إتجاهات العاملين حول مستوى الدعم الإداري في المؤسسة ، ويتكون من (04) عبارات.

البعد الخامس : يقيس هذا المحور إتجاهات العاملين حول مستوى فرق العمل في المؤسسة ، ويتكون من (04) عبارات.

المحور الثاني : يقيس هذا المحور اتجاهات العاملين حول مستوى الرضا الوظيفي ، ويتكون من (18) عبارة .

لقد تم اختيار مقياس **Likert** الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس إستخداما لقياس الآراء لتوازن درجاته ، كما يعتبر أكثر مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقدوه أو يدركه الفرد. ولقد تم توزيع الأوزان على البدائل الخمس كالآتي:

الجدول رقم (03) : درجات مقياس سلم **Likert** الخماسي

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

ثانيا : إختبار و ثبات أداة الدراسة

1) إختبار أداة الدراسة (الإستبيان) : وذلك بإختبار صدق أداة الإستبيان المتمثل فيمايلي :

صدق أداة الاستبيان : يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الإستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ومن ناحية أخرى وضوح فقراتها ومفرداتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال :

- **الصدق الظاهري للأداة :** لمعرفة مدى صدق الأداة ظاهريا تم عرضها على الأستاذة المشرف و على مجموعة من المحكمين (الملحق رقم 01) وعلى ضوء آرائهم و إقتراحاتهم تم صياغة هذا الإستبيان بصورته النهائية (الملحق رقم 02) و التي تم توزيعها على العينة المبحوثة.

2) ثبات أدوات الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (*Alpha de Cronbach*) حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي و الجدول التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة .

جدول رقم (04) : معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
المتغير الأول: التسويق الداخلي	20	0.849	0.921
المتغير الثاني: الرضا الوظيفي	18	0.901	0.950
الصدق والثبات العام للإستبيان	38	0.896	0.947

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

ملاحظة : *يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ 0.896 ، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تراوحت ما بين 0.950 إلى 0.921 ، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة

مقبولة من الثبات يمكن الإعتماد عليها في الدراسة الميدانية ، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معامل العام حوالي 95 % وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

المبحث الثالث : إختبار التوزيع الطبيعي و الأساليب الإحصائية و تحليل محاور الإستبانة

سنتطرق في هذا المبحث إلى إخضاع متغيرات الدراسة لإختبار التوزيع الطبيعي ليساعدنا على إختيار أنسب الأساليب لإختبار الفرضيات المقدمة .

المطلب الأول : إختبار التوزيع الطبيعي

قبل القيام بتحليل النموذج لمستوى التسويق الداخلي و مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سنقوم بإختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة وهو الضروري في حال إختبار الفرضيات ، و سنقوم باختباره من خلال معامل الالتواء ، و معامل التفلطح ، و نجد الدراسات في هذا المجال تقول أن معامل Skewness يجب أن يكون محصور بين (-3,-3) ، و معامل Kurtosis محصور بين (-10,-10) بينما نجد دراسات أخرى تعتبر أن Skewness يجب أن يكون محصور بين (-1,1) ، و معامل Kurtosis محصور بين (-3,3)

و نحن سنأخذ بالدراسة التي تعتبر أن مجال التوزيع الطبيعي بالنسبة لمعامل الإلتواء (Skewness) محصور بين

(10,-10) ، أما بالنسبة لمعامل التفلطح (Kertosis) فهو محصور بين (-3,3) . وفيما يلي حساب قيمة الإلتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الإعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (05) : التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

الإلتواء Skewness		التفلطح Kurtosis		المتغيرات و الأبعاد
الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	
0.316	-0.010	0.623	-0.395	التسويق الداخلي
0.316	0.555	0.623	-0.467	الإتصال الداخلي
0.316	0.238	0.623	-1.088	التدريب و التطوير
0.316	-0.162	0.623	-0.987	التحفيز
0.316	-0.342	0.623	-0.472	الدعم الإداري
0.316	-0.219	0.623	-0.295	فرق العمل
0.316	0.149	0.623	-0.135	الرضا الوظيفي

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSSV17 .

من خلال الجدول (05) يتضح أن معاملات الإلتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين (-0.010) و(0.555) و بالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين (-0.135) و (-1.088) حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين (-10,10) ، في حين الدراسات الأخرى الأولى تكون بين (-3,3) . وهذا يدل على أن بيانات البحث تتوزع توزيع طبيعي.

المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية للدراسة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. Version 17) ، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها و الأساليب التي تم إستخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1. تم إستخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل خصائص البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.

2. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (*Alpha de Cronbach*) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
3. تم استعمال معاملي Kurtosis و skewness لإختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.
4. حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس التزعة المركزية ، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
5. لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة.
6. تم استعمال معامل الارتباط و R square لقياس الأثر ، ونسبة تفسير المتغير المستقل وأبعاده للمتغير التابع.
7. تم الإعتماد على تحليل التباين الإتحادي (ANAIYES OF VARIANCE) لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة وأبعادهها(لإختبار فرضيات الدراسة) .
8. تم استخدام إختبار T EST لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لإختبار الفروق

المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية:

نتطرق في هذا المطلب إلى عرض وتحليل العمل التطبيقي للدراسة :

الفرع الأول : تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية

فيمايلي سوف نتطرق إلى عرض وتحليل خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية :

أولاً : الجنس :

الجدول رقم (06) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس :

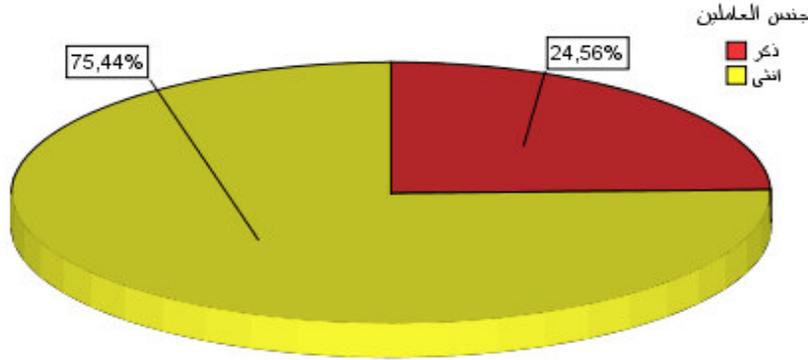
النسبة	التكرار	الجنس
24.6%	14	ذكر
75.4%	43	أنثى
100%	57	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSSV17

من خلال الجدول السابق نجد أن عدد الإناث يمثل الأغلبية بمرتبة الأولى حيث بلغ عددهن 43 عاملة بنسبة (75.4) من أفراد عينة الدراسة ، في حين بلغت نسبة الذكور (24.6) بعدد قدره 14 عامل من أفراد عينة الدراسة ، وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة .

ويمكن التعبير عنها من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (11) : توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر : مخرجات SPSSV17

ثانيا : العمر :

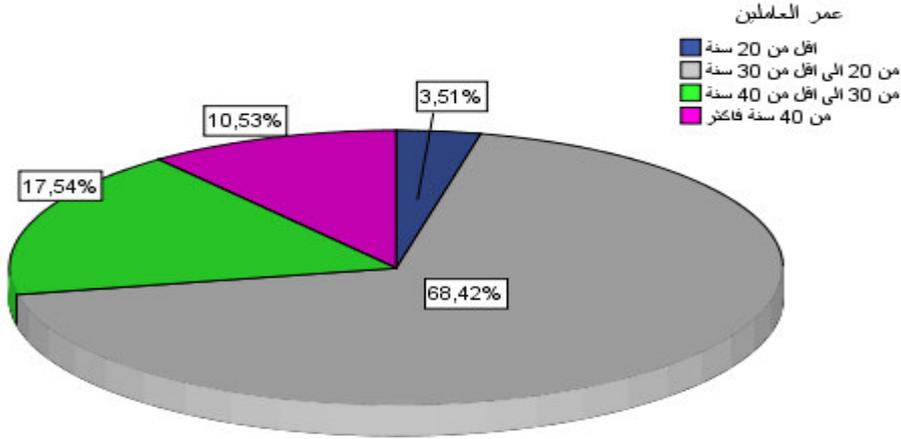
الجدول رقم (07) : توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 20 سنة	2	3.5%
من 20 إلى أقل من 30 سنة	39	68.4%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	10	17.6%
40 سنة فأكثر	6	10.5%
المجموع	57	100%

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSSV17

أما بالنسبة لمتغير العمر فيتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (40 سنة فأكثر) بلغت نسبتهم (10.5%) بينما تراوحت نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) (17.6) في حين تراوحت نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 20 إلى أقل من 30 سنة) (68.4) ، كما تراوحت نسبة الباحثين (أقل من 20 سنة) (3.5) ، و عليه نستنتج أن غالبية الباحثين من فئة الشباب وعلى المؤسسة الاستفادة من هذه القدرات . ويمكن التعبير عنها في الشكل الموالي :

