



كلية الدراسات العليا

بسم الله الرحمن الرحيم
جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات العليا
عمادة الجودة والتطوير



بحث بعنوان:

دورات التسويق الداخلي على استبقاء الموظف

دراسة حالة:

الهيئة القومية للمواصفات والمقاييس

مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة الشاملة والتميز

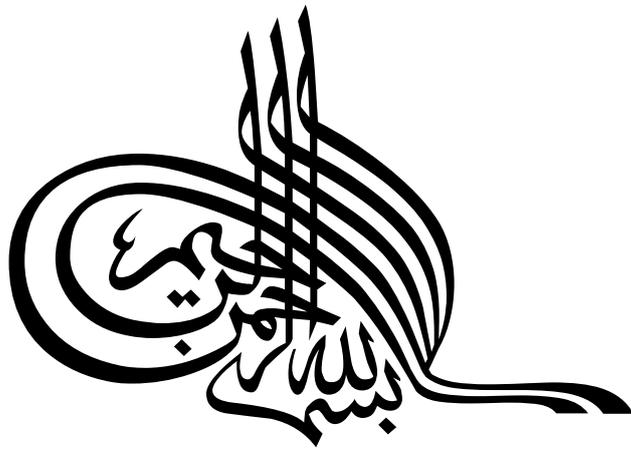
إشراف الدكتورة:

عوضية الخطيب

إعداد الطالبة:

ميادة مصطفى محمد ؟؟؟؟؟؟

سبتمبر 2017م - ذو الحجه 1439هـ



إستهلال

قال تعالى:

(وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ
أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ
فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ)

صدق الله العظيم

سورة آل عمران الآية (103)

الإهداء

إلى من قال في حقها جل جلاله: (وَخَفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ

وَقُلْ رَبِّ ارْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا) (1)

إلى زوجي الوفي

إلى إخواني وأختي

إلى رفقاء العلم والمعرفة

¹ سورة الإسراء الآية (24).

شكر وعرفان

بسم الله نحمده ونشكره على جزيل نعمه والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله .
يسعدني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأسرة جامعة السودان بكافة كلياتها
وتخصصاتها المتعددة والمنتشرة علماً ومعرفة، وكل أساتذتها وعلمائها الأجلاء، ويمتد
شكري وتقديري للدكتورة عوضية الخطيب التي أشرفت على هذا البحث توجيهاً وإرشاداً
ومتابعة، كذلك فإن الشكر أيضاً لكل الإخوة العاملين بالهيئة السودانية للمواصفات
والمقاييس، على تعاونهم الصادق والشكر موصول لكل من أسهم وساعدني في عمله
وقدم لي المعلومات اللازمة لإعداد البحث .

كما أخص بجزيل الشكر والإمتنان الدكتور مصطفى الحكيم ويمتد للدكتورة أميره علي،
حيث قاما بتحكيم الإستبانة حتى خرجت بالصورة التي مكنتني من إتمام البحث.
وكذلك الشكر موصول للأستاذ سموال محمد عبدالله الذي قام بالتحليل الإحصائي، وكل
من قدم لي يد العون والمساعدة .كما ازجي جزيل الشكر والإمتنان لأسرتي الكبيرة التي
أعانتني بكل إخلاص حتى رأى البحث النور، والشكر لله من قبل ومن بعد.

مستخلص

هدفت هذه الدراسة الي التعرف على دور الإتصال الداخلي و أثره علي استبقاء الموظف، كما حاولت دراسة أثر التحفيز علي استبقاء الموظف وكذلك التدريب وأيضا" الرضا الوظيفي وحاولت إبراز أهمية التمكين .

حاولت الدراسه معالجة ضعف و تدني المعرفة بمفهوم التسويق الداخلي و ربطه ببقاء العنصر البشري الذي يشكل أساس لتقديم الخدمه للجمهور ويعتبر العنصر الأساسي في تحقيق الإستراتيجيات المختلفه التي تسعي الهيئه لإنزالها علي أرض الواقع وما ينتج ذلك من مشاكل.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف و تحليل الإتصال الداخلي وتحليل ثقافة المؤسسة التنظيمية وكذلك المقابلة والملاحظة . وقد تناولت الدراسة الميدانية العاملين بقطاع الهيئه القومية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم من عاملين وإداريين وذلك بأخذ عينة من العاملين (الهيئه القومية للمواصفات والمقاييس) وقد شملت العينة علي (70) فردا" تم إختيارهم عشوائيا". تم تحليل البيانات المتحصل عليها ببرنامج (SPSS) .

توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها للتسويق الداخلي أثر كبير علي استبقاء الموظف ضمن هيكل الهيئه القومية للمواصفات والمقاييس السودانية كما حقق التواصل الداخلي ما بين الإدارة العليا والموظفين مصالح جميع الأطراف وأيضا" ساهمت سياسات التدريب في إستقرار العمل .

ABSTRACT

This study aimed at identifying the role of internal communication and its impact on the staff retention. The study also investigated the influence of motivation on staff retention, training and job satisfaction as well as highlighting the significance of empowerment.

The study attempted to address the poor level of awareness of internal marketing and its relation with retention of human element, which constitutes the basis of service delivery to the audience and a key element in various strategies achievement that the Organization endeavor to bring it to reality and the problems resulting out of that.

The study adopted the descriptive analytical method to describe and analyze the internal communication and the organizing culture, in addition to interviews and observation. The field study dealt with the staff of Sudanese Standards metrology Organization in Khartoum State, by taking a sample of 70 individuals including employees and administrators selected randomly. The collected data was analyzed using Statistical Package for the Social Science (SPSS).

The study concluded to a number of outcomes, the most important of which is that the internal marketing has great impact on staff retention within the structure of Sudanese Standards metrology Organization, and the internal communication between the senior management and the employees has served the interest of all parties. IN addition, the training policy contributes to stability of work.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات	م
i	استهلال	1
ii	الإهداء	2
iii	الشكر والعرفان	3
iv	المستخلص	4
v	Abstract	5
vi	قائمة المحتويات	6
xii	فهرس الجداول	7
xiii	فهرس الأشكال	8
xiv	فهرس الملاحق	9
15.1	الفصل الاول: المقدمة	10
6.1	أولاً: الإطار المنهجي	11
15.7	ثانياً: الدراسات السابقة	22
44.16	الفصل الثاني: الإطار النظري	23
30.16	المبحث الأول: مفهوم وخصائص التسويق الداخلي	24
16	تمهيد	25
16	مفهوم وطبيعة التسويق	26
17	أهمية التسويق ومنافعه	27
18	التسويق المتقدم	28
18	مرتكزات التسويق الداخلي	29
18	ماهية التسويق الداخلي	30
21	العوامل التي ساعدت على ظهور التسويق الداخلي	31
22	انشطة ضرورية لتهيئة مناخ المنظمة	32
24	أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف	33
25	خصائص التسويق الداخلي	34

25	عناصر التسويق الداخلي	35
26	أهداف التسويق الداخلي	36
26	علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الادارية	37
29	مشاكل التسويق الداخلي	38
40_31	المبحث الثاني : عناصر التسويق الداخلي	39
31	تمهيد	40
31	1. التدريب	41
32	○ أهمية التدريب	42
33	○ تعريف التدريب	43
34	○ أهداف التدريب	44
34	2. التحفيز	45
35	○ كيفية تطبيق نظام التحفيز	46
36	○ أهداف نظام التحفيز	47
37	○ العوامل المؤثرة على أنظمة التحفيز	48
37	3. فرق العمل	49
37	○ تعريف فرق العمل	50
38	○ فوائد فرق العمل	51
38	4. الاتصال الداخلي	52
38	○ تعريف الاتصال الداخلي	53
39	○ أهمية الاتصال الداخلي	54
39	○ قنوات ووسائل الإتصال الداخلي	55
40	○ تمكين الموظفين	56
44_41	المبحث الثالث : الرضا و الولاء الوظيفي	57
41	تمهيد	58
41	مفهوم الرضا الوظيفي	59
42	أهمية الرضا الوظيفي	60

42	أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعنصر البشري	61
42	أهمية الرضا الوظيفي في رفع الروح المعنوية	62
42	عوامل وعناصر الرضا عن العمل	63
43	نتائج الرضا أو عدمه عن العمل	64
43	نموذج بورتر ولولر	65
43	التطور في إدارة الموارد البشرية	66
44	خصائص تحقيق الرضا الوظيفي	67
95.45	الفصل الثالث : استبقاء الموظف	68
57.45	المبحث الأول : دوران العمل	69
45	تمهيد	70
46	مراحل تشكيل الدوران العمل داخل المنظمة	71
47	العوامل المؤثرة في تشكيل دوران العمل	72
48	أسباب دوران العمل	73
50	الآثار السالبة لدوران العمل	74
51	الوسائل المستخدمة للتغلب علي دوران العمل على مستوى العمل	75
77.58	المبحث الثاني : الرضا الوظيفي	76
58	تمهيد	77
58	مفهوم الرضا الوظيفي	78
61	تعريف الرضا الوظيفي	79
63	أهمية الرضا الوظيفي	80
64	أسباب تراجع الرضا الوظيفي	81
65	محددات الرضا الوظيفي	82
66	عناصر الرضا الوظيفي	83
67	كيفية زيادة الرضا الوظيفي	84
68	العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي	85
70	الرضا والإنتاجية	86

71	الرضا الوظيفي والروح المعنوية	87
71	النظرة الجديدة للعلاقة بين الرضا والإنتاجية	88
76	قياس الرضا الوظيفي	89
95-78	المبحث الثالث : التسويق الداخلي مفاهيم وأسس	90
78	تمهيد	91
78	مفهوم التسويق الداخلي	92
81	أهمية التسويق الداخلي	93
84	استراتيجية التسويق الداخلي	94
86	العوامل التي ساعدت علي ظهور التسويق الداخلي	95
87	الأنشطة الضرورية في تهيئة المنظمة لتنفيذ التسويق الداخلي	96
88	علاقات العاملين ضمن فلسفة التسويق الداخلي	97
89	علاقة العاملين بالمنظمة	98
91	علاقة العاملين بالزبائن	99
94	العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والخارجي	100
137-96	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	101
102-96	المبحث الاول : الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس	102
96	تمهيد	103
96	مجلس الوزراء القومي	104
97	مهام مجلس الوزراء القومي	105
98	واقع الحال قبل قيام الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس	106
98	نشأة الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس	107
99	إختصاصات الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس	108
100	السياسات في الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس	109
100	الهيكل التنظيمي للهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس	110
100	المجلس الاعلى للهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس	111

128.103	المبحث الثاني: تحليل البيانات	112
103	تمهيد	113
103	منهج البحث	114
103	مجتمع الدراسة	115
110	أدوات الدراسة	116
110	توزيع الإستبانة	117
110	صدق وثبات الاستبانة	118
110	الثبات الاحصائي	119
111	إجراءات الدراسة الميدانية	120
112	الأساليب الاحصائية	121
113	عرض ومناقشة نتائج الدراسة	122
114	عرض ومناقشة نتائج المحور الاول دور التواصل الداخلي على إستبقاء الموظف	123
117	عرض ومناقشة نتائج المحور الثاني دور التحفيز على إستبقاء الموظف	124
120	عرض ومناقشة نتائج المحور الثالث دور التدريب على إستبقاء الموظف	125
123	عرض ومناقشة نتائج المحور الرابع دور التمكين على إستبقاء الموظف	126
126	عرض ومناقشة نتائج المحور الخامس دور الرضا الوظيفي على إستبقاء الموظف	127
137.128	المبحث الثالث: إختبار فروض الدراسة	128
129	تمهيد	129
129	الفرضية الاولى	130
130	الفرضية الثانية	131
132	الفرضية الثالثة	132

133	الفرضية الرابعة	133
134	الفرضية الخامسة	134
136	الفرضية السادسة	135
139-138	الخاتمة: النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية	136
138	أولاً : النتائج	137
139	ثانياً : التوصيات	138
140	قائمة المصادر والمراجع	139

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	م
104	جدول(1/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق النوع	1
105	جدول(2/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق العمر	2
106	جدول(3/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي	3
107	جدول(4/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق سنين الخبرة	4
108	جدول(5/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الحالة الاجتماعية	5
109	جدول(6/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق التدريب	6
111	جدول(7/2/4) الثبات والصدق الاحصائي لاجابات افراد العينة على الاستبانة	7
114	جدول(1/2/4) اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الاول	8
115	جدول(2/2/4) لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد المبحوثين تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات المحور الاول	9
117	جدول(3/2/4) اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	10
118	جدول(4/2/4) لإختبار وجود الفروق بين اعداد المبحوثين تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارات المحور الثاني	11
120	جدول(5/2/4) اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	12
121	جدول(6/2/4) لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد المبحوثين تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات المحور الثالث	13
123	جدول(7/2/4) اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع	14
124	جدول(8/2/4) لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد المبحوثين تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات المحور الرابع	15
126	جدول(9/2/4) اجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس	16
127	جدول(10/2/4) لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اعداد المبحوثين تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات المحور الخامس	17

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	م
104	شكل (1/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق النوع	1
105	شكل (2/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق العمر	2
106	شكل (3/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي	3
107	شكل (4/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق سنين الخبرة	4
108	شكل (5/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الحالة الاجتماعية	5
109	شكل (6/2/4) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق التدريب	6

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
144	قائمة المحكمين	1
145	خطاب الاستبانة	2
146	الاستبانة	3

الفصل الأول

المقدمة

أولاً : الإطار المنهجي للبحث

ثانياً : الدراسات السابقة

الفصل الأول

المقدمة

أولاً : الإطار المنهجي :

تمهيد:

حظيت قضية الجودة في الفترة الزمنية الأخيره بأهميه كبيره سواء علي الصعيد العالمي أو المحلي حيث دخل مفهوم الجوده في كثير من المجالات والتخصصات وأصبحت العديد من المنظمات علي وعي كامل بضرورة تواجدها وتطبيقها في مختلف أعمالها وتخصصاتها ولم تقتصر الجوده على المنتجات الإستهلاكيه والسلع التي توفرها الشركات والمؤسسات الكبيره بل علي العكس أضحت الجوده عنواناً للكثير من الخدمات التي تقدمها الإدارات والجهات العامه والخاصه .

يعد التسويق الداخلي ذو أهميه قصوي بسبب جدته من الناحيه النظرية وإنما هو يكتسب تلك الأهميه لكونه يمثل أحد الحلول للمشاكل المتعلقة بتقديم خدمات ذات جودة عاليه وتتصف بالتمائل والتناسق في نفس الوقت من جهه ولكون تطبيقاته العمليه وممارساته الفعلية قليلة الوجود في المؤسسات لعدة اسباب أهمها عدم وجود التوافق بصفه عامه حول مفهوم موحد لما يعنيه التسويق الداخلي.

تم إستعراض وتناول مفهوم التسويق الداخلي لأول مره منذ أكثر من ثلاثين عاماً ويعد العالم والمفكر بييري أهم منظري هذا العلم من خلال كتاباته سنة 1976 م ، وتبعه وآخرون في النسق كأحد الحلول للمشاكل المتعلقة بتقديم خدمات ذات جودة مرتفعه وتتصف بالتمائل والتناسق في نفس الوقت. ويعتبر التسويق الداخلي مفهوماً للتفرد والتميز حيث تسعى العديد من الشركات التي تطبقه بشكل يمكنها من زياده فعاليه النشاط التسويقي ككل . حيث بدأ في الظهور والاستخدام في الشركات ذات الطبعه الخدميه كمحاولة لرفع جودة الخدمات التي تقدمها وبسبب الخصائص المميزه للخدمات والتي تجعلها ترتبط وبشكل كبير بالأفراد الموظفين الذين يقومون علي أدائها للعملاء أو المستهلكين الخارجين.

وتعتقد الباحثة أن ولاء المستهلك لشركة معينه قد يزداد نتيجة لإرتباطه بجودة منتجات الشركة وكذلك بمقدمي الخدمة والعماله التي تتعامل معه داخل هذه الشركة، الأمر الذي يمكن المستهلك من الحصول علي الخدمات التي يرغبون بها .

يرجع إنتشار مفهوم التسويق الداخلي بالدرجة الاولى لإنتشار التطبيق والإستخدام في الشركات الصناعية الكبرى والتي حققت من خلاله تقدماً ملموساً في مجال السلع والخدمات .

ونتيجة لذلك يوجد هنالك خلل كبير وضعف بائن لدى الكثير من المؤسسات والهيئات والجهات التي تقوم بتطبيق نموذج للتسويق الداخلي حيث لا تأخذ بعين الإعتبار مكونها البشري وهو الموظف الذي هو أساس العملية التسويقية والترويجية .

ويرجع عدم الإلمام الكافي بمجالات وأهمية المكون البشري، إما لعدم قدرة المؤسسات والجهات على تطبيق الإستراتيجيات الحديثة في مجال التدريب وبناء القدرات أو لعدم قدرة المؤسسات على التميز وتحديد الإتجاهات البيئية أو ماهي الفرص المتاحة وكيفية إستغلالها وكذلك عدم الإلمام بماهية التهديدات وكيفية مواجهتها في مجال نشاطها.

إن تأثير المتغيرات البيئية وإرتباطاتها المتعددة لها كبير الأثر علي بقاء الموظف بها والتي يمكن من خلالها تنفيذ الأنشطة المختلفة وتحقيق الأهداف المتعددة وكذلك إنزال الرؤية المرسومة لغايات وتحديات المؤسسة .

تعتقد الباحثة بأن الهيئة السودانية للمواصفات تمثل نموذج حي وحيوي لتطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية، ومثال عملي لتطبيق شروط بقاء الموظف في جو صحي معافى يراعي كافة الجوانب المتعلقة بإحتياجات الإنسان، من مأكّل ومشرب، تدريب وغيرها من الأشياء التي تحد من هجرة الكفاءات والخبرات .

تعتبر الهيئة العامة للمواصفات والمقاييس المرجع الأول والأخير في مسألة المعايير والمقاييس الأمر الذي يجعل من الهيئة نموذج حي لكافة الهيئات والجهات الشبيه والمماثلة. كما أنها تعتبر العمود الفقري في الحفاظ على سلامة الوطن والمواطن وخط الدفاع الأول عنه.

مشكلة البحث :

تكمن مشكلة الدراسة في ضعف المعرفة بآليات العمل ودورانه، وكذلك عدم الإدراك الكافي من الإدارات العليا بما يسببه دوران العمل من مشاكل مالية وإدارية تسهم في ضعف الأداء، وكذلك تدني المعرفة بمفهوم التسويق الداخلي وغياب ارتباطه بأهمية بقاء العنصر البشري والذي يشكل أساس لتقديم الخدمة للجمهور ويعتبر العنصر الأساسي في تحقيق الإستراتيجيات المختلفة التي تسعى الهيئة لإنزالها علي أرض الواقع وما ينتج ذلك من مشاكل.

أسئلة البحث :

تسعى الباحثة من خلال الفصول المتعددة والمباحث المختلفة للإجابة علي التساؤلات الآتية:

في المحور الأول : دور التواصل الداخلي علي إستبقاء الموظف :

هل يوجد تدفق للمعلومات التسويقية وإيصالها الي الموظفين بشكل دوري ومنظم للإفاده منها في تأدية المهام والاعمال الموكلة اليهم؟

في المحور الثاني : دور التحفيز علي إستبقاء الموظف :

هل هنالك حوافز تقدم و تدعم بقاء الموظفين ؟

في المحور الثالث : دور التدريب علي إستبقاء الموظف :

هل يساعد التدريب علي مواجهة تغيرات البيئة الداخلية ؟

في المحور الرابع : دور التمكين علي إستبقاء الموظف :

هل تدرك إدارة الهيئه أن الموظفين هم جزء من الخدمة التي يقدمونها ومن ثم فان نجاح العمل في

المنظمه يتوقف علي هؤلاء الموظفين؟

في المحور الخامس : دور الرضا الوظيفي علي إستبقاء الموظف :

هل للرضاء الوظيفي أثر في استقرار الموظف بالمؤسسة؟

أهمية البحث: يمكن أن تقسم الأهمية للبحث على النحو التالي:

أ. أهمية علمية حيث أنه :

✓ يدرس موضوع ليس له تأثير على الواقع التسويقي في الهيئة فحسب بل يمتد ليشمل كافة أركان

المجتمع الآ وهو موضوع بقاء الموظف .

- ✓ يساهم البحث في معالجة أوجه القصور في المكتبة السودانية اذ أن البحث حول مستويات استبقاء الموظف يشكل هاجس لكثير من المؤسسات سواءاً كانت خدمية او غير ذلك
 - ✓ كما انه يشخص حاله يمكن أن تكون مرشد تجمعات نظيره
 - ✓ تسلط الضوء علي ظاهرة ضمنية وهي ظاهره الهجرة من خلال الرضا والولاء الوظيفي
- ب. أهمية عملية حيث أنه يعمل على:**

- ✓ ايجاد وتفعيل بنية تحتية للموارد البشرية قادره علي دعم اي خطط مستقبلية
- ✓ تحديد نظم داعمه للموارد البشرية الحاليه
- ✓ توضيح أهمية الرضاء الوظيفي بالنسبة للموسسة والموظف على السواء.

أهداف البحث :

تسعى الباحثة من خلال بحثها لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل في بيان الاتي:-

- التعرف على دور الإتصال الداخلي علي استبقاء الموظف
- التعرف على دور التحفيز علي استبقاء الموظف
- التعرف على دور التدريب علي استبقاء الموظف
- التعرف على دور الرضاء الوظيفي على استبقاء الموظف
- التعرف على دور التمكين علي استبقاء الموظف.
- تقديم توصيات واضحة ومحددة تخدم الهيئة القومية للمواصفات والمقاييس .

فرضيات البحث :

تفترض الباحثة من خلال تناولها لعملية التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الإستقرار والثبات

الوظيفي والهيكلية للمؤسسة مايلي :

- H_0 = توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التسويق الداخلي و دوره علي استبقاء الموظف.
- H_1 = لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التواصل الداخلي و دوره علي استبقاء الموظف.
- H_2 = لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز و دوره علي استبقاء الموظف .
- H_3 = لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التدريب و دوره علي استبقاء الموظف.

- H₄ = لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التمكين و دوره علي استبقاء الموظف.
- H₅ = لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي و دوره علي استبقاء الموظف.

منهجية البحث : سوف تتبع الباحثة المناهج التالية:-

- المنهج التاريخي : في الدراسات السابقة
- الإستقرائي : لصياغة المشكلة
- منهج الإستنباطي : لإستنباط الفرضيات
- الوصفي التحليلي : لتحليل البيانات واختيار الفرضيات

مصادر الدراسة:

سوف تقوم الباحثة بجمع البيانات والمعلومات من خلال الاتي.

• المصادر الثانوية:

✓ حيث تقوم بدراسة معظم الكتب والدراسات والدوريات التي تناولت الموضوع.

• مصادر أولية:

✓ الإستبانة

✓ المقابلات

✓ الملاحظة

حدود البحث:

حدود زمانية : 2011 – 2017 م

حدود مكانية : جمهورية السودان – ولاية الخرطوم – الهيئة القومية للمواصفات والمقاييس

حدود موضوعيه : دور التسويق الداخلي علي استبقاء الموظف – الهيئه السودانيه للمواصفات

والمقاييس

هيكـل البـحث :

احتوى البحث علي أربعة فصول وهي : الفصل الأول المقدمة والتي شملت الإطار المنهجي والدراسات السابقة ، كذلك تناول الفصل الثاني الإطار النظري بعنوان التسويق الداخلي و دوره علي استبقاء الموظف والذي ضم ثلاثة مباحث الأول التسويق الداخلي والثاني عناصر التسويق الداخلي والثالث الرضا والولاء الوظيفي، أما الفصل الثالث من البحث جاء بعنوان استبقاء الموظف والذي شمل ثلاثة مباحث أولهما دوران العمل وآخر الرضا الوظيفي وثالثهما التسويق الداخلي ودورة في تقليل دوران العمل ، أما الفصل الرابع فشمـل إجراءات دراسته الميدانية تحدث المبحث الأول فيه عن الهيئة القومية للمواصفات والمقاييس والمبحث الثاني عن تحليل البيانات والمبحث الثالث اختبار الفرضيات ، واختتم البحث بنتائج وتوصيات ومقترح دراسات مستقبلية كذلك ضم قائمة المراجع والمصادر والملاحق.

ثانياً : الدراسات السابقة :

• أولاً : الدراسات المحلية:

دراسة أدم يعقوب ابكر، بعنوان جودة الخدمات المصرفية وأثرها علي رضا الزبون، دراسة حالة مصرف الإدخار والتنمية الإجتماعية، بحث غير منشور لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2014م.

تناولت الدراسة أثر تطبيق جودة الخدمات المصرفية علي تحقيق رضا الزبون، تمثلت مشكلة البحث في ماهية قوة اتجاه العلاقة بين جودة الخدمات المصرفية ورضا الزباين، والعلاقة بين ملموسية الخدمة المصرفية ورضا الزبون وقوة واتجاه العلاقة بين الإعتمادية ورضا الزبون وكيفية تحديد العلاقة بين الإستجابة ورضا الزبون .

تكمن أهمية البحث بتقديم الحلول العلمية للمصارف من أجل تحسين جودة خدماتها وكسب رضا الزبون ومساعدة الإدارة علي تحسين وتطوير جودة خدماتها من أجل تدعيم المركز التنافسي.

اعتمد الباحث علي المنهج التحليلي من أجل تحقيق أهدافه ثم فرضياته والتي تمثلت في إختبار العلاقة الإرتباطية بين الملموسية ورضا الزبون وبين الإعتمادية ورضا الزبون .

توصل الباحث لعدة نتائج أهمها أن المصرف يتلزم بتنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة، وأن موظفو المصرف يهتمون بمشاكل الزبائن من خلال تقديم الحلول المرضية وأن إدارة المصرف تحرص علي تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى .

وبناءاً علي النتائج قدم الباحث عدة توصيات منها : علي المصرف السرعة في الإجراءات في تقديم الخدمة للزبون في فترة قصيرة لتفادي الإزدحام، علي المصرف ضرورة إدارة فترة إنتظار العملاء والإهتمام والسرعة في الرد علي الشكاوي الزبائن .

دراسة هبة الزبير عبدالحميد، بعنوان التسويق الداخلي وأثره علي تحقيق أهداف المصارف، دراسة حالة المصارف التجارية السودانية، بحث غير منشور لنيل درجة الدكتوراه في الدراسات المصرفية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2008م .

تتناول هذه الدراسة مفهوم التسويق الداخلي وأثره علي تحقيق أهداف المصارف من خلال استعراض عدد من الأدبيات التي تناولت التسويق الداخلي وأهمها نماذج التسويق الداخلي، والتي علي أساسها اقترحت الدراسة نموذجاً للتسويق الداخلي (يتضمن فروض هذه الدراسة) يتضمن أهم محاور التسويق الداخلي وهي: الجذب والحفاظ علي الموظفين الأكفاء، واستخدام التقنيات التسويقية داخلياً، والتواصل والتدريب والتحفيز وثقافة الخدمة والولاء التنظيمي والتأثير علي المعرفة والمواقف والسلوكيات للموظفين والإبتكار والتجديد في الخدمات وتنمية الدافعية للعمل، كما تؤدي الي زيادة قدرة الموظف الإنتاجية وجودة خدمه ومن ثم اشباع العملاء، فضلاً عن فرضية اخري خارج اطار النموذج وهي أن الخصائص المهنية للموظفين لاتؤثر في ولائهم لمصارفهم .وقد أثبتت جميع الفرضيات انفة الذكر ماعدا الفرضية المتعلقة بالتجديد والإبتكار في الخدمات لأسباب تمت مناقشتها في الفصل الرابع من ذات الدراسة .

من أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن التسويق الداخلي يؤدي الي تحقيق أهداف المصارف وكذلك يؤثر إيجاباً علي سلوك الموظف .

خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تطوير برنامج متكامل للتسويق الداخلي للمصارف عامة، وتوصيات خاصة للمصارف التجارية تتعلق بإجراء التسويق الداخلي بناءاً علي النظم التسويقية الحديثة .

دراسة مروان ابن جابر الصويلح، بعنوان إدارة الموارد البشرية للإرتقاء بالمستوي أداء العاملين من نظور تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، دراسة حالة المصانع الحاصلة علي شهادة الISO بمدينة جدة، بحث غير منشور لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2006م .

هدفت الدراسة الى التعرف علي إتجاهات وممارسات وظائف الإدارة البشرية في كل الشركات الصناعية الحاصلة علي شهادة الايزو 9000 واستكشاف التأثيرات والممارسات علي أداء العاملين وأختراع نموذج لمشروع وطني للتوعية والدعم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة .

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الى جانب المنهج المقارن ومنهج دراسة الحالة . توصلت الدراسة الي عدد من النتائج أهمها عدم وجود تدريب كافي في المصانع في مجال إدارة الجودة الشاملة، يوجد إدارك من القيادة العليا بضرورة تبني مفاهيم علمية للجودة الشاملة، كما ان جودة ممارسة تقويم الأداء هي من نقاط الحرص الأساسية في إطار تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها تمثلت في الإلتزام بالتدريب والتطوير للتوظيف في الخدمة العامة، الإهتمام بالمرتبات والأجور وكذلك تطبيق الأسس والمعايير في الإدارة العليا .

دراسة موسى صالح عمر، بعنوان تخطيط القوي العاملة وأثره علي أداء العاملين، دراسة شركة سكر كنانة، بحث غير منشور لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2006م .

هدفت الدراسة بشكل عام على الوقوف علي واقع تخطيط القوي العاملة علي مستوى الشركات، وبشكل خاص تخطيط القوي العاملة بشركة سكر كنانة المحدودة، وإمكانية الإستفادة من هذه التجربة في المؤسسات الشبيهة.

بنيت هذه الدراسة علي عدد من الفرضيات اهمها، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوي العاملة ومستوى أداء العاملين، وفرضية أخرى هي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوي العاملة ومستوى التكلفة الكلية للعمالة بالشركة .
توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوي العاملة والتكلفة الكلية للعمالة بالشركة .

• الدراسات العربية :

دراسة الخشاب 2005 بعنوان : أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء الموظفين

هدفت الدراسة الي بيان أثر إجراءات التسويق الداخلي علي أداء الموظفين في المصارف التجارية في مدينة الموصل البالغ عددها 4 مصارف تجارية (مؤسسات مالية) وقد تم جمع البيانات باستخدام الإستبانة بإعتماد أسلوب العينة الملائمة كما اعتمدت الدراسة المنهجية الوصفية والسببية وتوصلت الى تأثير التسويق الداخلي في أداء الموظفين ووجود علاقة إرتباط غير معنوية علي مستوى المتغيرات الفرعية ومن أهم فرضيات الدراسة أنه لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين التسويق الداخلي وأداء الموظفين كما أوصت أيضاً بأنه يوجد تأثير لإجراءات التسويق الداخلي في أداء الموظفين ووجود تأثير ضعيف وغير معنوي علي مستوى المتغيرات الفرعية في تأثير إجراء نشر المعلومات التسويقية للعاملين علي أدائهم.

دراسة أبزاري وآخرون Abzari, and etal بعنوان : تأثير التسويق الداخلي في الولاء الوظيفي حول العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء الوظيفي في إيران

استخدم الباحث أسلوب العينة الإحتمالي والمنهجية الوصفية واعتمد الإستبانة كأداة جمع المعلومات الأولية كما استخدم العينة العشوائية وقد تم توزيع 100 إستبانة ،توصلت الدراسة أن هناك تأثير كبير لأداء التسويق الداخلي في الولاء التنظيمي وأوصت الدراسة بضرورة تحسين التسويق الداخلي وجوانب اخرى يجب النظر اليها .

• الدراسات الأجنبية :

By Abdelmageed Mahmoud Abdelmageed, Prospectes of the application of total quality management (TQM) approach, Commercial Banks in Sudan, Universty of since and technology:

Total quality management as a set of principles aims at transforming an orgnisation into one capable of acheieving success is gaining worldwide popularity. TQM means commitment to excellence in product and service and putting customers both internal and external in all you do to meet their requirements.It includes all of the fundamental management techniques .Quality is key to profitability and their there is correlation between customer satisfaction and quality .

The objective of this study is to examine the prospects of the application of TQM on Sudanese Commercial Banks .The structure of banking sector in sudan is consists of The Bank of Sudan at the top of the hierarchy as the central bank responsible for cotrolling and stabilizing the banking and monetary system of country .Besidethe central bank there are 26 commercial and specialized banks which are public sector banks (5 banks) joint banks (18 banks)and (3) branches of foreign banks and nonbanking financial intermediaries .The Sudanese commercial banks are facing problems to coup into the international standard criteria. Some examples of these problems are:

1-capital adequancy according to Basel Accord.

2-Lack of transparency

By Yasir Tageldin Abubaker, Impact of relationship marketing on the customers retention in Sudanese Banking Industry , Sudan University of science and technology ,2010 ad

This study concentrated on the banking service industry in Sudan .the customer retention concept has received much attention from both academics and practitioners in different industries, banking industry is not an exception and it has high interaction with customers.

For the reason ,this research undertakes social exchange theory to deal with this concept.the study investigates the influence of the contextual relational variables (communication , conflict ,handling competence and overall service quality) on customer retention dimensions (continued interaction intention and word of mouth),while relationship quality dimensions (trust and commitment) function as intervening or as mediator variables .

The study also considers the influence of relationship benefits variable (special treatment benefits , and social benefits)on moderating the relationship between relationship quality dimensions (trust & commitment) and customer retention variables (continued interaction intention and word of mouth). Data were collected through direct questionnaire survey.A total of 280 usable responses were used for the purpose of the study.Factor and reliability analyses were performed and regression analysis was conducted to test the hypotheses.The findings provided empirical support for the theoretical framework .the results indicate the contextual relation variable played a significant and important role in shaping the relationship quality dimensions (trust and commitment) .

By Hassan Mohamed Ahmed Mohamed, The impact of formal work groups on managerial leadership style & employees' job satisfaction, Sudan University of Science and Technology, 2011

The main motive behind this study is that the pace of the world's technological changes is stepping up, and the WTO and other agencies are pressing business organization to reform their situation for the phenomenon of globalization and free opened market.

In addition local organization is facing the challenge of complexity and ambiguity of elements effecting employee's behavior and general and job satisfaction in specific.

The major objective of the particular study was gain and understanding of the external and internal organizational environments which allow business leader to deal effectively with different kinds and rates of environmental change from the standpoint of relatively new issue, that is, informal groups.

The hypothesis speculated by the study recognize the following relationship:

- 1- Managerial leadership style and tendency of informal work groups.
- 2- Manager's linkage to external informal groups and autocratic leadership styles adopted.
- 3- Manager's linkage internal informal groups' participative leadership style adopted.

Strictly speaking, the study tries to spell out that the type of informal groups that business leaders belong can significantly determine the leadership styles of those leaders and this style have significant effect on forming informal groups inside organization also at the other end of spectrum as a result of linkage with formal groups- employees, job satisfaction was encouraged.

ما يميز الدراسة الحاليه :

إن اهم ما يميز الدراسة الحاليه عن الدراسات السابقه يمكن تلخيصه علي النحو التالي :

- من حيث هدف الدراسة : تنوعت الإتجاهات البحثيه للدراسات السابقه التي هدفت الي بيان ماهو متاح من فرص إستراتيجية وعلاقة هذه الفرص لبيئة التسويق الداخلي وتقديم افضل الخدمات ، بما يتوافق مع مستجدات العصر حيث سعت هذه الدراسة للتعرف علي أثر التسويق الداخلي لبقاء الموظف بالمؤسسة .

- من حيث بيئة الدراسة : يتبني من خلال استعراض الدراسات السابقه العربية منها والأجنبية والمحلية أن غالبيتها يتم تطبيقها في قطاعات خدمات كالبنوك وشركات التأمين والجامعات ، أما الدراسة الحاليه فقد تم تطبيقها علي بيئة خدمات المواصفات والمقاييس بالأخص في ولاية الخرطوم .

- من حيث متغيرات الدراسة : تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقه العربية والأجنبية، أما في هذه الدراسة فقد لجأت الباحثة إلى تحديد عوامل استبقاء الموظف والتي تحد من أنماط الهجره الداخلية والخارجية.

- في ضوء النتائج السابقه للدراسات فإن الباحثة توصي بما يلي :

1- عمل دراسة واسعة ومستفيضة حول موضوع التسويق الداخلي وأثره علي استبقاء الموظف في المؤسسات السودانية .

2- ضرورة العمل علي إنتهاج استراتيجيه في التدريب وعدم تكراره وذلك نظراً لأهميته الكبيره علي الأفراد وأدائهم الوظيفي كذلك علي تطوير نوعية الخدمات المقدمة من قبل القطاع الخاص .

3- العمل علي تلبية حاجات الموظفين النفسية والإجتماعية والمادية من خلال إعادة النظر في الرواتب والمكافئات والحوافز المقدمة لهم كذلك الإهتمام بسلم الترقيات وذلك لما له أثر في ترسيخ روح الإنتماء لديهم .

4- الإهتمام بالدراسات السابقه في هذا المجال وتطويرها.

5- ضرورة الإستفادة من تجارب الدول والمجتمعات الناجحه في مجال التدريب الوظيفي في المؤسسات العامة والخاصة لديها ومحاولة أخذ العبر والدروس من هذه التجارب بما يحقق المصلحة المؤسساتية في السودان.

معوقات الدراسة :

- عدم التفريغ الكامل نتيجة للعمل المكتبي الضاغط .
- ندرة المراجع والمصادر وقلتها باللغه العربية .
- الكلفه الماليه العاليه لمتل هذا النوع من الدراسات .

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول : مفهوم وخصائص التسويق الداخلي

المبحث الثاني : عناصر التسويق الداخلي

المبحث الثالث : الرضا والولاء الوظيفي

الفصل الثاني : الإطار النظري

المبحث الأول:

مفهوم وخصائص التسويق الداخلي

تمهيد:

يعد التسويق من أقدم الأنشطة التي مارسها الإنسان عملياً وفكرياً وكل واحد من الناس إما أن يمارس التسويق أو يتعرض له ، وكل من يسعى إلى نشر أفكاره وآراءه فهو بذلك يسوق تلك الأفكار والمعتقدات لغيره ثم إن التسويق بتطور الإنسان لم يعد مستتراً بل لقد برز وبدأ الفكر التسويقي يتبلور شيئاً فشيئاً ، مدفوعاً بالتقدم الذي يشهده عالم الناس اليوم في شتى المجالات⁽²⁾.