الشكل رقم (12) : توزيع مجتمع الدراسة حسب العمر



المصدر : مخرجات SPSSV17

ثالثا : المجال الوظيفي

الجدول رقم (08) : توزيع مجتمع الدراسة حسب المجال الوظيفي

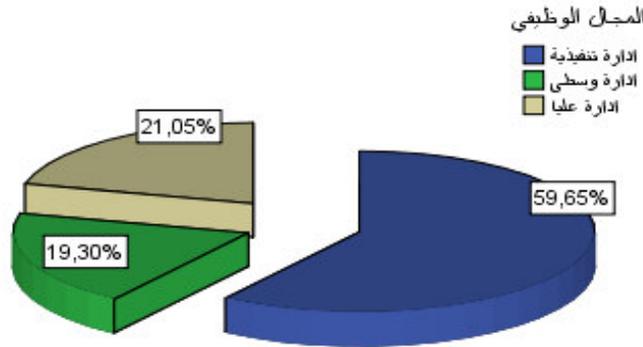
النسبة	التكرار	المجال الوظيفي
59.6	34	إدارة تنفيذية
19.3	11	إدارة وسطى
21.1	12	إدارة عليا
100%	57	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSSV17 .

يتضح من خلال الجدول (08) أن الفئة الغالبة على عينة الدراسة كانت لصالح المبحوثين الذين يعملون في الإدارة التنفيذية و التي كانت نسبتها (59.6) ، في حين تمثلت (19.3) أقل نسبة للمبحوثين الذين يعملون في الإدارة الوسطى ، أما نسبة (21.1) فقدرت للمبحوثين الذين يعملون في الإدارة العليا . وهذا راجع إلى تعدد المهام التنفيذية في المؤسسة محل الدراسة

و يمكن التعبير عنها في الشكل الموالي :

الشكل رقم (13) : توزيع مجتمع الدراسة حسب المجال الوظيفي



المصدر : مخرجات SPSSV17

ثالثا : المستوى التعليمي :

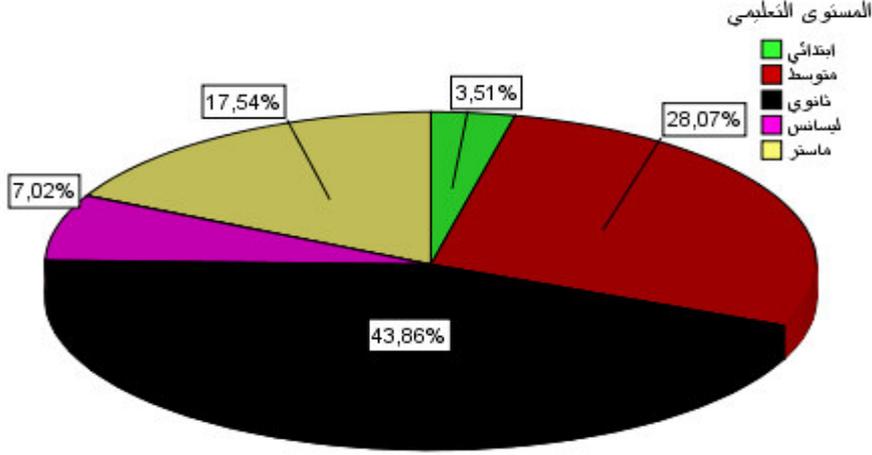
الجدول رقم (09) : توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
3.5	2	الإبتدائي
28.1	16	المتوسط
43.9	25	الثانوي
7	4	ليسانس
17.5	10	ماستر
100%	57	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSSV17 .

و بالنسبة لفئة المستوى التعليمي للمبحوثين يتضح من الجدول (09) أن أعلى نسبة هي فئة (الثانوي) وبلغ عدد العمال الذين ينتمون إلى هذه الفئة 25 عامل ، حيث بلغت نسبتهم 43.9 ، ثم تأتي بعد ذلك فئة (المتوسط) التي حصلت على نسبة 28.1 من أفراد عينة الدراسة ، وبلغ عدد العمال في هذه الفئة 16 عاملا، ثم تأتي فئة (ماستر) بنسبة 17.5 ثم فئة (ليسانس) بنسبة 7% وفي الأخير فئة (الإبتدائي) بنسبة 3.5% من عينة الدراسة ، وبهذا نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية منخفضة في المؤسسة وهذا يرجع إلى سياسة التوظيف فيها .
و يمكن التعبير عنها في الشكل الموالي :

الشكل رقم (14) : توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر : مخرجات SPSSV17

رابعا : سنوات الخبرة

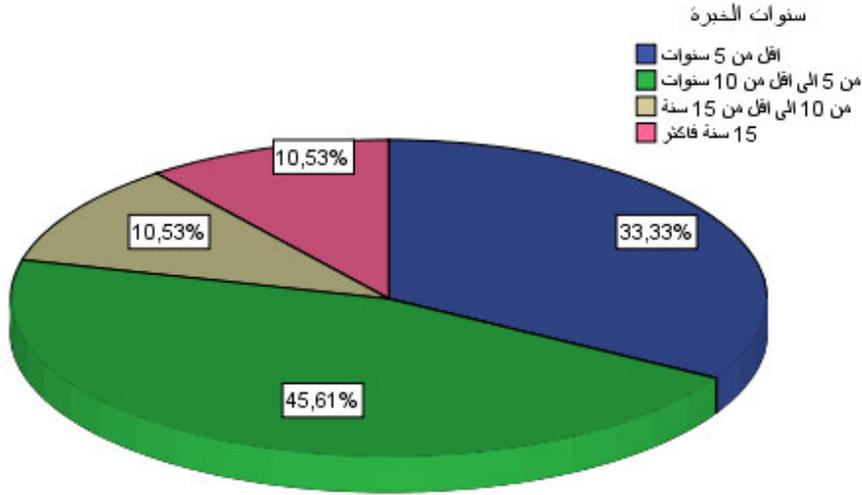
الجدول رقم (10) : توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
33.3%	19	أقل من 05 سنوات
45.7%	26	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
10.5%	6	من 10 إلى أقل من 15 سنة
10.5%	6	من 15 سنة فأكثر
100%	57	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSSV17

في هذا الجدول الخاص بسنوات الخبرة لدى الموظفين كانت أعلى نسبة لفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) حيث بلغت نسبتهم 45.7% من عينة الدراسة ، وتليها فئة (أقل من 5 سنوات) التي بلغت نسبتها 33.3% من عينة الدراسة ، أما الفئتين (من 10 إلى أقل من 15 سنة) و (من 15 سنة فأكثر) لهم نفس النسبة والتي بلغت 10.5% من عينة الدراسة ، وبهذا نجد أن معظم موظفي المؤسسة لديهم خبرة مهنية و مخزون معرفي. ويمكن التعبير عنها في الشكل الموالي :

الشكل رقم (15) : توزيع مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر : مخرجات SPSSV17

ونستنتج مما سبق أن الفئة الغالبة بالنسبة لتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس كانت لصالح الإناث بنسبة 75.4 أما بالنسبة للعمر كانت الفئة (من 20 إلى أقل من 30 سنة) بنسبة 68.4 ، وحيث كانت أكبر فئة بالنسبة لتوزيع عين الدراسة حسب المجال الوظيفي هي الإدارة التنفيذية بنسبة 59.6 ، أما التوزيع حسب المستوى التعليمي كانت الفئة الغالبة فيه هي فئة الثانوي بنسبة 43.9 أما فيما يخص الفئة الغالبة بالنسبة للتوزيع حسب سنوات الخبرة تتمثل في (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 45.7 .

الفرع الثاني : تحليل و تفسير محاور الإستبانة

تمت دراسة نتائج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل سؤال من أسئلة المحور و تحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول ، وذلك بهدف التعرف على إتجاهات المستجوبين ، سوف نقوم بتحليل محاور الإستبيان بغية الإجابة على تساؤلات البحث.

وقد تم تقسيم قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) إلى مجالات كمايلي :

(0-1.79) غير موافق بشدة ، (1.8-2.59) غير موافق ، (2.60-3.39) محايد ، (3.40-4.19) موافق ، (4.20-5) موافق بشدة ، حيث مسافة الفئات تساوي (0.8).