وما فتئت البيئة التسويقية حتي صارت الي ماهي عليه اليوم، ففي البداية كان التسويق في أبسط أشكاله حتى أنه يمكننا القول أن التسويق كان هو عملية البيع ، فلا عجب أن يظهر أول تعريف للتسويق سنة 1953 في الولايات المتحدة الأمريكية أين بدأت الأزمة⁽³⁾.

كما أنه في ظل الانفجار الرقمي الهائل والمتلاحق فإن التسويق يسعى لمواكبة ذلك التطور ويسخره لصالح الفرد والمجتمع ، مدفوعاً بالأصوات التي تتعالى يوماً بعد يوم وتنادي بمزيد من التحمل للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في جميع المجالات ليصبح التسويق أداة لتحقيق المنافع الشاملة للفرد والمؤسسة والمجتمع⁽⁴⁾ .

مفهوم وطبيعة التسويق :

تعتبر الباحثة أنه عند الحديث حول التسويق ومعرفة كفيته و تعاريفه والمفاهيم التي يركز عليها وما يمكن أن يحققه من فوائد للمؤسسة ترى أن المدخل لذلك ما سنتطرق إليه على نحو مايلي:-

1- تعريف التسويق :

تعددت وجهات النظر وأختلفت الآراء حول تحديد تعريف ومفهوم للتسويق مما جعل التعاريف الخاصة به متعددة ومتباينه ويمكن القول بأن التعريف الذي لقي نوعاً من القبول هو التعريف الذي

² العجارمة ، تيسير ، 2005م،التسويق المصرفي، الطبعة الأولى ،دار الحامد ،عمان الأردن.

³ الطائي ، يوسف وآخرون 2006م "إدارة الموارد البشرية :مدخل إستراتيجي متكامل " الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن

⁴ دعبول ، محمد زاهر ، وأيوب ،محمد 2003م مبادئ تسويق الخدمات ،دار الرضاء للنشر ،دمشق

قدمته الجمعية الأمريكية سنة 1960 : حيث أشارت الي أن "التسويق هو تنفيذ الأعمال والمعاملات التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج الي المستهلك " كما أن التسويق ليس نشاطاً يبدأ فقط بعد عملية الإنتاج بل هو نشاط يمر بثلاث مراحل هي (5):

✓ **مرحلة ما قبل الإنتاج:** من خلال دراسة الأسواق المستهدفة وتحديد الحاجات والرغبات والطلبات والتعرف علي خصائص الأسواق الديموغرافية كالعمر، الجنس، الدخل .. والعمل علي تلبية تلك الحاجات والرغبات .

✓ **مرحلة بيع المنتجات :** من خلال توزيعها بشكل يتلاءم مع طبيعة الأسواق المستهدفة والعمل علي توعية المستهلكين بقيمة المنتجات من خلال الترويج الفعال .

✓ **مرحلة ما بعد البيع:** من خلال التأكد من مدى رضى المستهلك عن المنتج وتقديم خدمات الصيانة والضمان .

أهمية التسويق ومنافعه :

تبرز أهمية التسويق الداخلي من طبيعة مفهوم التسويق والأسباب التي أدت الي ظهوره وتزداد أهميته كعلم وكممارسه ، سواء للمؤسسات أو للأفراد أو المجتمع ككل ، حيث يمكن للباحثه تناول أهم تلك الأسباب على نحو مايلي (6) :

1. حاجة المؤسسات بإختلاف أنواعها لممارسة النشاطات التسويقية مما يستدعي إستقطاب الأيدي الموظفة المؤهلة للخدمة في هذا المجال ،وهذا الأمر لاشك في فائدته للمجتمع وللمؤسسة بحد ذاتها.

2. يساعد التسويق علي زيادة وتيرة الأعمال التجارية ،سواء تلك التي تتم محليا أو تلك التي تستهدف الأسواق الخارجية ، مما يعود بالفائدة علي الإقتصاد الوطني للدولة التي تبرز فيها الممارسات التسويقية وتكثر فيها الأعمال التجارية.

3. تنمية العادات الإستهلاكية لدي الأفراد وتوجيهها صحيا" من خلال الإرشادات والتعليمات والنصائح الموجودة علي المنتجات ،بما يساهم في رفاهية المجتمع وأفراده.

⁵ عبدالمتعال ، محمد سيد أحمد ،وجوده ،عبدالمحسن ،2007م ،إدارة الموارد البشرية ، ترجمة جاري دسلر، دار المريخ ، الرياض، السعودية

⁶ ماهر، أحمد،2003م،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية، الإسكندرية

4. يتيح النشاط التسويقي إيجاد حلقة تواصل بين المؤسسة المسوقة والمجتمع الذي تعمل فيه بما يخدم مصلحة المؤسسة والمجتمع معا، حيث تستطيع المؤسسة إدراك حاجات السوق وتعمل علي تلبيتها.

التسويق المتقدم :

يشمل التسويق المتقدم العديد من الأنواع والأنماط التي برزت كصور متقدمة للتسويق ولما يتجه اليه الفكر التسويقي وهي أهم الأنواع التي يمكن أن تشير إليها الباحثة.

مركبات التسويق الداخلي : يركز التسويق الداخلي في نظر الباحثه على العديد من الاشياء حيث أنه يمثل (7):

- عملية التبادل الذي ينشأ بين أطراف معينة.
- التوجه بالمستهلك.
- التكامل بين الأنشطة الوظيفية للمنظمة.
- التوجه بالريح في الأجل الطويل.

ماهية التسويق الداخلي :

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي ، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار ، عملت على تحديد مفهوم التسويق الداخلي ، حيث يرى بعض الباحثين ان أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية ، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها الأفراد لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن (8).

بيد أن أدبيات التسويق الداخلي وتبلور مفهومه كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانيات ، ومنذ ذلك الحين ظهرت العديد من إسهامات المؤلفين والباحثين في هذا المجال .

وفي رأي الباحثه كان أبرزها تعريف بييري (Berry,1948) حيث عرف التسويق الداخلي علي أنه اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية ، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في إتجاه تحقيق أهداف المنظمة .

⁷ منصور، إياد شوكت ، 2008م، إدارة خدمة العملاء ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن

⁸ دربالي ، سهام موسى، 2009م "واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها علي الرضاء الوظيفي "، رسالة ماجستير ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارة ، جامعة اليرموك ،الأردن

ومن هنا يتضح أن التعريف القائم للتسويق الداخلي يقوم علي عدة إعتبارات أهمها مايلي :

- ❖ اعتبار الموظفين مستهلكين يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم .
- ❖ تصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضا إشباع حاجات الزبائن الداخليين .
- ❖ التسويق الداخلي يعمل علي تحقيق أهداف المنظمة.

ويمثل هذا التعريف أساسا" في طرح مفهوم التسويق الداخلي من حيث كونه يركز على الموظفين كمستهلكين ، والوظائف كمنتجات داخلية ، وهي رؤية توافق كثيرا ما ذهب إليه مديري الجودة اليابانية في الخمسينات .

وتعتقد الباحثة في هذا المفهوم أن هنالك قاعدة أساسية في أدبيات التسويق الداخلي وهي موظف راضي تساوي زبون راضي ، مما يعني لديها أن التسويق الداخلي له تأثير علي الزبون الخارجي والجودة.

كذلك عرف كل من بييري وبرشورمان (Berry & Parasurma,1991) التسويق الداخلي علي أنه "العمل علي جذب ،تطوير، تحفيز والإحتفاظ بالموظفين علي أنهم زبائن داخليين وإستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبى الحاجات الإنسانية" (9).

ومن خلال هذا التعريف يتضح للباحثة أن هنالك بعض الأنشطة الي يركز عليها التسويق الداخلي مثل الإستقطاب ،التحفيز ،التطوير وعلي الرغم من أنها لا تختلف عن تلك التي تذكرها وتعتمدها أدبيات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات، إلا أنهم يؤكدون علي خصوصية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدميه ، وضرورة أن تعامل المنظمات موظفيها بالطريقة التي تريدهم أن يعاملو بها الزبائن.(10)

مما يعنى للباحثة أن المنظمة تتعامل مع الأفراد الموظفين علي أساس أنهم سوق داخلي ، مما ينعكس على المؤسسة في سوقها الخارجي.

يرى أيضاً الأستاذ (كرونروس، 1985م) بأن التسويق الداخلي هو " أن المنظمة تعتبر موظفيها كسوق داخلي ، ينبغي عليها أن تؤثر فيهم بفاعلية بحيث تحفزهم علي وعي وإدراك أهمية خدمة الزبون

⁹إدريس، ثابت عبدالرحمن،(1996) "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الإدراكات والتوقعات " المجلة العربية للعلوم الإدارية،المجلد الرابع،العدد الأول ،ص15

¹⁰ إدريس ، ثابت عبدالرحمن ،(1996)، المرجع السابق،ص 15.

،والتوجه بالسوق والتحلي بالعقلية البيعية بمحاكاة أنشطة التسويق الخارجي وتطبيق أدواته علي السوق الداخلي " (11).

كما يرى جورج (George) بإمكانية الإحتفاظ بالأفراد الأكثر إدراكا " بأهمية خدمة الزبون وتوجهها" بالمستهلك من خلال الإستخدام الفعال للتقنيات التسويقية داخليا". (12)

أما الأستاذ كاھيل (Cahil) فيرى أن التسويق الداخلي هو "عملية إختيار وتحفيز للعاملين المؤهلين مع الإحتفاظ بالأفراد الذين لديهم مهارات و إمكانيات توافق طبيعة العمل الذي يشبع حاجاتهم ،ولذلك فهو فلسفة معاملة الأفراد في المنظمة كزبائن حقيقيين ". (13)

وعرف الأستاذ جونسون وآخرون (Johnson,Scheuing,Giada, 1986) التسويق الداخلي علي أنه "جهود منظمة الخدمات من أجل تزويد كل أعضائها بالفهم الجيد لرسالة وأهداف المنظمة ، ومن خلال التدريب والتقييم لإنجاز الأهداف المرغوبة". (14)

وقد قام الأستاذان رفيق وأحمد (Rafiq & Ahmed) بمراجعة أدبيات أفكار التسويق الداخلي لما يقارب عشرين سنة ، من أجل استنباط مفهوم التسويق الداخلي الذي من شأنه أن يوضح الأنشطة وحدود تطبيقها ، وإظهار الصبغة التسويقية في وإظهار الصبغة التسويقية في هذا المفهوم وخلصو الي تعريف التسويق الداخلي كما يلي "تلك الجهود المخططة والقائمة علي استخدام المدخل التسويقي ،للقضاء علي المقاومة التنظيمية للتغير وتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لإستراتيجيات المنظمة الكلية والوظيفية ،بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك ، من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك". (15)

ويتضح من هذا التعريف الأنشطة والجهود التي تقوم عليها فلسفة تطبيق التسويق الداخلي من أجل القضاء علي المقاومة التنظيمية من قبل الموظفين للتغيير وتقليل حدة الصراعات بين الوظائف والأقسام، والعمل علي تنفيذ الإستراتيجيات بشكل منسق ومتكامل وبعبارة اخري مفهوم التسويق الداخلي

¹¹ المرجع السابق،ص 15.

¹²المرجع السابق،ص 16.

¹³المرجع السابق،ص 19.

¹⁴المرجع السابق،ص 35.

¹⁵الخشاب، حسان ثابت،(2005). "أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين "،دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية ، نينوي-جامعة الموصل

هنا يعني أنه أداة لتنفيذ أي استراتيجية سواء موجه للداخل أو الخارج وتبعاً لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه تحقيق (16):

- تخفيض درجة الإنعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة (Martine, 1992).
- تقليل الصراعات التي تحدث داخل الوظائف التنظيمية .
- التغلب على المقاومة للتغيير (Rafiq & Ahmed, 1993) .

ويمكن للباحثه ومن خلال تناولها الي مختلف التعاريف التي تحدثت عن التسويق الداخلي أن تقوم بتصنيفها الي عدة مجموعات كأن تكون علي أساس المجال والمقاربة على نحو ما يأتي (17):

- ✓ التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية.
- ✓ التسويق الداخلي كاستعمال لأدوات وتقنيات التسويق علي السوق الداخلي (داخل المؤسسة).
- ✓ التسويق الداخلي كشرط لتحقيق رضا المستهلك النهائي.
- ✓ التسويق الداخلي كمصدر للميزه التنافسية.

العوامل التي ساعدت على ظهور التسويق الداخلي: تشير الباحثة للعديد من العوامل التي أدت الي ظهور نمط التسويق الداخلي تبرزها على نحو مايلي :

- إن العديد من المنظمات تمر اليوم بحالات من التغيير الشديد التي تتمثل بالاندماجات والإتحادات والتحجيم وغيرها من التحولات التي تتطلب بمفهوم التسويق الداخلي.
- ولزيادة العلاقات مع الزبائن لجأت العديد من المنظمات لزيادة التركيز علي العلاقات مع الزبائن وذلك بتطبيق استراتيجية تدريب مكثفه للعاملين .
- من العوامل الأساسية أيضا التعامل بنظم العقود والأجور اليومية وعدم التفرغ وفي مثل هذه الحالات يجب أن يفهم هؤلاء الموظفين طبيعة رؤية وقيمة العلاقة التجارية ومستواها من حيث الجودة.
- تدني درجة الولاء المتبادل بين أرباب العمل والموظفين أدى الي التقليل من ربط الطرفين بما يخص الأهداف والقيم المشتركة .

¹⁶ دريالي ، سهام موسى، 2009م، مرجع سابق، ص90

¹⁷ المرجع السابق، ص 93

• إن المنظمة والموظفين يتوجب عليهم التعلم باستمرار المهارات الجديدة المطلوبه للمضي قدماً في العمل .

الأنشطة الضرورية في تهيئة المنظمة لتنفيذ التسويق الداخلي: تري الباحثه لكي تصبح المنظمة مهينة ومستعدة لتطبيق التسويق الداخلي عليها أن تمارس بعض الأنشطة والتي تعتبر حجر أساس:⁽¹⁸⁾

- هناك حاجة لإجراء مسح منتظم لبيئة العمل وذلك من أجل تقييم مناخ الخدمة الداخلية وثقافتها ولضمان الجودة داخلياً وخارجياً.
- إجراء تقسيم الزبائن الداخليين علي أساس مستوى الإتصال مع الزبون وتتبع أهميته في أنه يحدد نوعية الخدمة المستهدفه ووضع البرامج التدريبية لضمان الجودة.
- البحوث تساعد في تحديد متطلبات الزبائن الخارجيين والداخليين وذلك بالتركيز في التدريب والتطوير الشخصي .
- من مزايا التمكين أنه يمنح الموظف الثقة في استعمال قدراته لتقديم أفضل الخدمات جودة.
- إن التكريم والمكافآت تعد أمراً هاماً في تحديد سلوكيات الموظفين وتأثيره عليهم لتقديم الخدمة الأفضل فضلاً عن ذلك عاملي الجاذبية والدافعية للأفراد .
- الإتصالات الداخلية توفر آليه للمساهمة متبادلة الوظائف أو متعددة الوظائف وفي تنسيق النشاطات داخل المنظمة وتساعد في تعزيز جودة الخدمات وضمان أن يعرف أي فرد ما يجب معرفته ومدى دوره في النشاط الأوسع.
- مقاييس الأداء ويجب أن تكون واضحة ويجب أن تكون قادرة علي قياس مساهمة كل شخص وكل قسم في تحقيق أهداف الأداء.
- بناء علاقات العمل الداعمة هناك ضرورة لأن يكون هناك قدرة للعاملين لإحترام بعضهم البعض وتبادل الثقة والعطف والدعم وأن يساهم الجميع في كسر الحواجز داخل الأقسام بينهم ويعزز الإتصالات الداخلية وأرجحية أو احتمالية تحقيق جودة الخدمات الداخلية والخارجية.

¹⁸المرجع السابق، ص 93

مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي :

من خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي بأنه توجد ثلاثة أشكال مختلفة تؤشر للتطور والتقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي (19):

- المرحلة الاولى: إرضاء وتحفيز الموظف.
- المرحلة الثانية : التوجه بالمستهلك.
- المرحلة الثالثة : إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجيات.

1-مرحلة إرضاء وتحفيز الموظفين : أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي

في هذه المرحلة (بيري وزملاؤه) يركزون على أن:

- الموظفين كمستهلكين داخليين.
- الوظائف كمنتجات داخلية.
- تحفيز وإرضاء الموظفين .

من أجل جعل الموظفين أكثر سعادة لبذل المزيد من الجهود لإرضاء الزبائن وتحسن جودة الخدمات التي تقدمها منظماتهم .

2-مرحلة التوجه بالمستهلك : الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي كانت

مع إسهامات كرونروس حيث أشار الي الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين لإشباع حاجات ورغبات الزبائن ، أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم وبذلك فهو يركز علي مفهوم التسويق التفاعلي الذي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة.

من أجل الإستفادة من الفرص التسويقية المتاحة ، يجب أن تعمل المنظمة على أن يكون لديها (20):

- موظفين لديهم توجه بالمستهلك والسوق.
- موظفين لديهم عقلية بيعيه.
- وجود تكامل وتناسق في مختلف الوظائف داخل المنظمة من تفعيل العلاقات مع الزبائن.

¹⁹الزغبى ، فايز،(1998). "دراسة مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية لموظفي جامعة مؤتة"،مجلة مؤتة للدراسات والبحوث التجارية - جامعة الزقازيق ، العدد الثاني

²⁰العلاق، بشري عباس والطائي، حميد، (1999). "تسويق الخدمات مدخل استراتيجي ، وظيفي، تطبيقي"، دار وائل للنشر ،عمان

- استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المنظمة.

3- مرحلة إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجية :

في هذه المرحلة يذهب الباحثين الى اعتبار التسويق الداخلي ،كوسيلة للتنفيذ الفعال للإستراتيجية ، وقد كان (Winter,1985) أول من نادى بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كأداة لإدارة الأفراد ،نحو تحقيق أهداف المنظمة ، ويعرف التسويق الداخلي كما يلي " هو تخطيط وتعليم وتحفيز الموظفين ،اتجاه تحقيق أهداف المنظمة ويعرف التسويق الداخلي "هو تخطيط وتعليم وتحفيز الموظفين ،اتجاه تحقيق أهداف المنظمة من خلال العملية التي تمكن الأفراد من فهم و إدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المنظمة من خلال العملية التي تمكن الأفراد من فهم وإدراك ولكن أيضا معرفة دورهم في البرنامج " .

إن تقدم وتطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ ، تدعمت أيضا من تزايد الاقتناع بأن التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد علي تحقيق التناسق والتكامل بين وظائف المنظمة ،جلاسمان (Gasman Macafi) الي دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظيفة التسويقية وباقي الوظائف الأخرى للمنظمة ، بالشكل الذي يجعل من الأفراد الموظفين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية.

أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف (21):

- ❖ تحقيق الرضا الموظفين : احد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالإستقرار لدى الموظفين ،فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات الموظفين والعمل علي تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء الموظفين .
- ❖ تطوير وتحسين مستوى أداء الموظف : يعتبر الموظف أول المستفيدين من برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين الأداء وبالتالي زيادة إعتزازه بالعمل الذي يقوم به .
- ❖ تحسين العلاقات بين الموظفين : من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العالم لزميله ، سواء كان في نفس المستوي الإداري أو أعلي أو اقل بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالإنتماء للمنظمة أمر ايجابي بالنسبة للعامل أو الموظف .

²¹العلاق، بشري عباس والطائي، حميد، (1999). المرجع السابق، ص 22.

❖ شعور الموظف بمعنى الوظيفة : برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة وبالتالي تتغير نظرتة لمعني العمل مما يجعله يسعى الي تحقيق الذات و التمييز في العمل وإشباع الحاجات في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلاً عن الإكتفاء بالحاجات المادية فقط.

خصائص التسويق الداخلي :

تشير الباحثة إلى العديد من الخصائص التي يتصف التسويق الداخلي والتي تمثل من وجهة نظرها العديد من العمليات أهمها (22):

أ- التسويق الداخلي عملية إجتماعية : فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والموظفين بها فالموظفين لا تقتصر حاجاتهم علي الحاجات المادية فقط ، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والإنتماء والصدقة وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي .

ب- التسويق الداخلي عملية تعمل علي تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:

- التأكد من أن كل الموظفين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها وأن هذه الأنشطة تؤدي الي إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
- التأكد من كل الموظفين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

العناصر الرئيسية للتسويق الداخلي : تشير الباحثة هنا و بناءً علي مراجعة التحليلات والكتابات النظرية والتطبيقية لمفهوم التسويق الداخلي إلى بعض العناصر الرئيسية للتسويق الداخلي من حيث⁽²³⁾ :

- إثارة دافعية الموظفين وتحقيق رضاهم .
- التوجه بالمستهلك وتحقيق رضا المستهلك.
- التعاون والتكامل الوظيفي.
- إتباع المدخل التسويقي لتحقيق العناصر الثلاث السابقة.

²² المرجع السابق، ص 23.

²³ المرجع السابق، ص 110

أهداف التسويق الداخلي : تعتبر الباحثة أن غاية ما تسعى إليه المؤسسات من

تطبيق مفهوم التسويق الداخلي هو الوصول لتحقيق العديد من الأهداف مثل:

- مساعدة الموظفين علي فهم وإستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.
- تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة ، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه الزبائن .
- إكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط وإستراتيجيات وثقافة المنظمة .
- إدارة التغيرات للإنتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها الي العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح .
- يعمل علي المساعدة في بناء ثقافة تركز علي خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي الي الحفاظ علي معايير الجودة في تسليم الخدمات .

علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية : تشير الباحثة هنا الي علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية والتي تمثل من وجهة نظرها علاقة ذات إرتباط عضوي مثل:

✓ **التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية (24):**

أغلب الأنشطة التي قدمها الباحثين عند تقديمهم لمفهوم التسويق الداخلي ، هي في الواقع تشكل صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية وهذا ما أثار الجدل حول حدود أنشطة وأدوار كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما ، في تحقيق الأهداف المرغوبة .

حيث يرى بعض الباحثين أن الأنشطة التقليدية التي كانت تقوم بها إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ضمن أنشطة التسويق الداخلي ، وهذا ما يتضح من تعريف بييري بيرشورمان.

ويذهب جورج الي أبعد من ذلك حين يقول " لقد حان الوقت لإستبدال قسم الموظفين في منظمة الخدمات بمدراء الإنتاج الذين يستطيعون تطبيق المقاربة في إدارة الموظفين".

ولكن خصوصية منظمة الخدمات وطبيعة تسليم الخدمة تتطلب ممارسات في إدارة الموارد البشرية تختلف عما هو عليه في المنظمات غير الخدماتية وهذا ماتبرزه أدبيات التسويق الداخلي حين تشير الي

²⁴ الخشاب، حسان ثابت، (2005)، مرجع سابق، ص 111.

ضرورة إختيار الأفراد المناسبين لتسليم الخدمة لأنهم يؤثرون علي جودة الخدمات المقدمة ويشكلون عامل مهم في تمييز المنظمة عن المنافسين لتسليم الخدمة لأنهم يؤثرون علي جودة الخدمات المقدمة ويشكلون عامل مهم في تمييز المنظمة عن المنافسين فضلا علي كون الأفراد جزء من الخدمة المسلمة وان يحصلو علي التدريب والتوجيه الجيد وخاصة عمال الإتصال و أن يكونو أكثر توجها بالزبون من أن يكونو مجرد مكفين بمهام و واجبات .

ومن هذا المنطلق يؤكد كل من رفيق و أحمد أن الفرق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية يكمن في كون الثاني يركز علي إدارة الموظفين و أدائهم الذي يعود بالفائدة علي المنظمة، أما مفهوم التسويق الداخلي يركز علي الموظفين كعملاء و يجب معرفة حاجاتهم ورغباتهم والعمل علي اشباعها وإرضائهم بما يعود بالفائده علي الطرفين المنظمة والموظفين .

✓ التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات (25):

من بين التحولات التي حصلت في أدبيات التسويق نجد الإنتقال من المفهوم التقليدي الذي يركز علي كيفية جذب العملاء قبل المنافسين لضمان بيع الخدمات والمنتجات إلى مفهوم تسويقي آخر قائم علي بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وكذلك قائم علي إعتبار العملاء شركاء للمنظمة .

ويعد (Berry, 1983) من أوائل من كتب حول هذا الموضوع فقد عرف التسويق بالعلاقات بأنه عملية تتم بواسطتها تكوين علاقات بين المنظمة وزبائنها وصيانة تلك العلاقات والمحافظة عليها .

وأضاف kotler أن التسويق بالعلاقات هو عملية خلق علاقات متينة مع الزبائن والإحتفاظ بهم .

وبناء علي أدبيات التسويق الداخلي فإن الأخير يتيح للمنظمة بناء قوة عمل ذات ثقافة و توجه نحو العميل الخارجي ، حيث أن تصميم الوظائف بالشكل الذي يستجيب لحاجات و رغبات الموظفين ويراعي في نفس الوقت قدرات وإمكانيات شاغل الوظيفة ، وتوضيح المهام والواجبات والإجراءات التي يجب أن يقوم بها الموظف من خلال تفعيل الإتصال الداخلي ، وهي جهود تساعد الموظف علي التحكم في طريقة التعامل والإتصال مع الزبائن . كما أن تحفيز الموظفين وتلبية رغباتهم وحاجاتهم من خلال النظر إليهم علي أنهم عملاء داخليين بالإضافة إلى تمكين الموظفين يساعد في بناء علاقات جيدة مع العملاء وسيزيد من ثقة العميل بهذا الموظف .

²⁵ المرجع السابق، ص 225.

✓ التسويق الداخلي وإدارة الجودة الشاملة (26):

في ظل اشتداد المنافسة وسرعة التغيرات في البيئه الخارجية للمنظمات زاد اهتمامها بجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الي زبائنها الذين تسعى دائماً الي كسب رضاهم حيث أصبح رضا المستهلك وإشباع رغباته هو سر التميز والتفوق لمعظم الشركات .
وإدارة الجودة الشاملة هو أحد المفاهيم الإدارية المهمة والذي جاء لتسليط الضوء علي مفهوم الجودة وكيفية تحقيقها لضمان نجاح المنظمة .

ويعرف (Jame, Rilay,2005) إدارة الجودة الشاملة بأنها الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة علي التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شئ المراحل المختلفة للعمل ، والجوده بنظرة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل .

وعرف (West,1991) إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية للمنافسة من خلال تجويد كافة الأنشطة داخل المنظمة ،ولتطبيق هذه الفلسفة ينبغي تطوير الموارد المتاحة وتدعيم ثقافة التحسين المستمر والتي تركز علي مقابلة حاجات ورغبات العميل .

ورغم التطور الكبير الذي مر به مفهوم إدارة الجودة الشاملة عبر حقبة من الزمن ومن خلال عدة باحثين كانت لهم الريادة في ظهوره إلا أن المرتكزات الأساسية لهذا المفهوم لا تكاد تختلف فإدارة الجودة الشاملة تقوم علي (27):

1- التركيز علي العملاء بحيث تكون كل الجهود والنشاطات والوظائف موجهه نحو خدمة العميل الداخلي والخارجي.

2- التحسين المستمر الذي يعني تخفيض الأخطاء وحل المشاكل وكذلك التقليل من الإنحرافات التي تحدث أثناء تقديم الخدمة.

3- تدريب وتطوير الأفراد بحيث يكونوا مؤهلين لفهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفهم رؤية الشركة ورسالتها وكذلك إستيعاب إحتياجات العميل .

4- التمكين وبناء فرق العمل فالأول يتيح لأفراد المنظمة فرصة إستخدام مهاراتهم ومعرفتهم في إتخاذ القرارات أما الثاني فهو أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة فبناء فرق العمل يلغي معني البيروقراطية داخل المنظمة ويساعد في الإستجابة للعملاء بسرعة و فعالية .

²⁶ العلاق، بشري عباس والطائي، حميد، (1999). "تسويق الخدمات مدخل استراتيجي ،وظيفي، تطبيقي" ، دار وائل

للنشر، عمان- الأردن، 369

²⁷ المرجع السابق، ص 33.

5- إلتزام الإدارة العليا.

6- إلتخاذ القرارات بناءاً علي الحقائق .

التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية (28):

تعتبر الثقافة عن القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة لتكون بمثابة معايير تحدد ماهو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك وماهو صح أو خطأ وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى وبذلك تعتبر ميزة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات .

ومن خلال ما سبق يتضح أن ثقافة المنظمة تتكون من ثلاثة عناصر تنظيمية :

- القيم والأفكار التي تبلورت لدي الأفراد .
- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع بيئتهم التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية .
- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته .
- يمكن طرح السؤال بين علاقة التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية وعلي اعتبار أن الثقافة عبارة عن بناء وتموقع ذهني لبعض القيم والسلوكيات فهي تحتاج الي جهود وتكامل بعض العناصر من أجل إقامة هذا البناء والقيام بعملية التموقع ، ولن يتم ذلك إلا من خلال أنشطة وبرامج التسويق الداخلي . ومن زاوية أخرى نجد أن فلسفة التسويق الداخلي تنشأ بفعل القيم الأخلاقية المكتسبة لدى الأفراد الموظفين ، حيث أن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة تشكل الوعاء الذي ينشأ فيه التسويق الداخلي وفي سياقه تتم ممارسة برامجه .

مشاكل التسويق الداخلي:

علي الرغم من منطقية مفهوم السوق الداخلي واعتبار الموظف كزبون داخلي فإن بعض الكتابات تشير إلي مشاكل محتملة عند الأخذ بهذا الاتجاه ، ومن ضمن المشاكل تلك التي آثارها كل من رقيق وأحمد تلخص كالآتي (29):

- واحدة من أهم المشاكل في هذا الاتجاه هو أن المنتجات (الوظيفة) التي تباع أو تسوق الي الموظفين قد لا يكون مرغوبا فيها ،او قد لا يكونوا بحاجة اليها بنفس الشكل الذي يحتاج به المستهلك الخارجي الي منتج معين يقوم بشرائه لسد حاجة غير مشبعة لديه.

²⁸ المرجع السابق، ص 34.

²⁹ العجاردة، تيسير ،2005م، مرجع سابق، ص 79.

- علي عكس ماهو متاح للمستهلك الخارجي من حرية الإختيار ،فإنه في كثير من الأحيان قد لايتوفر لديهم الإختيار أو المفاضلة بين المنتجات (الوظائف).
- بالنظر الي عقد العمل الذي يربط الموظف بالمنظمة قد تفرض عليه القيام بأساليب جديدة في العمل فهو ليس لديه الإختيار عليه أن يقبل الوظيفة تحت طائلة الإضطرار أو بتعرض الي التوقيف أو الي عقوبات تنص عليها عقود العمل أو لوائح المنظمة.
- علي عكس السوق الخارجي الذي تسوده المنافسة وتعدد الإختيارات في المنظمة علي الموظف أن يتبع سياسة عمل واحدة والتي تعتمدھا المنظمة .
- مشكلة أخرى يثيرھا التعامل مع الموظف كزبون وهي قضية "الزبون هو الملك " بمعني أن الأولوية تكون في التركيز علي إشباع حاجات ورغبات الزبون الخارجي أم في التركيز علي إشباع حاجات ورغبات الموظفين أولاً .

المبحث الثاني

عناصر التسويق الداخلي

تمهيد:

في هذا الفصل تشير الباحثة إلى العناصر الأساسية التي يقوم عليها تسويق داخلي متكامل الأركان واضح المعالم بين الأهداف محدد الوسائل حيث توافر هذه العناصر يخلق بيئة عمل سليمة وموظف وعامل مستقر ومؤسسة ذات ربحية واضحة وبيئة، يمكن تناول مثل هذه العناصر على نحو ما يأتي:

أولاً: التدريب :

يعتبر التدريب عنصراً أساسياً من عناصر التسويق الداخلي ، وأن أي استراتيجية توظيف ممتازة يمكن أن تصبح بلا معنى مالم يكن للمؤسسة برامج وسياسات ووسائل للحفاظ علي كادر وظيفي جيد منذ بداية تعيينه في المؤسسة ، وهكذا فإن التسويق الداخلي الداخلي متعلق أيضا ببرامج لمنح الموظفين فرص التدريب مما يساعدهم في أداء واجباتهم بإتقان وبالجودة المطلوبة مما ينعكس علي رضا الموظفين وبالتالي رضا العملاء كما سيسهم ذلك في تقليص كلفة التشغيل⁽³⁰⁾.

وتشير بعض التعاريف إلى أن التدريب ماهو إلا نشاط معتمد تمارسه المنظمة بهدف تجويد أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها . وهو من وسائل رفع قدرات الموظفين داخل المنظمة وهو وسيلة معتمده لتطوير العاملين. ويعتقد بأن التدريب هو تعليم من الممكن أن يتطبق عليه تعريف علماء النفس للتعليم بكونه تغير ثابت نسبياً في الحصيلة السلوكية للفرد يحصل نتيجة الخبرة⁽³¹⁾. وتشير الإستراتيجيات المستخدمة في عملية التدريب بأن رفع قدرات الموظفين وجعلهم قادرين علي إبتكار الحلول لجملة المشاكل التي يواجهها الموظفون أثناء تقديم الخدمات المطلوبة منهم مع مراعاة إعطاء مزيد من الصلاحيات للعاملين مما يمكنه من اتخاذ القرارات الملائمة.

وأضاف آخرون أن تدريب الموظفين يعني المشاركات في المعلومات والبيانات والإحصائيات وغيرها من من فرص التدريب التي تساهم في الوصول الي نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

³⁰ شاويش، مصطفى نجيب، (1996). "إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع- عمان ،الطبعة الأولى.

³¹ حداد إبراهيم، وعلي علي، (2008). "اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الرابع، العدد الرابع.

وتعود أهمية التدريب بالنسبة للعاملين والموظفين من كونه فرصه للإتصال بشكل متكرر وجهاً لوجه مع العملاء حيث من الصعب مراقبة ومتابعة سير العمل وسلوك الموظفين.

وتتبع أهمية التدريب من جانبين رئيسيين هما (32):

• الأهمية بالنسبة للمنظمة :

يشكل التدريب أهمية كبيرة للمنظمة بحيث يعمل علي تحسين مهارات الموظفين وتطويرها لتقديم الخدمات الموكولة لهم بشكل أفضل وذلك من خلال معالجة نقاط لديهم وتوجيههم نحو الخطوات الصحيحة. كما يساهم في ربط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة من ناحية أخرى يساعد علي خلق إتجاهات إيجابية داخلية وخارجية والعمل علي تنميتها نحو تحقيق الربح.

• أهمية التدريب للعاملين:

كما يشكل التدريب أهمية بالنسبة للعاملين في تزويد الموظفين بمهارات قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة.

كما يساعد وينمي ويوفر الفرص أمام الموظفين للتطوير والتميز والترقية في العمل ويمكن أن يزيد الإلتزام للمنظمة ويعزز من إدراك الموظفين بأن المنظمة مكان ملائم للعمل (33).

وكما أوصي (برنوطي، 2004، ص 444) أن التدريب وسيلة رئيسية لتطوير الموظفين حيث أن أكثر الشركات لاتهتم بالتطوير وتحصر اهتمامها في التدريب. كما أنه وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن للمنظمة أن تعاني منها عندما يكون سببها هو أداء الموظفين وفيما يلي نماذج لمشاكل شائعة قد تعاني منها المنظمة بسبب سلوك الموظفين وطريقة أدائهم (34).

1- مشاكل انخفاض الانتاجية أو ارتفاع تكاليف العمل .

2- مشاكل ارتفاع معدلات الدوران .

3- مشاكل الخلل في تأهيل الموظفين للإمكانيات المطلوبة .

4- مشاكل عدم تمكن المشرفين والمدراء من أداء عملهم .

³² مرسى، جمال الدين محمد واو بكر ،مصطفى محمود ،(2006). "خدمة العملاء ومهارات البيع :مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة"،الدار الجامعية.

³³ الطائي ، يوسف وآخرون 2006م، مرجع سابق، ص 444

³⁴ Ha.S. & sloel.L (2008). "Promoting Customer –Retailer Relationship Building ".Journal of customer Behavior .Vol.7, PP.215–229.

يمكن تعريف التدريب على أنه مجموعة من الإجراءات والعمليات تهدف إلى إكتساب وتطوير المهارات والمعرفة لدى مجموعة من الأفراد الموظفين في المنظمة لغرض رفع مستوى أدائهم بما يحقق نتائج إيجابية للمنظمة والموظفين على حد سواء، ويكون التدريب الداخلي من خلال وضع برنامج تدريب الموظفين على مسائل تتعلق بالمهارات، وخاصة الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي⁽³⁵⁾. ويعد الموظفون هم الطرف المكمل لأي منظمة عندما يكون الزبائن في حالة إتصال معهم لذلك فإن صورة المنظمة تبدأ مع كل فرد من الأفراد الموظفين وهي تنعكس بالمقابل أيضا في مواقفه وسلوكه تجاه المنظمة ولكي تتجح المنظمة في هذا الإتجاه وتعطي صورة واضحة عن رسالتها وأهدافها من خلال سلوكيات وتصرفات الموظفين فإن الطريق الصحيح والمضمون هو تزويد الموظفين بالمهارات والقدرات المطلوبة لأداء وظائفهم وأنشطتهم بالشكل الصحيح، حيث أن كيفية تعامل هؤلاء الموظفين وطريقة حديثهم ولباسهم وتعابير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر إيجابياً في خدمة الزبائن الخارجيين خاصة إذا كان هذا السلوك متوافقاً مع سياسة المنظمة. إن تدريب الموظفين في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليها على أنها تعمل في مستويين⁽³⁶⁾:

المستوى الأول : هو أن تقوم المنظمات بإعداد وتدريب جميع الموظفين والسماح لهم بأن يتصرفوا بطريقة مستقلة وأن يكون لهم دور وشخصية في العمل، لذلك فإن هذا التوجه هو ذو صلة قوية بتدريب الموظفين وذلك على أساس أن الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب أن يتم تزويد الموظفين بالمهارات والمسؤوليات المطلوبة.

المستوى الثاني : هو المستوى الذي يعتبر تدريب الموظفين يجب أن يتم إجراؤه على مجموعة من الموظفين المتعاونين في المنظمة وهذا يعني أن المنظمة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط لتهيئة وتدريب مجموعة من الموظفين الذين يمتازون بقبولهم لحالات التوجه نحو السوق وخدمة الزبائن.