أولا : تحليل محور التسويق الداخلي :

نحاول من خلال إجابات عبارات هذا المحور معرفة ما مستوى ممارسة التسويق الداخلي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة ؟ و الجدول الموالي يوضح أهم النتائج المتحصل عليها من إجابات المبحوثين :

الجدول رقم (11) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات التسويق الداخلي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
الإتصال الداخلي					
		2.58	1.094	5	غير موافق
1	توفر لي المصحى المعلومات اللازمة للقيام بعملية.	2.23	1.323	4	غير موافق
2	يوجد إتصال فعال بين العاملين بالمصحى .	2.32	1.227	3	غير موافق
3	يمكنني الإتصال بسهولة برئيسي المباشر .	2.74	1.395	2	محايد
4	لا يجد العاملون في المصحة صعوبة في تبادل المعلومات فيما بينهم.	2.58	1.295	1	غير موافق
التدريب و التطوير					
		2.93	1.179	4	محايد
5	تتم إدارة المصحى بتدريب العاملين و تنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع المرضى و كيفية إرضائهم .	2.51	1.351	4	غير موافق
6	تقوم المصحى بإعداد و تنفيذ برامج تدريبية و تكوينية للعاملين بشكل دوري .	2.60	1.294	3	محايد
7	تعتبر البرامج التدريبية المتاحة في المصحى كافية .	2.72	1.424	1	محايد
8	يستفيد جميع موظفي المصحى من دورات تكوينية.	2.67	1.456	2	محايد
التحفيز					
		3.80	1.044	3	موافق

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

موافق	2	1.401	3.42	توفر المؤسسة حوافز معنوية للموظفين (ترقية ، تكريم تشكر) .	9
محايد	4	1.443	2.91	تقدم المؤسسة حوافز مادية للموظفين (مكافآت ، علاوات ، هدايا).	10
موافق	3	1.536	3.41	يتسم نظام التحفيز للمصحة بالموضوعية و العدالة .	11
موافق	1	1.119	3.88	تتم المصلحة بتلبية حاجات موظفيها لتحفيزهم .	12
موافق	2	1.029	3.88	الدعم الإداري	
موافق	3	1.295	3.42	تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار إقتراحات موظفيها.	13
موافق	1	1.221	3.65	تقدم المصحى الدعم الكافي لموظفيها للقيام بعملهم.	14
محايد	4	1.445	3.02	يتمتع الموظفون بعلاقات جيدة مع الإدارة.	15
موافق	2	1.336	3.60	تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار.	16
موافق	1	0.914	3.98	فرق العمل	
محايد	2	1.264	3.21	يتعاون الزملاء في العمل للقيام بالأعمال الموكلة إليهم .	17
محايد	1	1.293	3.16	تسود روح العمل الجماعي بالمصحة.	18
موافق	3	1.364	3.51	يحرص الزملاء على تبادل المعلومات فيما بينهم .	19
موافق	4	1.296	3.77	يعمل الموظفون بالمصحة في شكل فرق عمل.	20
موافق		0.995	3.43	التسويق الداخلي	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSSV17

أ-الإتصال الداخلي : من خلال الجدول (11) نلاحظ أن بعد "الإتصال الداخلي " جاء بالترتيب الخامس والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.58)

بانحراف معياري (1.094) . و وفقا لمقياس الدراسة فإن الإتجاه العام لآراء المستجيبين بخصوص هذا البعد كانت غير موافقة ، كما نلاحظ أن معظم إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الإتصال الداخلي هي إتجاهات آراء غير موافقة .

و هذا راجع إلى أن المؤسسة لا توفر المعلومات اللازمة لقيام الموظفين بمهامهم ، وغياب الإتصال الفعال بين العاملين بما أدى إلى صعوبة في تبادل المعلومات فيما بينهم .

ب- التدريب و التطوير : من خلال الجدول (11) يتضح أن بعد "التدريب و التطوير" جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.93) بانحراف معياري (1.179) . ووفقا لمقياس الدراسة فإن الإتجاه العام لآراء المستجيبين بخصوص هذا البعد كانت محايدة ، كما نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التدريب و التطوير هي إتجاهات آراء محايدة .

وهذا راجع إلى أن إدارة المؤسسة لا تهتم بتدريب العاملين ولا تنمي مهاراتهم في مجال التعامل مع العملاء وكيفية إرضائهم ، كما كانت الآراء حيادية بالنسبة لقيامها بإعداد برامج تدريبية وتكوينية للعاملين بشكل دوري وذلك إما أن البرامج التدريبية المتاحة في المؤسسة غير كافية أو لا يستفيد منها جميع الموظفين .

ج- التحفيز : من خلال الجدول (11) يتضح أن بعد "التحفيز" جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.80) بانحراف معياري (1.044) . ووفقا لمقياس الدراسة فإن الإتجاه العام لآراء المستجيبين بخصوص هذا البعد كانت موافقة كما نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التحفيز أنها إتجاهات آراء موافقة .

و هذا راجع إلى أن المؤسسة توفر حوافز معنوية للموظفين (ترقية ، تكريم ، تشكر) ، و يتسم نظام التحفيز بها بالموضوعية و العدالة وهذا لكونها تهتم بتلبية حاجات موظفيها لتحفيزهم ، ورغم ذلك إلا أن الحوافز المادية لم تكن كافية بالنسبة لهم .

د-الدعم الإداري : يظهر من خلال الجدول (11) أن بعد "الدعم الإداري" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.88) بانحراف معياري (1.029) . ووفقا لمقياس الدراسة فإن الإتجاه العام لآراء المستجيبين بخصوص هذا البعد كانت موافقة ، كما نلاحظ أن معظم إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الدعم الإداري أنها إتجاهات آراء موافقة .

وهذا راجع إلى أن المؤسسة تأخذ بعين الإعتبار إقتراحات موظفيها و تقدم الدعم الإداري لهم للقيام بعملهم وتشجعهم على المشاركة في إتخاذ القرار .

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

هـ-فرق العمل : يظهر من خلال الجدول (11) أن بعد " فرق العمل " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات من هذا البعد (3.98) بـانحراف معياري (0.914) . و وفقا لمقياس الدراسة فلن الإلتجاه العام لآراء المستجيبين بخصوص هذا البعد كانت موافقة ، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الدعم الإداري أنها تنقسم بين إلتجاهات آراء موافقة و أخرى محايدة . وهذا راجع إلى حرص الزملاء على تبادل المعلومات فيما بينهم ، و عملهم في شكل فرق عمل أما الجواب الحيادي راجع إلى إما لوجود تعاون ضعيف بين الزملاء في العمل للقيام بالأعمال الموكلة إليهم لعدم كفاية روح العمل الجماعي بالمصحة أو لغيابهما .

- متغير التسويق الداخلي : نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي للإجابات عن متغير التسويق الداخلي من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث بلغ (3.43) بـانحراف معياري (0.995) . و وفقا لمقياس الدراسة فلن الإلتجاه العام لآراء المستجيبين بخصوص هذا المتغير كانت موافقة . ومن خلال هذه النتائج نستطيع القول بان المؤسسة محل الدراسة تولي أهمية كبيرة للتسويق الداخلي، خاصة فيما يتعلق بتشجيع أسلوب فرق العمل ،وتقديم الدعم الإداري للموظفين وتحفيزهم.

ثانيا : تحليل محور الرضا الوظيفي

نحاول من خلال عبارات هذا المحور معرفة ما مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للمصحة الجوارية طولقة ؟

و الجدول الموالي يوضح أهم النتائج المتحصل عليها :

الجدول رقم (12) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الرضا الوظيفي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1	أحس أن الحجم الساعي لعملي مناسب .	3.49	1.269	11	موافق
2	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة العمل.	3.60	1.116	9	موافق
3	أوقات الراحة كافية تساعدني على إستعادة نشاطي.	3.35	1.172	13	محايد
4	توفر إدارة المؤسسة أجر يتناسب مع الجهد الذي أبذله	3.37	1.190	12	محايد