³⁵ عبداللطيف، عبداللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري (السلوك التنظيمي)، منشورات جامعة دمشق، 2007،

³⁶ الحربي، ناصر بن ضيف الله، الرضا الوظيفي للعاملين "بحث في شركة عالم السيارات المحدودة". المملكة العربية السعودية

، جامعة الملك عبدالعزيز، 1427هـ

وهناك العديد من الأهداف التي تتحقق من خلال إدخال الموظفين في عملية التدريب وهي (37):

- تسمح للعاملين بالمشاركة بالمعلومات والمشكلات والأفكار .
 - خلق مواقف أكثر ثلاثية تجاه التسويق الخارجي والتوجه نحو الخدمات .
 - ضمان سير الإدارة والكادر على المسار نفسه .
- 5- إن فعالية التدريب تقاس على أساس تحسين الكفاءة والقدرة من خلال عملية التعليم وهذا ضروري إذا كانت المهارات والمعرفة والإنتاجات غير جيدة قبل عملية التدريب، أما إذا تطورت هذه السمات واكتسب الموظف كفاءة عالية فهذا يعني أن التدريب كان فاعلا ومؤثرا لأن عملية التدريب يجب أن تتزامن مع عملية التعليم لأنه بدون التعليم واكتساب الخبرة لا يكون هناك دور للتدريب ومن الأمور الهامة التي تقع تحت عاتق إدارة المنظمة الخدمية القيام بتعزيز متواصل للمعلومات والمهارات التي تم اكتسابها خلال عملية التدريب من جانب الموظفين.

ثانياً: التحفيز (Rewards):

يعرف التحفيز بالرغبة أو الإستعداد لبذل الجهد المضاعف من أجل تحقيق هدف معين أو مصدر دخل آخر، ويكون التحفيز سلسلة من القوى المتعددة التي تعمل معاً في الشخص أو البيئة الشخصية. وقد طور فيردريك هيرزبيرج نظرية التحفيز بناءً على العوامل التي تنتج الرضا الوظيفي وعدم الرضا. في هذه النظرية كانت العوامل الرئيسية للتحفيز والرضا هي الإنجاز والإهتمام والعمل نفسه والمسؤولية والتطور. كل هذه العوامل تسمى محفزات لذا وجود هذه العوامل تزيد من عملية الرضا الوظيفي والتحفيز ولكن غيابهم لا يعود الي عدم الرضا. أما المجموعة الثانية من العوامل تدعي (عوامل النظافة) والتي تتضمن إدارة وسياسة الشركة والراتب والعلاقات الشخصية مع المشرفين وظروف العمل. وقد وصى هيرزبيرج بأن غياب هذه العوامل يؤدي إلي عدم الرضا لذا العديد من المنظمات طبقت هذه النظرية مما أدت إلي إهتمام المدراء بعامل التحفيز. ولقد اقترح Preston & steel (2002,P387) وجود علاقة سببية بين ما يحصل عليه الموظفون من حوافز وبين رضاهم . والمقصود هنا أن تحسين جودة الخدمات الداخلية سيؤدي الي زيادة تحفيز الموظفين والذي بدوره

³⁷ Berry,1983"Relationship marketing",Shortack G.L and Upah, GD., Emerging Perspective on Services Marketing,Chicago: American Marketing Association

سينتج عنه رضا الموظفين وبالتالي رضا العملاء الخارجين مما يكفل رضاهم (38). هذا وقد أكد (lovelock & Wirts, 2004,P330) علي أهمية أنظمة التحفيز ومكافأة الموظفين في تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية علي أنها واحدة من أهم الإستراتيجيات التي تضمن ولاء الموظفين للمؤسسة والبقاء فيها ، وأن فشل الكثير من مؤسسات الخدمات في تقديم خدمة ذات جودة عالية يعود إلى عدم توفر أنظمة فعالة لتحفيز الموظفين وهناك طرق عديدة لتحفيز الموظفين ولا تقتصر فقط علي التحفيز المادي كما تعتقد بعض المؤسسات فالموظفون بحاجة الي انواع اخرى من التحفيز إضافة الى التحفيز المادي والثناء والمدح والاعتراف بالجهود . حيث بدأ الاهتمام بالحوافز كموضوع علمي منذ مطلع هذا القرن ، ولقد إهتمت العلوم الإدارية في مسار تطورها بالحوافز ،وعلي مر تاريخ الدراسات والبحوث الإدارية تعرض الحوافز للتنظير والتطبيق والتجربة في مختلف المراحل وعلي مختلف الهياكل والنظم الإدارية (39).

وترى الباحثة أنه وعند تطبيق نظام حوافز امثل وكفؤ يجب مراعاة مجموعة من العوامل تبرزها علي نحو مايلي :

- إختلاف أنماط العمل وتنوعه وتطوره .
- التوازن بين القطاعات المختلفة ومدي هيمنتها .
- المستوي المعيشي والحضاري والثقافي السائد.
- المستوى الإداري الذي يدير مختلف الأنشطة.
- سوق العمل السائد(العرض والطلب) والكفاءات المتوفرة .
- هيكل المرتبات والأجور المطبق ومدى كفاءته وعدالته .
- المستوى الإقتصادي للدولة.

³⁸ -William, R., George,(1990),”Internal Marketing and Organizational Behavior A Partnership in developing customer-conscious Employees at Every level “. Journal of Business Research, Vol.20, No.1,PP:63-70

³⁹ Casalo,L.V.,Flavian,& Cand Guinaliu.M.(2010).”Relationship quality,Community Promotion & Brand Loyalty In Virtnal communities: Evidence From Free Software Communities interactional”. Journal of information Management, PP.1-11.

أهداف نظام الحوافز :

تتبع أهمية الحوافز في أنها لأغراض أساسية في مجالات الإنتاج والأداء والإنجاز الأمثل (40):

- 1- من المعلوم أن الفاعل البشري هو العنصر الوحيد بين عناصر الإنتاج الذي يحتاج للتشجيع والتحفيز ليؤدي دوره بكفاءة وفعالية .
- 2- تقدير الحوافز يعين علي قياس العمل وتقدير صعوبته والجهد المبذول فيه ،ويعتبر هذا في حد ذاته خطوة إصلاح إداري لما يوكبه من تقدير وترغيب ومايلزمه من تشريع ولوائح لتتطور طرديا مع تقدم العمل والإنتاج والإرتقاء بأساليب الأداء.
- 3- يساعد في إبراز الطاقات الكامنه ويكشف عن المواهب والقدرات والمهارات الفردية ويزيد في تطورها وتحديثها .
- 4- يساعد في تحسين كفاءة الموظفين وتحفيزهم لبذل المزيد من الجهد.
- 5- يساعد في تقدير نوعية التوظيف وكمية للوحدة المعنية ما أنجز وما خطط من أهداف.
- 6- يساعد في وضع خطوط ظاهره لنوعية التدريب المطلوب وفقاً للمهارات التي تظهر بعد تطبيق نظام التحفيز .
- 7- يرفع من معنويات الموظفين ويخلق منهم متكافئة ويقوي فيها عنصرالولاء للوحدة والتعاون لدفع عجلة الإنتاج وتجويد الأداء .

وتشير الباحثة لمجموعة من مزايا تطبيق نظام فعال للحوافز على نحو مايلي :

1. زيادة المقدرة الإنتاجية وبالتالي الدخل القومي.
2. يمكن المنظمة من جذب الكفاءات النادرة للعمل .
3. يخلق روح الإبداع والإبتكار وسط الموظفين.
4. زيادة القوى الشرائية للعاملين.
5. يقلل من دوران العمل .
6. خلق وتأسيس أخلاقيات العمل.
7. المساهمة في توزيع الدخل القومي.
8. المساهمة في تدريب القوى الموظفة وتطورها.

⁴⁰ جامعة القدس المفتوحة، (1995). "السلوك التنظيمي"، برنامج التعليم المفتوح نابلس.

10. يمثل أسلوباً يقلل من صراعات العمل الإدارية.

11. التقليل من تأثير الولاء، و الإلتناء الثقافي والإجتماعي على الأداء.

12. التقليل من هجرة العقول والكفاءات داخلياً وخارجياً .

13. المساهمة في رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي التقليل من الغياب والتأخير عن العمل.

العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز (41):

هناك عوامل كثيرة في إتخاذ قرار سياسة التحفيز ، منها ما يدخل ضمن إطار المنشأة الواحده ، ومنها ما يتصل بالسياسة العامه للدولة وهي كما يلي :

أ- علي مستوي الدولة حيث تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما .

✓ سياسة الدولة الإقتصادية والإجتماعية التي تظهر كقوانين تعمل المنشأة من خلال إدارتها علي تطبيقها ، وبالتالي فهي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي علي المشكلات الناجمة عند التطبيق.

✓ القيم الإجتماعية ، والنظام الاجتماعي السائد الذي يؤثر بشكل واضح علي افراد المجتمع ، ويحدد رغباتهم وحاجاتهم والأولويات في ذلك .

ب- علي مستوى إدارة المنشأة ، حيث النظام بالعوامل التالية :

✓ نوع الجهاز الإداري ، وإمكاناته ، وتنظيمه ، وقدرة إدارته علي إختيار نظام الحوافز المناسب .

✓ إقتصاديات المنشأة نفسها ، ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للإقتصاد الوطني.

✓ نوع القوى الموظفة وتركيبها المهني والإجتماعي والثقافي.

ثالثاً: فرق العمل :

هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي الزموا أنفسهم لتحقيقها. كما أشار مجموعه من البراء والباحثون إلى أن فريق العمل ما هو إلا اثنين او اكثر من الأفراد يتقاسمون المسؤولية وفقاً لمخرجات الأداء المحدوده في ظل مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة لتنظيم عملها (42).

41 المرجع السابق، ص445

42 المرجع السابق، ص 454.

فوائد فرق العمل : تبرز الباحثة العديد من فوائد فرق العمل توجزها فيما يلي:

- التعاون.
- نقل المعلومات .
- الإستخدام الأمثل للموارد .
- إتخاذ القرارات الموضوعية والإبتعاد عن العشوائية والتخبط في العمل.

رابعاً: الإتصال الداخلي :

يقوم الإتصال الداخلي على جميع عمليات الإتصال الرسمية منها وغير الرسمية، التي تحدث في داخل المنظمة على جميع المستويات الوظيفية. هي عملية ثنائية الإتجاه أي بين طرفين وأن هذه الإتصالات في بعض المنظمات تكون غير فعالة بسبب وجود العوائق التي تعيق الإتصال في إتجاه معين أو أن يحصل سوء فهم في عملية الإتصال، لذلك على المنظمات أن تركز على تحسين قنوات الإتصال ثنائية الإتجاه وكذلك مهمة التنسيق بين الموظفين في الخط الأول المتصلين بالزبائن وباقي الموظفين في المنظمة حيث هناك خطورة في أن يكون هنال عدم إرتباط الموظفين وهذا بالطبع سيلقي بتأثيره الضار بالموظفين في الخط الأمامي الذين هم في حالة تواصل مباشر مع الزبائن الخارجيين، ولكن تمكنت العديد من المنظمات من خلال إعادة تصميم قنوات الإتصال الداخلي من التغلب على حالة عدم الترابط والتناسق في المعلومات بين الموظفين وكذلك في الإستغناء عن كثير من المهام التقليدية في الإتصالات، إن الإتصالات الداخلية تتطلب من الإدارة أن تمتلك مهارة الإستماع إلى الموظفين وليس فقط إصدار الأوامر⁽⁴³⁾.

إن وجود إتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بين الإدارة والموظفين يتوجب وضع آلية يتم فيها نقل المعلومات إلى الموظفين من دون تغيير في طبيعة تلك المعلومات وتجاوز معوقات الإتصال المتمثلة بالتنفيذ الرديء والإتصالات الرديئة بين النشاطات التسويقية، وأن أغلب هذه المعوقات يمكن حلها بسهولة بوساطة التعليم والتنقيف الجيد للعاملين وتحسين مهارات الإتصال والتعامل مع الزبائن الخارجيين وإدخال الموظفين الذين هم في حالة إتصال مباشر مع الزبائن في برامج تدريبية مكثفة في هذا الإتجاه، كذلك هناك ضرورة لتحسين تقنيات الإتصالات والتركيز على الحديث منها بين كل أطراف المنظمة الذين لهم دور في الأعمال التسويقية التي تقوم بها المنظمة (2000م:ص150 ص)

⁴³ مرسي، جمال الدين محمد وابو بكر ، مصطفى محمود، (2006). "خدمة العملاء ومهارات البيع : مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة"،الدار الجامعية.

Susanne & Marieke وتعد أدوات الإتصال بالموظفين الجانب المحسوس والأكثر أهمية في التسويق الداخلي حيث نلاحظ إهتمام أغلب المنظمات بالإستثمار في برامج الإتصال الداخلي من أجل تزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية عن العمل وإيضاح تاريخ وخلفية المنظمة لدى الموظفين، وهناك العديد من وسائل الإتصال التي يمكن استخدامها لإيصال ما يراد إيصاله من معلومات إلى الموظفين وهي : النشرات الخاصة بأخبار المنظمة التقارير السنوية، ونظم الإستجابة العوضية المتبادلة، الإجتماعات، المؤتمرات، البريد الإلكتروني، وأقراص ال CD تلفزيون المنظمات، وشبكات الإنترنت وما إلى ذلك⁽⁴⁴⁾ (David Ballantyne 2000م:ص2)

يشير الإتصال الداخلي لمجموعة التعاملات الناشئة بين الأفراد والجماعات في جميع المستويات الوظيفية المختلفة، ويعد من أهم تطبيقات التسويق الداخلي والتي يجب تطبيقها بجانب استراتيجيات التسويق الخارجي لكي تكون ذات فعالية وتكمن أهميته في:

- بناء الثقة والإحترام.
- الولاء.
- توثيق العلاقات بين أعضاء المؤسسة من جهة وإدارتهم من جهة اخري.
- سهولة الوصول للمعلومة.
- دقة المعلومة.
- جذب وتطوير وتحفيز الموظفين.
- الحفاظ على فعالية المؤسسة.
- إنفاذ رسالة المؤسسة.
- المساهمة في التخطيط الفعال.

قنوات ووسائل الإتصال الداخلي:

تشير الباحثة دونما إسهاب الي أهم وسائل وقنوات الإتصال الداخلي وذلك لأهميتها في هذا البحث
 عل نحو مايلي:

✓ وسائل إتصال رسمية : وهي الكلمة المنطوقة والمذكرات والخطابات الموجه من عضو في المنظمة الي عضو آخر وهي تنقسم للعديد من الوسائل:-

⁴⁴ Edvardsson,B.,Gustafsson.A.,Johnson,M.D.,&sanden ,B.(2002),”New service Development and innovation in the new economy “ student litteratur,lund

- إتصال شفهي.
- المذكرات والخطابات.
- انسياب الاوراق.
- الادلة.

✓ **الإتصالات غير الرسمية** : يمكن أن تشير اليه الباحثه على نحو أنه مدعوماً من قبل القنوات الغير رسمية والتي من خلالها تتساب المعلومات دقة ومصداقية.

تمكين الموظفين:

لتبني المنظمة التسويق الداخلي وذلك من خلال تدريب الموظفين ورفع قدراتهم ومهاراتهم والعمل على رفع الروح المعنوية لهم لكي يكونوا متمكنين تستطيع المنظمة استخدامهم في الإهتمام بالزبون أكثر، وهذا يكون عبر التفاعل القائم بين الزبون والموظفين عليه فإن البحوث المتعلقة بتمكين الموظفين في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي تعمل فيه المستويين الآتيين:

المستوي الأول : يتمثل في أن المنظمات تقوم بإعداد وتدريب الموظفين وذلك على أساس أن الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب أن يتم تزويد الموظفين بالمهارات والمسؤوليات المطلوبة .

المستوى الثاني : والأعمق هو المستوى الذي يعتبر تمكين الموظفين يجب أن يتم على مجموعة متعاونة من الموظفين في المنظمة وهذا يعني أن المنظمة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط إلى تعيين مجموعة معينة من الموظفين المتمكنين وترفيعهم وتدريبهم ومكافأتهم لقبولهم حالات التوجه نحو السوق وخدمة الزبون.

المبحث الثالث:

الرضا والولاء الوظيفي

تمهيد:

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي :

تعددت واختلقت التعريفات التي حاولت تحديد مفهوم الرضا الوظيفي ، ويرجع التعدد والاختلاف وجهات النظر المختلفة الي حاولت تديد هذا المفهوم وكان من اول التعريفات لمفهوم الرضا الوظيفي: هناك ثلاثة أنواع للرضا:

أولها: عوامل الرضا الداخلية ومصدرها السعادة الوظيفية و إحساس الفرد وشعوره بما يحققه من مستويات إجتماعية للنجاح وتحقيقه لقدراته الشخصية فيما حققه من نجاح.

ثانيهما: المرضيات المرتبطة بالظروف الفيزيائية والنفسية لعمل الفرد مثل نظافة مكان العمل والتهوية والإستمتاع برفاق العمل وغيرها.

ثالثا: المرضيات الخارجية والمقصود بها المكافآت والأجور والعلاقات وليس المهم هو كم هذه المرضيات، إنما هو علاقة هذا الكم بتوقعات الفرد باعتبارها وظيفه قيمه و أهدافه .

ويرى (Super ,1953) أنه يعني رضا الفرد عن العمل الذي يقوم به ،ويتوقف ذلك علي مدى مايجده الفرد في العمل من إشباع لقدراته وميوله ومالائتفق مع سمات شخصيته وقيمه كما يتوقف أيضا علي الموقع العلمي الذي يتميز به وطريقة الحياة التي من خلالها يلعب الدور الذي يتماشى مع خبراته وقدراته.

بينما يرى (Aween,1973) أن الإرتباط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي يتأثر بكمية الضغط من أجل الإنتاج ممثلا في أن القليل من الضغط قد يجعل الموظف راضيا" عن ذاته والعمل السهل نسبيا والذي فيه ضغط منخفض بالنسبة لقدرات الموظفين قد يؤدي الي درجات عالية من الأداء (45). ويرى (القبلان، 1973) أن الرضا الوظيفي يشير الى درجة الموظف التي يحصل عليها من جوانب العمل المختلفة .

أما نتاج أبحاث (Arvey وزملائه،1989) فتشير إلى أنه يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي إلى أنه متعدد الأبعاد حيث أن هذا يؤدي إلي ظهور إحتلال اختلاف عناصر معينة من عناصر الرضا

⁴⁵ Business Research, Vol.20, No.1,PP:63

الوظيفي بالنسبة لدرجة تأثير العوامل الوراثية، ويقترح الباحثون أن أبعاد الرضا الوظيفي أو عناصره التي تتمثل بوضوح في العوامل البيئية الخارجية مثل (ظروف العمل - الإشراف) تكون أقل احتمالاً في أن تظهر مكونات وراثية عن العناصر الأخرى الرضا الوظيفي والتي تعكس بدورها مزيداً من الخبرات في العمل أو الوظيفة من قبل الأفراد وهي تتمثل في (التقدم - الإنجاز - التمكن).

ثانياً : أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد وفي رفع الروح المعنوية

أ/أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد :

يرتبط عدم الرضا بظاهرتين سيئتين وهما : الأمراض النفسية ، و أمراض القلب المختلفة أظهرت الدراسات (بيني ، 1982) أن هناك ارتباطاً واضحاً بين الرضا الوظيفي وظاهرة الإنهاك الجسدي والعقلي في العمل.

ب/أهمية الرضا الوظيفي في رفع الروح المعنوية:

أكدت دراسة (فولكيز ، 1976) انه ليس هناك عامل معين يمكن أن يكون له تأثير علي الروح المعنوية وإنما هناك متغيرات كثيرة تؤثر علي الروح المعنوية أهمها الجوانب المعنوية التي يزيد تأثيرها علي المكافآت المالية .

ثالثاً : عوامل وعناصر الرضا عن العمل :

تناولت الباحثة عدد من العوامل التي تؤثر بشكل كبير علي مستوى الرضا عن العمل :

- الأجر .
- محتوى العمل .
- فرص الترقية .
- نمط الإشراف .
- جماعة العمل .
- ساعات العمل .
- ظروف العمل المادية .
- عدالة العائد .

رابعاً: نتائج الرضا أو عدمه عن العمل:

- دوران العمل.
- الغياب .
- حوادث العمل.
- الإنتاجية.

خامساً: نموذج بورتر ولولر:

اهتما بالعلاقة النسبية بين الإنتاجية والرضا بعد أن ساد الاعتقاد نتيجة دراسات تجارب هوثورن بأن رضا الموظفين يؤثر تأثيراً مباشراً علي الإنتاجية مما جعل الخبراء والباحثين يلجأون الي الدوافع الخارجية التي اعتقدوا أنها ستؤدي الي زيادة رضا الموظفين ومن ثم الي زيادة رضا الموظفين ومن ثم إلى زيادة الأداء، الي أن الدراسات التي أجريت فيما بعد سلطت الضوء علي ضعف العلاقة المباشرة بين رضا العمل وإنتاجيته (46).

واعتماداً علي نظرية فروم في التوقع بين كل من بورتر ولولر نموذجاً لتفسير أداء الموظفين حيث افتراضاً بأن الأداء أو الإنجاز تنتج عوائد ومكافآت داخلية وخارجية وهي ناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي عمله بكفاءة وعندما يكون هذا العمل بمواصفات وأهمية ترضى رغبات الفرد. أما العوائد الخارجية : فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد لإشباع حاجاته الدنيا وتتمثل بالأجر والأمان والحاجات الإجتماعية. إن الفرد يوازن بين ما يحصل من المنظمة مقابل ما يبذله من جهد أي مدى اعتقاده بعدالة العوائد .ويقوم هذا العنصر علي أساس نظرية الأنصاف أو الماقرنه الإجتماعية فالموظف لا يكتفي فقط بتقييم وضعه وما يحصل عليه بل انه أيضاً يقيم مواقف الآخرين لأن الأفراد يتأثرون بما يعتقدون أن يحصلون عليه ويجرون مقارنة اجتماعية للمدخلات والعوائد من مكافآت مالية و مميزات وتقديرات في العمل التي يحصلون عليها مقارنة مع الآخرين . وقد واجهت هذه النظرية صعوبة في مرحلة التطبيع وخاصة في تحديد وقياس الجهود ونتيجة المستوى الأول أضف الي ذلك فقد واجهت تلك النظرية أيضاً المشكلات في القيام بإجراء الدراسات التجريبية والتطبيقية لها. وترى الباحثه أن علي الإدارة العليا للهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس أن تأخذ بعين الإعتبار التطور في إدارة الموارد البشرية بحيث تعمل على الآتي:

⁴⁶ Hartor.S. & sloel.L (2008).”Promoting Customer –Retailer Relationship Building “.Journal of customer Behavior .Vol.7, PP.215–229.

- تحديد طبيعة العمل لكل وظيفة.
 - تحديد احتياجات الموظفين وتعيين مرشحين للوظائف.
 - توجيه وتدريب الموظفين الجدد.
 - إدارة وضع المرتبات والأجور.
 - منح حوافز ومزايا .
 - تقييم أداء الموظفين .
 - الإعداد للصف الثاني من المديرين.
 - بناء الثقة والالتزام لدى الموظفين.
- وحتى يتحقق الإستقرار الوظيفي في الهيئة ترى الباحثة الأخذ بعين الإعتبار مجموعة من الخصائص أهمها:

- تنمية الدوافع الإيجابية لدى الموظف وزيادة رضاهم من اجل استقرار العمل .
- تقبل الفرد لأهداف المؤسسة التي يعمل بها .
- يقلل من دوران العماله .
- المنافسة بين المؤسسات لبعضها البعض .

الفصل الثالث

إستبقاء الموظف

المبحث الأول : دوران العمل

المبحث الثاني : الرضا الوظيفي

المبحث الثالث : دور التسويق الداخلي في تقليل دوران العمل

المبحث الأول

دوران العمل

تمهيد :

إن ظاهرة دوران العمل في المنظمات والإلتحاق بأخرى تعود لظروف وأسباب مختلفة تتفاوت من منظمة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر . ولعل أهمها حجم الحوافز ونوعها والمناخ التنظيمي . وهذا يقود إلى دوران العمل وزيادة ترك العاملين في المنظمة لإعمالهم والإلتحاق بأخرى مما يستدعى تعيين موظفين جدد ليحلوا محلهم . وتصنف حالات دوران العمل في المنظمات بشكل عام إلى ما يلي :

أ. ترك العمل بسبب الفصل أو الطرد .
ب. الترك الاختياري للعمل (الإستقالة)، أي أن يتقدم الموظف باستقالته وفق إرادته الحرة دون إكراه (شاويش، 2000) .

ويعرّف موبلي (Mobley, 1979) دوران العمل بأنه " توقف لعضوية الموظف في المنظمة التي يعمل بها ويتقاضى منها تعويضاً مالياً " .

هناك من يرى أن تعاقب المخرجات والمدخلات من القوى العاملة (دوران العمل) ظاهرة إيجابية تساعد على إدامة تدفق الطاقة الفكرية والفسولوجية المطلوبة لتحقيق هدف الجهاز الإداري المتمثل في ضمان مستوى الكفاءة المطلوبة . أما إذا لم يكن توازن بين المدخلات والمخرجات من القوى العاملة كأن تكون المخرجات أكثر وأحسن من المدخلات فإن ذلك يعتبر نذير تدهور الجهاز الإداري (الأعرجي والشيخلي، 1990)، ويشير شيرنغتون (Cherrington, 1989) إلى أنه لا يوجد معيار معين يستند إلى أسباب معينة تؤدي إلى ترك العمل يمكن الرجوع والركون إليها لبيان مدى خطورة دوران العمل على المنظمات، مع أن هناك درجات متباينة من دوران العمل تتأثر بأسباب مختلفة ومتعددة كدرجة وعى ونضوج العاملين وطبيعة مهنتهم، إذ أن الموظفين صغيري السن والموظفين في درجات السلم الإداري الأدنى تكون نسبة دوران العمل لديهم مرتفعة (Stahi, 1993,p.160) .

تحدد حسب الخروج التي يحسب على أساسها مؤشر دوران العمل فتشمل ما يعرضه الجدول التالي:

خروج اختياري بإرادة الموظف والعامل	يمكن للإدارة التحكم بها	لا يمكن للإدارة التحكم بها
- استقالة - انتقال	- فصل - إنهاء خدمة	- عجز - وفاة - تقاعد - إجازة

مراحل تشكل دوران العمل داخل المنظمة :

حدد (Chiu & Francesco, 2003) خمسة مراحل لتشكيل دوران العمل داخل المنظمة :

المرحلة الأولى : عدم تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تؤدي إلى دوران العمل ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، والمناخ البيروقراطي، والضغط التنافسية، وضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد . وعناصر أسلوب الإشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الإعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع. وعناصر تصميم العمل غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة للموارد، أهداف غير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الإدارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل .

المرحلة الثانية : عدم استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلبات تحديد الهدف، وإثراء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء .

المرحلة الثالثة : عدم تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين : كالمكاسب الغير فعالة، والتجارب المنجزة، والإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية .

المرحلة الرابعة : ضعف عملية الاتصال ولعل عدم اختيار وسيلة اتصال مناسبة لمحتوى الرسالة الإتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به، يؤدي في الغالب إلى فشل الإتصال . وتتأثر عملية الإتصال بالعديد من العوامل التي تنعكس سلباً على فاعلية الإتصال الإداري في المنظمات.

المرحلة الخامسة : عدم التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة .

العوامل المؤثرة في تشكيل دوران العمل :

يرى (Griffith, 2004:106) أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى القيادة : تشير القيادة إلى أسلوب المديرية في إدارة المنظمة، ويخلق بعض المديرين أجواءً من التوتر والقلق النفسي والخوف للعاملين، مما يؤدي إلى نوع من الضغوط غير الحقيقية على المدة القصير والتي تؤدي بدورها للعديد من القرارات الصارمة مثل الإقالة ونقل العاملين .

ويلعب نمط القيادة دوراً مؤثراً، فكلما كان اهتماماً بمرؤوسيه ويسعى لسعادتهم، وبناء علاقات طيبة معهم، كلما انخفض مستوى ضغط العمل لديهم، ويتيح لبعض القادة الأسلوب الإستبدادي في الإدارة، الأمر الذي يؤدي لأضرار بالغة علي الأفراد والمرؤوسين، أهمها ضعف معنويات الأفراد، وعدم القدرة علي ابداء الرأي وعدم القدرة علي الإبداع والتفكير .

وهناك عدد من الصفات المشتركة للمدراء السيئين أهمها :

- عدم وضوح الأهداف .
- عدم تفويض أي سلطات .
- إهدار وقت العاملين في الاجتماعات غير الضرورية أو الجديه .
- لعبة السياسة : يفضل موظفاً علي غيره علي أسس لا علاقة لها بالكفاءة .
- انكار الحياة الخاصة للموظفين .
- لا يقول كلمة واحدة في حق من يحقق إنجازاً .
- يتكلم دائماً عندما يرتكب أحد الموظفين خطأ ما .
- يلتزم دائماً بحرفية النظم والقوانين .
- يتبع سياسة الباب المقفول .
- لا يستمع لشكاوى الموظفين ويقبل بسعادة غامرة تلغي كلمات الشكر والتقدير .
- يفرض دائماً التغييرات من أعلى .
- يعتقد أن مواصلة الموظفين لتعليمهم مجرد مضيعة للوقت وتحقيق الطموحات الفردية، وضعف طرق وأساليب العمل، وبالتالي تدني إمكانية الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الافراد والعاملين بالمنظمة، مما يؤدي إلى بلورة دوران العمل .

أما (Cropanzano, et,al,1993) فيؤكد على أن تدني الشعور بالحرية في التعبير عن الافكار، يسهم في تقليل فرص الاستقلالية وأن عدم تفويض السلطات وإعطاء المزيد من المسؤوليات، وضعف آليات التحفيز يؤدي إلى قصور في الأداء الوظيفي، وبالتالي ترك العمل .

في ضوء ما تقدم فإن ظاهرة دوران العمل في المنظمات تعتبر من المعوقات التي تلعب دوراً سلبياً على مستوى نشاط وحياة المنظمة واستمراريتها، خاصة في الوقت الحاضر حيث التنافس الشديد على تنمية وتطوير العنصر البشري، على اعتبار أن أي عملية تطوير أو تحسين إداري التي تتم ولا تشمل العنصر البشري محكوم عليها بالفشل، حيث أن التنمية الحقيقية ليست في تطوير المباني الفخمة أو المعدات أو التقنية المتقدمة وإنما هي في الأساس العنصر البشري الذي يتعامل مع كل هذا .

أسباب دوران العمل :

قد يعزى دوران العمل لسبب أو أكثر من العوامل التالية :

1- المناخ التنظيمي

وردت تعريفات متعددة للمناخ التنظيمي منها تعريف تاجوري وليتون (Tagiuri & Litwin) والمشار له في (الكبيسي، 1998) فيعرفان المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص المتممة بالديمومة والتي تميز البيئة الداخلية للمنظمة .

أما (الطعامنة، 1996) فيعرف المناخ التنظيمي " بأنه الأجواء التي تعكس خصائص البيئة الداخلية في وعي الافراد العاملين بالمنظمة وطريقة إدارتهم وتفسيرهم لها وتأثير ذلك علي سلوكهم وآدائهم " . ويقصد بالمناخ التنظيمي مجموعة خصائص بيئة العمل والتي تتمثل بأساليب اتخاذ القرارات المتبعة ومدى مشاركة العاملين فيها، وطرق تقييم الأداء والعلاقة بين الموظفين، وسياسات التدريب والتحفيز والترقية وفلسفة التنظيم وغيرها . إن الحفاظ على مناخ تنظيمي ملائم يسهل على المنظمات استقطاب أفضل الكفاءات والمحافظة عليها، حيث كشفت الدراسات عن وجود علاقة قوية بين المناخ التنظيمي السائد والرضا الوظيفي للأكاديميين والإداريين (طناش، 1990)، حيث يشعر غير الراضين عن عملهم بالتوتر والقلق ويميلون إلى التخلي عن العمل .

ومناخ العمل يعتبر الإطار العام الذي يشكل العناصر التنظيمية المكونة للمنظمة والذي يوضح مراكز وخطوط السلطة في البناء التنظيمي والعلاقات بين الافراد، وقد يكون هذا المناخ مرناً يستجيب للمتغيرات والظروف التي تستجد في المنظمة، وقد يكون جامداً لا يتفاعل ولا يستجيب لمتغيرات

العصر والبيئة المحيطة بالمنظمة . ويعكس هيكل المنظمة جانباً من ثقافتها التي تؤثر في تشكيل دوران العمل . لأنه عادة ما يُعبر عن ثقافة المنظمة وفلسفتها (Boe, et.al,1998).

ويعتبر مناخ العمل السلبي في أحد المؤثرات المحفزة على توليد دوران العمل حيث يتصف هذا المناخ بغياب التفاعل والحوار بين الأفراد، وعدم وجود التعاون والانسجام بينهم وبين الإدارة، وعدم إتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وعدم تسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الأفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة و الفرد معاً (Guin,2004) .

2- توقعات الموظف من الفوائد التي يجنيها من العمل :

يرتبط هذا المصدر باحساس الفرد وشعوره بأنه يحصل على مقابل عادل لما يقدمه للمنظمة من جهد وخدمات . فضعف الرواتب والأجور وعدم فاعلية نظام الحوافز مقارنة بالمنظمات المماثلة ينمي داخل الفرد شعوراً بالاحباط وعدم الرغبة في بذل الجهد، وبالتالي يحاول ابتداء طرق واساليب تمكنه من التهرب في أداء الأعمال الموكل له دون التعرض للمساءلة ويزداد احساسه بالعزلة عن المنظمة وتنتابه حالات اللامبالاة والسخط وترتفع معدلات غيابه بعذر و بدون عذر (Grissmer , & Kirby, 1997).

وفي نظرية الموازنة بين الاسهامات والمغريات لبارنارد (Barnard) التي تقوم علي أساس ان اسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون عادة متوازنة مع توقعاته من العوائد التي يجنيها لاشباع حاجاته ودوافعه، فكلما كان الاشباع اكبر كان الحافز للعمل أقوى . وقد حدد بارنارد اربعة قواعد للعمل هي:

1- الباعث المادي : الراتب و المكافآت و الامتيازات المادية .

2- فرص الشهرة و التميز و السلطة .

3- مناخ وظروف العمل .

4- المبادئ المثالية : الكرامة في العمل و الشعور بالكفاءة والولاء للمنظمة .

وفي حالة تدني البواعث غير المادية فإن الفرد يحاول أن يعوضها بالبواعث المادية، وعندما يشعر الفرد أن اسهاماته في المنظمة هي أقل من العوائد التي يجنيها فسوف يكون أمام خيارين : أما إن يقلل من توقعاته أو أن يبحث عن عمل في تنظيم آخر . (حسن، 1989) .

ويشير (Cherrington) إلى جملة من العوامل التي تزيد من تمسك الفرد بالتنظيم الذي يعمل به مثل سنوات الخبرة، ووضوح الأدوار والعمل و الولاء التنظيمي الذي يعزز الشعور بالأمن و الاستقرار الوظيفي. ويذكر (Wildavsk,1992) من خلال ملاحظاته أنه كلما تقدم عضو هيئة التدريس في السن فإنه لا يفضل تدريس طلبة البكالوريوس وقد لا يفضل التدريس نهائياً. كما ان توافر فرص العمل وتعددها قد تحفز الفرد إلى الانتقال إلى تنظيم آخر.

3- السياسات التنظيمية :

تُعد السياسات التنظيمية أداة مناسبة لتثبيت المفاهيم و الأساليب المتبعة داخل المنظمة، ويجاد قدر من التفاهم والتنسيق والتكيف بين الموظفين باختلاف مستوياتهم الإدارية والتنفيذية، ولكن إذا أصبحت السياسات التنظيمية عنصر دائم التغيير، فإنها تصبح وسيلة اضطراب تصيب كافة الأنشطة الإدارية في المنظمة . إضافة إلى ذلك فإن عدم وجود سياسات تنظيمية عادلة ومناسبة، قد يؤدي إلى دوران العمل، وبالتالي يؤثر على آدائهم وسلوكهم داخل المنظمة (Ingersoll,, 2011) .

4-تقييم الأداء :

إن عدم وجود نظام فعال لتقييم أداء الافراد بالمنظمة يعنى فى النهاية أن الافراد الذين يؤدون عملهم وفقاً لما تقضي به واجباتهم الوظيفية لن يحصلوا في النهاية على حقه المناسب من التقدير المادى أو الأدبى، ويسود اعتقاد بين الافراد أن الجميع سواسية وأن من يعمل بتساوى مع من لا يعمل . ويخلق ذلك الاعتقاد حالة من الإحباط و يجعل هؤلاء عرضه لترك اعمالهم.

(Bacharach&Bamberger, 1990)

الآثار السلبية لدوران العمل :

- تكلفة التعيين : يتطلب تعيين أو جذب العناصر المناسبة من الموارد البشرية البديلة تحمل تكلفة الإعلان بوسائل الإعلام (صحف، إذاعة، تلفزيون ..) .
- تكلفة الاختيار : تتضمن مجموعة عناصر أهمها :
- تكلفة أجور العاملين في تلقي طلبات التوظيف وفرزها وتصنيفها، وإعداد القوائم بمن سيدعون للمقابلة الشخصية .
- تكلفة أجور ومكافآت أعضاء لجان الاختيار .
- تكلفة أجور ومكافآت لجان الإختبار .
- تكلفة الفحص الطبي .

- تكلفة انخفاض الانتاجية : وذلك لفترة ما يلي خروج العامل القديم وتعيين غيره .
- تدهور الحالة المعنوية للموظفين : خروج أحد العاملين من مجموعة العمل يسبب فراغاً نفسياً لأعضاء المجموعة .
- تكلفة التدريب : وتتمثل في عدة عناصر أبرزها:
- تكلفة اجور ومكافآت العاملين في إدارات الموارد البشرية وتدريب القائمين على تخطيط النشاط التدريبي وتقييمه .
- القادة الذين يشاركون بجهود التدريب العملي .
- مكافآت المديرين سواء اكانوا تابعين للمنظمة أو من خارجها .

الوسائل المستخدمة للتغلب على دوران العمل على مستوى المنظمة:

إن الفائدة المتوخاة من الإهتمام بمفهوم دوران العمل من قبل المنظمات الإدارية، يظهر من التأثيرات الواضحة لجوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي، بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي، لذلك يرى (Ingersoll, 2000) أنه يمكن التغلب على دوران العمل من خلال تطوير سلوك الموظفين في بيئة العمل . ورفع معنوياتهم وزيادة الرضا الوظيفي، وتقليل مستوى مقاومة التغيير في بيئة العمل . وفتح قنوات اتصال جديدة ذات اتجاهين الفرصة للموظف لحل المشكلات في بيئة العمل . والتحفيز الذاتي للموظفين من خلال طرح الأفكار الجيدة والابداعية . وخلق ثقافة من شأنها شحذ الطاقات الذهنية والقدرات الإبداعية للموظفين لطرح الافكار الجديدة وابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات باستغلال الموارد المتاحة للمنظمة . والإهتمام بتحسين الكفاءة ورفع الإنتاجية للفرد والمنظمة . وتقليل الإزدواجية أو التكرار في انجاز العمل .

في حين يرى (McGrath & Princiotta, 2005) أنه يمكن التغلب علي دوران العمل من خلال ايجاد نظام اتصال يؤدي الي رفع الكفاية الإنتاجية، ودعم العلاقات الإنسانية داخل وخارج التنظيم . وتشجيع روح العمل الجماعي بين الرؤساء والمرؤوسين . وتوظيف الجهود الإبداعية للموظفين لخدمة المرتكزات المؤسسية . واطلاق الطاقات الكامنة ورفع معنوياتهم . والسعى لإيجاد بيئة للتحسين المستمر . وتشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي والأفكار النيرة . وتحسين مؤشرات الأداء .

وهذه الوسائل تقوم بها المنظمة للحد من دوران العمل، ومن هذه الوسائل :

1. إدارة ثقافة المنظمة :

حيث أن هذه الثقافة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وإن هذه الثقافة قد تكون مصدراً لدوران العمل . على أنه عندما تكون هذه الثقافة مصدراً من الصمت التنظيمي لدى الأفراد في العمل، فإنه من الممكن ادارتها بما يعمل على تعزيز رضا الفرد وبالتالي تحسين أداءه وأداء المنظمة ككل . إن إدارة ثقافة المنظمة تقتضي أن تقوم الإدارة بتحديد وتوضيح القيم التنظيمية السائدة فيها، بحيث تعمل على محاولة تطابق هذه القيم مع قيم الافراد العاملين وتوقعاتهم من المنظمة، وبعد ذلك ينبغي أن تعمل الإدارة على نقل هذه القيم إلى الافراد لتصبح جزءاً من قيمهم وسلوكهم (حجازي، 1996) . وهناك العديد من الأساليب التي من الممكن أن تستخدمها المنظمات من أجل إدارة ثقافتها، هذه الأساليب تتمثل في مجملها في ثلاثة عناصر رئيسة هي (Ingersoll, 2001) :

1- توظيف الثقافة الموجودة حالياً في المنظمة .

2- التطبيع الاجتماعي .

3- تغيير الثقافة التنظيمية .

2. نظم وقنوات الاتصال :

يعتقد بعض المرؤوسين أن معايير السلوك المقبولة تنظيمياً مرتبطة بالطاعة المطلقة للرؤساء، وأن أي محاولات لإبداء الآراء والمقترحات لن تلقى تجاوباً، بل على العكس من ذلك فقد تلحق الأذى بصاحبها لأن البعض قد يعتبره صانعاً للمشكلات التنظيمية، لذا نجده يفضل الصمت علي الحديث في المنظمات، لذلك يشكل هذا المفهوم عائقاً في وجه التنظيميات الإدارية وفي الحد من كفاءتها، ومما قد يعزز بعض المفاهيم الإدارية السلبية المرتبطة بدوران العمل .

إن توافر نظم اتصال فعالة ذات اتجاهين بالمنظمة يتيح للإدارة التعرف على المصادر المسببة لدوران العمل، ويشعر العاملون بالمنظمة أن اقتراحاتهم وشكاويهم تصل إلى أعلى، ويؤكد على أن دورهم في المشاركة في عملية صنع القرارات هو حقيقة ملموسة، الأمر الذي يسهم في النهاية كثيراً في التقليل من دوران العمل . (Paula, et.al,2005) .

3. تحليل الدور :

تحتاج الإدارة العليا الي خلق إجماع حول رؤية ورسالة المنظمة والفهم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند ايضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فانهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف

بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين . وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدي للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم (Keller, 2002) .

تهدف هذه الوسيلة الي توضيح دور ومهام وعلاقات عضو المنظمة لتخفيض العوامل التي تنشأ نتيجة غموض وصراعات الأدوار . تتشكل ملامح دور الفرد من توقعات الأطراف التي يتعامل معها، مثل رؤساء وزملاءه ومرؤوسيه، والشخصيات الرئيسة بالمنظمة . يصبح هذا الدور أكثر وضوحاً عندما يتم ازالة ما يكتفه من صراعات وغموض . يؤدي التكامل بين الدور المتوقع والدور الرسمي للفرد إلى الحد من ظاهرة دوران العمل . (Kristof- Brown, et.al, 2005)

4. تحديد ووضع الهدف :

حين تنشأ المنظمة لابد من أن يكون لها العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن موضوع تحديد الأهداف ليست بالدرجة السهلة وليست على علي قدر من البساطة والوضوح حيث أن فكرة تحديد الأهداف في غاية التعقيد إذ أن أهداف المنظمة غالباً ما تكون غير واضحة، كما أن الأهداف بشكل عام غالباً ما تكون مكونة من أهداف قصيرة وبعيدة المدى . وأن المنظمة تسعى إلى تحقيق عدة أهداف احداها قد يعيق تحقيق الأهداف الاخرى، وأن الأهداف تتغير من مرحلة إلى أخرى، حيث يجسد هذا المدخل بشكل واضح اسلوب الإدارة بالأهداف حيث تكون الاهداف واضحة، وقابلة للتحقيق وممكن قياسها وتحقيقها خلال الحقبة التي حددت مسبقاً (السالم : 2002) .

وهذا الأسلوب في الحد من دوران العمل يتمثل في وضع أهداف محددة لعمل الأفراد . وهذه الأهداف عندما تحدد نعمل علي دفع توجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب .ويتم عمل ذلك بمشاركة المشرفين والعاملين في آن واحد، وعادة ما يقود تصميم الأهداف إلى الفهم المتبادل والناضج بين المديرين والعاملين متي ما تم انجازها بشكل دقيق وصحيح (L.ee.et,al, 1996).

5. الدعم الاجتماعي :

هذه الوسيلة لعلاج الآثار السلبية لدوران العمل التي ستعرض لها الفرد في العمل . ونقوم فكرة الدعم الاجتماعي علي اشباع حاجات العضو من العواطف والمعلومات، والتقييم، والنواحي المادية . كما أن الحفلات والرحلات والمصايف التي تنظمها المنظمة تكون بمثابة فرصة طيبة لزيادة روابط الصلة والتعارف والتفاهم بين العاملين في المنظمة وإزالة ما قد تولده احتكاكات العمل اليومية من مؤشرات

للصمت في جو من الإلفة بعيداً عن رسميات جو العمل، الأمر الذي يسهم كثيراً في التخفيف من مؤشرات دوران العمل وإزالة بعض مصادره . (Gaertner, 1999) .

6. تقويم الأداء :

يعتبر تقويم الإدارة واحداً من أهم الوسائل المتوفرة لدي المنظمة لقياس أداء الأفراد العاملين بها وتطويرهم، كما انه يمثل في نفس الوقت مشكلة بالنسبة للمقيمين في آن واحد . ذلك أن تقويم الأداء هو العملية التي بموجبها الحصول علي التغذية الراجعة حول فاعلية الموظفين بها هذه العملية تؤدي علي وجه العموم مهمة المراجعة والمراقبة واستخلاص المعلومات التي تتخذ علي ضوءها الكثير من القرارات الإدارية، هذه القرارات تحدد من يجب ترفيته أو فصله، ومن يجب نقله أو تشييته، كذلك فإنها تحدد الراتب أو العلاوات التي يجب أن يحصل عليها الموظف بناءً علي هذا التقويم، وكلها عوامل تعد لدى الافراد في بيئة العمل (De Croon, et.al,2004).

ولكى تتم عملية التقويم على أسس سليمة، فإن هناك العديد من القواعد التي ينبغي أن يأخذها المشرفون في الاعتبار عند القيام بعملية التقويم، وتتمثل هذه القواعد فيما يلي (Hom, & Kinicki,2001) :

أ- تجديد الغرض من التقويم وإطلاع الموظفين علي ذلك .

ب- احاطة الموظف بالعوامل التي على أساسها سوف يتم تقويمه .

ج- تجنب الوقوع في أخطاء التقويم .

د- تزويد الموظف بتغذية راجعة عن أدائه .

إن احساس الفرد أن ادائه محل تقييم موضوعي عادل من المنظمة التي ينتمي لها وإن هذا التقييم الموضوعي يترجم في شكل نظم مناسبة للثواب والعقاب، فإنه جانب لا يستهان به من مصادر الصمت في كثير من المنظمات يكون قد تم حصرها، وتتنصل بالتالي مؤشرات دوران العمل إلى حد كبير .

7. إعادة تصميم الوظيفة :

تعتبر بعض الوظائف أو الأعمال بطبيعتها مصدراً من مصادر دوران العمل، لهذا السبب فإن إعادة تصميم هذه الوظائف يعتبر مطلباً أساساً للتخفيف من حدة دوران العمل الناجم عن تصميم هذه الوظائف، ذلك أن تصميم الوظائف يتعلق بالدرجة الأولى بوظيفة الفرد في التنظيم، حيث يركز على معالجة محتوى ومهام وعلاقات الوظائف الموجهة لتحقيق أغراض تنظيمية واشباع حاجات شخصية

لشاغلي الوظيفة . وبذلك فإن تصميم الوظيفة يختص بعدد من جوانب وظيفة الفرد التي تشمل :
محتوى الوظيفة ومهامها، العلاقات المطلوبة بين الأشخاص لأداء العمل، نتائج الأداء والتغذية
الراجعة (Cropanzano. Et.al, 1993) .

وبالنسبة لمحتوى الوظيفة، فإنه يتضمن تلك الجوانب التي تحدد طبيعة العمل وهي : التنوع،
والإستقلالية، ودرجة التعقيد أو الرقابة، ودرجة الصعوبة، ومدى توسع المهام (أي القيام بكل العمل
أو بجزء منه) أما واجبات أو مهام الوظيفة، فإنها تشير إلى المتطلبات والأساليب التي تتضمنها
الوظيفة الواحدة وتشمل : مسؤوليات الوظيفة، السلطة، تدفق المعلومات، وأساليب ومتطلبات
التنسيق . في حين تتضمن العلاقات العنصر التفاعلي لوظيفة الفرد وتشمل نطاق العلاقات أو
التعامل المطلوب مع الآخرين وفرص الصداقة، بينما تختص نتائج الأداء بمستوي أداء الوظيفة
وتركز التغذية المرتدة على نتائج العمل (Judge, 1993) .

8. الإشراف الناجح :

يعتبر الإشراف الناجح مطلباً في المجال الإداري بمجمله ذلك أن وظيفة أو دور المشرف تعتبر من
أكثر الواجبات تحدياً وإرضاء في عالم العمل نظراً لأن المشرف يستطيع أن يؤثر في الآخرين، كما
أن يكون مصدراً للرضا في العمل وبالتالي للنجاح .

وفي المقابل فإن المشرف من الممكن أن يكون مصدراً لدوران العمل وخيبة الأمل في العمل إذا لم
يستطع أن يعالج مشكلات العاملين معه بحكمه وتعقل . ذلك أنه ليس المطلوب من المشرف أن يعمل
فقط من أجل الإنتاج، بل من الواجب عليه الانتباه إلى إدراك أطراف عملية الاتصال للمواقف
المختلفة، وتحسين الظروف التي يتم إنجاز العمل في ظلها، كذلك فمن الواجب على المشرف أن
يعطي لمعنويات العاملين ورضاهم في العمل ذاته نفس الأهمية التي تعطي للسلعة التي ينتجونها أو
الخدمة التي يقدمونها (Gerhart,1990) .

ومما لا شك فيه أنه يمكن للمشرف زيادة معدل الإنتاج في المدى القصير وذلك بغض النظر عن رضا
الموظفين في وظائفهم، غير أن الموظفين لا يتحملون على المدى البعيد بيئة عمل متسلطة لا
تمنحهم على الإطلاق فرصة للتأثير على القرارات التي تؤثر فيهم مباشرة ولا تستخدم كافة طاقاتهم
وقدراتهم أو إرضاء رغباتهم واهتماماتهم الشخصية (Kirschenbaum, 1991) . لذلك فإن الموظف
غير المرضي أو الذي ليس لديه ولاء للمنظمة سوف يترك هذه المؤسسة آجلاً أم عاجلاً، وبالتالي

فإن ذلك سوف يؤثر على الإنتاجية على المدى الطويل وعندئذ سيدرك المشرفون أن الإشراف لديهم لم يتجاوز مجرد السلعة المنتجة أو الخدمة المقدمة .

9. تجنب الغموض :

يمكن تجنب المواقف الغامضة من خلال التزود بأنظمة وتعليمات واضحة . ففي المجتمعات التي تأتي في مرتبة عالية من تجنب الغموض مثل اليونان، البرتغال، اليابان، والأرجنتين، تشيلي، بلجيكا، وبعض الدول الإسلامية (Hofstede,1980)، يشعر الأفراد بعدم الإرتياح في ظل غياب الهياكل والسياسات والإجراءات .

ولا يرغب الأفراد في الحصول علي درجة عالية من الصلاحيات . وهذا بدوره قد يؤدي أن تتبني المنظمات في تلك المجتمعات نظام قيم موجهة نحو التحكم والتوجيه وبناء تنظيمي ميكانيكي جامد . أما في المجتمعات التي تأتي في مرتبة متدنية من حيث تجنب الغموض كسنغافورة، هونج كونج، السويد، الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، فإن الأفراد يشعرون بعدم الإرتياح من النظام الذي يركز علي السياسات الصارمة . ويرغب الأفراد في الحصول علي المرونة في اتخاذ القرارات بأنفسهم . فالمنظمات في تلك المجتمعات على الأرجح أن تتبني هياكل تنظيمية مرنة، ولديها فرص أكبر لأن يتبلور مفهوم دوران العمل .

10. التفويض :

يفرض على الإدار العليا أن تمنح بعض صلاحياتها إلى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وإتاحة فرصة التجريب لكل ما هو جديد بغية تحسين تقديم ونتاج السلع والخدمات للمواطنين، وهذا بذاته يتطلب من تلك الإدارات أن تتبني سياسة القرارات الصادرة عنها وفتح باب الإتصال داخل المنظمة وخارجها ليكون أثرها ايجابياً على المنظمة، وإيجاد طرق لتخفيض التكاليف، وتحسين الأداء سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو المؤسسي .

أن التفويض يسهم في تبني التغيير وتطبيقه بما يتلائم مع أهداف المنظمة . ويعمل التفويض على الإبتعاد عن المركزية بإعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه أسلوب تنفيذ المهام والذي بدوره ينمي الحافز الذاتي للموظف ويعمل على ايجاد الأفكار الجديدة وتطبيقها .

وجدت دراسة (Fielder, 1993) بأن الأساس والشعور بالتفويض الإداري له تأثيراً مباشراً على إنتاجية المرؤوس . وتلعب ظروف المنظمة دوراً حاسماً في توفير التفويض الإداري، ومن أهم هذه الظروف ما يتعلق بمرونة تصميم المهام، وتدريب العاملين، وتوفير التغذية الراجعة

(Taylor,1995) ويرى (Morrow,1995) بأنه يتوجب على الإدارة أن تسمح للموظفين بدرجة من الاستقلالية، وأن تعمل على بناء فرق العمل حتى تكون قادرة على التفويض الإداري . ويرى (Gavares,1993) بأن أهم معوقات التفويض الإداري تتعلق بالنمط الإداري التسلسلي والتقليدي وأنانية المديرين والصراع والأزمات التي تواجه المنظمة وغموض الدور والأهداف . في حين يرى (ناجي، 2005) بأن أهم معوقات التفويض الإداري تتعلق بشخصية المدير وخشيته على منصبه الوظيفي . أما (العيسي، 1993) فيرى بأن أهم الأسباب التي تجعل الإدارة تتردد في تفويض بعض صلاحياتها تتعلق بالمدى الزمني المتاح لإتخاذ القرار .

11. الشفافية :

يمكن تحديد مفهوم الشفافية بأنه الوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كل حسب اختصاصه وذلك للإستفادة منها في أداء المهام المنوطة بالعاملين . وأن شفافية العمل التنظيمي تلعب دوراً واضحاً في مدى إدراك وفهم العاملين للمهام المنوطة بهم وبالتالي تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية .

وترى (دعبس، 2004) بأن المفهوم الأكثر إدراكاً لمجال الشفافية من قبل الموظفين العاملين يتمثل في بناء الثقة بين المواطن والحكومة من خلال الوضوح والصراحة في الإجراءات . وأن مدى تطبيق الشفافية كان ضعيفاً بسبب ضعف توفير المعلومات للمواطن وقلة المشاركة من المواطنين، وأن أهم معوقات تطبيق الشفافية تتعلق بعدم وضوح الأسس والمبادئ للشفافية وكثرة التشريعات التي تزيد من درجة الغموض .

ويرى (Sibanda, 2002) بأن تحقيق الشفافية والنزاهة يتطلب ايجاد هيكل تنظيمي وإجراءات إدارية تتمتع بالاستقلالية والتخصصية في العمل وعدم التعرض للضغوطات أو التأثيرات من قبل الإدارة .

المبحث الثاني

الرضا الوظيفي

تمهيد :

الرضا الوظيفي من المواضيع التي تطرقت لها معظم الدراسات والبحوث في مجال الإدارة السلوكية ويرجع ذلك إلى أنه معظم الأفراد يقضوا جل وقتهم في العمل . همهم الأكبر هو الحصول على أكبر قدر من الراحة في مكان عملهم والمقصود هنا الراحة النفسية والمعنوية ثم الراحة في العمل نفسه . ويعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم الإتجاهات المتعلقة بالعمل ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيسي لدراسته هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد علي تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها وكثير من المنظمات تستخدم المسوحات باستطلاعات الرأي لتعرف اتجاهات عاملها وقياسها . هذا وسوف نتناول في هذا المبحث الرضا الوظيفي مفاهيم وتعريف وقياس .

مفهوم الرضا الوظيفي :

مصطلح الرضا الوظيفي يرجع إلى الإتجاهات والأحاسيس التي يحملها الأفراد تجاه وظائفهم والإتجاهات الإيجابية نحو الوظيفة تدل علي الرضا الوظيفي والإتجاهات السلبية تدل علي عدم الرضا الوظيفي . وغالباً ما تعرف معنويات العاملين كشيء مماثل للرضا الوظيفي (47) كما يشير كفهوم الرضا الوظيفي إلى وجهة نظر الأفراد العاملين تحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه، فقبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه . فيؤثر بدرجة كبيرة علي الكثير من الظواهر في المنظمة منها (معدلات الدوران) والغياب والشكاوي والحوادث اثناء العمل والرضا عن العمل ومعدلات الأداء ولذا فإن كثير من المنظمات غالباً ما تجرى مسوحات ودراسات دورية حول رضا الأفراد العاملين عن اعمالهم لكي تكون أكثر معرفة وإدراك لحقيقة مشاعر الأفراد ولتجنب الكثير من المشاكل الناجمة عن عدم الرضا (48).

كما نستخدم بعض المصطلحات للتعبير عن المشاعر النفسية لدى الفرد تجاه العمل الذي يقوم به، فهناك من يستخدم الرضا عن العمل (Job satisfaction) وهناك من يستخدم الروح المعنوية

(47) مايكل أرمسترنج - تعريب د. عمر أحمد عثمان المقلبي - إدارة الافراد ص 123 .
(48) سهيلة محمد عباس وعلى السيد علي - إدرة الموارد البشرية - دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى 2000م، ص 177

(Morale) وآخرون يستخدمون الإتجاه نحو الوظيفة (Attitude Towards the Job)، ولكن هذه المصطلحات تشير الي المشاعر التي يحملها الفرد سواء كانت ايجابية أو سلبية تجاه عملهم (49) .
قد يكون المال حافز أساسياً لدفع الفرد نحو العمل الجاد المثمر فالاجور ذات قيمة كبيرة للعاملين وخير دليل علي ذلك اهتمام الحكومات والمنشآت الاقتصادية علي تحديد المستوي الادني من الأجور حتي لا يعيش العامل حياة قاسية، كما أن معظم نظم الترقيات تضع الحافز النقدي في وضع متواز مع الحافز المعنوي مع الترقية، كذلك أن طريقة دفع الاجر وانتظامه حافز قوى للعمل الجاد والانتاج الملحوظ في مقابل تأخير الدفع أو عدم انتظامه، ومع كل هذا فقد دلت التجارب والدراسات أن النقود لا تمثل الا جزءاً من دفعية الإنسان للعمل وتجويده، وقد ربطت هذه التجارب بين الدفعية والرضا عن العمل والإطمئنان اليه وهو ما يعرف في الإدارة الحديثة بالرضا الوظيفي .

يشير الرضا الوظيفي الي مجموعة من الإتجاهات للفرد في ناحية عمله ويمكن التفرقه بين جوانب الرضا، ليشمل الجانب الأول في الرضا وهو مثل الفرد لأن يكون راضياً بدرجة متفاوتة عن الأوجه المختلفة في العمل ومن أمثلة هذه الجوانب العمل ذاته والترقيات والتقدير والمنافع وظروف وشروط العمل والإشراف وزملاء العمل والسياسة التنظيمية، بالإضافة الي جوانب الرضا فهناك الرضا بوجه عام بمعني آخر ملخص عام لعمل كمؤثر لإتجاه الفرد ناحية عمله، ومثال للرضا العام أن يعبر بقوله وبصفة ادعائية (أحب عملي بالرغم من وجود بعض الجوانب التي تقف حائل لتحقيق التحسينات) (50) .

كما أوضحت بعض النتائج أن الأفراد يظهرون درجة تقبل الرضا عن العمل الذي يعملونه، غير أن جزء منهم إذا وجد فرصة قد يغير وظيفته، وهذا يوضح أن الرغبة والرضا عن الوظيفة ما زالت قائمة وأن إمكانية التغيير قد تحدث لبعض الوظائف ولكن مع استمرار الرغبة في العمل لدى الأفراد (51)
هنالك تساؤل يواجه الإدارة هو كيفية ضمان درجة رضا عالية أو مقبولة من جانب العاملين من أعمالهم. خاصة أن الرضا يؤدي الي ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، وأن المشكلة الأساسية التي تواجه الإدارة هي كيفية ضمان تحقيق أهداف التنظيم، وقد أدى هذا الاهتمام بدراسة الرضا عن العمل كأحد الأساليب والممارسات الإدارية الي تحقق ولاء وتعاون العاملين مع الإدارة (52) .

49 (مصطفى محمد ابوبكر – الموارد البشرية مدخل الميزه التنافسيه- الدار الجامعية القاهرة 2003م ص 386 .

50 (راوية حسن – السلوك التنظيمي المعاصر – الدار الجامعية 2002م، القاهرة ص 169 .

51 (مصطفى مصطفى كامل إدارة الموارد البشرية الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994م، ص 90 .

52 (المصدر السابق، ص 98.

فالرضا الوظيفي لا يتجزأ من عملية الدوافع وهو بشكل عام يعني الانجاز بواسطة ممارسات وتجارب نشاطات العمل المختلفة والمكافآت ويرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بالدوافع وان كان لا يرادفها المعني (53) .

والرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الايجابي للفرد العامل نحو وظيفته والمنظمة التي يعمل فيها من حيث التوافق بينه وبين البيئة الداخلية للمنظمة واستقراره، وقناعاته في نفسه بأن توقعاته ورغباته مشبعة، فالرضا حالة نفسية ذهنية يتكامل فيها شخصية الموظف مع موجبات عمله، ويستغرقه العمل ويحقق أمانيه في الكسب والنمو، وقد يوصف الشخص من خلال هذه الحالة بأنه شخص متكامل في وظيفته أي أن مشاعره متنسقة تماماً مع مقتضيات الوظيفة فيشعر بأن وظيفته من شخصيته، فالرضا يتأتى إذاً من إدراك الشخص لعمله وامتزاجه به رغم أنه يصعب تحديد ابعاده لصعوبة وصفه مثلما يصعب وصف الإنسان .

استخدمت مصطلحات عدة في مجال الرضا الوظيفي منها، ما هو نفسي كالاتجاهات في العمل أو الروح المعنوية وهناك ما هو جسمي، كالتوتر والعصبية وما ينتج عن ذلك من أمراض . هذه المصطلحات تشير بوجه أو بآخر الي الشعور الذي يملك الفرد نحو عمله . هذا الشعور قد يكون صريحاً أو مضمراً . يعبر به عن مدى ما يحصل عليه الفرد من ثمرات نتيجة الذي يبذله من اجل تأمين حاجاته المادية والمعنوية . وكلما كان الرضا عالياً كان ادائه أفضل . والعكس صحيح . ودرجة الإشباع التي يحصل عليها الفرد من عمله تلعب دوراً مهماً في مفهوم الرضا عن العمل (54).

الرضا الوظيفي هو ذلك الإحساس بالإكتمال والإنجاز بغض النظر عن النفوذ او المميزات الوظيفية والسبب في ذلك قبول الوظيفة ويرتبط بالوظيفة اكثر من مصدر لتحقيق الرضا منها (55) :

- ارتفاع مستوى أداء العمل .
- ارتفاع جودة العمل .
- تعلم مهارات جديدة .
- العمل كجزء من فريق العمل .
- مساعدة الزملاء .

⁵³ ناصر محمد العديلي - السلوك التنظيمي الوظيفي - ص 149 .

⁵⁴ (مصدر صفحة الانترنت <http://www.hnm.onoun.com/yh/show.threadphn1=1005> pp.1-3

⁵⁵ (مصدر صفحة الانترنت <http://www.hnm.onoun.com/yh/show.threadphn1=1005> pp.1-3

- زيادة القدرات الشخصية .
- تلقي الثناء .

تعريف الرضا الوظيفي :

الرضا الوظيفي يعرفه محمد العديلي بأنه الشعور بالقناعة والإرتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات عن العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والبيئة والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة (56) .

اهتم علماء النفس بتعريف الرضا الوظيفي منذ أن بدأت دراسة هذه الظاهرة، عرفه فيرك هوبك Hoppock (1935) أن الرضا الوظيفي يعني مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئة التي تحمل المرء علي القول بصدق انني راضي في وظيفتي (57) .

ويري فروم Vroom (1936) إن الرضا هو مدي توفر متعه الوظيفة لشاغلها نتيجة ذات قيم ايجابية، أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ .

أما لوير Lawer (1937) فيري أم كافة نظريات الدوافع والحوافز وبعض نظريات الحاجات تعتبر ان حصول المرء علي مزيد مما كان يريد أن يجعله أكثر قناعة ورضا .

ويعتبره كل من لاندي وترامبو (Landy K Trubmbo) (1980) أن اصطلاح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة علي مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية . لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام (58) .

ويري كاتزل Katzil (1964) أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلاً وما يسمح الي تحقيقه (59) .

كما أن بعض التعريفات تربط بين الرضا الوظيفي عن العمل والحالة المعنوية وتعتبرهما شيئاً واحداً يؤدي الي الشعور بالقناعة . كما أنه حسب رأي البعض يمثل مشاعر الموظف تجاه عمله . وهذا التعريف يرفض الفكرة القائلة بأن الرضا عن العمل يمكن ايجاده بمجرد توفر ظروف مادية جيدة، وهذا بالتالي يؤدي الي زيادة الإنتاج وبدلاً من ذلك فإن الرضا عن العمل يفترض فيه أن يكون محصلة العلاقة بين ما يتوقعه الموظف من عمله وبين ما يجنيه فعلاً من هذا العمل (60) .

⁵⁶ (ناصر العديلي ص 189 .

⁵⁷ (مصدر سابق ناصر العديلي ص 47 .

⁵⁸ (مصدر سابق ناصر العديلي ص 387 .

⁵⁹ (نفس المصدر ونفس الصفحة السابقة .

⁶⁰ (يوسف محمد الفيضان، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، شركة العتبان للطباعة والنشر، ط2، ص 103.

أما الحالة المعنوية فهي في نظر البعض تشمل جميع عناصر الرضا عن العمل . ولكن بعض الدارسين يعتبرون الرضا كموضوع مستقل له أبعاده المستقلة . فمثلاً الموظف قد يكون مدفوعاً الي العمل بعدة عوامل ولكن مديره المباشر قد يؤدي به الي الإنسحاب وقد اعتبر البعض الرضا عن العمل نتيجة وليس سبباً⁽⁶¹⁾ .

عرفه الحرفه الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه ويكون نتيجة لإدراكه للعمل، لذا فإن الرضا عن جوانب ونواحي وظيفية متعددة مثل الراتب وفرص الترقية، والرئيس وزملاء العمل، وكذلك محيط العمل، تمثل الاسلوب الرئيسي في المعامله من إجراءات العمل اليومي⁽⁶²⁾ .

كما عرّفه بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وقد تكون سلبية او ايجابية وهي تعبر عن مدى الاشباع الذي يتصور الفرد ان يحققه من عمله . فلما كان تصور الفرد ان عمل يحقق اشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره تمحو هذا العمل ايجابية وكان راضياً عن عمله والعكس بالعكس⁽⁶³⁾ .

عرّفه كان كيبلر (KAY Kabler) هو ذلك الشعور بالإكتمال والإنجاز النابع من العمل . هذا الشعور ليس له علاقة بالنفوذ أو المميزات أو حتي الإجازات . انما ذلك الشعور بالإرتياح النابع من العمل ذاته . ومن الناحية النظرية يمكن لأي وظيفة أن تحقق قدراً من الرضا . فالمشرف الذي يؤدي دوره بنجاح كقائد لفريق العمل يقود سيارته في نهاية اليوم بعد العمل هو شاعر بالرضا . والفني الذي ينجح في اكتشاف الآلة التي تسببت في تعطيل الإنتاج واصلاحها يشعر بالفخر لما أنجزه، كذلك قد يستمد المدرب الذي يلاحظ ارتفاع مستوي المتدربين احساسه بالرضا عن هذا الإنجاز⁽⁶⁴⁾ .

عرف كوين (Quion 1955) المعنويات علي أنها ترجع الي مدي إشباع حاجات الفرد ومدى إدراك الفرد بأن الإشباع ناتج بصورة أساسية من مجمل ظروف الوظيفة . بعض التعريفات الأخرى تركز الجوانب الجماعية للمعنويات .

الرضا الوظيفي هو قبول الإنسان لوظيفته، كما هو قيامه باستغلال سبل الرضا المتاحة متعددة من خلالها، ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق الرضا، فالإنسان قد يشعر بالارتياح

⁶¹ يوسف محمد القبلان مصدر سابق ص 104 .

⁶² محمد ابراهيم النويجري، المواقف الوظيفية للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسيات – دراسة مقارنة المملكة العربية السعودية للعلوم الإدارية العدد 2988 ص 48 .

⁶³ حامد الحرفة مع نخبة من الاخصائيين – الموسوعة – الدار العربية للموسوعات بيروت – طبعة اولي 1980 - 94 .

⁶⁴ الانترنت <http://www.hnm.onoun.com/yh/show.threadphnl=1005> p.2

نتيجة لارتفاع أدائه في العمل أو جودة عمله أو تعلم مهارات جديدة، وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتي تلقي الثناء (65) .

الرضا في العمل هو حصيلة المواجهة بين الترقيات أو الإنتصارات والنتائج الحاصلة، وهي أنه كلما زادت التوقعات والترقيات أكبر من النتائج الحاصلة، كلما كان الرضا أقل، علي أن هذه القاعدة تتغير حسب الأفراد ومراكز العمل وغيرها مما يتعين إجراء تشخيص ميداني لتحديد الترقيات والنتائج(66) .

الرضا الوظيفي هو شعور العاملين بالإطمئنان اتجاه عملهم وذلك من خلال انجاز المهام الموكلة لهم علي أكمل وجه وبما يتماشى مع أهداف المؤسسة التابعين لها .

كما عرف نبيل النجار ومدحت راغب (1992) إن الرضا الوظيفي هو الحالة الشخصية للفرد العامل التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل .

أهمية الرضا الوظيفي :

حظى موضوع الرضا الوظيفي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والمختصين في الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي والتنظيمي خلال السنوات العشرين الماضية، فلا تكاد تجد كتاباً في الإدارة أو السلوك التنظيمي أو علم النفس التنظيمي أو الصناعي يخلو من فصل أو فصول عن هذا الموضوع(67).

إن أهمية دراسة الرضا الوظيفي تكمن في أن هذا الموضوع يتبادل مشاعر الإنسان العامل، سواء كان مديراً أو موظفاً أو عاملاً صغيراً . ازاء مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المادية المحيطة (68) .

إن أهمية الرضا الوظيفي ومحدداته نالت عناية عدد كبير من الباحثين في المجال الصناعي في فترة من الزمن، فقد تناول العديد من البحوث الميدانية في هذا المجال ابتداءً من الدراسة التي قام بها هوبوك عام 1935م مركزة ليس فقط علي تحديد العوامل المرتبطة بالرضا ولكن أيضاً علي العلاقات بين تلك العوامل واسلوب اداء العمل والإنتاجية (69) .

إن أهمية الرضا الوظيفي استحوذت علي اهتمام كثير من الكتاب أمثال هوبوك عام 1935م والتي ركزت علي العوامل المرتبطة بالرضا وعلي العلاقات بين تلك العوامل واسلوب أداء العمل والإنتاجية .

65 (المصدر السابق الانترنت ونفس الصفحة

66 (مصدر سابق الانترنت، ص 3 .

67 (مصدر سابق ناصر محمد العديلي - ص 189 .

68 (نفس المصدر السابق ونفس الصفحة .

69 (مصدر علي السلمي السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة، مكتبة غريب، ص 110 .

وكان للكاتب الأمريكي فردريك تايلور الفضل الكبير في تبيان أهمية الرضا الوظيفي في المنظمات الحديثة⁽⁷⁰⁾.

يرى البعض تفاوت الأفراد في الدرجة التي تعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة علي سلوكهم الخارجي وقوة المشاعر، ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها علي سلوك الفرد الخارجي فكلما كانت مشاعر الأشياء علي سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر، أو محاولته النقل الي قسم آخر أو بزيادة نسبة غيابه أو بزيادة معدل تأخره، وكلما تراكمت مشاعر الإستياء لفترة طويلة، كلما زاد من احتمالات قيامه بالسلوك المذكور الذي يجنبه هذا العمل .

إن أهمية الرضا في العمل تكمن كما يزعم بعضهم من حيث أنها سبب لزيادة إنتاجية الفرد، لأنه ليس بالضرورة أن الأشخاص السعيدين في أعمالهم ذو إنتاجية مرتفعة، ولكن أهمية الرضا تكمن في فكرة أن الأفراد يمضون معظم وقتهم أو القسم الأكبر من حياتهم بالعمل . وقلة منهم يملكون الخيار في أن يعملوا أولاً لأسباب اقتصادية، وفوق ذلك كله فإنه يوجد بعض الأشخاص الذين يستطيعون الفصل بين حياتهم في العمل وخارجه . هؤلاء الأشخاص لا يؤثر عدم رضاهم في عملهم الذي يقومون به⁽⁷¹⁾ .

وهناك من يرى أن أهمية الرضا عن العمل تتبع من أنه جزء من الرضا عن الحياة بصورة عامة حيث أن البيئة الخارجية تؤثر علي مشاعر الأفراد نحو العمل ودرجة رضاهم⁽⁷²⁾ .

تراجع أهمية الرضا الوظيفي للأسباب التالية : (73)

- الانطلاق بحماسة والمزيد من القدرات الابداعية .
- تشعر بالسعادة وتكون أكثر ايجابية ويؤثر ذلك علي من هم حولك .
- حينما تسعد نفسك تسعد الإدارة .
- بناء علاقات أفضل مع الإدارة والزملاء فالشعور بالرضا صفة .
- الاحساس بالرضا يجعلك تبحث عن مهام قيمه أكبر ولا يجعلك تبحث عن سبل للتهرب .
- الشعور بالرضا يمكنك من البقاء متفرداً عن الآخرين وتكون قريباً من النجاح .

⁷⁰ (أميرة محمد علي – ماجستير بعنوان الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي دراسة حالة بنك البركة، ص 4 .

⁷¹ (المصدر الانترنت موقع التقنية أ- اكبر تجمع للمهندسين العرب- التقنية الإدارية – الرضا عن العمل – 2005م .

⁷² (الانترنت <http://www.hnm.onoun.com/yh/show.threadphnl=1005> p.3

- الامكانيات وهي مجموع القدرات والاستعداد والمواهب والقدرات علي اتمام وكذلك موفاتنا عن الأمور ولكننا نتفاوت في ذلك .

محددات الرضا عن العمل :

هناك محددات تؤدي الي تحقيق الرضا عن العمل كما ذكرتها د. راويه حسن تتلخص في الآتي :⁽⁷⁴⁾

- 1- التباعد : وهو الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد في تحقيقها .
- 2- العدالة : هي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل علي ما يعتقد أنه يستحقه من العمل .
- 3- الوضع الشخصي المسبق للفرد : فقد تؤثر شخصية الفرد علي مدى شعوره بالرضا عن العمل وبالرغم من إمكانية التأثير علي مستوى الرضا من خلال تغيير بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر علي مستوى شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الايجابية في بيئة العمل .