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

محايد	18	1.268	2.77	توفر إدارة المؤسسة أجر يكفي لتغطية إحتياجاتي .	5
محايد	17	1.363	3.00	يتميز نظام الأجور في المصحة بعدالته.	6
موافق	10	1.253	3.58	أنا راض عن محتوى عملي.	7
محايد	15	1.345	3.11	أنا راض عن عملي لأنه يمنحني الأمن و الإستقرار .	8
محايد	14	1.278	3.28	تتاح لي فرص تطبيق أفكارني الخاصة في اداء عملي .	9
محايد	16	1.327	3.09	تتوافق مسؤولياتني في العمل مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية .	10
موافق	8	1.418	3.75	يوفر لي مكان عملي الراحة لأداء مهامني .	11
موافق	3	1.080	4.11	توفر إدارة المؤسسة الأدوات المناسبة لأداء العمل .	12
موافق	6	1.415	3.88	أنا راض عن الظروف المادية والبيئية بالمؤسسة التي أعمل بها (الإضاءة ، التهوية ، النظافة).	13
موافق	7	1.448	3.79	ظروف عملي أفضل من الظروف في أماكن أخرى عديدة .	14
موافق	5	1.332	3.89	مديري المباشر يعاملني بإحترام .	15
موافق	4	1.106	4.09	يسمح مدير المؤسسة لعماله بالمشاركة في إتخاذ القرارات.	16
موافق تماما	1	0.805	4.32	تقدر مديري المباشر جهودني في العمل .	17
موافق تماما	2	0.824	4.23	أنا راض عن طريقة التعامل بين المشرفين والموظفين .	18
موافق		0.445	3.67	الرضا الوظيفي	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة لديهم اتجاه آراء موافقة حول العبارات التي تقيس الرضا الوظيفي في المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.67) من (18) عبارة وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لسلم الدراسة يقع ما بين (3.40 إلى 4.19) والتي تشير إلى أن معظم إجابات العاملين تشير إلى آراء موافقة حول مستوى الرضا عن عملهم. إعتباراً أن الباحثين أجابوا بدرجة موافق على أغلب العبارات التي تتعلق بالرضا الوظيفي وهي ساعات العمل و الظروف المادية و نمط الإشراف وهذا دلالة على وجود رضا مرتفع من طرف العاملين . وكانت إجاباتهم حيادية بالنسبة عبارات الأجر و محتوى العمل ، وهذا دلالة على وجود رضا أو عدمه من طرف العاملين .

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي (0.445) أقل من الواحد مما يدل على تقارب إجابات العمال و عدم تشتتها مما يدل على أنه لا يوجد تباعد في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة ، وبالتالي المتوسط يعبر لعدم تشتت البيانات.

وبالتالي فالنتائج السابقة تدل على الرضا الوظيفي المرتفع لعمال المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثالث : إختبار وتفسير الفرضيات

سنقوم من خلال هذا المبحث بإختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية:

المطلب الأول : إختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى:

تم إستخدام نتائج تحليل التباين للإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على مايلي:

الفرضية الصفرية H_0 " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده (الإتصال الداخلي التدريب والتطوير ، التحفيز ، الدعم الإداري ، فرق العمل) على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة 5% " .

الفرضية البديلة H_1 " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده (الإتصال الداخلي ، التدريب والتطوير ، التحفيز ، الدعم الإداري ، فرق العمل) على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة 5% " . ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي :

جدول رقم (13) : نتائج تحليل تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الإنحدار	3.346	1	3.346	23.821	0.000

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

0.140	55	7.726	الخطأ
	56	11.072	المجموع الدوري

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05) المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

معامل التحدي $R^2 = 0.302$

معامل الارتباط $R = 0.550$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (23,821) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التسويق الداخلي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (30%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع إختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة ، أين إعتدنا في ذلك على الإنحدار الخطي البسيط .

حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي :

جدول رقم (14) : نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة"

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التسويق الداخلي	0,292	2,798	4.881	0.000	23.821	0.550a	0.302

مستوى الدلالة (0.05) المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أبعاد إدارة التسويق الداخلي و المتغير التابع الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يثبتته معامل الارتباط بقيمته الموجبة (0.550) و وجود أثر للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (23.821) وكذلك قيمة (T) البالغة (4.881) بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

عند مستوى الدلالة (0.05) ، إضافة إلى قوة ارتباط إيجابية بين المتغيرين بنسبة (0.550) حيث أن متغير التسويق الداخلي يفسر ما نسبته (30.2%) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي . كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.292) . وبالتالي من خلال ما سبق يتفرض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (الإتصال الداخلي ، التدريب و التطوير ، التحفيز ، الدعم الإداري ، فرق العمل) في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة (0.05) .

ويمكن تمثيل أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال المعادلة التالية :

$$Y = a + bx$$

حيث يمثل كل من :

y : المتغير التابع و هو الرضا الوظيفي ، **a** : مقطع خط الانحدار ، **b** : ميل خط الانحدار ، **x** : المتغير المستقل و هو التسويق الداخلي
بالتعويض نجد :

$$Y = 2.798 + 0.292(\text{التسويق الداخلي})$$

وسنحاول اختبار الفرضيات الفرعية فيما يلي :

الفرع الأول : إختبار وتفسير الفرضية الفرعية الاولى :

الفرضية الصفرية H_0 " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للإتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة . "

الفرضية البديلة H_1 " يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) للاتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة . "

لغرض إختبار وجود أثر ذا دلالة إحصائية للإتصال الداخلي على تحقيق الرضا الوظيفي تم إستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي :

الجدول رقم (15) : إختبار أثر الإتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الإنحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الإتصال الداخلي	0.169	3.257	3.381	0.001	11.432	0.415a	0.172

مستوى الدلالة (0.05) المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للإتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (11.432) وكذلك قيمة (T) البالغة (3.381). بمستوى دلالة (0.001) وهو أقل من (0.05) ، إضافة إلى قوة إرتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.415) حيث أن بعد الإتصال الداخلي يفسر ما نسبته (17.2%) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي . كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.169) وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية للإتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصححة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة (0.05). ويمكن تمثيل أثر الإتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال المعادلة التالية :

$$Y = a + bx$$

حيث يمثل كل من

y : الرضا الوظيفي ، **a** : مقطع خط الإنحدار ، **b** : ميل خط الإنحدار ، **x** : بعد الإتصال الداخلي

بالتعويض نجد :

$$Y = 3.257 + 0.169 (\text{الإتصال الداخلي})$$

الفرع الثاني : إختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

الفرضية الصفرية H_0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتدريب و التطوير في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة . "

الفرضية البديلة H_1 " يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتدريب و التطوير في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة " .

لغرض إختبار وجود أثر ذا دلالة إحصائية للتدريب و التطوير في تحقيق الرضا الوظيفي تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط . حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي :

الجدول رقم (16) : إختبار أثر التدريب و التطوير في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الإنحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التدريب و التطوير	0.139	3.307	2.948	0.005	8.691	0.369a	0.136

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتدريب و التطوير في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (8.691) وكذلك قيمة (T) البالغة (2.948). بمستوى دلالة (0.005) وهو أقل من (0.05) ، إضافة الى قوة إرتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.369) حيث أن بعد التدريب و التطوير يفسر ما نسبته (13.6%) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي . كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.369) وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب و التطوير في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة (0.05) .

ويمكن تمثيل أثر التدريب و التطوير في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال المعادلة التالية :

$$Y = a + bx$$

حيث يمثل كل من

y : الرضا الوظيفي ، a : مقطع خط الإنحدار ، b : ميل خط الإنحدار ، x : البعد التدريب و التطوير

بالتعويض نجد :

$$Y=3.307 + 0.139(\text{التدريب و التطوير})$$

الفرع الثالث : إختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية H_0 " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة . "

الفرضية البديلة H_1 " يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة " . حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي :

الجدول رقم (17) : إختبار أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الإنحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التحفيز	0.133	3.328	2.433	0.018	5.920	0.312a	0.097

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17. مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (5.920) وكذلك قيمة (T) البالغة (2.433) بمستوى دلالة (0.018) وهو أقل من (0.05) ، إضافة إلى قوة إرتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.312) حيث أن بعد التحفيز يفسر ما نسبته (9.7%) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي . كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.31) وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة (0.05) ."

ويمكن تمثيل أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال المعادلة التالية :

$$Y = a + bx$$

حيث يمثل كل من

y : الرضا الوظيفي ، a : مقطع خط الإنحدار ، b : ميل خط الإنحدار ، x : بعد التحفيز

بالتعويض نجد :

$$Y = 3.328 + 0.133(\text{التحفيز})$$

الفرع الرابع : إختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الصفرية H_0 " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للدعم الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة . "

الفرضية البديلة H_1 " يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) للدعم الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة . "

لغرض إختبار وجود أثر ذا دلالة إحصائية للدعم الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي تم إستخدام تحليل الإنحدار الخطي البسيط . حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي :

الجدول رقم (18) : إختبار أثر الدعم الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الإنحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الدعم الإداري	0.240	2.907	4.953	0.000	24.529	0.555a	0.308

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للدعم الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (24.529) وكذلك قيمة (T) البالغة (4.953). بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) ، إضافة الى قوة إرتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.555) حيث أن بعد التدريب والتطوير يفسر ما نسبته (30.8%) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي . كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الإنحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.555) وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة (0.05). "

ويمكن تمثيل أثر الدعم الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال المعادلة التالية :

$$Y = a + bx$$

حيث يمثل كل من

y : الرضا الوظيفي ، a : مقطع خط الانحدار ، b : ميل خط الانحدار ، x : بعد الدعم الإداري

بالتعويض نجد :

$$Y = 2.907 + 0.240x \text{ (الدعم الإداري)}$$

الفرع الخامس : إختبار وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة

الفرضية الصفرية H_0 " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لفرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة . "

الفرضية البديلة H_1 " يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لفرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة".