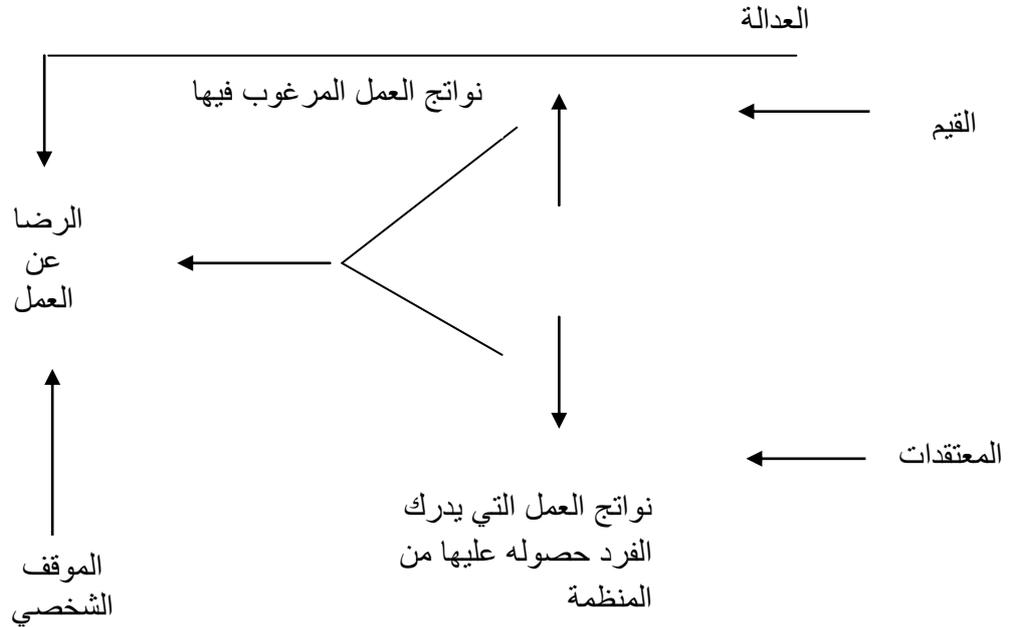
الشكل أدناه يبين لنا محددات الرضا عن العمل، لأن الرضا هو احدي العوامل التي تعكس الموقف الشخصي المسبق للفرد، والتباعد بين نواتج العمل التي يرغب في تحقيقها الفرد والنواتج التي يحصل عليها فعلاً بصفة أكثر تحديداً، فإن الفرد يمارس درجة أكثر من الرضا عندما :⁽⁷⁵⁾

- 1/ يحقق نواتج العمل التي يريدتها، أو يحقق مستوى أعلى منها .
- 2/ يدرك عدالة نواتج العمل مقارنة بما يحصل عليه الآخرين .
- 3/ ويدرك عدالة الإجراءات التي تتم علي أساسها تحديد نواتج العمل .

⁷⁴ د. راويه حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، 2002م، ص 172 .
⁷⁵ نفس المرجع السابق، ص 173 .

الشكل (1-1)

كيف يؤثر التباعد، العدالة، والموقف الشخصي المسبق علي الرضا عن العمل



المصدر : د. راويه حسن - السلوك التنظيمي المعاصر ص 173.

عناصر الرضا الوظيفي :

للرضا الوظيفي عناصر تتلخص في الانتاجيه وهي جودة العمل، استغلال فرص التعلم واظهار القدرات الإبداعية، الإحتراف، التقدير، العمل الجماعي، الرضا الجماعي، زيادة القدرات الشخصية مزايا بيئة العمل، ولزيادة الرضا الوظيفي في كل من العناصر السابقة لابد من توضيحها فيما يلي :

1/ الإنتاجية : الرضا الوظيفي هنا ينبع من مصدره (متعة التنافس مع الآخرين) حتى وان لم تفز دائماً، معرفة انك تبذل اقصي ما تستطيع لتجاوز تطلعاتك أو حتى بلوغها، فمعرفة انك لا تخرج افضل ما عندك في العمل يجعلك تشعر بالتعاسه اذن السر في الكبرياء والرغبة في التنافس .

2/ جودة العمل : المزيد من التركيز يمكنه من الاستمرار في معدلات الانتاج العاليه .

3/ التعلم : لابد من ان يكون عقل العامل منفتح علي الفرص المتاحة امامه .

4/ اظهار القدرات الإبداعية من خلال تعزيز الانتماء .

5/ الإحتراف : لابد أن يتوفر لديك الخلق والأمان وان يكون جديراً بالثقة وعادلاً في سلوكك واحترامك للآخرين مهما تباينوا في السن او الدرجة العلمية، كذلك لابد من أن تجعل من نفسك نموذجاً يلجأ اليه الآخرين في حياتهم يحتاجون للنصيحة مما يجعلهم يحترمونك دون أن تصبح مغروراً أو متكبراً .

6/ التقدير : الكثير لا يستطيعون التعبير عن ذاتهم مما يقلل القدر من الثناء عليهم من قبل رؤوسهم .

7/ العمل الجماعي : كلما زاد قربك من زملائك في العمل، وحاولتم تحقيق اهدافاً عامه .
 8/ الرضا الاجتماعي : يمثل القبول الاجتماعي قمة الحاجات الإنسانية، من خلال التواصل الحر مع الاخرين، ومناقشته الأمور المختلفة يحقق نوعاً من الشعور بالرضا، فنقل وتلقي الخبرات وسماع النكات والقصص يحقق نوعاً من الراحة .
 9/ زيادة القدرات الشخصية : والمحظوظ منها المعلم صاحب الموقف الايجابي من التعلم وصنع لنفسه أهدافاً يبلغها الواحد تلو الآخر وتتوفر لديه الملاحظة .
 10/ مزايا بيئة العمل : يجب علينا تقديم العناصر المادية لبيئة العمل والعمل علي تجميله بقليل من الخيال وتقدير قيمة البيئة النفسية أكثر من المادية .
 كما ذكر نبيل النجار ومدحت راغب (1992) وان الرضا الوظيفي يتكون من العناصر التالية : (76).

- 1- الرضا عن الوظيفة وفرص الاثراء المخصصة للوظيفة .
- 2- الرضا عن الأجر وملحقاته .
- 3- الرضا عن علاقات العمل، الرضا عن الزملاء، عن الرؤساء وعن المرؤوسين .
- 4- الرضا عن اساليب الاشراف والتوجيه والقيادة .
- 5- الرضا عن بيئة العمل .
- 6- الرضا عن سياسات الافراد، تقييم الافراد، الرضا عن نظام الترقى .
- 7- الرضا عن طريقة التحفيز وأسسه ومعاييره .
- 8- الرضا عن الخدمات التي تقدم للعاملين .

كيفية زيادة الرضا عن العمل :

يجب علي الإدارة الرائدة والطموحة ان تعمل علي زيادة معدل الرضا للعاملين لديها وفي كل الاحوال تعمل علي دفعه الي الامام والعمل علي منع نقصانه ومسبباته المؤدية الي ذلك . وهناك بعض المقترحات الممكن عملها لزيادة رضا الافراد عن العمل ومنها (77) :

- 1/ الدفع للافراد بصورة عادله فعندما يشعر الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه، وعندما تترك له بعض الحريات في تحديد ما يرغبه عن نوعية المكافآت أو المزايا فان الفرد يشعر بالرضا عن العمل .
- 2/ تحسين نوعية وجودة الاشراف فعندما تكون العلاقة بين المشرف والافراد طيبة يسودها الاحترام، يراعي فيها المصالح المشتركة تكون هنالك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومرؤسيه يزيد رضا الافراد عن العمل .

⁷⁶ (نبيل الحسين النجار ومدحت مصطفى راغب، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية - 1992، ص 67 .
⁷⁷ (مصدر سابق، راويه حسن، ص 180-181 .

3/ تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية : تعني اللامركزية باعطاء الحق لافراد متعددين لاتخاذ القرارات فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات ويسمح للافراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات فان هذا يزيد من شعورهم بالرضا . ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بانهم يستطيعون التأثير علي المنظمة .

4/ تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الفرد واهتمامه : فكلما شعر الفرد بأن يستطيع اشباع اهتماماته من خلال عمله، فكلما شعر بالرضا عن العمل .

العوامل التي تؤثر علي الرضا الوظيفي :

تقسم الي مجموعتين : (78)

1- عوامل بيئة العمل الداخلية : Environment Variables

أ- الأجور والمرتبات : Wages and Salary

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للافراد العاملين وقد أشارت الكثير من الدراسات الي وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، حيث كلما زاد مستوى دخل الافراد العاملين كلما زاد رضاهم عن العمل والعكس صحيح .

محتوى العمل وتنوع المهام Work content at last Verity

أ- يمثل محتوى العمل ما يتضمنه العمل من مسئولية وصلاحيه ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها وجودة أهمية هذه المهام بالنسبة الي العامل . أي انه كلما كان العمل ذا محتوى عالي يتضمن عناصر اثناء كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاه .

ج- الاستقلالية ودرجة السيطرة علي العمل : Autonomy and Work Content

تختلف الأعمال في درجة سيطرة الفرد علي ادائها حيث كلما زادت حريته في اختيار طرق اداء العمل كلما زاد رضاه عنه .

د/ إمكانية الفرد وقدرته ومعرفته بالعمل Personal Ability and knowledge

كلما كان العمل وفقاً لامكانيات وقدرات ومعارف الافراد، كلما ادي الي امكانية الاداء الافضل مما يؤثر علي درجة رضائهم .

هـ/ فرص التطور والترقية المتاحة : Development and promotional opportunities

إن الافراد الكفؤين لديهم طموحات وتصورات عن العمل والاداء لابد ان تقابل من قبل المنظمة كاساسيات للتطور والترقيه تتوافق مع معدلات اداء الافراد وطموحاتهم .

⁷⁸ (مصدر سابق، ص 182 .

و/ نمط القيادة Style of Leadership :

نجد الرئيس الذي يتبع الاسلوب التسلطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولائهم، ويؤدي الي مشاعر الاستياء تجاهه . اما القائد الذي يعتمد علي الاسلوب الديمقراطي في القيادة اذ يجعل المرؤوسين موضع اهتمامه في القرارات التي يتخذها مما يؤدي الي تطوير الدعم والولاء بينهم والمنظمة .

ز/ علاقة الفرد بالآخرين : The Relationship with work Group

إن العلاقة الايجابية للفرد والعامل مع مجموعة العمل توفر له اشباعاً لحاجاتهم الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما . لذا فإن العمل الذي يتيح لافراده فرصى التفاعل والاتصال مع الآخرين فإن رضائهم سيكون مرتفعاً .

ح/ ظروف العمل المادية Physical working conditions

تؤثر ظروف التهوية والاضاءة والرطوبة وغيرها على درجة تقبل الفرد لبيئته ورضائه عنها . كما تؤثر علي بعض الظواهر السلوكية كمعدلات الدوران والغياب والحوادث والأمراض . فكلما كانت ظروف العمل الملائمة جيدة كلما زاد رضا الافراد عن عملهم .

ي/ عدالة القائد Reward Equity

كما اوضح آدمز (Adams) في نظرية العدالة بأن الفرد غالباً ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمؤهلاته . فاذا زاد معدل ما يستلمه سوف يشعر بالذنب واذا نقص سوف يشعر بعدم العدالة . مما ينتج عن الحالتين عدم الرضا .

العوامل المرتبطة بالافراد العاملين : Personal Variable

هنالك عوامل ترتبط بالافراد انفسهم داخل المنشأة وحيث لها تاثير علي درجة رضاهم عن العمل منها:

أ/ الجنس Gender on sex :

في كثير من الاحيان يقارن اداء المرأة وخبراتها بالرجل وادائه وخبراته علي اساس القين الاجتماعية والتصورات السائدة علي أن الرجل أفضل اداء عن المرأة العاملة وليس علي اساس الخبرة والاداء العملي. وهذه ظاهرة سالبة تجاه المرأة تؤثر بالنتيجة علي رضائها عن عملها .

ب/ العمر Age :

توجد علاقة ايجابية بين العمر والرضا عن العمل إذ أن الافراد الأكبر سناً يكونوا أكثر رضاءً عن الافراد العاملين الأصغر سناً . وذلك لأن الافراد الاكبر سناً قد اصبحوا اكثر تكيفاً مع عملهم عن الافراد الاصغر سناً .

ج/ طول فترة الخدمة Tenur :

كلما زاد عدد السنوات في العمل اصبح للفرد خبرة ومعرفة وتكيف اعلي للعمل مما يؤدي ذلك الي زيادة رضائه عنه .

د/ المستوى التعليمي Educational Level :

كلما زاد المستوى التعليمي للفرد العامل زاد ضمان ثباتهم في العمل . الاستقرار فيه ومن ثم يزداد رضاؤهم عنه .

الرضا والانتاجية : (79)

أن قليل من أوجه السلوك التنظيمي تعرضت للتأمل أو التفكير فيها مثل المعنويات، الانتاجية والتحول من الواضح انها مهمة لاداء العمليات اليومية للتنفيذيين . بالفعل اذا قبلنا وصف الاقتصاديين للادارة فإن الانتاجية هي الأساس الثانوي الرئيسي (بعد الربح) لنجاحه . في نفس الوقت فان المقترحات التي تربط متغيرات الانجاز مثل الانتاجية نسبة لخصائص المنظمة هي أساسية لدراسي المنظمات .

إن لوك الفرد الضمني في التعامل التقليدي مع الانتاجية يقر فقط بهذه القيود علي الاداء و الة بها نظائر واضحة للأله . (بتلر 1911) . ان القيام بالتنظيم بكفاءة هو تحديد الطاقة الفزيولوجية للكائن البشري ولبرمجة الانشطة للاستفادة القصوى من الطاقة الانتاجيه .

وقبل وقت وجيز فان دارسو السلوك الفردي في التنظيم ادخلوا في نموذج السلوك التنظيمي سلسلة من المفاهيم مثل المعنويات، الرضا والوضوح . ان المحاولات لربط هذه المتغيرات تعتبر مباشرة مع الانتاجية قد فشلت في ابراز اي علاقة بسيطة متناغمة (فتكلس ن 1953، برافيد وكروكت 1955).

إن المعنويات العالية ليست شرطاً كافياً للانتاجية العالية ولا يؤدي بالضرورة لانتاجيه أعلى من المعنويات المنخفضة . وان بعض المنظرين لتشجيع الصناعة وبتردد الي حد ما، وجدوا ان الرضا الان في الغالب ذي أهمية اقل في التأثير علي السلوك البشر من العلاقات المفهومة بين الخيارات الحالية والاحوال المستقبلية . لذلك بات واضحاً أن النتائج الهامه المتوقعة تحدث عندما تختار نموذج الآلة للانسان لتستخدم لتشجيع الانتاج . وان النظريات المبسطة المبنية علي مفاهيم المعنويات والرضا أدت الي نجاح قليل أو لم تتجح . وقد شرح جيمس مارس وهربرت سيمون كيفية استخدام البيانات البحثية الموجودة للخروج بنظرية اكثر كفاءة . بجزئين، الجزء الأول توضيح العلاقة بين رضا الفرد ونتاجيته، الجزء الثاني أهم العوامل الي تحدد محفزات الفرد للانتاج .

وقد أوضحوا بأن هناك اختلافات مهمة بين نوعين من القرارات الي يصدرها الموظفون . الأول هو القرار بالمشاركة في المنظمة أو تركها . الثاني هو القرار للقيام بالانتاج او رفض القيام بذلك في المستوى الذي تطلبه القيادة . ان قرار الانتاج يختلف بدرجة كبيرة من قرار المشاركة في كونه يؤدي الي وضع مختلف . فان جزء من الارتباك في أدبيات المعنويات والرضا تتبع من الفشل للتمييز بين التحول والإنتاجيه .

⁷⁹⁾ es G. March & Herbert A. Simon- organization 1958- P. 47 .

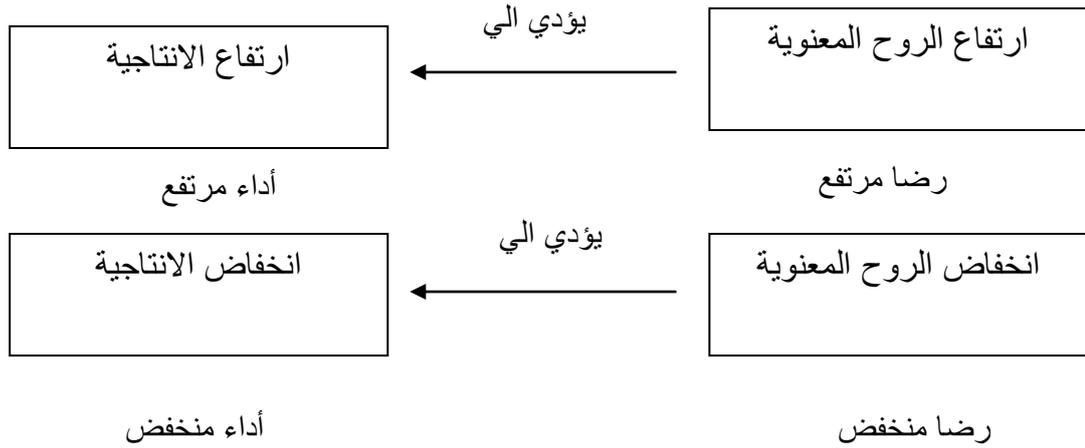
الرضا الوظيفي والروح المعنوية والإنتاجية : (80)

إن البحوث والدراسات والمتعلقة باتجاهات العمل اهتمت بدراسات الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي، والعلاقة بين الرضا الوظيفي والروح المعنوية للعاملين، والحالة العقلية والانفعالية وما يترتب عليها من مشاعر ايجابية أو سلبية بين الانتاجيه .

قام هوثرن (Hothren) بدراسات في شركة الكهرباء الغربيه في شيكاغو والتي قام بها كل من روز برج (Rosperg) وزملائه في أواخر العشرينيات واولئ الثلاثينات من هذا القرن، اوضحت ان الروح المعنوية العالية تؤدي الي انتاجيه عاليه، أي أن العلاقة بين الروح المعنوية وبين الانتاجيه هي علاقة سببية كما موضح بالشكل رقم (2/1) أدناه .

شكل رقم (1/2)

العلاقة القديمة بين الروح المعنوية (الرضا) والانتاجيه (الأداء)



المصدر : ناصر محمد العديلي - السلوك التنظيمي - 195 .

إن العلاقة السببية بين الروح المعنوية والانتاجية والتي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قد اقترحت اساليب متعددة لتحسين معنويات العاملين كالمشاركة في اتخاذ القرارات والاشراف والاتصالات الافضل والعمل الجماعي .

النظرة الجديدة للعلاقة بين الرضا والإنتاجية :

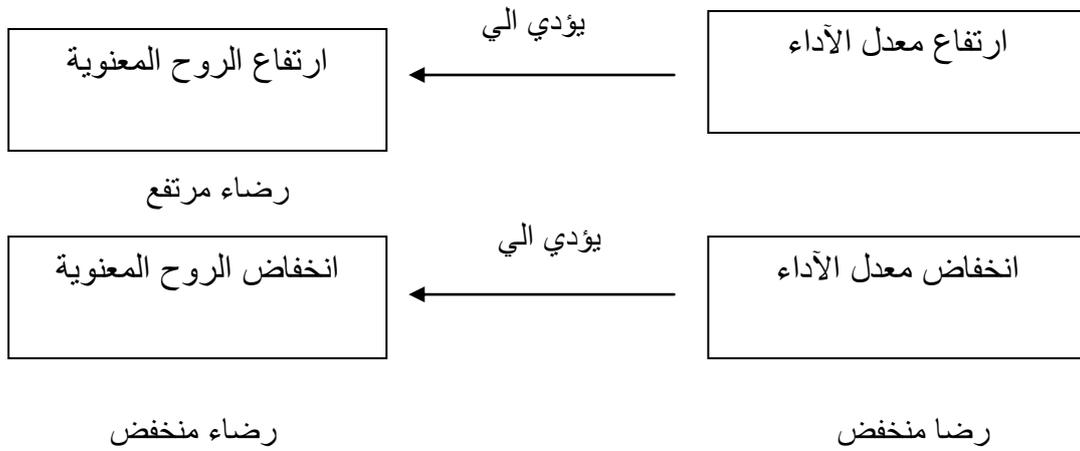
لصعوبة تطبيق نموذج أو نظرية واحدة في الدافعية والحوافز والرضا الوظيفي - ونسبة لتعدد حاجات ورغبات العاملين واختلاف تلك الحاجات والرغبات . اقترح اكثر من اصول ونمط للدافعية والحوافز . قد اعد كثير من البحث والنظريات والنماذج لتطوير النظرة الي العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتاجية

⁸⁰ (ناصر محمد العديلي، ص 195 .

العاملين حيث توصلت الدراسات الي أنه يمكن ارضاء العاملين اذا كانت الخبرات الوظيفية تقوم بتلبية الحاجات الفردية . لذلك اصبح عكس النظرة السابقة التي ترى أن الروح المعنوية تسبب الانتاجية . واصبح ان الانتاجية تسبب الروح المعنوية، أي أن العامل السعيد موظف منتج . وتبقي العبارة صحيحة يمكن القول " إن الموظف المنتج سعيد" أي أن الانتاجية (الاداء) تقود الي رضا وظيفي وذلك حسب الشكل الموضح أدناه والذي يوضح هذه العلاقة (81) .

شكل (1/3)

العلاقة الجديدة بين الروح المعنوية (الرضا) والانتاجية (الاداء)



المصدر السابق - ناصر محمد العديلي ص 196 .

نظريات ونماذج الرضا الوظيفي :

ما الذي يجعل بعض الافراد يشعرون بالرضا أكثر من غيرهم، وما هي العمليات التي تؤدي الي شعور الفرد بالرضا ؟ توجد نظريات عديدة تساعد في تقديم الاجابات عن هذين السؤالين ونستعرض أكثرهم تأثيراً وهي : (82)

أ/ نظرية القيمة : وتتخلص في الآتي :

قدمها لوك (Louk) 1968 - نقلاً عن لاندي وترامبو 1980 ان الرضا الوظيفي يمكن النظر اليه من ناحية القيمة . ويعني ذلك النظر الي الرضا الوظيفي كحالة عاطفية ساره، وأنه ليس مجرد مجموع بسيط لحالات الرضا للفرد عن العناصر الفردية التي تتكون منها الوظيفة، بل النظر الي جميع العوامل التي تلعب دور في تحديد المستوي الكلي للرضا عند الإنسان .

⁸¹ نفس المرجع السابق، ص 196 .

⁸² مرجع د. راويه حسن، ص 171 .

ويشرح لاندي وترامبو نظرية لوك علي أساس المعادلة التالية (83) :

$$oJS = (s 1)p 1+ (s 2)P 2 (S ل) P ل$$

$$\text{روك} = (ر ف 1) ه 1 = (ر ف 2) ه 2 \div \dots\dots\dots$$

تعني (ر و ك) الرضا الوظيفي الكلي و (ر ف) يتمثل الرضا الفردي عن الجوانب العمل، و (هـ) تمثل أهمية نشاط العنصر كقوة فاعلة تزيد أو تنقص حسب مدى الرضا مع كل عنصر، يعكس بالتالي علي مدى الرضا الوظيفي (84) .

يعتقد لاندي وترامبو 1980م ان موكلي ولوك في عام 1970 قدما معلومات تؤيد الفروق فإنه لايد من توفير معلومات أكثر دقه و متعددة المصادر، وذلك قبل الخروج بأي تعميم حول هذه النتائج (85). كما ذكرت د. راوية حسن أنه من أهم مضامين هذه النظرية (نظرية القيمة)، جذبها للاهتمام بجوانب العمل التي تحتاج الي التغيير، لكي يتحقق الرضا عن العمل خاصة أن النظرية افترضت انه تختلف هذه الجوانب باختلاف الافراد . ايضاً ووفقاً لهذه النظرية فإنه من أكثر الطرق فعالية لتحقيق رضا الافراد عن عملهم هو البحث عن اكتشاف ما يريد الافراد من عملهم، ومحاولة توفير هذه الرغبات بقدر المستطاع (86).

ب/ نظرية عملية المقاومة :

أشار إلى هذه النظرية كل من لاندي وترامبو (Landy Trambo) 1980، واستخدمها لقياس الرضا الوظيفي وسماها نظرية المقاومة . تعني هذه النظرية ان رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن، بالرغم من أن هذه المكافآت نفسها تبقى ثابتة . فمثلاً تكون الوظيفة أكثر متعة في الاسبوع الأول أكثر منها بعد ست سنوات من ممارسة هذه الوظيفة ذاتها . كما يري لاندي أن ثمة عوامل آلية في تكوين الفرد لتساعده في المحافظة علي التوازن في حالته العاطفية ولأنه ينظر الي الرضا وعدم الرضا علي أنها من الظواهر العاطفية - ولو جزئياً علي الأقل - لا بد أن تلعب عوامل التوازن هذه دوراً في تحقيق الرضا الوظيفي (87) .

يرى لاندي في نظريته بأن هنالك عوامل مقاومة للعوامل العاطفية، عندما نكون سعداء جداً، يحاول عامل ذاتي بتلقائية الحفاظ علي تلك السعادة من أن تخرج عن الحد المعقول، والعكس صحيح، وعندما نكون غير سعداء، يقاوم عامل ذاتي تلك الحالة العاطفية ويحاول أبعادنا عن هذا الحزن ونقلنا الي حالة حيادية بعض الشيء، كما لاحظ لاندي أن هذا العامل الذاتي يبدو من الأمور الروحانيه التي

83 (ناصر محمد العديلي، ص 192 .

84 (نفس المرجع السابق، ص 402 .

85 (نفس المرجع ونفس الصفحة السابقة .

86 (د. راوية حسن 172 .

87 (نفس المرجع العديلي السابق صفحتي 528-525 .

يدركها المرء بالفعل لا بالحواس، لكنه أن هذا العامل هو في الواقع الوظائف المركزية للجهاز العصبي (88).

قام العالم ادور لولير بتقديم نموذج لتحديد الرضا الوظيفي . حيث جاء النموذج نتيجة لباحثه ودراساته المتواصلة مع عدد من زملائه في دراسة الدوافع والرضا الوظيفي بالولايات المتحدة الامريكية. رأي لولير أن العمليات النفسية هي التي تحدد رضا الفرد في الوظيفة هي تقريباً واحدة وذات علاقة في ثلاثة ابعاد ذات علاقة بالعمل الوظيفي، وهذه الابعاد أو العوامل الثلاثة تندرج فيما يلي : (89)

1- الراتب أو الدخل .

2- الإشراف .

3- الرضا مع العمل نفسه .

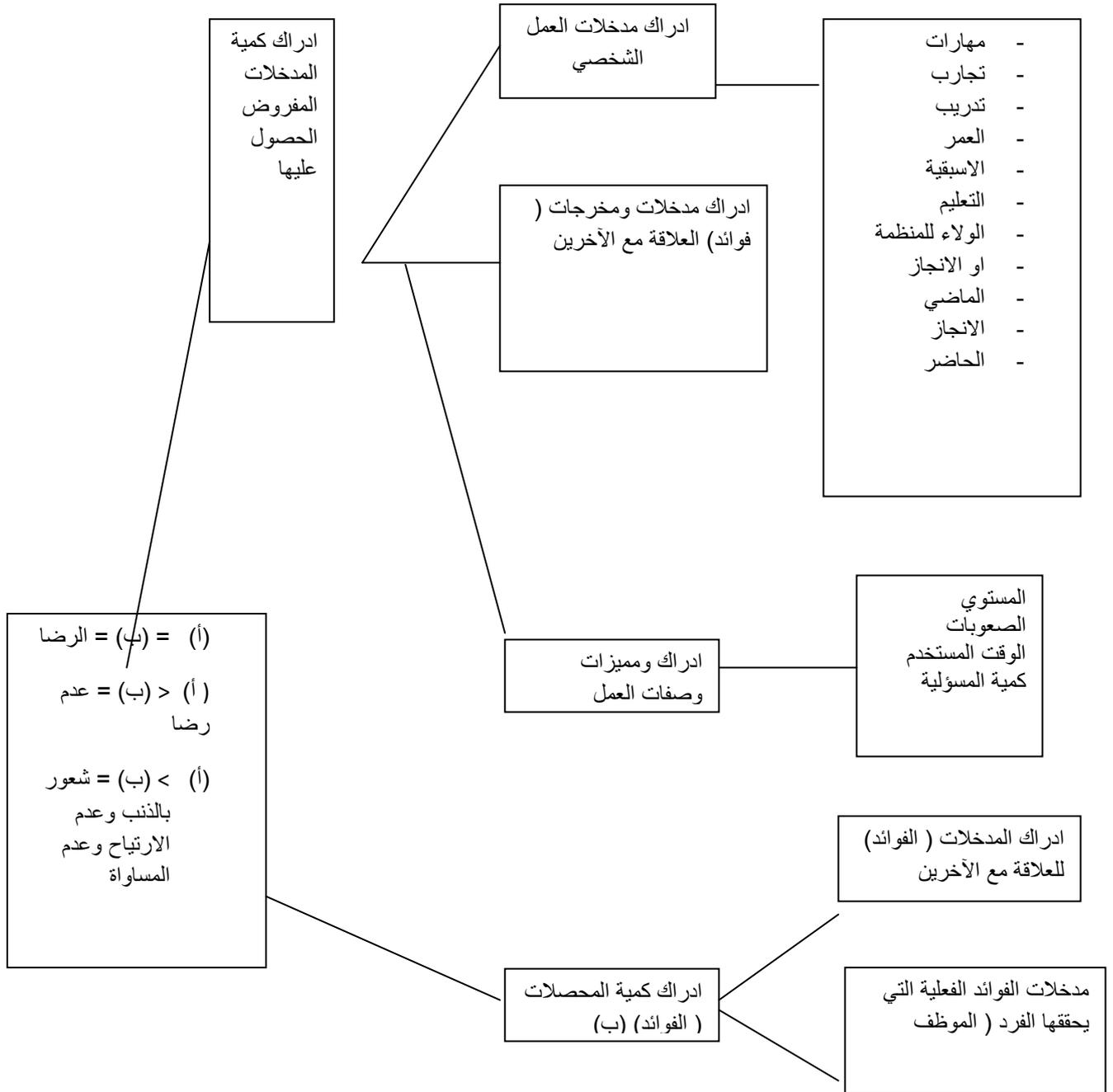
ويرى لولير أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف أو الفرق ما بين (أ) الشعور الشخص تجاه ما ينبغي أن يحصل عليه، و (ب) ما يدرك الشخص أنه حصل عليه بالفعل، فالنموذج بمعنى آخر يتوقع أو بأنه عندما يفوق ادراك عدالة المكافأة (الجزاء) كمية المكافأة الفعلية يكون (عدم الرضا) هو النتيجة، وعندما يتساوي ادراك عدالة المكافأة الفعلية . يكون الرضا هو النتيجة . أما إذا كانت المكافأة الفعلية تفوق إدراك عدالة المكافأة، فالنتيجة هي (الشعور بالذنب) والتوتر أو عدم الارتياح وقد توصلت الدراسة الي الأنموذج أدناه :

⁸⁸ نفس المرجع السابق ونفس الصفحة .

⁸⁹ (مرجع ناصر محمد العديلي، ص 193 .

الشكل رقم (1/4)

نموذج لولير في محددات الرضا الوظيفي⁹⁰

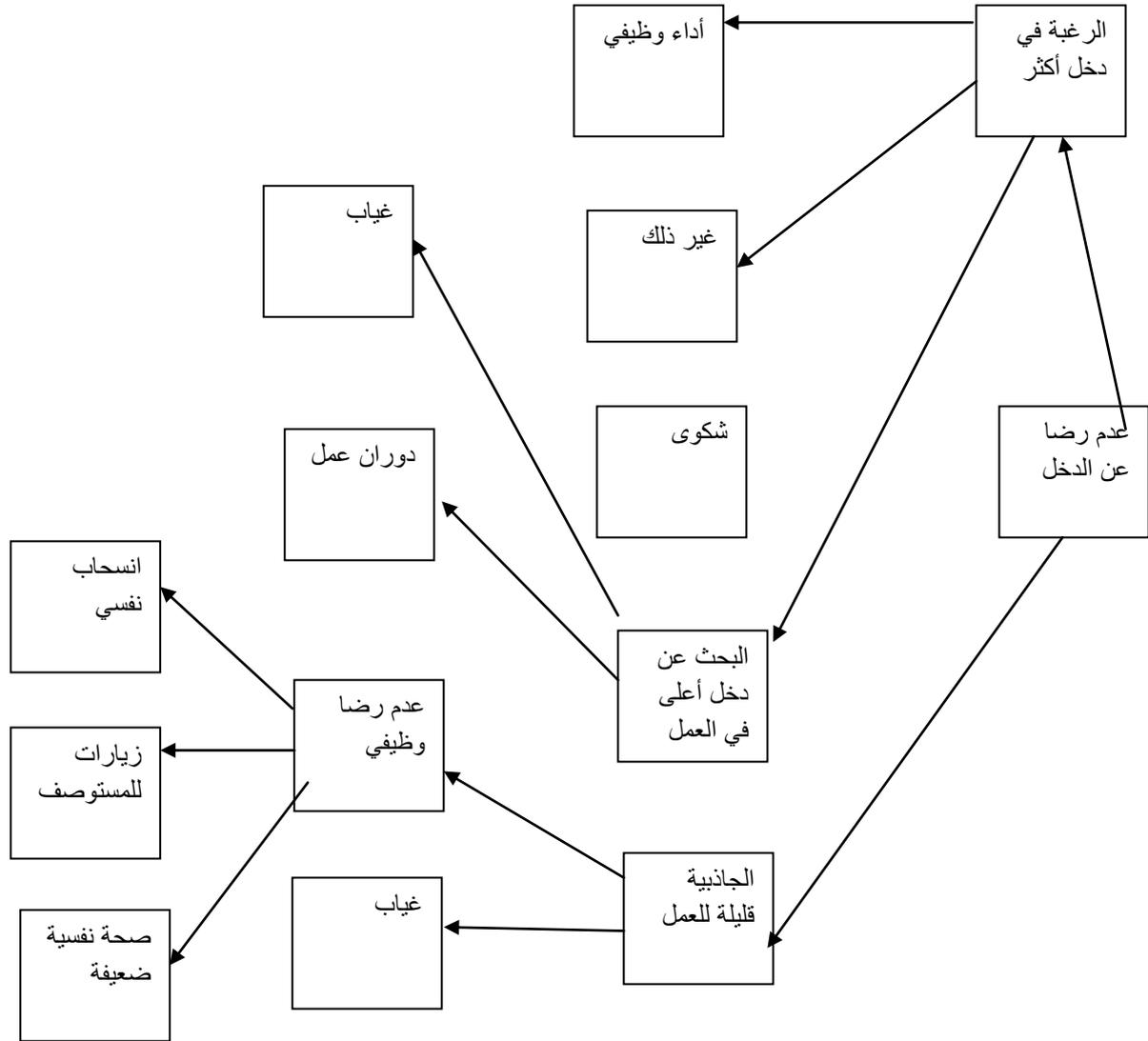


يضيف لولير الي أنموذجه أن أهم المؤثرات في ادراك الشخص هي مدخلات وعوائد العمل أو الوظيفة، وادراك أهمية الآخرين كذلك ادراك صفات وخصائص العمل، وادراك الجزاء (المكافآت) الذي يحصل عليه الشخص في عمله، سواء كان هذا الجزاء مادياً أو معنوياً .

⁹⁰ (المصدر ناصر محمد العديلي - السلوك التنظيمي - ص 193 .

يرى لولير أيضاً أن الدخل والفعاليات من وجهة نظره نفسيه . وأن عدم الرضا عن الدخل سواء كان راتباً أو دخلاً - يترتب عليه أشياء عديدة، وأهمها ضعف الأداء الوظيفي دوران العمل والغياب ... الخ (91).

الشكل (1/5)



قياس الرضا الوظيفي :

اعتمد كثير من الباحثين والدارسين لموضوع الرضا الوظيفي في قياسهم لهذا الرضا علي التعريفات التي انطلقوا منها في دراستهم لهذا الموضوع .

⁹¹ نفس المصدر السابق، ص 232 .

إذا استعرضنا بعض هذه الدراسات نجد أن العالم هويك (Hoppok) 1935م لجأ الي أسلوب المقابلة حيث كان يسأل العمال مباشرة عن مدى رضاهم أو عدم رضاهم الوظيفي عموماً . كما استخدم كل من روتلز برجر وديسكون (Roethlisberger & Dickson) أسلوب الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين ليقوما بعد ذلك باستخلاص بعض الملاحظات حول مواقف ومشاعر وحوافز ودوافع تلك العاملين، علي ضوء ما تمت ملاحظته من جوانب سلوكهم⁽⁹²⁾ أما هرزبرج وزملائه (Herzberg et al) فقد اعتمدوا في بحثهم علي مقابلات أجروها مع مائتين من المهندسين والمحاسبين في مدينة ليسبرج بولاية بنسلفانيا، حيث استخدموا طريقة طلبوا خلالها من المهندسين والمحاسبين التفكير في الوقت الذي شعروا فيه بعدم السعادة (عدم الرضا) عن أعمالهم، سواء كانت أعمالهم الحالية أو أي عمل مارسوه في الماضي، ومن ثم يصفون الظروف الي قادتهم الي تلك المشاعر .

⁹² (ناصر العديلي، ص 190 .

المبحث الثالث

التسويق الداخلي ودوره في تقليل دوران العمل

تمهيد:

يتولى هذا المبحث عرض الإطار النظري للتسويق الداخلي عرضاً يغطي مفرداته من خلال الفقرات الآتية:

أولاً : مفهوم التسويق الداخلي :

الأساس المنطقي الذي يستند إليه مفهوم التسويق الداخلي هو الإهتمام من منظور تسويقي بالعاملين في داخل المنظمة وعدمهم زبائن داخليين يعيشون في سوق داخلي ممثل في المنظمة وما يترتب علي ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل علي إشباعها ووضع برامج لتطويرهم وتحفيزهم وتمكينهم من الإهتمام والتدخل في تبادل النشاطات مع زملائهم في العمل وبذلك فإن هذا سيقود إلى تشجيع المعنويات والأخلاقيات الداخلية وتعزيز الكفاءة التشغيلية وأيضاً سيحسن من مستويات الخدمة المقدمة إلى الزبائن الخارجيين⁽⁹³⁾. وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أن الأفراد داخل المنظمة يجب أن يبذلوا جهودهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي الخاص بها .

ويشير مفهوم التسويق الداخلي الي تصميم السياسات والبرامج الموجهة الي العاملين بالمنظمة (العلاء الداخليين)، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء 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 للمنظمة، وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها، والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم، ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضاهم، وتتطوى سياسات التسويق الداخلي وبرامجه على بعض الأنشطة المخططة والموجهة للعاملين بها والخاصة بالتنمية والتدريب والمكافأة والعلاقات بين العاملين والإتصالات ووضوح الأدوار⁽⁹⁴⁾.

وقد عرّف Rafiq & Ahmed التسويق الداخلي بأنه جميع الجهود المخططة ذات البعد التسويقي (المستمدة من التسويق)، والتي تهدف عموماً إلى محاولة التغلب على مقاومة التغيير، وتحقيق توحيد

⁹³ شاكر اسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية، دراسة تطبيقية على العاملين على كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الاردن، مجلة القدس المفتوحة للابحاث، العدد23، المجلد 2، 2011م.
⁹⁴ نفس المرجع، ص17.

وتكامل بين العاملين لضمان التطبيق الفعال لاستراتيجيات المؤسسة، وصولاً إلى رضا العملاء، واعتبار العمال عملاء داخليين في المنظمة⁽⁹⁵⁾ .

إن منطق التسويق الداخلي هو منطق واضح، فإذا كانت مبادئ التسويق تقوم على أساس التركيز على الزبائن الخارجيين، عليه فإنه يجب أن تكون هناك نظرة مماثلة لأي شخص آخر يمكن أن يعد زبوناً، وأن تبني المنظور الذي يعد أعضاء المنظمة هم أيضاً زبائن للمنظمة، قد يؤدي الي تقديم تصورات مفيدة في إدارة العلاقات الوظيفية بين العاملين وتأسيساً على ما تقدم فإن التسويق الداخلي يركز علي جانبين هما (Susanne & Marieke ، 2000م : ص 38) :

الجانب الأول : هو الفكرة التي تقول بأن كل فرد من العاملين هو زبون داخلي، إن الهدف هنا هو جعل العمليات التشغيلية للمنظمة بأفضل ما يمكن وذلك من خلال ضمان أن كل فرد يقدم ويستلم خدمات متفوقة ومتميزة، أما **الجانب الثاني** فهو التأكد من أن كل فرد من العاملين يعمل معاً مع بقية الأعضاء بطريقة تخدم رسالة المنظمة واستراتيجياتها وأهدافها .

إن أهمية تحقيق هذا الانسجام الداخلي واضح تماماً في المنظمات الخدمية حيث أن هناك تداخل وثيق مع الزبون، وفي هذا المجال فإن التسويق الداخلي يستهدف ضمان أن يقدم كل العاملين أفضل ما عندهم إلى المنظمة وذلك عند تعاملهم مع الزبون وبأي وسيلة يتعامل بها . ومن الجدير بالذكر فإنه على الرغم من أن موضوع التسويق الداخلي هو من المواضيع التسويقية، إلا أن تركيزه على العاملين ورضاهم وعلى جودة الخدمات المقدمة إليهم أدبي إلى تأثيره بالإتجاهات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة، وسوف نلمس هذه الإتجاهات في تعريف التسويق الداخلي .

حيث أشار (Cahill) إلى أحد أهم التعريفات الأساسية للتسويق الداخلي " هو فلسفة معاملة العاملين على أنهم زبائن حقاً والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وممارسة عليهم عمليات التطوير والتدريب بهدف تحسين مستوى أدائهم⁽⁹⁶⁾ .

إن هذا التعريف يؤكد على أهمية تلبية واشباع احتياجات العاملين والعمل على تطوير وتحسين مستويات أدائهم .

⁹⁵ محمد ابوسمره، الإتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011م، ص 120.
⁹⁶ نفس المرجع، ص 121.

ولقد ركزت تعريفات أخرى على نشر الوعي وإدراك الزبون والمبيعات عند العاملين ومن تلك التعريفات تعريف (Johnson) وهو : " التسويق الداخلي عبارة عن نشاطات تستهدف خلق بيئة داخلية تدعم الوعي وإدراك الزبون والمبيعات لدى العاملين " . (Johnson، 1986م : ص 266) وزاد (Anna Christine &) تعريفاً آخر لمفهوم التسويق الداخلي هو " التسويق الداخلي هو الأفضل القادر على الإهتمام بالخدمات والزبون وذلك بواسطة منهج فاعل تستخدم فيه أنواع مختلفة من الإجراءات الداخلية التي تدعم العاملين " (97)

وهناك تعاريف ركزت على أهمية فهم رسالة المنظمة وأهدافها بين العاملين ومن تلك التعاريف تلك التي أوردها (Johnson) والذي عرّف التسويق الداخلي على أنه " مجموعة من الإجراءات تقدم إلى كل أعضاء المنظمة تتمثل في تدريب ومكافئة وبتث المعلومات وتقييم العاملين مع فهم واضح لرسالة المنظمة وأهدافها لغرض تحسين أداء العاملين " . (Johnson، 1986م : ص 227) .

وقدمت تعريفات شددت على هدف تعزيز جودة الخدمات المقدمة، ومن تلك التعريفات تعريف (Ballantyne) الذي عدّ التسويق الداخلي على أنه " استراتيجية لتطوير العلاقات بين أفراد الكادر عبر حدود المنظمة الخدمية وإذا ما حصل ذلك، عندها سيتم ربط استقلالية العاملين مع مهاراتهم لخلق معارف منفتحة تؤدي إلى ايجاد عمليات علي أي نشاطات داخلية بحاجة إلى التغيير وأن الغاية من هذه النشاطات هو تعزيز جودة الخدمات التسويقية الخارجية " .

كما ركز (Ferrell) على الترابط والتماسك بين التسويق الداخلي والخارجي، حيث عرف التسويق الداخلي على أنه " فلسفة إدارية تهدف الي تنسيق التغييرات الداخلية بين المنظمة وعاملها من أجل نجاح التغييرات الخارجية بين المنظمة وزبائننا " . (Ferrell، 1999م : ص 549) وقد أدخل التسويق الداخلي فكرة جديدة الي التسويق وهي أن العلاقات والنظم الداخلية للمنظمة هي بأهمية العلاقات الخارجية وذلك لأن القدرة علي إرضاء الزبائن الداخليين يعد جزءاً مكملاً لإرضاء الزبائن الخارجيين عليه عرف (George & Gronroos) التسويق الداخلي على أنه " اهتمام المنظمة الواسع بالعاملين وذلك من أجل خدمة الزبون وإشاعة السلوك الموجه نحوه " . (George & Gronroos، 1990م : ص 85) .

كما عرف (الضمور) التسويق الداخلي بأنه " هو الذي يتطلب مكافأة أفراد المنظمة وكذلك التزام الإدارة بالمبيعات والتدريب ومراجعة وتقييم التطور الفردي ومراجعة سياسة إدارة الموارد البشرية وإعادة

⁹⁷ المرجع السابق، ص122.

تعريف الإدارة من زاوية مساعدة العاملين علي الإنجاز من خلال العمل " (الضمور، 2002 : ص 8)، حيث أنه من الواضح إن التسويق الداخلي يهتم بما هو أكثر من التعامل مع العاملين بوصفهم زبائن وكذلك يهتم بتطوير برامج واستراتيجيات تعزز رضا العاملين . وقد عرف التسويق الداخلي من قبل (Berry) على أنه " تطبيق فلسفة وسياسة التسويق على العاملين في المنظمة الذين يخدمون الزبائن وبالتالي فإنهم أفضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم والذين سيعملون بأفضل ما لديهم في لخدمة الزبائن" (Berry، 1983 : ص 28) فهذا من التعاريف التي تنظر إلى العاملين في المنظمة بوصفهم زبائن داخليين ووظائفهم هي منتجات داخلية يجب أن تصمم بطريقة تلبي حاجاتهم بصورة أفضل .

وأشار (Palmer) إلى تعريف التسويق الداخلي بأنه " التعامل بمقدار الأهمية مع حاجات السوق الداخلية من خلال برامج معينة وخطط لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة عن طريق تلبية وتحقيق حاجات العاملين والزبائن معاً " . (Palmer، 2001 : ص 15) .

أما من وجهة نظر الباحث فقد أردت التعريف الإجرائي الآتي : " التسويق الداخلي هو الفلسفة التي تدعو الي معاملة العاملين على أنهم زبائن داخليين آخذين كل ما يترتب علي ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم، والعمل علي إشباعها وكذلك تطوير قدراتهم ومهاراتهم بهدف تحسين مستويات الخدمة المقدمة من قبلهم " .

ثانياً : أهمية التسويق الداخلي :

ترتبط الجودة في القطاع الخدمي بشكل وثيق بأداء العاملين، وأن الميزة الأساسية لأي منظمة ناجحة هي رفع أداء العاملين فيها، عليه فإن مواقف العاملين تجاه العمل وكذلك مدى قدرة رب العمل علي رفع أداء العاملين له تأثير كبير في جودة الخدمات والمنتجات التي تعرض الي الزبائن، وإن أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمة في هذا المجال هو خلق وسط يشعر العاملون فيه بقدر من الرضا والدافعية، ومن هنا تأتي أهمية التسويق الداخلي في خلق هذا الوسط الذي يعامل فيه العاملين علي أنهم زبائن داخليين تقدم لهم المنافع والخدمات من جهة وكذلك في كون التسويق الداخلي متطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح

(Eric & etal، 2000م : ص 354)، من جهة أخرى أن الزبائن ولا سيما في قطاع الخدمات مقتضيين لتكوين علاقات مع الأفراد والمنظمات وليس مع السلع فإنه علي الرغم من تزايد استعمال التقنية في قطاع الخدمات، إلا أن الزبائن ما زالوا كثيري الاعتماد علي العلاقات المتبادلة مع

العاملين، وبذلك فإن العاملين الراضين الذين سيتم خلق الدافعية لديهم علي أساس مطالبهم واحتياجاتهم سيحددون ما يرضي الزبائن الخارجيين (98)

من هنا فإن من المهم تصميم وتنفيذ تسويق داخلي جيد والذي يكون من خلال تشخيص العاملين الأكفاء وعدّهم زبائن داخليين وتطوير وتنفيذ عمليات التسويق الخاصة بهم عند ذلك فإن المنظمة ستصبح أكثر استراتيجية وتكتيكية مستعدة ومهيأة لتشخيص وتعيين التحديات التي تواجه مستقبل المنظمة، كذلك فإنه سيتم كسب كادر جديد ليس فقط كادر يحمل الكثير من المعارف والاستعداد ولكن أيضاً عاملين مطوقين باطار المنظمة يحسون بأنهم جزء متكامل في منظماتهم ويجسدون الثقة التي يحملونها ويزرعونها في المنظمة، وبذلك فإنه عندما يحمل العاملون في المنظمة صفة الخدمة الجيدة والجودة والايجابية فإن هذا سينعكس في السلوكيات الايجابية التي سيعبر عنها تجاه الزبائن، وبالمقابل أيضاً فإن الزبائن الذيم سيتلقون هذه الرعاية الجيدة سيغادرون المنظمة وهم في رضا كامل وسيتكلمون عن هذا الرضا أمام الآخرين وهذه الدعاية التي سيقوم بها هؤلاء الزبائن ستؤدي الي نتائج ايجابية لاحقة للمنظمة وبذلك فإنه من خلال التسويق الداخلي سيساهم العاملون ومن ثم الزبائن في النجاح الكلي للمنظمة (99) .

ثالثاً : أهداف التسويق الداخلي :

يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاثة مستويات من الأهداف هي : الهدف علي المستوى الكلي، والهدف علي المستوى الاستراتيجي، وأخيراً الهدف علي المستوى التكتيكي . فالهدف علي المستوى الكلي هو الحصول علي عاملين لهم قدرات ومهارات عالية قادرين علي تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.

أما الهدف علي المستوى الإستراتيجي هو ايجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملين بالطريقة المرغوب فيها والتي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الخارجي والداخلي وايجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي (100) .

98 اسعد حماد وآخرون، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، ط1، عمان، 2012م، ص 17.

99 اسعد حماد وآخرون، المرجع السابق، ص20.

100 أماني عبدالرحمن الضوي، أثر التحفيز علي إستبقاء الموظف، دراسة حالة الامانة العامة لمجلس الوزراء، بحث مقدم لنيل الدكتوراه، جامعة النيلين، غير منشور، 2012م، ص 50.

أما أهداف التسويق الداخلي علي المستوى التكتيكي هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين والذي يستند الي أن افراد الكادر هو السوق الأول للمنظمة المقدمة للخدمة، ويجب أن يفهم العاملون لما يتوقع منهم أن يؤديوا وظائفهم بطريقة معينة، وكذلك مثلهم للخدمات والنشاطات التي تمارسها المنظمة وأن الخدمات يجب أن تكون علي مستوى عال من الجودة وأن تكون مقبولة كما يجب الإهتمام بقنوات الإتصال (Gronroos ، 1983 : ص 95)، والجدول (1-2) يلخص أهداف التسويق الداخلي .

الجدول (1-2)

ملخص أهداف التسويق الداخلي

الهدف علي المستوى الاستراتيجي :
<p>خلق بيئة داخلية تدعم الاهتمام بالزبون والمبيعات وتعزز ذلك من خلال الإجراءات الآتية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ترسيخ ثقافة الخدمة . - التدريب الداخلي للعاملين . - بث المعلومات التسويقية الي العاملين .
الهدف علي المستوى التكتيكي :
<p>بيع الخدمات والخدمات السائدة التي تستعمل بوصفها وسائلاً للتنافس من خلال الحملات والإجراءات والجهود التسويقية المفردة للعاملين استناداً الي المبادئ الآتية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - يعد افراد الكادر هم السوق الأول للمنظمة . - امتثال وتفهم العاملين للأنشطة التي تمارسها المنظمة . - محاولة تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة . - وجود قنوات اتصال فاعلة .
الهدف الكلي : الحصول علي عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية يستطيعون تقديم خدمات بمستوي عال من الجودة الي الزبائن .

المصدر : (Relationship Marketing, Gronroos ، 1993 ، ص 95) .

- ولا بد من الإشارة إلى أن تطبيق فلسفة التسويق الداخلي هي ليست الغاية النهائية بحد ذاتها للمنظمة بل هي تجعل المنظمة ذات أداء أفضل وذلك يكون من خلال تحسين مستويات أداء العاملين وتحقيق رضي الزبائن الخارجيين . (Cahill، 1996م : ص 25) .

رابعاً : استراتيجية التسويق الداخلي⁽¹⁰¹⁾:

يقوم مفهوم التسويق الداخلي على النظر إلى العاملين باعتبارهم عملاء، وأن الوظائف هي منتجات داخلية في المنظمة، كما يجب أن تركز المؤسسة على تطوير العاملين، وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة وقد تم تحديد مراحل تطور التسويق الداخلي في المؤسسات بثلاثة مراحل، وعليه يمكن استعراض هذه المراحل التالي :

التطبيق الإستراتيجي وإدارة التغيير : وقد ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع أو المحرك لتطبيق إستراتيجية المنظمة، والمقصود هنا هو ضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف والإستراتيجيات، وذلك لكونهم من يقوم بتحقيق تلك الأهداف، ويعملون علي تطبيق الإستراتيجيات أيضاً.

مرحلة إرضاء العاملين : وتتميز هذه المرحلة بالتركيز علي قضايا تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم، والسبب الرئيسي وراء ذلك، هو في ضرورة توجيه مفهوم التسويق الداخلي لتحسين وتطوير جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء .

مرحلة التوجه بالعميل : وهي تعتبر المرحلة الرئيسية الثالثة في تطوير مفهوم التسويق الداخلي، الذي يبدأ بالتركيز علي أهمية مفهوم التفاعل بين العاملين والعملاء، وهي التي جاءت استجابة لحاجات العملاء ومتطلباتهم .

وللتسويق الداخلي دور مهم وفعال في دعم الموارد البشرية للمنظمة، وفي تلبية احتياجاتهم، وفي تقليل معدل دوران العاملين في المنظمة، إضافة الي تطبيقه سوف يضمن التزام العاملين بتقديم أفضل الخدمات تجاه العملاء وبما يكفل إعادة أو تكرار شرائهم في حالتي السلع والخدمات، لقد أشارت الأدبيات التي تبني مفهوم التسويق الداخلي في المنظمات، يؤدي الي التأكيد على أهمية التفاعل بين العاملين والعملاء وتحديداً في مؤسسات الخدمات، ويعود السبب في ذلك الي تلازم عملية تقديم الخدمة (خصائص الخدمة) بين البائع والمشتري لها .

¹⁰¹ أماني عبدالرحمن الضوي، مرجع سابق، ص 53.

كما يركز التسويق الداخلي علي أهمية مشاركة العاملين للإدارة العليا في وضع الأهداف والاستراتيجيات، وذلك لتحقيق الأهداف بالكفاءة والجودة المناسبة، وأخيراً تأتي أهمية التسويق الداخلي في كونه يشير الي ضرورة التنسيق بين العاملين في الصفوف الأمامية، والعاملين في الصفوف الأخرى بهدف تأدية خدمة كفؤة تتسم بالجودة ويرضي عنها العملاء .

وفي ذات المكان تبين الدراسات مجموعة من العناصر المهمة، التي تمثل عملية التسويق الداخلي في المنظمات (خاصة الخدمية)، ويمكن الاستفادة منها في بناء استراتيجية التسويق الداخلي وهي كما يلي:

علاقات الضيافة وحسن الإستقبال مع العملاء : بحيث يشمل ذلك تحسين وتنمية علاقات الضيافة ما بين المنظمات والعملاء، كما يتضمن ذلك توجيه الكوادر العاملة في المنظمات وتأهيلهم وتدريبهم علي احترام العملاء، والمزيد من اللباقة وحسن التعامل بشكل يعمل علي تعزيز هذه العلاقة .

رقابة الجودة Quality Control : وهو يتضمن التركيز علي تحسين الجودة الفنية للسلعة المقدمة، وذلك من خلال وجود مجموعة من المعايير والأسس لتقييم حاجات ورغبات العملاء، إضافة الي الجودة الوظيفية التي تتعلق بالمعايير والأسس المراقبة للطريقة التي يحصل العميل من خلالها علي احتياجاته من السلعة .

البيع الشخصي Personal Selling : ويتمثل ذلك في التدريب الإيجابي للكوادر العاملة في تحسين العلاقات البيعية التي يقومون بها، وبالتالي انعكاسها علي تحسين الموقع التنافسي للمنظمة في السوق، واعتماداً علي نظرية الثواب والعقاب في الأدبيات الإدارية، فإن تحفيز ومكافأة تلك القوى علي جهودها المبذولة سيعمل علي تحسين تلك العمليات .

أخلاقيات العمالة Employee Morale : توفير المناخ المناسب لرغبات العملاء سيعمل علي زيادة الشعور الإيجابي المتكون لديهم، وتقليل الشعور بالملل أو التذمر . وتسهم هذه الناحية في بناء الأسس والقواعد الأخلاقية التي ينطلق منها العاملون في توفير وتقديم المنتج بمستوى لائق ومناسب يتسم بالفاعلية والكفاية، كما يمكن تدريب العاملين وحفزهم نحو تلك الناحية من خلال تنظيم برامج ونشاطات خاصة تعني باصلاح القواعد الأخلاقية للتعامل مع العملاء والعمل علي صيانتها من فترة لأخرى، حيث تأخذ أشكالاً للتحفيز منها ما هو نقدي ومنها غير نقدي . (إيراد النسور، 2012م : ص 47-50) .

خامساً : العوامل التي ساعدت علي ظهور التسويق الداخلي⁽¹⁰²⁾:

تطوّر مفهوم التسويق الداخلي هو تاريخ أو مفهوم قسّير العمل نسبياً إذ ظهر في عقد الثمانينات، إن كانت هناك إشارات عديدة سابقة تخص مفهوم التسويق الداخلي سبق وإن ظهرت، ويبدو أن هناك اتجاهات فكرية عدة يمكن أن يكون لها تأثير في تطور هذا المفهوم وهي : تسويق الخدمات وإدارة الموارد البشرية وكذلك إدارة الجودة، هكذا فإذا ما اعتمدنا هذه العوامل فإن هناك عدد من الاعتبارات يجب الاهتمام بها في مجال التسويق الداخلي : حيث من المهم أولاً أن نلاحظ بأن الأسواق الداخلية موجودة ادخل المنظمات وأن هذه الأسواق الداخلية في حالة تبادل تفاعلي مع الأسواق الخارجية لتلك المنظمات، ثانياً نجد أن العديد من مناهج التسويق الخارجية قد يتم تحويلها لغرض تناسبها وملاءمتها مع التسويق الداخلي (Susanne & Marieke، 2000م : ص 25) .

أما العوامل التي ساعدت في ظهور التسويق الداخلي فيمكن عزوها الي القوى الآتية التي تسود عالم الأعمال اليوم حسب ما ذكره (Samms، 1988م : ص 7) وهذه القوى هي :

إن العديد من المنظمات تمر اليوم بحالات من التغيير الشديد التي تتمثل بالاندماجات والاتحادات والتحجيم وغيرها من التحولات التي تتطلب الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي .

أن العديد من المنظمات قد قامت بإجراءات تمكين العاملين لغرض زيادة التركيز على العلاقات مع الزبائن، وأن هذا الأمر يتطلب تدخلاً كاملاً وبرامج تدريبية مكثفة للعاملين علي قيم العلاقات التجارية التي تنتجها المنظمة .

زيادة نظم العمل بالعقود والأجور اليومية وعدم التفرغ، مما أدي الي زيادة الإعتماد علي ما يعرف بالعقود الخارجية (outsourcing) وهذا يتطلب أن يفهم هؤلاء العاملين طبيعة رؤية وقيمة العلاقة التجارية ومستواها من حيث الجودة .

تدني درجة الولاء المتبادل بين أرباب العمل والعاملين، وهذا قلل من ربط هذين الطرفين بما يخص الغايات والقيم المشتركة، مما يتطلب الاهتمام بالتسويق الداخلي لسد هذا النقص .

أن الطرائق الجديدة المطبقة في العمل ونشوء طبقة المنظمة المتعلمة، تتطلب من المنظمة والكوادر العاملة فيها أن تتعلم باستمرار المهارات الجديدة المطلوبة لذلك فإن قيم العلاقات الداخلية تعد المظلة التي تغطي هذه الإجراءات .

¹⁰² اسعد حماد وآخرون، المرجع السابق، ص22.

سادساً : الأنشطة الضرورية في تهيئة المنظمة لتنفيذ التسويق الداخلي⁽¹⁰³⁾:

هناك عدة أنشطة ضرورية تمثل الحجر الأساس لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي وذلك من خلال هذه الأنشطة تصبح المنظمة مهيئة لإستيعاب التسويق الداخلي وهذه الأنشطة هي (Mike & Moira، 2000م : ص 221) .

هناك حاجة لإجراء مسح منتظم للملاكات وذلك من أجل تقييم مناخ الخدمة الداخلية وثقافتها وضمان جودة الخدمات الخارجية والداخلية .

إجراء تقسيم الزبائن الداخليين علي أساس مستوى الإتصال مع الزبون وبعد هذا التقسيم ضرورياً لتحديد نوعية الخدمة المستهدفة وكذلك وضع البرامج التدريبية التي تضمن جودة الخدمة . يتوجب أن يركز التطوير الشخصي والتدريب علي القدرات الجوهرية للتسويق الداخلي، وهنا فإن البحوث تساعد في تحديد متطلبات الزبائن الخارجيين والداخليين وطبيعة التدريب والتطوير الشخصي. سيساعد تمكين العاملين في استعمال قدراتهم علي وفق ما يرونه مناسباً لتقديم أفضل الخدمات جودة إلى زبائنهم .

التكريم والمكافآت يجب أن تستند الي مساهمات العاملين في تقديم الخدمة الأفضل، وأن هذا يعد أمراً حاسماً في تحديد سلوكيات العاملين ويجب أن يستند إلى اهتمام دقيق بتأثير التكريم والمكافآت علي السلوك فضلاً عن ذلك عاملى الجاذبية والدافعية للأفراد .

الإتصالات الداخلية توفر آلية للمساهمة متبادلة الوظائف أو متعددة الوظائف وفي تنسيق النشاطات داخل المنظمة، وتساعد في تعزيز جودة الخدمات وضمان أن يعرف أي فرد ما يجب معرفته ومدع دوره في النشاط الأوسع، وتستخدم الآن وسائل حديثة في العديد من المنظمات لتسهيل الإتصالات بين العاملين، حيث توفر هذه الوسائل استلام كل العاملين لمعلومات جديدة في ذات الوقت وتساعد في المزيد من التماسك .

مقاييس الأداء: هذه المقاييس يجب أن تكون واضحة ويجب أن تكون قادرة علي قياس مساهمة كل شخص وكل قسم في تحقيق أهداف الأداء .

بناء علاقات العمل الداعمة : ما يخص العاملين، فإن القضية الأساس هي بناء علاقات عمل داعمة وذلك عند تطوير وتطبيق منهج التسويق الداخلي، وهناك ضرورة لأن يكون هناك قدرة للعاملين لاحترام بعضهم البعض وتبادل الثقة والعطف والدعم، وأن يساهم الجميع في كسر الحواجز داخل

¹⁰³ مايكل أرمسترنج، المرجع السابق، ص 27

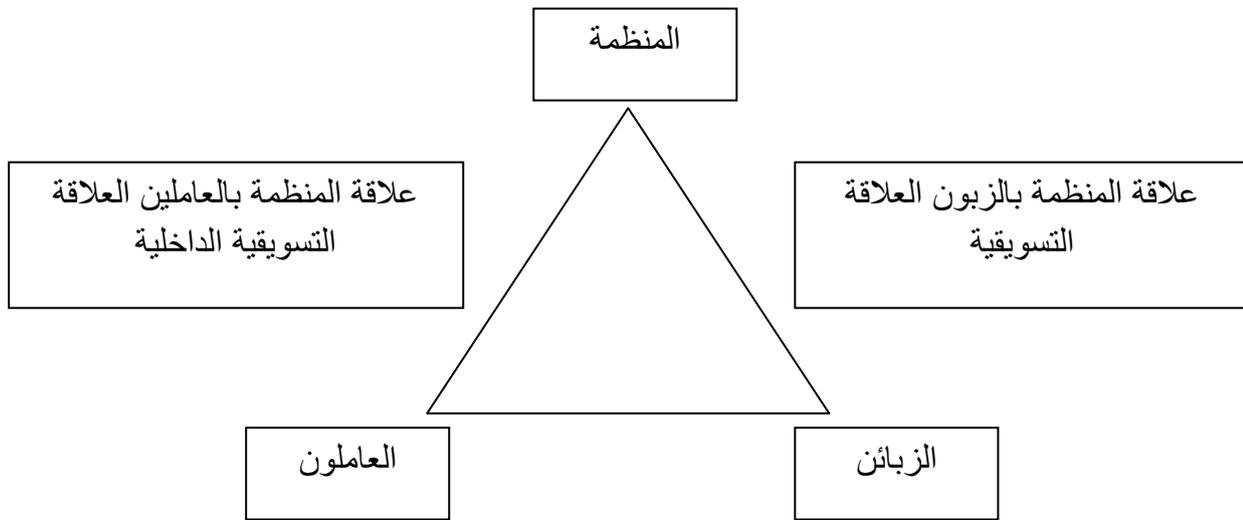
الأقسام وبينهم، وأن هذا سيعزز الاتصالات الداخلية وأرجحية أو احتمالية تحقيق جودة الخدمات الداخلية والخارجية .

سابقاً : علاقات العاملين ضمن فلسفة التسويق الداخلي⁽¹⁰⁴⁾:

إن مفهوم التسويق كان سابقاً يشير فقط إلى العلاقات مع الزبائن وقد اقتضت الحاجة توسيع هذا المفهوم ليشمل علاقات تسويقية أخرى، ومن بين أهم تلك العلاقات التي حظيت بالكثير من المفهوم الإهتمام هي العلاقات مع العاملين . (Bend pudu & Berry ، 1997م : ص 15).

ويمكن ايضاح علاقة العاملين بالمنظمة وبالزبائن من خلال مثلث العلاقات التسويقية كما في الشكل (2-1) المذكور في أدناه حيث أن تصورات الزبائن تتأثر بشكل مباشر بالتسويق الخارجي التقليدي الذي يكون بين المنظمة والزبائن وبواسطة التسويق التفاعلي الذي يكون بين الزبائن والعاملين، وكذلك فإن هذه التصورات تتأثر بشكل غير مباشر أيضاً بالتسويق الموجه نحو العاملين وهو التسويق الداخلي والذي يكون بين المنظمة والعاملين .

الشكل (2-1) مثلث العلاقات التسويقية



علاقة العاملين بالزبائن
العلاقة التسويقية التفاعلية

المصدر : (Marketing Management, Philips Kotler ، 1997 ، ص 435) .

¹⁰⁴ سهيلة محمد عباس وعلى السيد علي، مرجع سابق، ص 21

إن التسويق الداخلي يقوم علي دعم كل من التسويق التفاعلي والتسويق الخارجي من خلال تهيئة العاملين المطلوبين لآداء الوظيفة الجيدة بالتفاعل مع الزبائن .

لذلك فقد تم التأكيد علي أهمية الأفراد العاملين في نجاح العلاقات التسويقية حيث أن نجاح تلك العلاقات يؤثر بشكل كبير علي مواقف العاملين وآدائهم والتزامهم (Geoff، 1999م : ص 287) ومن هنا فإن المنظمة يجب أن تسوق داخلياً ومن ثم تسوق خارجياً وأن أي منظمة لن تكون ناجحة في السوق الخارجية إن لم تهتم أولاً بسوقها الداخلي أي بالعاملين لديها، لذا فإنه يتوجب أن يكون للمنظمات استراتيجية تسويقية للعلاقات الداخلية كما هو الحال في وجود استراتيجية تسويقية خارجية وقد تم وصف التسويق الداخلي في بحوث الخدمات علي أن استراتيجية المنظمة لغرض جذب الأفراد والكادر الموجه نحو الزبون والاحتفاظ بأولئك الأفراد (Lisa، 2001م ص : 3)، فضلاً عن ذلك اختيار تطوير العلاقات مع العاملين فإن التسويق الداخلي يؤكد علي أهمية أن يكون هناك اتصال خارجي يعطي وعود للأفراد فضلاً عن تدريبهم علي المهارات التي تمكنهم من تحقق تلك الوعود عليه فإن جودة الخدمات الداخلية العالية .

وكذلك التوجه نحو الزبون الداخلي يعدان بنفس أهمية جودة الخدمات الخارجية والتوجه نحو الزبون الخارجي . (Bitner، 1995م : ص 248) .

والتفصيل الآتي يوضح العلاقة بين العاملين والمنظمة وكذلك العلاقة بين العاملين والزبائن في ضوء فلسفة التسويق الداخلي :

علاقة العاملين بالمنظمة :

لقد ركزت العلاقات التسويقية أساساً علي أهمية إنشاء علاقة طويلة الأجل بين المنظمة والزبائن في حين لم تعطي اهتماماً كبيراً للعلاقات مع بقية المشاركين مثل المستثمرين والموردين والشركاء وفوق كل ذلك العاملين . (Gummesson، 1994م : ص 32) .

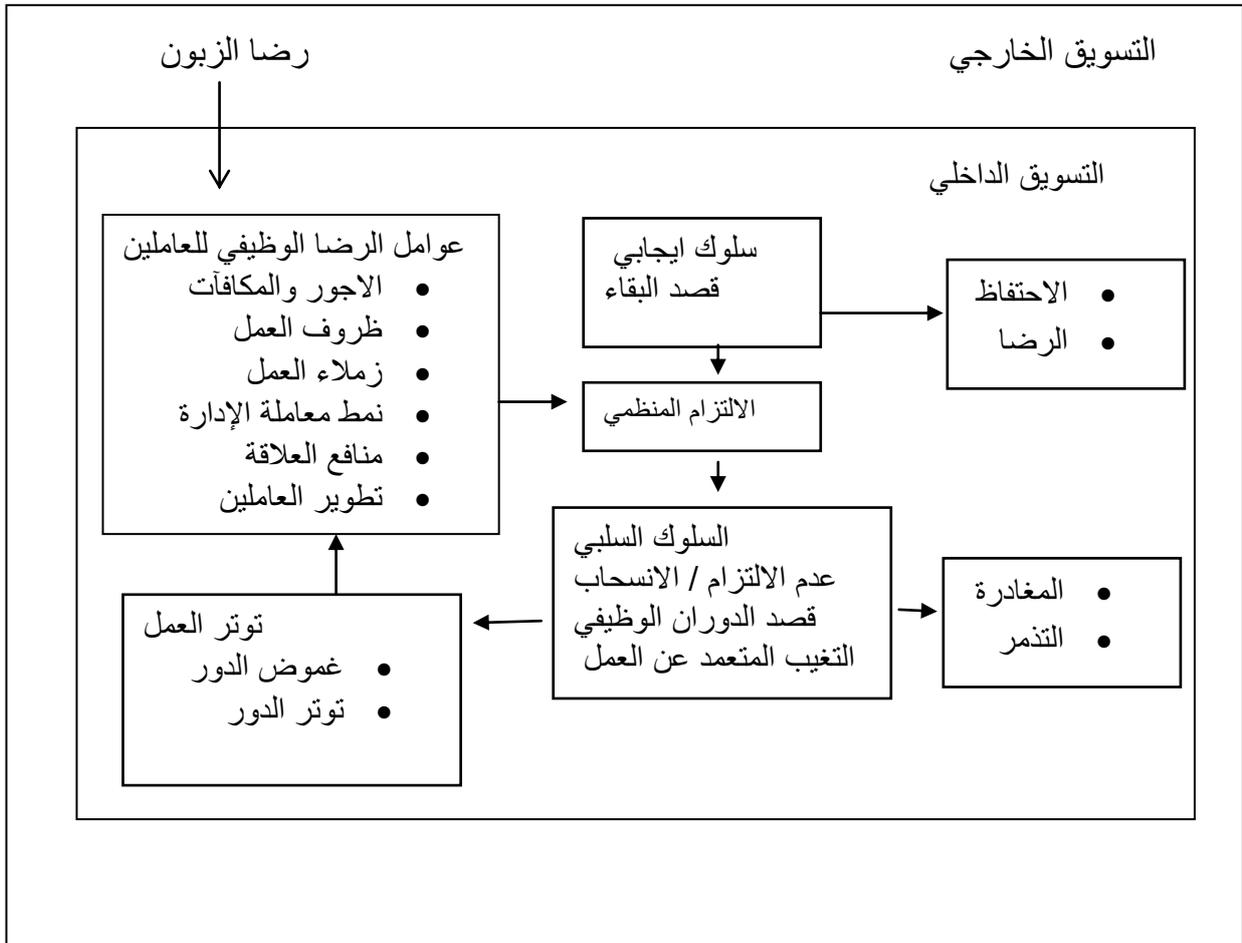
وتتبع أهمية علاقة العاملين بالمنظمة من الدور الكبير للعاملين في تحقيق الربحية إذا أصبحوا أكثر مهارة في الوظائف التي يؤديونها وتعلموا كيف يختارون الزبائن المريحين وكيف يحتفظون بهم، وللعاملين دور كبير في اختيار وتدريب العاملين الجدد لذا فإن العديد من الأسباب التي تستدعي البحث عن ولاء العاملين وكيف تتمكن المنظمة من تأسيس وتعزيز علاقة العاملين بالمنظمة والحفاظ عليها، وهذا ما أكد عليه مفهوم التسويق الداخلي . (Anne & Lan، 2000م : ص 23) .

إن المنظمات قد لا تكون قادرة علي تشخيص كل زبائنها ولا قدرة لها علي اعطاء كل زبون بمفرده الإهتمام الذي يستحقه، ولكن هذه المنظمات تعرف جيداً من هم العاملين الذين لديها، وأن رغبة العاملين الطوعية في البقاء مستخدمين داخل المنظمة نفسها تتأثر بالكيفية التي يدركون بها نوعية العلاقة مع المنظمة ومدى الرعاية التي تقدمها المنظمة للعاملين . (Pentti ، 1998م : ص 3) .

ويوضح الشكل (2-2) هيكل العوامل المؤثرة في سلوك العاملين وبالتالي علي العلاقات مع العاملين في ظل التسويق الداخلي والخارجي إذ أن التسويق الخارجي للمنظمة يؤثر في رضا الزبون من خلال الوعود التي يتم إعطاؤها وكذلك التي يتم تحققها من جانب المنظمة للزبون، منتجاً داخلياً يرضي العاملين لكي يقوموا بوظائفهم بصورة جيدة ويحافظوا علي ولائهم للمنظمة ويقوي أواصر العلاقة معهم. (Veronica ، 1999م : ص 17).

الشكل (2-2)

هيكل العوامل المؤثرة في سلوك العاملين



المصدر : (External Relationship success Veronica Liiijander ، 1999م ، ص 17).

حيث أن عوامل الرضا الوظيفي للعاملين المتمثل في الأجور وظروف العمل وزملاء العمل ومنافع العلاقات .. الخ، ذات تأثير مباشر في رضا العاملين وعلي الالتزام المنظمي، وإن كان هناك نقاش وجدل حول تتابع الرضا الوظيفي والالتزام، حيث أن معظم الباحثين قد عدوا الالتزام نتيجة الرضا الوظيفي ولكن قد نجد رؤيا معاكسة لذلك أيضاً، فإذا كانت عوامل الرضا الوظيفي ايجابية فسيكون التزام منظمي ايجابي ايضاً، ومن ثم سلوك ايجابي للعاملين الذي يؤدي بدوره الي زيادة الاحتفاظ وانخفاض الدوران وتقوية أواصر العلاقة بين العاملين والمنظمة، والعكس صحيح حيث إذا كانت عوامل الرضا الوظيفي سلبية فان الالتزام المنظمي سلبى ايضاً وسلوك سلبى للعاملين والذي يتمثل بعدم الإلتزام والإنسحاب والتغيب المتعمد في العمل والذي يسبب توتر العمل وغموض الدور وهذا يؤدي بدوره الي التذمر والمغادرة وزيادة في دوران العاملين وبالتالي تدهور العلاقة بين المنظمة والعاملين . (Veronica، 1999م : ص 18) .