لغرض إختبار وجود أثر ذا دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي تم إستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي :

الجدول رقم (19) : إختبار أثر فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R ² معامل التحديد
فرق العمل	0.273	2.742	5.022	0.000	25.222	0.561a	0.314

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لفرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (25.222) وكذلك قيمة (T) البالغة (5.022). بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) ، إضافة الى قوة إرتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.561) حيث أن بعد فرق العمل يفسر ما نسبته (31.4%) من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي. كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.561) وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

وتقبل البديلة التي تنص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية لفرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية للصححة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة (0.05)." .

ويمكن تمثيل أثر فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال المعادلة التالية :

$$Y = a + bx$$

حيث يمثل كل من

y : الرضا الوظيفي ، **a** : مقطع خط الإنحدار ، **b** : ميل خط الإنحدار ، **x** : بعد فرق العمل

بالتعويض نجد :

$$Y = 2.742 + 0.273(\text{فرق العمل})$$

و من خلال ما سبق عرضه نستنتج أنه هناك أثر للتسويق الداخلي بأبعاده الخمسة و المتمثلة في (الإتصال الداخلي ، التدريب و التطوير ، التحفيز ، الدعم الإداري ، فرق العمل) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة .

المطلب الثاني : إختبار و تفسير الفرضية الرئيسية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المجال الوظيفي ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة) . وسيتم إختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية :

الفرع الأول : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01)

الفرضية الصفرية H0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس " .

الفرضية البديلة H1 " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس " .

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام إختبار (INDEPENDANT SAMPLE T.TEST)

و كانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (20) : نتائج إختبار T لإختبار الفروق في مستوى التسويق الداخلي حسب متغير الجنس

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T
0.05	0.058	-1.937

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.V17 .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) نجد أن قيمة T (-1.937) ومستوى الدلالة المحسوب (0.058) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد .

وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في مستوى التسويق الداخلي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس ، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية. أي أن إجابات الباحثين لم تتأثر بجنسهم رغم أن أغليتهم من النساء.

الفرع الثاني : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02)

الفرضية الصفرية H0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في اتجاهات الباحثين حول مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر " .
الفرضية البديلة H1 " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في اتجاهات الباحثين حول مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر " .

الجدول رقم (21) : نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق في مستوى التسويق الداخلي حسب متغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.208	1.568	1.065	3	3.194	بين المجموعات
		0.679	53	35.985	داخل المجموعات
			56	39.179	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (21) أن إختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) في مستوى التسويق الداخلي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.568) و الدلالة الإحصائية (0.208) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ، وهذا ما يشير إلى

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين ، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات الباحثين حول مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

ويمكن توضيح نتائج هذه الفروق في الجدول التالي :

الجدول رقم (22) : المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لفئات متغير العمر

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير العمر
0.208	1.568	0.141	2.55	أقل من 20 سنة
		0.868	3.07	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
		0.767	2.57	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
		0.644	3.36	من 40 سنة فأكثر

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

الفرع الثالث : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03)

الفرضية الصفرية H0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات الباحثين حول مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المجال الوظيفي " .

الفرضية البديلة H1 " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات الباحثين حول مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المجال الوظيفي " .

الجدول رقم (23) : نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق في مستوى التسويق الداخلي حسب متغير المجال الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات	متوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
--------------	----------------	-------	-------	--------	---------------

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

		المربعات	الحرية		
0.478	0.748	0.528	2	1.056	بين المجموعات
		0.706	54	38.123	داخل المجموعات
			56	39.179	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) أن إختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) في مستوى التسويق الداخلي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المجال الوظيفي ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.748) والدلالة الإحصائية (0.478) ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المجال الوظيفي في مستوى التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين ، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات الباحثين حول مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المجال الوظيفي .

ويمكن توضيح نتائج هذه الفروق في الجدول التالي :

الجدول رقم (24) : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفئات متغير المجال الوظيفي

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير المؤهل العلمي
0.478	0.748	0.831	2.91	إدارة تنفيذية
		0.559	3.27	إدارة وسطى
		1.053	2.96	إدارة عليا

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v17

الفرع الرابع :نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04)

الفرضية الصفرية H0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات الباحثين حول مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

الفرضية البديلة H1 " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي ".
الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق في مستوى التسويق الداخلي حسب متغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.335	4	0.834	1.210	0.318
داخل المجموعات	35.843	52	0.689		
المجموع	39.179	56			

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (25) أن إختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) في مستوى التسويق الداخلي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.210) والدلالة الإحصائية (0.318) ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي في مستوى التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين ، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي .

و يمكن توضيح نتائج هذه الفروق في الجدول التالي :

الجدول رقم (26) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير المستوى التعليمي

فئات متغير سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة
إبتدائي	2	0.707	1.210	0.318
متوسط	3.06	0.647		

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

		0.879	3.15	ثنائي
		0.377	2.86	ليسانس
		1.058	2.75	ماستر

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v17

الفرع الخامس : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05)

الفرضية الصفرية H0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات الباحثين حول مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة " .

الفرضية البديلة H1 " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات الباحثين حول مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة " .

الجدول رقم (27) : نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق في مستوى التسويق الداخلي حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.611	3	0.204	0.280	0.840
داخل المجموعات	38.568	53	0.728		
المجموع	39.179	56			

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (27) أن إختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) في مستوى التسويق الداخلي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (0.280) والدلالة الإحصائية (0.840) ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات الباحثين حول مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة . ويمكن توضيح نتائج هذه الفروق في الجدول التالي :

الجدول رقم (28) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير سنوات الخبرة
0.840	0.280	0.867	2.88	أقل من 5 سنوات
		0.879	3.08	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
		0.651	3.12	من 10 إلى أقل من 15 سنة
		0.848	2.86	من 15 سنة فأكثر

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v17

انطلاقاً مما سبق نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التسويق الداخلي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المجال الوظيفي، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث : إختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثالثة:

من خلال هذا المطلب نقوم باختبار الفرضية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المجال الوظيفي المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة).

وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال إختبار الفرضيات الفرعية التالية :

الفرع الأول : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H01)

الفرضية الصفرية H0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس "

الفرضية البديلة H1 " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس "

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار (INDEPENDANT SAMPLE T.TEST) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (29) : نتائج إختبار T لإختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T
0.05	0.175	-1.375

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS.V17 .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (29) نجد أن قيمة T (-1.375) ومستوى الدلالة المحسوب (0.175) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد .

وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس ، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية . أي أن إجابات الباحثين لم تتأثر بجنسهم رغم أن أغلبيتهم من النساء .

الفرع الثاني : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية (H02)

الفرضية الصفرية H0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر " .
الفرضية البديلة H1 " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر " .

الجدول رقم (30) : نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير العمر

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.637	0.570	0.115	3	0.346	بين المجموعات
		0.202	53	10.726	داخل المجموعات
			56	11.072	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (30) أن إختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر ، إذ بلغت قيمة

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

(F) المحسوبة (0.570) والدلالة الإحصائية (0.637) ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر. ويمكن توضيح نتائج هذه الفروق في الجدول التالي:

الجدول رقم (31) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير العمر

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير العمر
0.637	0.570	0.275	3.86	أقل من 20 سنة
		0.464	3.67	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
		0.457	3.56	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
		0.345	3.82	من 40 سنة فأكثر

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

الفرع الثالث : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H03)

الفرضية الصفرية H0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المجال الوظيفي ".
الفرضية البديلة H1 " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المجال الوظيفي ".

الجدول رقم (32) : نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المجال الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
--------------	----------------	--------------	----------------	--------	---------------

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

0.619	0.485	0.098	2	0.195	بين المجموعات
		0.201	54	10.877	داخل المجموعات
			56	11.072	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (32) أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المجال الوظيفي ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.485) والدلالة الإحصائية (0.619) ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المجال الوظيفي في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين ، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المجال الوظيفي .

ويمكن توضيح نتائج هذه الفروق في الجدول التالي :

الجدول رقم (33) : المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لفئات متغير المجال الوظيفي

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير المؤهل العلمي
0.619	0.485	0.409	3.66	إدارة تنفيذية
		0.400	3.79	إدارة وسطى
		0.585	3.62	إدارة عليا

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v17

الفرع الرابع :نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H04)

الفرضية الصفرية H0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات الباحثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي " .

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

الفرضية البديلة H1 " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي ".
الجدول رقم (34) : نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.523	4	0.381	2.074	0.098
داخل المجموعات	9.549	52	0.184		
المجموع	11.072	56			

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (34) أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (2.074) و الدلالة الإحصائية (0.098) ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين ، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي . ويمكن توضيح نتائج هذه الفروق في الجدول التالي :

الجدول رقم (35) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير المستوى التعليمي

فئات متغير سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة
إبتدائي	3.08	0.039	2.074	0.098
متوسط	3.69	0.433		
ثانوي	3.80	0.370		

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية

		0.287	3.67	ليسانس
		0.596	3.46	ماستر

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v17

الفرع الخامس : نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H05)

الفرضية الصفرية H0 " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ".

الفرضية البديلة H1 " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ".

الجدول رقم (36) : نتائج تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق في مستوى الرضا الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.313	3	0.104	0.514	0.675
داخل المجموعات	10.759	53	0.203		
المجموع	11.072	56			

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (36) أن إختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (5%) في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.514) والدلالة الإحصائية (0.675) ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة . ويمكن توضيح نتائج هذه الفروق في الجدول التالي :

الجدول رقم (37) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير سنوات الخبرة
0.675	0.514	0.470	3.68	أقل من 5 سنوات
		0.446	3.72	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
		0.450	3.61	من 10 إلى أقل من 15 سنة
		0.400	3.48	من 15 سنة فأكثر

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss.v17

انطلاقاً مما سبق نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، العمر ، المجال الوظيفي ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة) في المؤسسة محل الدراسة.

خاتمة الفصل

بناءً على ما سبق في الجانب النظري تم تطبيقه في الجانب التطبيقي على المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة " ، حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة " وتصنيفها ، و ماهي المهام المتواجدة بها ، و كيف يسير مجلس إدارتها ، ومما يتكون هيكلها التنظيمي و إعتدنا الإستبيان كأداة الدراسة التي جرى توزيعها على العمال المتواجدين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة"

حيث تضمن الاستبيان على قسمين : تضمن القسم الأول البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة البحث وتضمن القسم الثاني بدوره إلى محورين :عنوان المحور الأول بالتسويق الداخلي و عنوان المحور الثاني للرضا الوظيفي و ه ذا لغرض قياس أثر التسويق الداخلي بأبعاده (الإتصال الداخلي ، التدريب و التطوير ، التحفيز ،الدعم الإداري ، فرق العمل) في تحقيق الرضا الوظيفي ، و بعد توزيع الإستبئنة و إسترجاعها تم جمع البيانات اللازمة لتحقيق بيانات الدراسة و الإجابة على تساؤلاتنا قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية ، المتوسطات الحسابية و

الإنحرافات المعيارية ، و معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة وتحليل الانحدار وإختبار T للعينات المستقلة ، تحليل التباين الأحادي ، و معامل صدق المحك إختبار التوزيع الطبيعي ، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و إختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية ، و توصلنا إلى إثبات صحة أو نفي الفرضيات التي وضعناها و ذلك بقبولها أو رفضها ، حسب ما تم إستنتاجه :

❖ مستوى ممارسة التسويق الداخلي مقبول حيث إتجهت آراء العينة المبحوثة نحو الموافقة لأغلب أبعاده وبالخصوص بعد فرق العمل...

❖ مستوى الرضا الوظيفي مقبول بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة" حيث إتجهت آراء العينة المبحوثة نحو الموافقة

❖ وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده المتمثلة في (الإتصال الداخلي ، التدريب والتطوير ، التحفيز ، الدعم الإداري ، فرق العمل) في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة" عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 =$). يثبت أثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى التسويق الداخلي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة" تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، العمر ، المجال الوظيفي المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 =$).

❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة" تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ، العمر ، المجال الوظيفي المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 =$).

الخاتمة العامة

يعتبر المورد البشري الحجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها ، ومن أجل الاستفادة من قدراته وطاقاته وزيادة فعاليته كان لزاما على المؤسسة توفير الرضا الوظيفي لهذا المورد ، وباعتبار الرضا الوظيفي متغير تابع لمجموعة من المتغيرات والتي حصرناها في بحثنا هذا في التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة (الإتصال الداخلي ، التدريب و التطوير ، التحفيز ، فرق العمل) ، يمكن القول بأن درجة الرضا الوظيفي السائد بأي مؤسسة يتأثر بالتسويق الداخلي السائد بهذه المؤسسة ، فقد أصبح نجاح وفعالية هذه الإدارة مرتبط بنجاح سياساته التسويقية التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ، وقد حاولنا إثبات ذلك من خلال الدراسة النظرية والميدانية

وقد حاولنا دراسة الظاهرة من خلال إتباعنا المنهج الوصفي ، و إستخدام تقنية دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة" ، حيث جمعنا بيانات ذات طابع كمي قصد الإلمام الجيد بكل متغيرات الدراسة وأخرى ذات طابع

كيمي من خلال توزيع الإستمارة على عينة الدراسة (الأفراد العاملين) وتمكننا من تحليل وتفسير إجاباتهم لتوصل إلى مجموعة من النتائج و الإقتراحات و التوصيات .

أولا : النتائج : و تتمثل في نتائج النظرية و أخرى تطبيقية

النتائج النظرية :

- يمكن التسويق الداخلي من الإتصال الفعال للعاملين من خلال التعبير عن وجهات نظرهم وإيصالها إلى الإدارة وكذا يوفر لهم فرص الإبداع والمشاركة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة تسهم في تطوير المؤسسة من جهة وتعمل على رضاهم من جهة أخرى.
- يعد موضوع الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي تسعى المؤسسات إلى تجسيدها على أرض الواقع نظرا لارتباطه بأهم مورد لديها المتمثل في العنصر البشري من أجل نجاحها و تميزه ، ولذلك تناولنا من خلاله مفاهيم والعناصر الأساسية وتتمثل في مفهوم الرضا الوظيفي ، أهميته ، والعوامل المؤثرة فيه ، محدداته .
- يمكن التسويق الداخلي من تنمية و تطوير العاملين من خلال تزويدهم بمعارف و بمهارات وقدرات لتلبية رغبات العملاء و تجاوز توقعاتهم وهذا ما يساعد على كسب رضاهم و ولائهم
- يمكن التسويق الداخلي من خلق مناخ داخلي تحفيزي يتيح للعاملين بأن يحصلوا على إحتياجاتهم ورغباتهم من خلال جهودهم في العمل وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضاهم الوظيفي .
- يمكن التسويق الداخلي من خلق رضا وظيفي ببناء ثقة في العلاقات المتبادلة في العمل بين العاملين وعلاقات شخصية خارج إطار العمل .
- يمكن التسويق الداخلي من خلال الأخذ بأراء الموظفين وتشجيعهم على المشاركة في إتخاذ القرارات بتحقيق رضا هم الوظيفي مما يخلق قوة دافعية للإنجاز وتكوين علاقات ودية مع الإدارة والزملاء في العمل .

❖ النتائج التطبيقية

- أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسة التسويق الداخلي السائد في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة " مقبول حيث إتجهت أراء العينة المبحوثة نحو الموافقة وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.43) و الإنحراف المعياري (0.995).
- أظهرت الدراسة أن الأبعاد المكونة للتسويق الداخلي السائد بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة " هي على التوالي حسب متوسطاتها الحسابية و إنحرافاتها المعيارية :
- الإتصال الداخلي : جاء في الترتيب الخامس ويدل ذلك على أن إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة " ، لا يتوفر بها نظام إتصال فعال ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.58) والانحراف المعياري (1.094) .

○ التدريب و التطوير : جاء في الترتيب الرابع ويدل ذلك على أن إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة" ، لا توفر نظام تدريب فعال ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.93) والانحراف المعياري (1.179) .

○ التحفيز : جاء في الترتيب الثالث و يدل ذلك على أن إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة" تدرك أهمية تحفيز العاملين و تعويضهم بالأجور المناسبة ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.80) و الانحراف المعياري (1.044) .

○ الدعم الإداري : جاء في الترتيب الثاني و يدل ذلك على أن إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة" تقدم الدعم الكافي لموظفيها و تشجعهم على المشاركة في إتخاذ القرار ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.88) و الانحراف المعياري (1.029) .

○ فرق العمل : جاء في الترتيب الأول و يدل ذلك على أن إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة" تشجع الموظفين على العمل في شكل فرق ، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.98) و الانحراف المعياري (0.914) .

- مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة" مقبول حيث إتجهت آراء العينة المبحوثة نحو الموافقة وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.67) و الانحراف المعياري (0.445) .

- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) للمتغير المستقل والمتمثل في التسويق الداخلي بأبعاده المجتمعة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة "

- كما تبين انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) لبعده الإتصال الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة " .

- و تبين كذلك أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) لبعده التدريب والتطوير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة " .

- و تبين كذلك أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) لبعده التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة " .

- كما تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) لبعده الدعم الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة " .

- كما تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) لبعده فرق العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة " .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في إتجاهات المبحوثين حول مستوى التسويق الداخلي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة" تعزى للمتغيرات التالية : (الجنس ، العمر ، المجال الوظيفي ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة) .

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في إجابات المبحوثين حول مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة تعزى لمتغيرات التالية : (الجنس ، العمر ، المجال الوظيفي ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة) .

ثانيا : التوصيات

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج سابقا يمكن تقديم بعض الإقتراحات :

- إن مقدمي الخدمة الصحية من العاملين في مختلف التخصصات يمثلون السوق الأول المستهدف ، الذي يجب على الإدارة أن تسعى إلى تحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي لديهم . ومن ثم يجب على الإدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أن تتبنى مفهوم التسويق الداخلي من خلال تصميم و ممارسة الإستراتيجيات و السياسات و البرامج المختلفة الموجهة بإحتياجات و رغبات عملائها الداخليين .
- يؤدي التسويق الداخلي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لذا لا بد للمؤسسة من زيادة الإهتمام بمبادئه وإعطائه الأهمية التي يستحقها من خلال التعريف به للموظفين .
- ضرورة عقد الدورات التدريبية و البرامج التعليمية بهدف تعزيز مفهوم التسويق الداخلي داخل المؤسسة .
- على المؤسسة الإلتزام بتلبية حاجات و رغبات الزبائن الداخليين والخارجيين لكسب رضاهم .
- يجب على المؤسسة أن توفر المعلومات اللازمة للعاملين لأداء مهامهم.
- يجب على المؤسسة أن توفر نظام إتصال فعال للإتصال بين العاملين وبينهم وبين الإدارة
- يجب على المؤسسة أن توفر فرص متكافئة لتدريب جميع العاملين بها .
- العمل على زيادة الحوافز و المكافآت لاستخراج أفضل المهارات لدى العمال .
- العمل على زيادة الحوافز المعنوية لتشجيع العاملين على رفع مستوى أدائهم .
- على المؤسسة أن تسمح لموظفيها بالمشاركة في اتخاذ القرارات .
- يجب على المؤسسة أن تشجع العاملين على العمل الجماعي و العمل في فريق .
- على المؤسسة أن تشجع على زيادة روح التعاون بين العاملين .
- ضرورة إعادة النظر في الظروف المادية التي يعمل فيها العمال.
- يجب على المؤسسة زيادة أوقات الراحة بالنسبة للعمال و ذلك بإدماج عمال آخرين .
- يجب على المؤسسة أن توفر نظام عادل للأجور .
- يجب على المؤسسة أن توفر الأمن و الإستقرار في العمل .
- يجب على المؤسسة المحاولة لزيادة رضا عمالها عن طريق جميع الطرق السابقة التي تم ذكرها.

قائمة

المرجع

المراجع العربية :

➤ الكتب :

- البشير العلاق ، الطائي حميد عبد النبي ، تسويق الخدمات ، دار الزهران للنشر والتوزيع ، عمان ، ط2 ، 2007.
- أحمد حسين الرفاعي ، مناهج البحث العلمي: تطبيقات إدارية واقتصادية ، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة ، عمان ، 2007 .
- أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1982
- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، ط1 ، 1999 .
- أماني محمد عامر ، إدارة الموارد البشرية ، مطابع الولاة الحديثة ، القاهرة ، مصر ، ط1 ، 1999 .
- أيمن أحمد راشد ، محمد أبو زيد ، مبادئ الإحصاء و تطبيقها بإستخدام SPSS ، دار الفكر الجامعي الإسكندرية ، د س ن .
- بشير العلاق و حميد الطائي ، تسويق الخدمات مدخل إستراتيجي ، وظيفي ، تطبيقي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 1999 .
- بشير العلاق وحميد الطائي ، مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل) ، دار اليازوردي للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2009.
- تيسير العجارمة و محمد الطائي ، نظم المعلومات التسويقية ، دار حامد ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2002.
- حامد أحمد بدر ، السلوك التنظيمي ، دار القلم ، الكويت ، ط1 ، 2004 .
- حميد عبد النبي الطائي ، قياس تقنيات و إجراءات التسويق الداخلي ، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2001 .
- خالد عبد الرحيم الهييتي ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2003،
- راوية حسين ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، 2004.
- ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غينم ، أساليب البحث العلمي (أسس النظرية و التطبيقي العلمي (دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط4 ، 2009 ، .
- سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي : أطر نظرية وتطبيقات علمية ، دار الصفاء ، عمان ، 2010.
- سامي أحمد مراد ، تفعيل التسويق المصرفي ، المكتب العربي للمعارف ، مصر ، ط1 ، 2007 .
- شوقي ناجي جواد ، إدارة الأعمال من منظور كلي ، دار و مكتبة الحامد للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000 .

- طارق طه ، الإدارة ، منشأة المعارف للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2002 .
- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الغريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، 1998 .
- علي السلمي ، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال ، دار غري للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1995 .
- علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، مكتبة التجارة والتعاون ، القاهرة ، ط1 ، 1992 .
- علي محمد عبد الوهاب ، عايدة سيد خطاب ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1993 .
- فيصل حسونة و آخرون ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 .
- كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس الأفراد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، عمان ، 2010 .
- محمد الصيرفي ، السلوك الإداري ، العلاقات الإنسانية ، دار الفتح للتجليد الفني ، مصر ، 2007 .
- محمد الصيرفي ، بناء فرق العمل ، سلسلة إصدارات التدريب الإداري ، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية 2009 .
- محمد حافظ حجازي ، المنظمات ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2002 .
- محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعية الجديدة للنشر ، القاهرة ، ط1 ، 2002 .
- محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2003 .
- محمد صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2004 .
- محمد عبد العظيم أبو النجا ، التسويق المتقدم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008 .
- محمد عبد الغني مسعودي ومحسن أحمد الخضيرى ، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه ، مكتبة الأجلو المصرية ، الإسكندرية ، 1992 .
- محمد علي شهاب ، مدحت مصطفى راغب ، العلاقات الإنسانية ، مدخل السلوك ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، مصر ، القاهرة ، ط1 ، 1992 .
- محمد فريد الصحن ، قراءات في إدارة التسويق ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002 ، ص 405 .
- محمود فتحي عكاشة ، علم النفس الصناعي ، دار الجمهورية ، الإسكندرية ، 1999 .
- مدحت أبو النصر ، فرق العمل الناجحة (البناء و النمو والأدارة) ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر ، ط1 ، 2012 .
- مرعي محمد مرعي ، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع الحكومي العام العربي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 .
- مصطفى عاشوري ، أسس علم النفس الصناعي (مفاهيم ، نماذج و نظريات) ، منشورات جامعة فار يونس ، ليبيا ، ط2 ، 1993 .
- مصطفى عاشوري ، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1972 .

- مصطفى كامل ، إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط 1 ، 1994 .
- ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني و التنظيمي ، معهد الإدارة العامة ، القاهرة ، 1995
- نوري منير ، التسويق : مدخل المعلومات و الإستراتيجيات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2007 .
- هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط 3 ، 2005 .
- هيثم حمود الشبلي ومروان محمد النصور ، إدارة المنشآت المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2009 .

المجلات :

- أيمن عبد الله محمد أبوبكر ، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي - الإمارات - فرع مدينة العين) ، ورقة علمية محكمة ، مجلة العلوم الإقتصادية ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، أكتوبر 2014 .
- جواد محمد الشيخ خليل ، عزيزة عبد الله ، الرضا الوظيفي و علاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية لدى المعلمين ، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد السادس ، العدد الأول ، غزة ، 2008 .
- سعيد حامد شعبان ، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي للقاهرة الكبرى ، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد 60 ، 2003 .
- محمد الطاهر قريشي ، لطيفة أحمد السبتى ، أثر التمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 11 ، العدد 1 ، 2015 ، ص 73 .