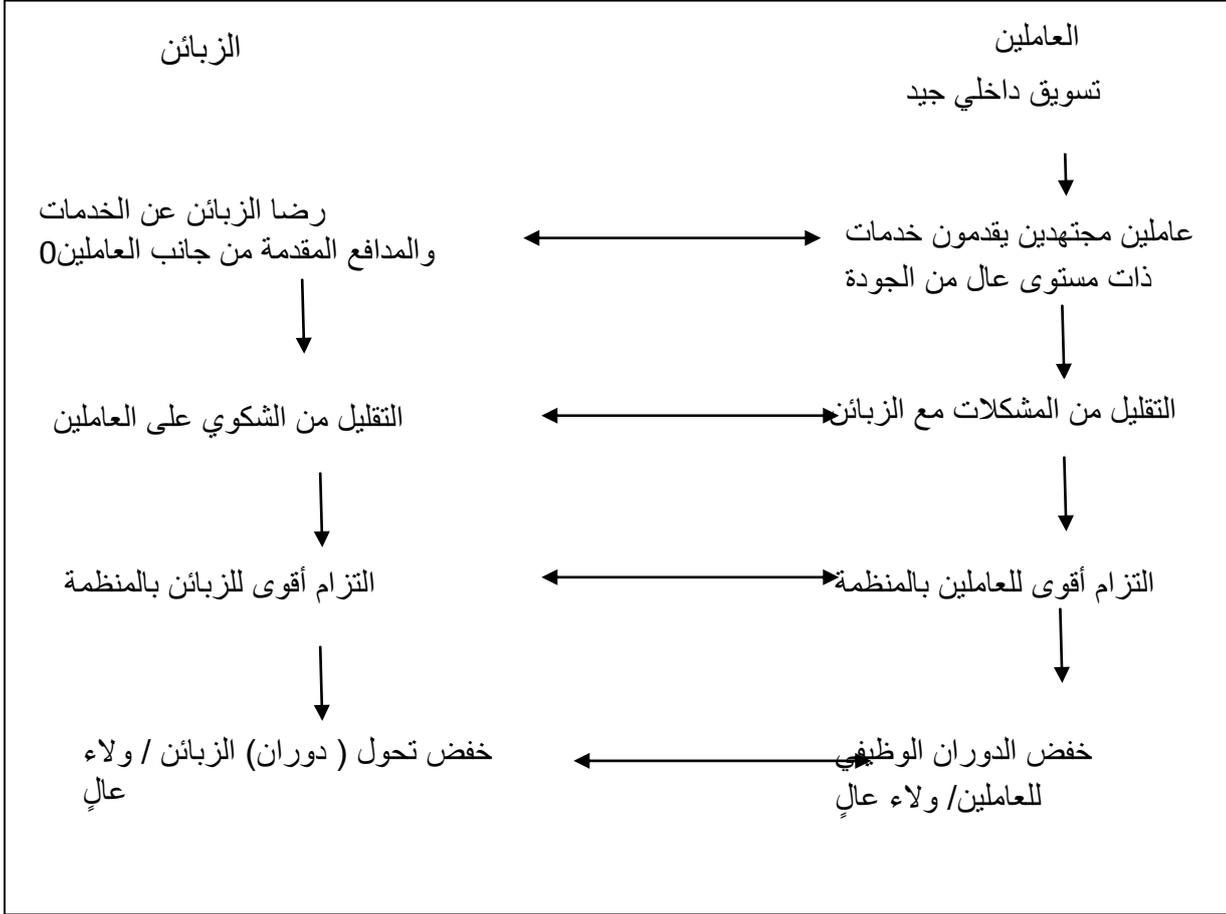
علاقة العاملين بالزبائن :

العاملون يمثلون عاملاً مهماً في العلاقة مع الزبون حيث أن سلوك العاملين يكون حاسماً لرضا الزبون والحفاظ علي العلاقة معه، وأن النظرة التي يحملها الزبون عن المنظمة لا تعتمد كثيراً علي حالة عدم الرضا من منتجات وخدمات المنظمة بقدر ما تعتمد على المعاملة التي يتلقاها الزبون من العاملين في هذه المنظمة (Rust & Pielack، 1996م : ص 65) كذلك فإن الشرط الخاص بإعادة أو تكرار الشراء من قبل الزبون والذي يعني بأن الزبون هو راضٍ أو راضٍ جداً أو مبهتج غالباً ما يعتمد علي علاقات شخصية مع العاملين . (Gwinner & Bitner، 1998م : ص 101) .

من هنا تظهر أهمية فلسفة التسويق الداخلي التي تدعو الي دعم قدرات ومهارات العاملين لكي يكونوا أكثر اجتهاداً وأكثر اهتماماً بخدمة ورضا الزبون، ويمكن توضيح علاقة العاملين بالزبائن تحت تأثير التسويق الداخلي من خلال الشكل (2-3) .

الشكل (2-3)

التسويق الداخلي وتأثيره في العلاقة التبادلية بين العاملين والزبائن



المصدر : (External Relationship success, Veronica Lijander ، 1999 ، ص 14).

من الشكل المذكور آنفاً يتبين أن وجود تسويق داخلي جيد يدفع العاملين نحو تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة وهذا ما سيدعم بدوره رضا الزبون من خلال حصول الزبون علي المنافع من هذه الخدمات المقدمة من هؤلاء العاملين وإن تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة وتحقق رضا الزبائن له الأثر البالغ في التقليل من المشكلات مع الزبائن من جهة وتقليل شكاوى الزبائن علي العاملين من جهة أخرى مما يؤدي الي دعم العلاقة بين العاملين والزبائن وهذا بمجمله يقود الي التزام أقوى للعاملين والزبائن مع المنظمة، ومن ثم خفض الدوران الوظيفي للعاملين وتحقيق ولاء أعلى وكذلك خفض تحول دوران الزبائن الي منظمة اخرى مع تحقيق ولاء أعلى للزبائن . (Veronica ، 1999م : ص 14) .

ثامناً : المزايا التي يمنحها التسويق الداخلي للمنظمات :

المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي بمزايا وخصائص تميزها عن باقي المنظمات في :

التوجه نحو السوق :

التسويق الداخلي يميل لتوجه عالي نحو السوق وذلك بين المنظمات التي تتبنى هذا المفهوم، إذ أن نظام التسويق الداخلي يجعل المنظمة ذات قدرات استراتيجية وتكتيكية عالية تؤهلها للمنافسة في السوق وذلك يكون من خلال الكادر الكفوء من العاملين والذي يمتاز بمهارات وقدرات عالية ويعمل بروح الفريق من أجل جذبه للزبائن والعمل علي تقديم أفضل الخدمات لهم . (Joanna ، 2000م : ص 3) .

التوجه نحو الخدمة :

هذه النتيجة العملية الرئيسة الثانية المرتبطة بالمنظمات التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي حيث يكون التوجه نحو الخدمة أعلى في هذه المنظمات مقارنة بالمنظمات التي تطبق مفهوم الخدمة الإعتيادية، إن مفهوم التسويق الداخلي يسعى الي الإهتمام بتطلعات الزبائن الداخليين وأنه يهتم بمصالحهم وحقوقهم بوصفهم زبائن داخليين أكثر ما هم عاملين، ويمكن للمنظمة أن تحسن من علاقتها مع الزبائن الخارجيين والموردين وإذا ما استخدمت السلوك الإيجابي مع العاملين، حيث أن كيفية تعامل هؤلاء وأيضاً طريقة حديثهم ولباسهم وتعابير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر ايجابياً في خدمة الزبائن الخارجيين ومن ثم علي الخدمة المقدمة لهم . (Brooks ، 1999م : ص 45) .

تمكين العاملين :

وهي الميزة الثالثة لتبني المنظمة التسويق الداخلي وذلك من خلال تدريب العاملين ورفع قدراتهم ومهاراتهم والعمل علي رفع الروح المعنوية لهم لكي يكونوا متمكنين تستطيع المنظمة استخدامهم في الإهتمام بالزبون أكثر، وهذا يكون عبر التفاعل القائم بين الزبون والعاملين عليه فإن البحوث المتعلقة بتمكين العاملين في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي تعمل فيه المستويين الاثنين : (Quester & Kelly ، 1999م : ص 8) .

- المستوي الأول والأكثر وضوحاً يتمثل في أن المنظمات تقوم بإعداد وتدريب العاملين وذلك علي أساس أن الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب أن يتم تزويد العاملين بالمهارات والمسؤوليات المطلوبة .
- المستوي الثاني والأعمق هو المستوي الذي يعتبر تمكين العاملين يجب أن يتم علي مجموعة متعاونة من العاملين في المنظمة وهذا يعني أن المنظمة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي

ستسعي فقط الي تعيين مجموعة معينة من العاملين المتمكنين وترفيعهم وتدريبهم ومكافآتهم لقبولهم حالات التوجه نحو السوق وخدمة الزبون . (Joanna، 2000م : ص 4) .

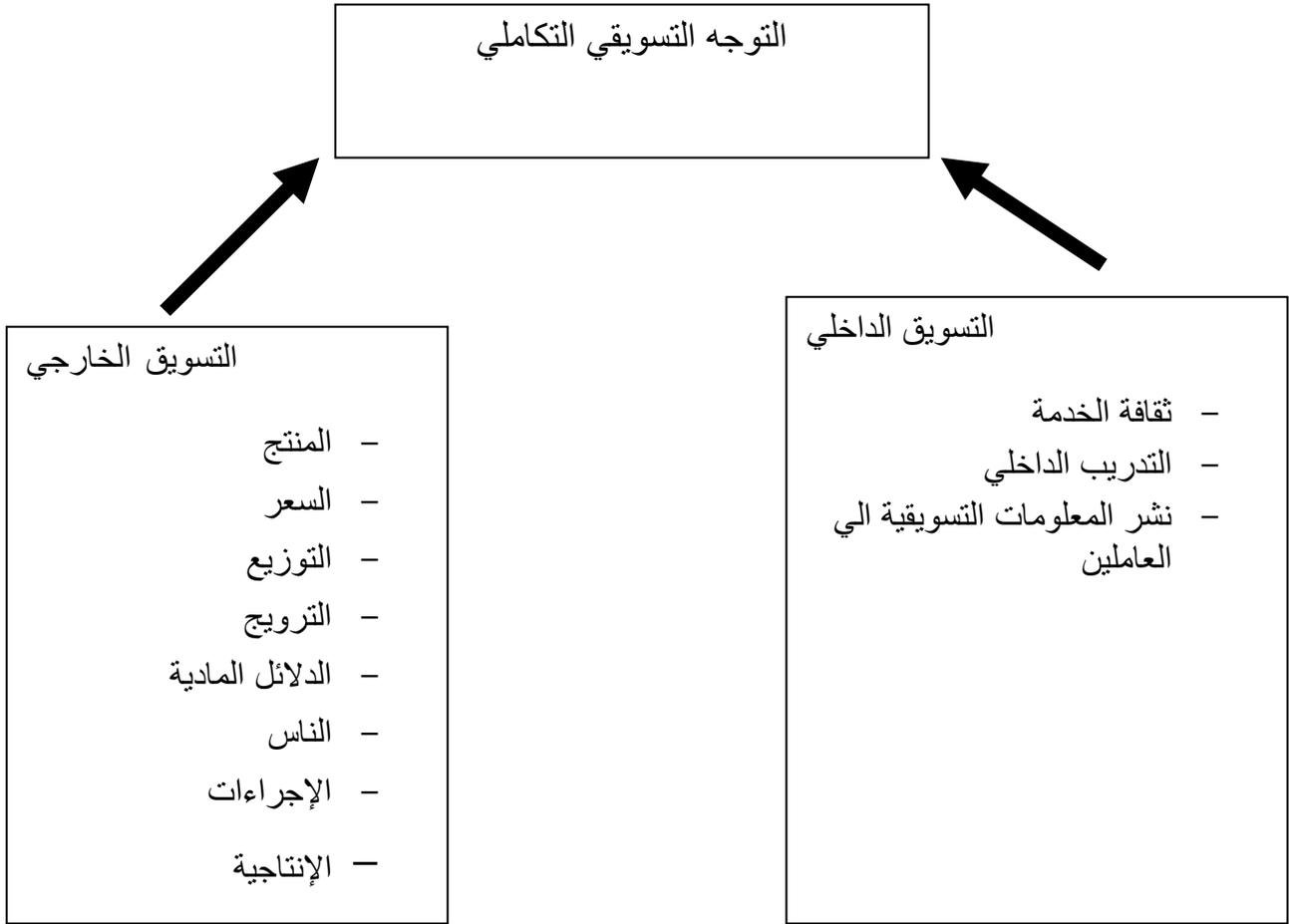
تاسعاً : العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والخارجي :

فيما يتعلق بين التسويق الداخلي الخارجي فقد اقترح Filippo أن هناك نوع من التعاون القائم بينهما أي بين التوجه نحو العاملين والتوجه نحو الزبون وعندما يحدث ذلك التفاعل بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي عندها فإن الأهداف التسويقية سيتم تحققها، وهذا يعني بأن رضي الزبائن الخارجيين سيتأثر برضا الزبائن الداخليين الذين يتم خلق الدافعية عندهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم، لذلك من المهم تعميم وتنفيذ فلسفة التسويق الداخلي، لأن فلسفة التسويق الداخلي تركز على تحفيز حماسة العاملين للوصول الي سلوك متماسك منسجم، يتناسب مع الأهداف التسويقية للمنظمة . (Very، 1995م : ص 45) .

إن الشكل (2-4) يبين التوجه التكاملي التسويقي وهو يتكون من خطة التسويق الخارجي وخطة التسويق الداخلي، إن خطة التسويق الخارجي هي خطة معروفة ومعتادة لنا جميعاً أن هذه الخطة تصف كيفية تعامل المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال ثمانية عناصر يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي وهي المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، الدلائل المادية، الناس، الإجراءات، الإنتاجية، أما خطة التسويق الداخلي فإنها تصف كيفية خلق بيئة عمل داخلية تدعم التوجه نحو الزبون وهذا يكون من خلال عدة إجراءات هي ترسيخ ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي وأخيراً نشر المعلومات التسويقية الي العاملين وسيتم تناول هذه الإجراءات لاحقاً .

الشكل (2-4)

التوجه التسويقي التكاملي



المصدر : (Dawn Oetjens & Timothy Rotarius . Internal Marketing ، 2002م، ص 704).

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

المبحث الأول : نبذة عن الهيئة العامة للمواصفات والمقاييس

المبحث الثاني : تحليل البيانات

المبحث الثالث : إختبار الفرضيات

المبحث الاول

الهيئة السودانية العامة للمواصفات والمقاييس

تمهيد :

من المعلوم أن الهيئة القومية للمواصفات تتبع لوزارة مجلس الوزراء وهي من الوحدات التابعة له وتحت صلاحية وزير الدولة بمجلس الوزراء وحتى تقف الباحثة على ماهية الهيئة لابد أن تشير الي إختصاصات مجلس الوزراء وذلك حسب المرسوم الجمهوري رقم (22) لسنة 2010م الخاص بتحديد الأجهزة الرئاسية والتنفيذية القومية وإختصاصاتها وأستبقياته فقد جاء فيه مايلي :

مجلس الوزراء القومي : يكون للوزارة الإختصاصات والسلطات التالية :

- التخطيط العام لمسيرة الدولة.
- إنفاذ مشاريع القوانين القومية .
- إبتدار مشاريع القوانين القومية.
- إجازة السياسات العليا للوزارات الإتحادية والقطاعات الوزارية.
- الإشراف علي الأعمال التنفيذية والإدارية للقطاعات والوزارات حسب ماينص القانون أو قرار المجلس.
- إجازة مشروعات القوانين والمراسيم المؤقتة والموازنات العامة ومشروعات المعاهدات والإتفاقيات الدولية والثنائية والمتعددة الأطراف وأي تدابير تعرض علي المجلس.
- تلقي التقارير عن الأداء التنفيذي للولايات الشمالية للعلم وللتنوير والتنسيق فيما يخص الولاية والقرار فيما هو مشترك او مفوض من السلطة الإتحادية.
- تلقي التقارير عن الأداء التنفيذي للولايات الجنوبية عبر حكومة جنوب السودان.
- وضع اللوائح المنظمه لأعماله.
- أي إختصاصات أخرى تخول له بموجب القانون.

كما لوزارة مجلس الوزراء أن :

أولا: تتولى وزارة مجلس الوزراء القيام بالأعمال التنفيذية المساعده لمجلس الوزراء وآلياته قي تصريفه لمهامه.

ثانياً: تتولى وزارة مجلس الوزراء المهام الآتية:

- ❖ القيام بأعمال السكرتارية العامة لمجلس الوزراء والقطاعات واللجان الوزارية والفنية وذلك بإعداد جدول الأعمال وتدوين القرارات وتبليغها للجهات المختصة ومتابعة تنفيذها
- ❖ توفير المعلومات والوثائق وإعداد الدراسات وإقتراح البدائل التي تعين علي دعم إتخاذ القرار
- ❖ رصد الاصداء السياسية والاعلامية لاداء الجهاز التنفيذي وقياس الراي العام حول الموضوعات المتعلقة بأداء الجهاز التنفيذي والتقرير عن ذلك لمجلس الوزراء
- ❖ الإشراف علي إعداد الإستراتيجية القومية الشاملة في ضوء الأهداف والأسبقيات التي يحددها المجلس
- ❖ تطوير الخدمات الإحصائية للدولة وتحديد أساليب الإحصاء والمسح كقاعدة للتخطيط القومي
- ❖ وضع السياسة العامة في مجال الوثائق في إطار السياسات العامه للدولة
- ❖ رعاية شؤون السوداني الموظفين بالخارج وتسهيل كافة الاعمال الإدارية الخاصة بهم في الداخل والخارج
- ❖ وضع السياسات العامة وإعداد المواصفات القياسية للسلع والخدمات ومراقبة تطبيقها وذلك بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة
- ❖ الإشراف علي وضع السياسات والضوابط التي تنظم الطيران المدني بالبلاد
- ❖ أي مهام أخرى يكلف بها مجلس الوزراء.

وبعد ذلك لا بد للباحثة أن تشير إلي الهيئة القومية للمواصفات والمقاييس حيث إن الحاجة للتقييس ليست وليدة عهدنا الحاضر وإنما هي حاجة الإنسان من أقدم العصور والأزمنة وأن التلازم بين الانسان والمقاييس يدل على أن القياس هو محور الحياة وبدونه لايمكن للإنسان أن يبلغ شأنًا رفيعاً في ميادين العلم والمعرفة وتأتي أهمية التقييس قي أنه يحقق مفهوم العدالة بين الناس وذلك لأن إحقاق الحق ومنع القش واجبات دينية وأن التقييس بما يحمله من صفات مميزة في إنشاء أنظمة مرتبة وتبسيط العمليات والنشاطات المعقدة يسهم في تفهم وإدراك الطرق الجيدة في أساليب العمل والإنتاج مما يلزم تقنين التقييس لتأكيد أهميته وتحقيق إلزاميته علي كافة للوصول للغاية المنشوده ، إن إضطرار الدول الي تسريع الخطي نحو إنشاء أجهزة التقييس الوطنية الخاصه بها ودعهما بالمتطلبات الضرورية لمجابهة الظروف التي تفرضها التجارة الدولية من إزالة للحواجز الجمركية وغيرها ليصبح الجاوز الوحيد لمرور السلعة هو الجودة ،حيث أصبحت الدول تعد المؤتمرات والندوات لتوحيد هذه

الأجهزة في نموذج إقليمي يكون أقدر و أقوى علي المجابهة الي إن بات الشعار المرفوع الآن في المنظمة الدولية للتقييس هو مواصفة واحدة .

في ظل الواقع وإدراك الدولة لأهمية المواصفات في ترقية الخدمات وحماية المستهلك والإقتصاد جاء قرار إنشاء الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس كهيئة علمية رقابية وقائية ومرجعية في مجال المواصفات أسوة بالإجهزة الوطنية للدول الأخرى وبمهام إختصاصت في إعداد المواصفات والرقابة واستصدار شهادات المطابقة مماثلة لتلك التي تضلع به أجهزة التقييس في بعض الدول العربية والافريقية.

واقع الحال قبل قيام الهيئة:

ظلت المواصفات القياسية لفترة طويلة غائبة عن الميدان برغم طموحات الدولة لتحقيق تنمية متوازنة يتدخل فيها القطاع الزراعي والحيواني مع القطاع الصناعي للوصول الي الأسواق العالمية بمنتجات وطنية ذات قدرة تنافسيه عالية غير أن تخلف المواصفات وعدم مواكبتها للواقع الإقليمي والدولي في مجال المواصفات وممارسات ضبط الجودة والمعايير الفنية انعكس علي تدني مستوي السلع السودانية، وأضعفت قدرتها التنافسية فقد كانت الإدارات والأقسام المختلفة تفتقر الي الإمكانيات المادية والفنية التي تمكنها من الأداء المناط بها

نشأة الهيئة:

- إستند قيام الهيئة علي قرار مجلس الوزراء رقم 287 لعام 92 والمرسوم الجمهوري الصادر في سبتمبر 92 وقرار المجلس الوطني رقم 68 لعام 93
 - كما صدر قرار ضم إدارتي الموازين والمكاييل وضبط الجودة بوزارة التجارة والصناعة لتكون نواة للهيئة ثم جاء لاحقاً الجمهوري رقم 74 لسنة 2002 م بتاريخ 17-3-2002م القاضي بضم جميع مكاتب الموازين الولائية بكامل أصولها ومكاتبها والقوى الموظفه بها للهيئة.
- حدد قانون الهيئة السودانية للمواصفات والمقاييس لسنة 1993 والصادر في 12/7/1993 في الفصل الثاني انشاء الهيئة للمواصفات والمقاييس وأوضح مهامها وإختصاصاتها و واجباتها وآليات عملها وهيكلها التنظيمي والوظائف المختلفة إذ أقر بأن تنشأ هيئة تكون مستقلة ذات شخصية إعتبارية وخاتم عام ويكون حق التقاضي باسمها ويمكن للباحثه تناول ذلك وفق مايلي:

إختصاصات الهيئة: حيث حددت في العديد من النقاط الهامة والجوهرية تتمثل في⁽¹⁰⁵⁾:

- وضع المعايير والأسس للمواصفات والمقاييس وأساليب ضبط الجودة لكل سلعة بالتنسيق مع الجهات والوزارات المعنية.
- وضع طرق التنفيذ بوساطة الجهات المعنية وتسهيل الرقابة لحماية المواطنين من الغش والضرر.
- إعتناء ونشر ومراجعة وتعديل و إلغاء وإستبدال المواصفات القياسية.
- إعداد وإعتناء أساليب ضبط الجودة للسلع والمنتجات المحلية والمستوردة.
- تحديد الجهات والمعامل المؤهلة التي تقوم بعمليات الفحص والتي يجب عليها وضع علامة الفحص والإختبار علي السلعة المختبرة وشهادة الجودة.
- الرقابة والتفتيش علي المعامل التي تصدر شهادة جودة.
- التنسيق مع الوزارات والجهات المختصة في الرقابة علي تطبيق المواصفات القياسية وضبط الجودة .
- تشجيع البحوث المساعدة في تطوير المعامل القومية.
- تكوين مراكز لتوفير وحفظ المعلومات في مجال إختصاصها.
- تنسيق أعمال الهيئة مع نظائرها وتمثيل السودان في الإجتماعات والندوات والمؤتمرات فيما يتعلق بإختصاص الهيئة.
- مراجعة التشريعات المتعلقة بالمواصفات وضبط الجودة والتوجيه للجهات المعنية بإصدار التشريعات الازمه لضبط العمل الرقابي علي السلع المنتجة محلياً والمصدرة والمستوردة.
- مساعدة أجهزة الدولة والمؤسسات الإقتصادية والإنتاجية قد انشأت إدارات لضبط الجودة في مواضع الإنتاج والتنسيق مع تلك الجهات في إقامة تلك الإدارات وربطها بالولايات.
- التأكد من أن أجهزة الدولة والمؤسسات الإقتصادية والإنتاجية قد انشأت إدارات لضبط الجودة في مواضع الإنتاج والتنسيق مع تلك الجهات في إقامة تلك الإدارات وربطها بالولايات.
- المساعدة في التدريب الدوري بإيجاد فرص التدريب الداخلي .

¹⁰⁵ قرار مجلس الوزراء رقم 287 لعام 92 والمرسوم الجمهوري الصادر في سبتمبر 92 وقرار المجلس الوطني رقم 68 لعام 93

السياسات (106):

- غرس وتأسيس مفهوم الجودة وتحويله الي فلسفة تتبناها الدولة والمؤسسات الخاصه والعامه الإنتاجية والخدمية
- نشر وتوثيق المواصفات القياسية وأساليب الممارسة والمعايرة والإعتماد
- مراقبة تطبيق المواصفات القياسية واساليب الممارسة والمعايرة والإعتماد
- مراقبة تطبيق المواصفات القياسية والمعايرة والتدقيق علي الخدمات والسلع المنتجة والمستورده والمصدرة
- تماشياً مع روح السلام تلتزم الهيئة إستصحاب التعمير والتنمية وترقية ظروف الحياة المعيشية والبيئية
- إستصدار أكبر من المواصفات لقياسيه التي تغطي كلفة جوانب الحياة وتسهم في دفع عجلة الإستثمار والتنمية المستدامة
- إبراز الميزات التنافسية والتسويقية للمنتجات الوطنية وربط المواصفات بالبحوث التطبيقية.

الهيكل التنظيمي :

تقوم الهيئة بإدارة شؤونها وتقديم خدماتها من خلال الإدارات التالية"

1- الإدارة العليا

2- إدارة المواصفات القياسية

3- إدارة القياس والمعايرة

4- إدارة الرقابة وتوكيد الجودة

5- إدارة الموارد المالية والبشرية

6- إدارة التخطيط والبحوث

7- فروع ومكاتب الهيئة بالولايات .

كذلك حدد القانون لسنة 1993م في المادة (6) إنشاء مجلس ذي إختصاصات تعمل في الآتي :

1. يختص المجلس بوضع السياسات العامة للهيئة والسعي لتحقيق إختصاصها علي أسس سليمة

ومع عدم الإخلال بعموم ما تقدم تكون للمجلس الإختصاصات الآتية :

¹⁰⁶ قرار مجلس الوزراء، المرجع السابق .

- أ- الإشراف الفني والإداري والمالي علي الهيئة.
- ب-التوصية للوزير لإعتماد.
- ت- البرنامج السنوي للهيئة.
- ث-المواصفات القياسية والمقاييس.
- ج- دراسة التقارير التي تدور حول الخطط والبرامج التي تتعلق بالمواصفات والمقاييس.
- ح-التنسيق بين الهيئة وأجهزة الدولة لتطوير عمل المواصفات والمقاييس.
- خ- إعداد مشروع الموازنة السنوية للهيئة وإعتماد الحساب الختامي ورفعها للوزير.
- و- وضع الخطط والبرامج التي يراها ضرورية لتحسين وتطوير إدارة الهيئة وطرق وأساليب عملها وعرضها علي الوزير للموافقة عليها.
2. يمارس المجلس في سبيل تحقيق الإختصاصات المنصوص عليها في البند 1 السلطات الآتية:
- أ- إقتراح شروط خدمة الموظفين بالهيئة للوزير ليقوم بدوره بعد موافقة وزير المالية والإقتصاد الوطني برفعها لمجلس الوزراء لإنجازاتها .
- ب-تعيين الموظفين بالهيئة.
- ج- تنظيم الإشتراكات في المؤتمرات والإجتماعات الدولية والإقليمية المتعلقة بنشاط الهيئة .
- د- التوصية للوزير المختص أو الجهة المعنية بإنتاج أو استيراد أو تصدير أي سلعة بإصدار أمر بحظر استعمال تلك السلع أو تعبئتها إذا لم تكن مطابقة للمواصفات القياسية .
- هـ - إصدار اللوائح الداخلية الخاصة بتنظيم أعماله وتحديد كيفية عقد إجتماعه .
- و- متابعة جودة السلع والمنتجات المحلية والمستوردة عن طريق الإدارات والجهات المختصة والتوصية بشأنها للوزارات المختصة في حالة مخالفة تلك السلع للمواصفات القياسية .
- ز- إعداد وتدريب ورفع كفاءة الموظفين في مختلف المستويات في مجالات المواصفات وضبط الجودة .
3. يجوز للمجلس تفويض أي من إختصاصاته وسلطاته المنصوص عليها في البندين (1) و (2) لرئيس المجلس.

كون القانون لسنة 1993م إدارة لضبط الجودة تتمثل إختصاصاتها في الآتي :

- 1- يجب علي كل وزارة أو مؤسسة أو جهة تقوم بإنتاج السلع أو استيرادها أو تصديرها أن تنشئ إدارة للمواصفات ضبط الجودة بالتنسيق مع الهيئة .

2- تختص إدارة ضبط الجودة المشار إليها في البند (1) بالآتي :

أ- الإشراف والرقابة علي تنفيذ المواصفات وضبط الجودة الخاصه بالجهه التي تتبع لها

ب- إنذار أي جهه أو صاحب سلعة بالإلتزام يعد مرتكباً مخالفة لأحكام هذا القانون

ج- إتخاذ الإجراءات القانونية ضد أي شخص أو جهه ترتكب أي مخالفة لأحكام هذا القانون واللوائح

الصادرة بموجبه فيما يتعلق بالمواصفات وضبط الجودة

3- يجوز للهيئه أو لأي جهه ذات إختصاص أو أي شخص متضرر إتخاذ الإجراءات القانونية ضد

أي شخص أو جهه ترتكب مخالفة لأحكام هذا القانون واللوائح الصادرة بموجبه فيما يتعلق

بالمواصفات وضبط الجودة.

المبحث الثاني

تحليل البيانات

تمهيد :

يتناول هذا الفصل وصف للمنهج الذي اتبعته الباحثة في دراسته هذه المشكلة ومن ثم عرض لإجراءات البحث الميدانية، فيتضمن تعريف للمنهج المستخدم في البحث والمجتمع المقتبسة منه العينة، والعينة الممثلة في المجتمع بوصفها متغيراتها، بالإضافة الى شرح الأداة المستخدمة وطريقة بناءها، ثم إجراءات البحث الميدانية، ويلى ذلك الأسباب الإحصائية لتحقيق من فروض البحث .

منهج البحث :

يعرف أحمد حسين الموجود في هند عامر (2010م) المنهج العلمي بأنه : مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول الى الحقيقية . ويغرف المنهج الوصفي بأنه محاولة الوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة او ظاهرة قائمة للوصول لفهم افضل وأدق او وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها ويعرف محمد عبد الحليم المذكور في اماني والى (2007م) بانه الطريقة التي ترتبط بدراسة معاصرة يقصد وصفها وصفاً دقيقاً وتفسيرها تفسيراً علمياً .

مجتمع البحث : ذكر صالح العساف (1988م) مجتمتع البحث بانه مصطلح علمي يراد به كل من يمكن ان تعمم عليه نتائج البحث سواء اكان مجموعة افراد او كتب او مباني . عرفه رجاء ابو علام (2007م) بأنه جميع الافراد (او الاشياء او العناصر) الذين لهم خصائص واحدة يمكن ملاحظتها كما عرفه سالم وآخرون المذكور في الصادق محمد بأنه المجتمتع المتغير الوحدات او العناصر التي يتم تعريفها قبل إختيار عناصر العينة المطلوبة اي انه يمثل الوحدات التي يتم إختيار العينة منها بالفعل .

ويمكن وصف مجتمتع العينة وتحديد بالآتي:

- 1- يتحدد مجتمتع البحث جغرافياً جميع الموظفين وبمختلف الدرجات الوظيفية داخل الهيئة القومية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم .
- 2- وصف المجتمع من حيث عدد افراده : يبلغ عدد جميع الموظفين وبمختلف الدرجات الوظيفية داخل الهيئة القومية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم بمختلف الدرجات الوظيفية داخل الهيئة القومية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم(700) حسب سجلاتهم .

مجتمع الدراسة :

الموظفين بالهيئة القومية للمواصفات والمقاييس بولاية الخرطوم في كافة طبقات المجتمع وبشكل مجتمع الدراسة مجتمع العينة نظراً للصلة المباشرة بالموضوع حيث كان مجتمع يحوي الافراد من النوعين (ذكر، أنثي)، والافراد من مختلف الفئات العمرية، و الافراد من مختلف المستويات التعليمية، و الافراد من مختلف سنوات الخبرة، والافراد من مختلف الحالات الاجتماعية والافراد من مختلف أنواع التدريب حيث يمكن توضيح ذلك على النحو التالي وفق الجداول والأشكال التالية:

الجدول (1/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق النوع

النوع	العدد	النسبة
ذكر	42	60%
أنثي	28	40%
المجموع	70	100.0%

المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، 2016م

الشكل (1/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد الدراسة وفق النوع



المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، 2016م

يتضح من الجدول رقم (1/2/4) والشكل رقم (1/2/4) أن غالبية أفراد عينة البحث من الذكور حيث بلغ عددهم (42) فرداً بنسبة (60%)، فيما بلغ عدد الإناث (28) فرداً ويشكلون ما نسبته (40%).

الجدول (2/2/4)

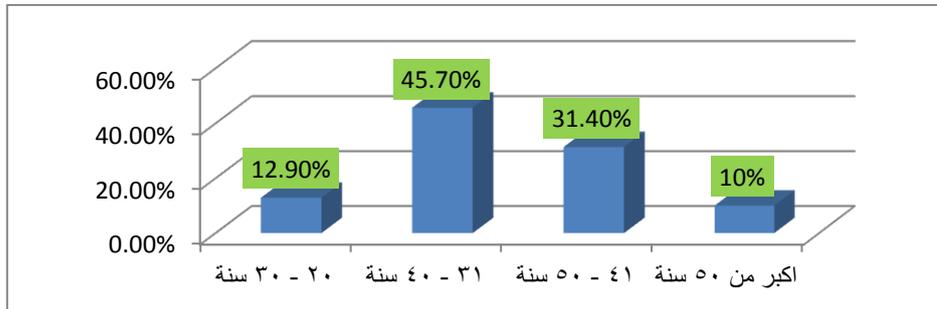
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق العمر

النسبة	العدد	الفئات العمرية
%12.9	9	30 - 20 سنة
%45.7	32	40 - 31 سنة
%31.4	22	50 - 41 سنة
%10	7	اكبر من 50 سنة
%100	70	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، 2016م

الشكل (2/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق العمر



المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، 2016م

يتضح من الجدول رقم (2/2/4) والشكل رقم (2/2/4) أن غالبية أفراد عينة البحث في الفئة العمرية (31-40 سنة) حيث بلغ عددهم (32) فرداً ويشكلون ما نسبته (45.7%)، يليهم الذين في الفئة العمرية (41-50 سنة) حيث بلغ عددهم (22) فرداً ويشكلون ما نسبته (31.4%)، فيما بلغ عدد الذين في الفئة العمرية (20-30 سنة) (9) أفراد وبنسبة (12.9%) .

الجدول (3/2/4)

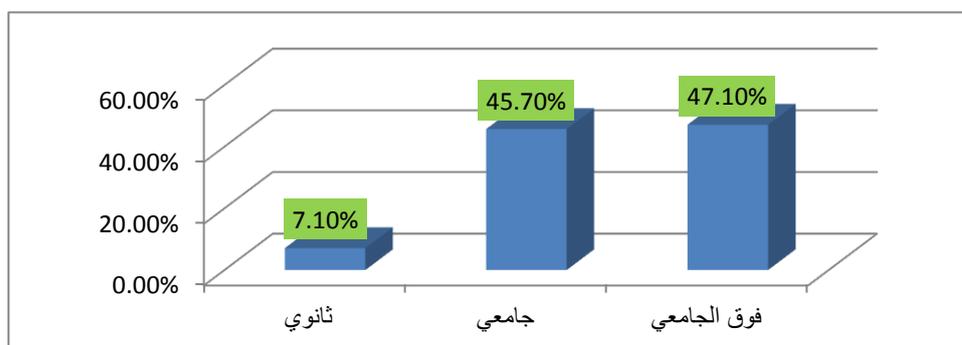
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوي التعليمي
%7.1	5	ثانوي
%45.7	32	جامعي
%47.1	33	فوق الجامعي
%100.0	70	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، 2016م

الشكل (3/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، 2016م

يتضح من الجدول رقم (3/2/4) والشكل رقم (3/2/4) أن غالبية أفراد الدراسة مستواهم التعليمي (فوق الجامعي) حيث بلغ عددهم (33) فرداً ويشكلون ما نسبته (47.1%)، يليهم الذين مستواهم التعليمي (جامعي) بعدد (32) فرداً وبنسبة (45.7%)، فيما بلغ عدد الذين مستواهم التعليمي (ثانوي) (5) أفراد وبنسبة (7.1%).

الجدول (4/2/4)

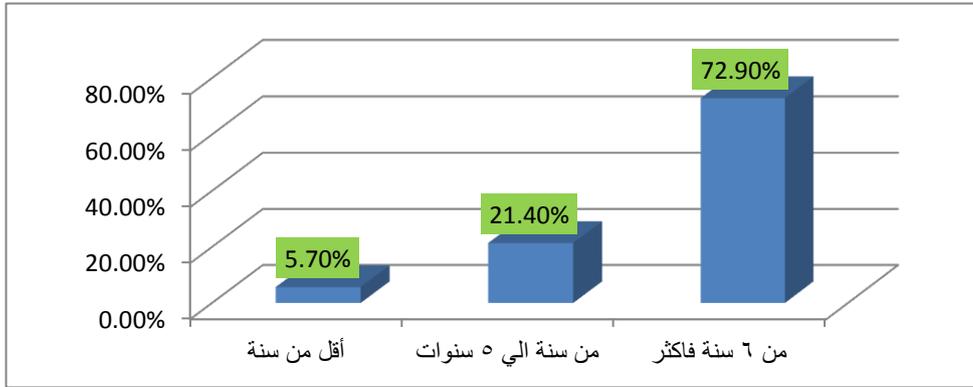
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق عدد سنين الخبرة

عدد سنين الخبرة	العدد	النسبة
أقل من سنة	4	%5.7
من سنة الي 5 سنوات	15	%21.4
من 6 سنة فاكتر	51	%72.9
المجموع	70	%100.0

المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، 2016م

الشكل (4/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق عدد سنين الخبرة



المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، 2016م

يتضح من الجدول (4/2/4) والشكل (4/2/4) أن غالبية أفراد الدراسة عدد سنوات خبرتهم (6 سنوات فأكثر) حيث بلغ عددهم (51) فرداً ما نسبته (72.9%)، يليهم الذين عدد سنوات خبرتهم (سنة الي 5 سنوات) بعدد (15) فرداً وبنسبة (21.4%)، فيما بلغ عدد الذين عدد سنوات خبرتهم (أقل من سنة) (4) أفراد وبنسبة (5.7%).