الرسائل و المذكرات :

- ايناس فؤاد نواوي فلمبان ، الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة ، مذكرة ماجستير ، في قسم الإدارة التربوية و التخطيط بجامعة أم القرى ، بالمملكة العربية السعودية ، 1429/1428 هجري .
- بلبالي عبد النبي ، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية و كسب رضا الزبائن دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (BDL, BNA, BADAR) بأدرار ، مذكرة ماجستير ، في علوم التسيير ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2009 .
- بن عبيد عبد الباسط ، دور الرضا الوظيفي في انضباط الموظفين في المؤسسة العمومية الجزائرية ، دراسة حالة مستشفى بشير بن ناصر بسكرة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير عمومي ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2005-2006 .

- بوقال نسيم ، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة حالة - ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2011-2012 .
- رضا ضيف الله شوابكة ، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى ، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، 2010.
- زاهي إبراهيم لبد ، عمر أحمد رجب ريان ، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني ، دبلوم إدارة منظمات المجتمع المدني ، معهد التنمية المجتمعية ، عمادة خدمة المجتمع و التعليم المستمر ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2013 .
- ساعد قرمش زهرة ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة ، مذكرة ماجستير ، في إقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2007 .
- سالم عواد الشمري ، الرضا الوظيفي لدى العاملين و آثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة ، مذكرة ماجستير ، كلية الإقتصاد و الإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، قسم إدارة الأعمال ، المملكة العربية السعودية ، 2009.
- ساهل سيدي محمد ، أفاق تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، رسالة دكتوراه تخصص تسويق ، جامعة تلمسان ، 2004/2005 ، غير منشورة .
- سليمان شفيقات و آخرون ، تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي (مدينتي نابلس و جنين) ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة النجاح الوطنية ، 2011.
- سهام موسي الدربالي ، واقع التسويق الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي ، دراسة الكادر الطبي و التمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الحامعي ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، 2006 .
- صالح عمرو كرامة الجريري ، أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمة على رضا الزبائن ، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية ، رسالة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال ، غير منشورة ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2006 .
- طاهري عبد الغني ، ضغوط العمل و علاقتها بالرضا الوظيفي ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2007-2008 .
- عباسي بوبكر ، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسويق ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، غير منشورة ، 2008/2009 .

- عبد النور أرزقي ، محددات الرضا المهني و معنى العمل عند العمال الجزائريين ، مذكرة ماجستير بقسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2005.
- علي بن يحي الشهرى ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض ، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2002.
- علي حسام محمد ، أثر استخدام التسويق الداخلي على جودة الخدمة المقدمة للعملاء المرضى و المراجعين في المركز الطبي (دراسة ميدانية) ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الأردن ، 2007 .
- غريون زهيه ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2006-2007.
- كريمة بكوش ، تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير ، جامعة سعد حلب ، البلدة ، 2006 ص 118.
- محجوبي محمد الأخضر ، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق الخدمات ، جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2009-2010 .
- محمد حسين عبد المحسن ، أبو سنينة ، أثر التسويق الداخلي في الإلتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا ، دراسة عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة ، مذكرة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2013 .

المراجع باللغة الأجنبية :

- Ahmed.P.K, Rafiq. M , Internal marketing : Tools and concepts for customer-focused management , . Butteworth – heinman, (NY) ,
- AWilliam R . George , Internal Marketing and Organizational Behavior :A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at Every Level , Villanov Univercity,1990
- Lings I, Internal market orientation, Construct and consequences, Journal of Business, Research, Vol157, 2004 .
- M. Dunmore, Inside-Out Marketing , how to creat on internal marketing strategy , kagan page , London (UK) , 2002 ,
- Philip kotler , Marketing Management , Ed person Education , Paris , France , 2006 .
- PHilppe Gabilliet, Comportements Organisationnels , 2 eme Edition paris, 2006.

الملاحق

الملحق رقم (01) : إستبيان البحث

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

قسم علوم التسيير

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

السنة الثانية ماستر تخصص تسيير موارد بشرية

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير



استبيان البحث

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته،

الإستبانة المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان : " اثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي " دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة و ذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في تخصص تسيير الموارد البشرية من جامعة محمد خيضر بسكرة.

ونظرا لأهمية رأيك في هذا المجال ، فإننا نأمل منك الإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتك ، لذلك آمل أن تولي هذه الاستبانة اهتمامك ، علما بان كافة معلومات هذه الاستبانة لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط و ستكون موضع الاهتمام و السرية التامة.

و لكم منا جزيل الشكر و التقدير على حسن تعاونكم سلفا.

إشراف الأستاذة

إعداد الطالبة

- علالي مليكة

- فكيرين فاطمة الزهراء

السنة الجامعية : 2015 / 2016

القسم الأول : المعلومات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب .

- الجنس ذكر أنثى
- العمر اقل من 20 سنة من 20 الى أقل 30 سنة
- من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 سنة فأكثر
- المجال الوظيفي : إدارة عليا إدارة تنفيذية
- إدارة تنفيذية إدارة وسطى
- المستوى التعليمي ابتدائي متوسط ثانوي
- ليسانس ماستر
- سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني : متغيرات الدراسة

المحور الأول : أبعاد التسويق الداخلي .

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس التسويق الداخلي في المؤسسة العمومية للصحة الجوية طولقة ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

أبعاد التسويق الداخلي					
الرقم	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
بعد الاتصال الداخلي					
1					توفر لي المصحى المعلومات اللازمة للقيام بعملتي..
2					يوجد إتصال فعال بين العاملين بالمصحى
3					يمكنني الإتصال بسهولة برئيسي المباشر
4					لا يجد العاملون في المصحى صعوبة في تبادل المعلومات فيما بينهم
بعد التدريب و التطوير					

					تتم إدارة المصحى بتدريب العاملين و تنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع العملاء و كيفية إرضائهم .	5
					تقوم المصحى بإعداد و تنفيذ برامج تدريبية و تكوينية للعاملين بشكل دوري .	6
					تعتبر البرامج التدريبية المتاحة في المصحى كافية .	7
					يستفيد جميع موظفي المصحى من دورات تكوينية.	8
بعد الدعم التحفيز						
					توفر المؤسسة حوافر معنوية للموظفين (ترقية ، تكريم ، تشكر).	9
					تقدم المؤسسة حوافر مادية للموظفين (مكافآت ، علاوات ، هدايا).	10
					يتسم نظام التحفيز للمصحى بالموضوعية و العدالة	11
					تتم المصلحة بتلبية حاجات موظفيها لتحفيزهم.	12
بعد الدعم الإداري						
					تأخذ المؤسسة بعين الإعتبار إقتراحات موظفيها	13
					تقدم المصحى الدعم الكافي لموظفيها للقيام بعملهم .	14
					يتمتع الموظفون بعلاقات جيدة مع الإدارة .	15
					تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في إتخاذ القرار	16
بعد فرق العمل						
					يتعاون الزملاء في العمل للقيام بالأعمال الموكلة إليهم .	17
					تسود روح العمل الجماعي بالمصلحة.	18
					يحرص الزملاء على تبادل المعلومات فيما بينهم .	19
					يعمل الموظفون بالمصلحة في شكل فرق عمل.	20

المحور الثاني : محور الرضا الوظيفي.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

أبعاد الرضا الوظيفي					
الرقم	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
بعد ساعات العمل					
1					أحس أن الحجم الساعي العملي مناسب.
2					ساعات العمل تتوافق مع طبيعة العمل..
3					أوقات الراحة كافية تساعدني على إستعادة نشاطي.
بعد الأجر					
4					توفر إدارة المؤسسة أجر يتناسب مع الجهد الذي أبذله
5					توفر إدارة المؤسسة أجر يكفي لتغطية إحتياجاتي .
6					يتميز نظام الأجور في المصحة بعدالته.
بعد محتوى العمل					
					أنا راض عن محتوى عملي.
8					أنا راض عن عملي لأنه يمنحني الأمن و الإستقرار .
9					تتاح لي فرص تطبيق أفكارتي الخاصة في أداء عملي .
10					تتوافق مسؤولياتي في العمل مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية .
بعد الظروف المادية					
10					يوفر لي مكان عملي الراحة لأداء مهامي .
12					توفر إدارة المؤسسة الأدوات المناسبة لأداء العمل .
13					أنا راض عن الظروف المادية و البيئية بالمؤسسة التي أعمل بها (الإضاءة ، التهوية ، النظافة) .
14					ظروف عملي أفضل من الظروف في أماكن أخرى عديدة .
بعد نمط الإشراف					
15					مديري المباشر يعاملني بإحترام .
16					يسمح مدير المؤسسة لعماله بالمشاركة في إتخاذ القرارات.
17					يقدر مديري المباشر جهودي في العمل .
18					أنا راض عن طريقة التعامل بين المشرفين و الموظفين .

ملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	اسم الأستاذ
01	لطيفة برني
02	غربي وهبية
03	فهيمة بروبة
04	أحلام خان