الجدول (5/2/4)

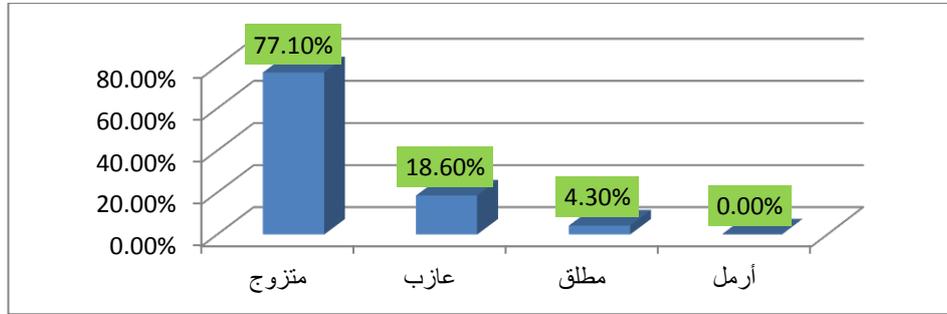
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الحالة الاجتماعية

النسبة	العدد	الحالة الاجتماعية
%77.1	54	متزوج
%18.6	13	عازب
%4.3	3	مطلق
%0.0	0	أرمل
%100	70	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، 2016م

الشكل (5/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق الحالة الاجتماعية



المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، 2016م

يتضح من الجدول رقم (5/2/4) والشكل رقم (5/2/4) أن غالبية أفراد الدراسة حالتهم الاجتماعية (متزوج) حيث بلغ عددهم (54) فرداً ويشكلون ما نسبته (77.1%)، يليهم الذين حالتهم الاجتماعية (عازب) بعدد (13) فرداً وبنسبة (18.6%)، فيما بلغ عدد الذين حالتهم الاجتماعية (مطلق) (3) أفراد وبنسبة (4.3%).

الجدول (6/2/4)

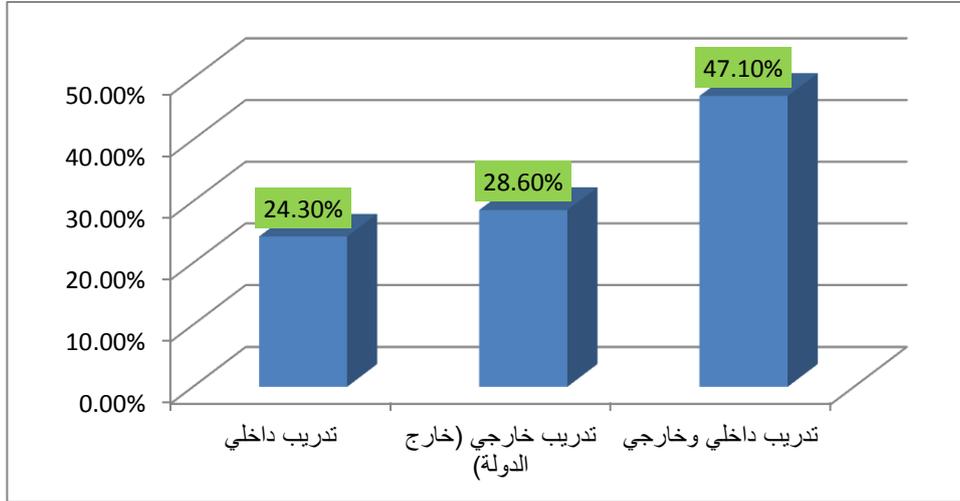
التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق التدريب

النسبة	العدد	نوع التدريب
%24.3	17	تدريب داخلي
%28.6	20	تدريب خارجي (خارج الدولة)
%47.1	33	تدريب داخلي وخارجي
%100.0	70	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، 2016م

الشكل (6/2/4)

التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق التدريب



المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، 2016م

يتضح من الجدول رقم (6/2/4) والشكل رقم (6/2/4) أن غالبية أفراد الدراسة تلقوا (التدريب الداخلي والخارجي معاً) حيث بلغ عددهم (33) فرداً ويشكلون ما نسبته (47.1%)، يليهم اللذين تلقوا (التدريب الخارجي فقط) بعدد (20) فرداً وبنسبة (28.6%)، فيما بلغ عدد الذين تلقوا (التدريب الداخلي فقط) (17) فرداً وبنسبة (24.3%).

أدوات البحث :

- عرفها ميخائيل المذكور في هند عامر (2010م) بأنها هي الطريقة التي استخدمت في جمع المعلومات ما ونقيس به ما نود ان نقيسه . وعرفها صالح العساف المذكور في صادق محمود (2006م) بأنها الوسيلة التي تجمع بها المعلومة اللازمة لأجابة اسئلة البحث او اختبار فروضة . وعرفها كمال عبد الحميد زيتون (2004م) بانها مجموعة من الاسئلة التي لها علاقة بموضوع او موضوعات معينة وذلك بغرض الحصول على معلومات حول هذا الموضوع وذلك من خلال اجابات المبحوثين .

توزيع وجمع الاستبيان :

وزعت الباحثة 70 نسخة من الاستبانة على افراد عينة الدراسة واستطاعت جمع 70 نسخة وذلك بنسبه بلغت 100% .

صدق وثبات الاستبانة : عرفتها رجاء محمد ابوعلام (2007م) بأن مفهوم الصدق والثبات يشير الى كل الاستدلالات الخاصة التي تخرج بها من درجات القياس من حيث مناسبتها ومعناها وفائدتها وتحقيق القياس يعني تجميع الادلة التي تؤيد مثل هذه الاستدلالات .

بعد انتهاء الباحثة من إعداد الاستبانة، سعت الباحثة للتأكد من مدي ملائمتها لما وضع له، فتقدمت بخطاب تحكيم تم توزيعه لعدد من المهمين بالقضية، وطلبت الباحثة برأيهم العلمي من خلال الاتي :

1- دقة وسلامة العبارات .

2- شكل الخيارات المستخدمة في المقياس

3- وضوح الاسئلة .

4- شموليه العبارات وتغطيتها لمشكلة البحث .

الثبات والصدق الإحصائي :

يقصد بثبات الاختبار أن يعطي المقياس نفس النتائج إذا ما استخدم أكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة. كما يعرف الثبات أيضاً بأنه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقبسه الاختبار.

أما الصدق فهو مقياس يستخدم لمعرفة درجة صدق المبحوثين من خلال إجاباتهم على مقياس معين، ويحسب الصدق بطرق عديدة أسهلها كونه يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات. وتتراوح قيمة كل من الصدق والثبات بين الصفر والواحد الصحيح.

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}}$$

وقامت الباحثة بحساب معامل ثبات المقياس المستخدم في الاستبانة عن طريق معادلة ألفا-كرونيباخ وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

الجدول (7/2/4)

الثبات والصدق الإحصائي لإجابات أفراد العينة على الإستبيان

معامل الصدق الذاتي	معامل الثبات	الفرضيات
0.78	0.61	الأولى
0.91	0.82	الثانية
0.92	0.84	الثالثة
0.86	0.74	الرابعة
0.77	0.60	الخامسة
0.95	0.90	الإستبيان كاملاً

المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2016م

يتضح من نتائج الجدول (7/2/4) أن جميع معاملات الثبات والصدق لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بكل محور من محاور الدراسة، وعلى الاستبيان كاملاً كانت أكبر من (50%) وتقترب الي الواحد الصحيح مما يدل على أن استبانة الدراسة تتصف بالثبات والصدق الكبيرين بما يحقق أغراض الدراسة، ويجعل التحليل الإحصائي سليماً ومقبولاً.

إجراءات البحث الميدانية :

بعد ان اطلعت الباحثة على بعض الكتب والدراسات في مجال التسويق والإدارة وإكملها لإعداد مقياس يمكنها من الحصول على نتائج حقيقية وبعد تاكدها من صلاحية البيانات بعد التحكيم، ومن ثم وثقت بجدوى المقياس بعد اجراءهم على العينة الدراسة وحساب صدقهم وثباتهم قامت الباحثة بالوصول لكل مسؤولي مدرء الإدارات المختلفة بالهيئة بالخرطوم وهدفت من ذلك الحصول على معلومات احصائية عن عدد الموظفين . ومن ثم حددت عدد العينة من إدارة وقامت بتوزيع الاستبانة على افراد العينة في الادارت المختلفة، وشرحت لهم الهدف من هذا البحث وطمأنتهم وأكدت لهم سرية المعلومات، وحثتهم على التعاون معها والتزامهم بالصدق والصراحة في اجاباتهم . وبلغ عدد العينة (70) ممثلة للعاملين بالهيئة القومية للمواصفات والمقاييس

أداة الدراسة : إتمد الباحثة على **الإستبانة** كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث أن للإستبانة مزايا منها:

- 1- يمكن تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
- 2- قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
- 3- سهولة وضع أسئلة الاستبانة وترسيم ألفاظها وعباراتها.
- 4- توفر الإستبانة وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.

وصف الاستبانة :

أرفق مع الإستبانة خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الاستبانة، واحتوت الاستبانة على قسمين رئيسيين:

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول النوع، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الإجتماعية والتدريب.

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (29) عبارة، طُلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا إستجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس مستويات (وافق بشدة، وافق، محايد، لا وافق، لا وافق مطلقاً). وقد تم توزيع هذه العبارات على محاور (فرضيات) الدراسة الخمس.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة و للتحقق من فرضياتها ، تم إستخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

- 1- الأشكال البيانية .
 - 2- التوزيع التكرارى للاجابات.
 - 3- النسب المئوية.
 - 4- معادلة ألفا-كرونباخ لحساب معامل الثبات .
 - 5- الوسيط.
 - 6- اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات .
- للحصول على نتائج دقيقة قدر الامكان ، تم استخدام البرنامج الإحصائى **SPSS** و الذى يشير اختصارا الى الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (**Statistical Package for Social Sciences**).

عرض و مناقشه نتائج الدراسة :

تمهيد:

يتم في هذا الجزء عرض النتائج التي تم التوصل اليها من خلال عملية التحليل الإحصائي للفروض التي تمت صياغتها في بداية البحث، وبلي ذلك عرض كل فرض وتحليله وتفسيره مع مقارنة النتائج بنتائج الدراسات السابقة و للاجابة على تساؤلات الدراسة و التحقق من فرضياتها سيتم حساب الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان و التي تبين أراء عينة الدراسة ، حيث تم إعطاء الدرجة (5) كوزن لكل إجابة " اوافق بشدة"، و الدرجة (4) كوزن لكل إجابة " اوافق"، و الدرجة (3) كوزن لكل إجابة " محايد"، و الدرجة (2) كوزن لكل إجابة " لا اوافق"، و الدرجة (1) كوزن لكل إجابة " لا اوافق مطلقاً". ولمعرفة إتجاه الإستجابة فإنه يتم حساب الوسيط. إن كل ما سبق ذكره وحسب متطلبات التحليل الاحصائي هو تحويل المتغيرات الأسمية الى متغيرات كمية، وبعد ذلك سيتم استخدام اختبار مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق في اجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل محور.

• عرض و مناقشة نتائج المحور الاول :

" دور التواصل الداخلي علي استبقاء الموظف "

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة علي عبارات المحور الاول :

الجدول (1/2/4)

ت	العبارة	التكرار النسبة				
		لا وافق مطلقاً	لا وافق	محايد	وافق بشدة	
1	تقوم المؤسسة بالتواصل مع جميع الموظفين	1 %1.4	12 %17.1	5 %7.1	36 %51.4	16 %22.9
2	هنالك يسر وسهولة في حصول الموظف علي المعلومة داخل المؤسسة	1 %1.4	9 %12.9	7 %10	42 %60	11 %15.7
3	المعلومات التي تصل الموظف من الإدارة دقيقة وصحيحة	1 %1.4	5 %7.1	11 %15.7	28 %40	25 %35.7
4	توفر الإدارة المعلومات الكافية عن استراتيجية الشركة وأهدافها	2 %2.9	7 %10	10 %14.3	33 %47.1	18 %25.7
5	البريد الإلكتروني المرسل بواسطة دائرة الإتصال الداخلي وسيلة فعالة لخلق الوعي لدي الموظف	3 %4.3	6 %8.6	10 %14.3	30 %42.9	21 %30
6	يعتمد الموظف علي قنوات الإتصال غير الرسمية للتواصل مع الزملاء في الحصول علي المعلومات	9 %12.9	21 %30	9 %12.9	22 %31.4	9 %12.9

المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2016م.

لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إعداد المبحوثين تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات المحور الاول، الجدول (2/2/4) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

الجدول (2/2/4)

ت	العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الوسيط	تفسير اتجاه المبحوثين
1	تقوم المؤسسة بالتواصل مع جميع الموظفين	53.00	0.000	4	اوافق
2	هنالك يسر وسهولة في حصول الموظف علي المعلومة داخل المؤسسة	74.00	0.000	4	اوافق
3	المعلومات التي تصل الموظف من الإدارة دقيقة وصحيحة	41.14	0.000	4	اوافق
4	توفر الإدارة المعلومات الكافية عن استراتيجية الشركة وأهدافها	41.86	0.000	4	اوافق
5	البريد الإلكتروني المرسل بواسطة دائرة الإتصال الداخلي وسلية فعالة لخلق الوعي لدي الموظف	36.14	0.000	4	اوافق
6	يعتمد الموظف علي قنوات الإتصال غير الرسمية للتواصل مع الزملاء في الحصول علي المعلومات	13.43	0.009	3	محايد
	جميع العبارات	211.83	0.000	4	اوافق

المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2016م.

من الجدول اعلاه :

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (53.00) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (74.00) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (41.14) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (41.86) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (36.14) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (13.43) والقيمة الاحتمالية لها (0.009) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح المحايدين علي العبارة.
- ولقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بجميع عبارات المحور الاول (211.83)، والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين علي المحور.
- مما تقدم نستنتج أن محور الدراسة الاول " دور التواصل الداخلي علي استبقاء الموظف " قد تحقق ولصالح الموافقين.

• عرض و مناقشة نتائج المحور الثاني :

" دور التحفيز في استبقاء الموظف "

الجدول (3/2/4) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني :

ت	العبرة	التكرار النسبة				
		لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق بشدة	
1	تقوم المؤسسة بتقدير الموظف من خلال تقديم الحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير	4 %5.7	9 %12.9	11 %15.7	27 %38.6	19 %27.1
2	يعد الحافز المادي الذي تقدمه الهيئة كافياً للموظف	1 %1.4	12 %17.1	3 %4.3	28 %40	26 %37.1
3	تعتبر الهيئة الموظف من أهم معايير نجاحها	2 %2.9	5 %7.1	7 %10	29 %41.4	27 %38.6
4	تعتبر الهيئة تلبية مطالب موظفيها ضرورة لاتقل أهمية عن مطالب الزبائن	1 %1.4	4 %5.7	6 %8.6	37 %52.9	22 %31.4
5	تأخذ الشركة الشكوى التي يقدمها الموظف بعين الاعتبار	7 %10	7 %10	11 %15.7	34 %48.6	18 %25.7

المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2016م.

لإختبار وجود الفروق بين إعداد المبحوثين تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارات المحور الثاني، الجدول (4/2/4) يلخص نتائج الإختبار لهذه العبارات:

الجدول (4/2/4)

ت	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الوسيط	تفسير اتجاه المبحوثين
1	تقوم المؤسسة بتقدير الموظف من خلال تقديم الحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير	23.43	0.000	4	وافق
2	يعد الحافز المادي الذي تقدمه الهيئة كافياً للموظف	45.29	0.000	4	وافق
3	تعتبر الهيئة الموظف من أهم معايير نجاحها	47.71	0.000	4	وافق
4	تعتبر الهيئة تلبية مطالب موظفيها ضرورة لاتقل أهمية عن مطالب الزبائن	66.14	0.000	4	وافق
5	تأخذ الشركة الشكوى التي يقدمها الموظف بعين الاعتبار	24.29	0.000	4	وافق
	جميع العبارات	213.51	0.000	4	وافق

المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2016م.

من الجدول اعلاه :

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (23.43) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (45.29) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين إجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (47.71) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (66.14) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (24.29) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- ولقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بجميع عبارات المحور الثاني (213.51)، والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقين علي المحور.
- مما تقدم نستنتج أن محور الدراسة الثاني " دور التحفيز علي استبقاء الموظف " قد تحقق ولصالح الموافقين.

• عرض و مناقشة نتائج المحور الثالث :

" دور التدريب علي استبقاء الموظف "

الجدول (5/2/4) يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات المحور الثالث :

ت	العبارة	التكرار النسبة%				
		لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق بشدة	
1	الهيئة تضع استراتيجية في التدريب لوضع الموظف في منصبه المناسب	4 %5.7	11 %15.7	10 %14.3	27 %38.6	18 %25.7
2	يساعد المدير الموظف لتحديد احتياجاته في التدريب والتطوير	2 %2.9	7 %10	13 %18.6	34 %48.6	14 %20
3	التدريب يستهدف مهارات الموظف الإتصاليه بشكل أساسي	1 %1.4	8 %11.4	13 %18.6	31 44.35	17 %24.3
4	التدريب يساعد على مواجهة تغيرات البيئه الداخليه	1 %1.4	3 %4.3	5 %7.1	35 505	26 %37.1
5	المعلومات التي تكتسب من التدريب تتاسب مختلف الاحتياجات الوظيفيه	1 %1.4	10 %14.3	7 %10	34 %48.6	18 %25.7
6	يحصل الموظف علي تدريب فني وإداري	1 %1.4	9 %12.9	7 %10	34 %48.6	19 %27.1

المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2016م.

لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إعداد المبحوثين تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات المحور الثالث، الجدول (6/2/4) يلخص نتائج الإختبار لهذه العبارات:

ت	العبارة	قيمة مربع كأي	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الوسيط	تفسير اتجاه المبحوثين
1	الهيئة تضع استراتيجية في التدريب لوضع الموظف في منصبه المناسب	22.14	0.000	4	اوافق
2	يساعد المدير الموظف لتحديد احتياجاته في التدريب والتطوير	42.43	0.000	4	اوافق
3	التدريب يستهدف مهارات الموظف الإتصاليه بشكل أساسي	36.00	0.000	4	اوافق
4	التدريب يساعد على مواجهة تغيرات البيئه الداخليه	68.29	0.000	4	اوافق
5	المعلومات التي تكتسب من التدريب تناسب مختلف الاحتياجات الوظيفيه	46.43	0.000	4	اوافق
6	يحصل الموظف علي تدريب فني وإداري	47.71	0.000	4	اوافق
	جميع العبارات	246.64	0.000	4	اوافق

المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2016م.

من الجدول اعلاه :

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (22.14) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (42.43) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية

(5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (36.00) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (68.29) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (46.43) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.

• بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (47.71) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.

ولقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بجميع عبارات المحور الثالث (246.64) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي المحور.

مما تقدم نستنتج أن محور الدراسة الثالث " دور التدريب علي استبقاء الموظف " قد تحقق ولصالح الموافقون.

• عرض و مناقشة نتائج المحور الرابع :

" دور التمكين علي استبقاء الموظف "

الجدول (7/2/4) يبين التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة علي عبارات المحور الرابع :

التكرار النسبة %					العبارة	ت
لا اوافق بشدة	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة		
3 %4.3	5 %7.1	15 %21.4	34 %48.6	13 %18.6	يأخذ صانعو القرار في الهيئة التغذية الراجعة التي يحصل عليها الموظف من عمله بعين الإعتبار	1
1 %1.4	8 %11.4	13 %18.6	38 %54.3	10 %14.3	تمنح الهيئة الموظف السلطة الكافية فيما يتعلق بالقرارات التي تخص طبيعة عمله مباشرة	2
0 %0.0	2 %2.9	1 %1.4	39 %55.7	28 %40	يلعب الموظف دوراً إيجابياً مع فريق عمله	3
0 %0.0	3 %4.3	3 %4.3	40 %57.1	24 %34.3	تشجع الإدارة الموظفين علي العمل بروح الفريق	4
0 %0.0	11 %15.7	5 %7.1	44 %62.9	10 %14.3	تهتم الإدارة بأراء ومقترحات الموظف مما يساعده في تمكينه في أداء عمله.	5

المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2016م.

لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إعداد المبحوثين تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات المحور الرابع، الجدول (8/2/4) يلخص نتائج الاختبار لهذه العبارات:

ت	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الوسيط	تفسير اتجاه المبحوثين
1	يأخذ صانعو القرار في الهيئة التغذية الراجعة التي يحصل عليها الموظف من عمله بعين الإعتبار	43.14	0.000	4	وافق
2	تمنح الهيئة الموظف السلطة الكافية فيما يتعلق بالقرارات التي تخص طبيعة عمله مباشرة	57.60	0.000	4	وافق
3	يلعب الموظف دوراً إيجابياً مع فريق عمله	62.00	0.000	4	وافق
4	تشجع الإدارة الموظفين علي العمل بروح الفريق	55.37	0.000	4	وافق
5	تهتم اللإدارة بأراء ومقترحات الموظف مما يساعده في تمكينه في أداء عمله.	54.69	0.008	4	وافق
	جميع العبارات	328.23	0.000	4	وافق

المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2016م.

من الجدول اعلاه :

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (43.14) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (57.60) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (62.00) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (55.37) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (54.69) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- ولقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بجميع عبارات المحور الرابع (328.23) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي المحور.
- مما تقدم نستنتج أن محور الدراسة الرابع " دور التمكين علي استبقاء الموظف " قد تحقق ولصالح الموافقون.

- عرض و مناقشة نتائج المحور الخامس :
" دور الرضا الوظيفي علي استبقاء الموظف "

الجدول (9/2/4) يبين التوزيع التكراري لإجابات افراد عينة الدراسة علي عبارات المحور الخامس :

ت	العبارة	التكرار النسبة%				
		لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق بشدة	
1	تحرص الإدارة علي تقييم أداء عمل الموظف	3 %4.3	8 %11.4	5 %7.1	42 %60	12 %17.1
2	يشعر الموظف بالإستقلالية في العمل	3 %4.3	15 %21.4	11 %15.7	31 %44.3	10 %14.3
3	يشعر الموظف بوضوح مسؤولياته في العمل	2 %2.9	8 %11.4	9 %12.9	35 %50	16 %22.9
4	عدد ساعات العمل مناسبة للموظف	4 %5.7	1 %1.4	4 %5.7	40 %57.1	21 %30
5	يحرص الزملاء على تبادل المعلومات ومصادر المعرفة فيما بينهم	2 %2.9	6 %8.6	7 %10	36 %51.4	19 %27.1
6	يتعاون الزملاء في العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة اليهم	1 %1.4	7 %10	4 %5.7	40 %57.1	18 %25.7
7	يشعر الموظف بالأمان تجاه مستقبله الوظيفي في الشركة	2 %2.9	8 %11.4	8 %11.4	30 %42.9	22 %31.4

المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2016م.

لإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إعداد المبحوثين تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الاجابات على كل عبارة من عبارات المحور الخامس، الجدول (10/2/4) يلخص نتائج الإختبار لهذه العبارات:

ت	العبارة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة الوسيط	تفسير اتجاه المبحوثين
1	تحرص الإدارة علي تقييم أداء عمل الموظف	73.29	0.000	4	اوافق
2	يشعر الموظف بالإستقلالية في العمل	49.66	0.000	4	اوافق
3	يشعر الموظف بوضوح مسؤولياته في العمل	46.43	0.000	4	اوافق
4	عدد ساعات العمل مناسبة للموظف	78.14	0.000	4	اوافق
5	يحرص الزملاء على تبادل المعلومات ومصادر المعرفة فيما بينهم	54.71	0.000	4	اوافق
6	يتعاون الزملاء في العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة اليهم	72.14	0.000	4	اوافق
7	يشعر الموظف بالأمان تجاه مستقبله الوظيفي في الشركة	38.29	0.000	4	اوافق
	جميع العبارات	535.49	0.000	4	اوافق

المصدر: إعداد الباحثة، من الدراسة الميدانية، برنامج SPSS، 2016م.

من الجدول اعلاه :

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الاولى (73.29) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثانية (49.66) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقونعلي العبارة.

- بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الثالثة (46.43) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الرابعة (78.14) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة الخامسة (54.71) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السادسة (72.14) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
 - بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة السابعة (38.29) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي العبارة.
- ولقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد أفراد العينة الدراسة على ما جاء بجميع عبارات المحور الخامس (535.49) والقيمة الاحتمالية لها (0.000) وهذه القيمة الاحتمالية أقل من قيمة مستوي المعنوية (5%) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وعند مستوى (5%) بين أجابات أفراد الدراسة ولصالح الموافقون علي المحور.
- مما تقدم نستنتج أن محور الدراسة الخامس " دور الرضا الوظيفي علي استبقاء الموظف " قد تحقق ولصالح الموافقون.

المبحث الثالث

اختبار فروض الدراسة

تمهيد:

تتناول الباحثة في هذا المبحث مناقشة وتفسير فرضيات الدراسة وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية. وبيانات الدراسة على النحو التالي :

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي و دوره في استبقاء الموظف.

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية في دور التسويق الداخلي علي استبقاء الموظف.

الفرضية البديلة : يوجد أثر ذو دلالة احصائية في دور التسويق الداخلي علي استبقاء الموظف.

مستوى المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	الفرضية الأولى
0.000	8.73	0.69	يوجد أثر ذو دلالة احصائية في التسويق الداخلي و دوره علي استبقاء الموظف.
		0.77	معامل الارتباط (R)
		0.59	معامل التحديد (R2)
		76.3	F
		0.000	Sig F

هنالك ارتباط طردي قوى بين التسويق الداخلي وأثره علي استبقاء الموظف. ويتضح ذلك من خلال

قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.77) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين التسويق

الداخلي وأثره علي استبقاء الموظف. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.69) وهذه القيمة الموجبة

تدل على وجود أثر طردي بين التسويق الداخلي وعلى بقاء الموظف وبالتالي فأن تغيير في مستوى

التسويق الداخلي مثلاً بنسبة 10% يؤدي إلى إحداث تغيير في بقاء الموظف بمعدل 6.9% .

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن مستوى الجهود المقدمة في التسويق الداخلي تؤثر على الموظف

بنسبة (59%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.59) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر على الأداء بنسبة (41%) . وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين إتخاذ القرار السياسي ومستوى تنظيمية.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي ومستوى استبقاء الموظف وفقا " لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين التسويق الداخلي ومستوى استبقاء الموظف (8.73) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (76.3) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي ومستوى استبقاء الموظف .

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية البديله يوجد أثر ذو دلالة احصائيه في دور التسويق الداخلي علي استبقاء الموظف.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التواصل الداخلي ودورها علي استبقاء الموظف. تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائيه في دور التواصل الداخلي علي استبقاء الموظف.
الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائيه في دور التواصل الداخلي علي استبقاء الموظف.

مستوى المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	الفرضية الثانية
0.000	9.14	0.70	لا يوجد أثر ذو دلالة احصائيه في التواصل الداخلي ودوره علي استبقاء الموظف.
		0.78	معامل الارتباط (R)
		0.61	معامل التحديد (R2)
		83.5	F
		0.000	Sig F

هنالك ارتباط طردي قوى بين نمط التواصل الداخلي و استبقاء الموظف ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.78) وتدلل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين عملية التواصل الداخلي و استبقاء الموظف. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.70) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود أثر طردي لنمط التواصل الداخلي واستجابة الموظف للبقاء بالموسسة. وبالتالي فإن تغيير في مستوى نمط التواصل بنسبة 10% يؤدي إلى إحداث تغيير في معدل البقاء 7.8% .

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن مستوى نمط التواصل يؤثر ليس فقط في بقاء الموظفين وإنما أيضاً على أداء الموظفين بنسبة (61%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.16) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر على الأداء بنسبة (39)%. وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين عملية التواصل الداخلي و استبقاء الموظف

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التواصل الداخلي واستبقاء الموظف. وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين التواصل ومستوى الاستجابة للبقاء (9.14) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (83.4) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التواصل الداخلي علي استبقاء الموظف

وبناء على نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور التواصل الداخلي علي استبقاء الموظف والتي تحققت ولصالح الموافقين.

الفرضية الثالثة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التحفيز و دورها علي استبقاء الموظف

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية في التحفيز و دوره علي استبقاء الموظف الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية في التحفيز و دوره علي استبقاء الموظف

مستوى المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	الفرضية الثالثة
0.000	8.73	0.69	لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية في التحفيز و دوره علي استبقاء الموظف
		0.77	معامل الارتباط (R)
		0.59	معامل التحديد (R2)
		76.3	F
		0.000	Sig F

1. هنالك ارتباط طردي كبير بين وسائل التحفيز المختلفة وبين بقاء الموظفين بالهيئة . ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي :
* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.77) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية بين وسائل التحفيز المختلفة وبين قبول بقائهم بالهيئة. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.69) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود أثر طردي، وبالتالي فإن التغيير في وسائل التحفيز بوجه عام مثلاً بنسبة 10% يؤدي إلى إحداث تغيير على مستوى إتخاذ القرار بالبقاء بنسبة 6.9% .

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن وسائل التحفيز، يؤثر على مستوى البقاء، بنسبة (77%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.77) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر على البقاء بنسبة (23)%. وهذه النتيجة تدل على أن التحفيز طريق يمهّد الي قبول او رفض البقاء.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل التحفيز المختلفة وبين قبول البقاء، وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بينهما (8.73) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (76.3)

بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأثره علي استبقاء الموظف .

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين " دور التحفيز علي استبقاء الموظف " والتي تحققت ولصالح الموافقين .

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التدريب و دوره علي استبقاء الموظف.

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية في التدريب ودوره علي استبقاء الموظف.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية في التدريب و دوره علي استبقاء الموظف.

مستوى المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	الفرضية الرابعة
0.000	4.28	0.49	لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية في التدريب و دوره علي استبقاء الموظف.
		0.50	معامل الارتباط (R)
		0.25	معامل التحديد (R2)
		18.34	F
		0.000	Sig F

1. هنالك ارتباط طردي وسط بين التدريب وبقاء الموظف ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل

الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.50) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطية بين التدريب

وتأسيسه على صورة علمية وعملية وما بين بقاء الموظف. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.49)

وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود أثر طردي بين إتخاذ التدريب وبقاء الموظف وبالتالي فإن تغيير

في مستوى إتخاذ التدريب مثلاً بنسبة 10% يؤدي إلى إحداث تغيير في بقاء الموظف بمعدل 4.9%.

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن مستوى التدريب ونوعيته و تأسيسه على صورة علمية وعملية تؤثر بنسبة (59%) حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.59) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر على الأداء بنسبة (41%) . وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين التدريب ومستوى بقاء الموظف .

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب ومستوى بقاء الموظف وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين التدريب ومستوى البقاء (4.28) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (18.34) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5% .

وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القرار ومستوى تأسيسه بقاء الموظف بالهيئة .

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية بوجود أثر ذو دلالة احصائية للتدريب و دوره علي استبقاء الموظف.

الفرضية الخامسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التمكين و دوره علي استبقاء الموظف.

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين عملية التمكين و دوره علي استبقاء الموظف.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين عملية التمكين و دوره علي استبقاء الموظف.

مستوى المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	الفرضية الخامسة
0.000	9.14	0.70	لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية في التمكين و دوره علي استبقاء الموظف.
		0.78	معامل الارتباط (R)
		0.61	معامل التحديد (R2)
		83.5	F
		0.000	Sig F

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2016

يتضح من الجدول رقم (1/3):

1/هنالك ارتباط طردي قوى بين التمكين وأثره على استبقاء الموظف. ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي:

* بلغت قيمة معامل الارتباط (0.67) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين التمكين وأثره على استبقاء الموظف. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.70) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود أثر طردي التمكين بالنسبة للموظف وبالتالي فإن تغيير في مستويات التمكين بنسبة 10% يؤدي إلى إحداث تغيير في أداء الموظفين وكذلك قناعاته بالبقاء داخل المؤسسة بمعدل 7% .

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن مستوى نمط التمكين يؤثر على قرار الموظف بالبقاء بنسبة (61)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.16) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر على الأداء بنسبة (39)%. وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين التمكين وأداء الموظفين وكذلك بقائهم بالمؤسسة.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط التمكين وبقاء الموظفين وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين التمكين وبقاء الموظف (9.14) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (83.4) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وأثره على استبقاء الموظف.

وبناء على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية التمكين و دوره على استبقاء الموظف.

الفرضية السادسة :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية الرضاء الوظيفي ودوره علي استبقاء الموظف.

تم صياغة هذا الفرض كما يلي :

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الرضاء الوظيفي و دوره علي استبقاء الموظف.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الرضاء الوظيفي و دوره علي استبقاء الموظف.

مستوى المعنوية	اختبار (T)	معامل الانحدار (B)	الفرضية السادسة
0.000	8.73	0.69	لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الرضاء الوظيفي وأثره علي استبقاء الموظف.
		0.77	معامل الارتباط (R)
		0.59	معامل التحديد (R2)
		76.3	F
		0.000	Sig F

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2016

1/هنالك ارتباط طردي قوى بين الرضاء الوظيفي وأثره علي استبقاء الموظف.

ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقيمة معامل الانحدار (B) وذلك على النحو التالي * بلغت قيمة معامل الارتباط (0.77) وتدل هذه القيمة على وجود علاقة ارتباطيه بين الرضاء الوظيفي والأداء وما بين استبقاء الموظف. كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.69) وهذه القيمة الموجبة تدل على وجود أثر طردي بالشعور بالرضاء لدى العاميين بالهيئة العامة للمواصفات والمقاييس وبالتالي فأن التغيير في مستوى تقدير جهود الموظفين بنسبة 10% يؤدي إلى إحداث تغيير في استبقاء الموظف بمعدل 6.9% .

2. كما تشير نتائج التقدير إلى أن مستوى الشعور الرضاء الوظيفي تيؤثر على الأداء بنسبة (59)% حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0.59) بينما المتغيرات الأخرى تؤثر على الأداء بنسبة (41)%. وهذه النتيجة تدل على جودة توفيق العلاقة بين الرضاء الوظيفي ومستوى البقاء بالهيئة.

3. كما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين علاقة ارتباطيه بين الرضاء

الوظيفي والأداء وما بين استبقاء الموظف وفقاً لاختبار (t) واختبار (F) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة لمعامل العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء (8.73) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وبلغت قيمة (F) (76.3) بمستوى معنوية (0.000) وجميع قيم مستوى المعنوية أقل من مستوى المعنوية 5%. وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي واستبقاء الموظف. وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في الفقرات السابقة يتم قبول الفرضية البديل والقائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وأثره على استبقاء الموظف.

الخاتمة

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

الخاتمة

النتائج والتوصيات

تمهيد :

تعرض الباحثة في هذا الفصل تلخيصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها بعد إجراءات الدراسة ومن ثم تبين توصياتها لحل مشكلة البحث، وتشير كذلك لعدد من الدراسات المستقبلية التي تسهم من وجهة نظرها في الوصول لفهم أدق وأعمق لأسباب التسويق ومحدداته مستقبلاً.

أولاً: النتائج :

- للتسويق الداخلي أثر كبير علي استبقاء الموظف ضمن هيكل الهيئة القومية للمواصفات والمقاييس السودانية.
- حقق التواصل الداخلي ما بين الإدارة العليا والموظفين مصالح جميع الأطراف .
- ساهمت سياسات التدريب في استقرار العمل .
- حققت سياسات التمكين المتبعة الرضا الوظيفي وساهمت في إستقرار الموظف.
- هنالك رضا وظيفي عام وخلق بيئة عمل جاذبة .
- ساهمة سياسة الحوافز الناجحة في زيادة الولاء و الإنتاج وكفاءة الأداء.
- الترقيات تتم للدرجة الاعلى بناءا" على الإسلوب العلمي ويتم ذلك وفق معايير معينه للترقية مما يخلق نوع من الرضا وسط الموظفين الشئ الذي ساهم في اداء الموظف لشعوره بانها تتم بعدالة.
- مشاركة الموظفين في إتخاذ القرار من خلال روح الفريق وذلك في جو يتسم بالديموقراطية ويساعد على العمل .
- يتم تقييم اداء الموظفين بصورة مستمرة وفق معايير واضحة لقياس الأداء وتستخدم نتائج تقييم الاداء في التطوير .
- أداء الموظفين في الهيئة رفيع ويتسم بالنشاط والهمة والتجويد .

ثانياً: التوصيات:

1- توصيات عامة :

- الحفاظ على مستوى العلاقات بين الموظفين من خلال تعزيز اشكال التواصل .
- الاستمرار في سياسة مشاركة الموظفين في إتخاذ القرار
- اشاعة روح عمل الفريق الواحد وتدريب الكوادر على تحمل المسؤولية
- ضرورة تقييم اداء الموظفين بصورة مستمرة لتلافي السلبيات

2- توصيات خاصة :

- الإهتمام بدراسة التسويق الداخلي والتوسع فيه خاصة بالنسبة للهيئة القومية للمواصفات والمقاييس السودانية.
 - ضرورة تعزيز التواصل الداخلي ما بين الإدارة العليا والموظفين .
 - الإلتزام التام والصارم بالتدريب سواءً في الداخل أو الخارج .
 - منح شهادات تقديرية للعاملين المتميزين يساعد على رفع الروح المعنوية مما يؤدي الى رفع كفاءة الموظف .
 - تكريم المتميزين في آخر العام وتحفيزهم تحفيزاً خاصاً ليكونوا قدوة لغيرهم .
 - توفير فرص دراسات عليا للعاملين بالهيئة القومية للمواصفات والمقاييس
 - تقدير الجهود المبذولة من قبل الموظفين وتذليل كافة الصعاب التي تواجههم .
- ثالثاً: الدراسات المستقبلية :**

1. دراسة أثر الحوافز على أداء الموظفين بالهيئة القومية للمواصفات والمقاييس.
2. دراسة تقييم وتقويم تجربة الهيئة القومية للمواصفات والمقاييس وأثرها على المواطن.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

1. القرآن الكريم
2. السنة النبوية

ثانياً : المراجع:

1. الطائي ، يوسف وآخرون 2006م "إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي متكامل" الطبعة الأولى ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
2. المرسوم الجمهوري رقم(22) لسنة 2010م ، ص11-12
3. العجارمة، تيسير ، 2005م، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، عمان الأردن.
4. دعبول ، محمد زاهر ، وأيوب ، محمد 2003م مبادئ تسويق الخدمات ، دار الرضاء للنشر، دمشق.
5. عبدالمتعال ، محمد سيد أحمد ، وجودة، عبد المحسن، 2007م، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة جاري دسلر، دار المريخ ، الرياض، السعودية.
6. ماهر، أحمد، 2003م، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، الإسكندرية.
7. منصور، إياد شوكت ، 2008م، إدارة خدمة العملاء ، الطبعة الأولى ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.

ثالثاً : الدوريات والرسائل الجامعية :

1. إدريس ، ثابت عبد الرحمن ،(1996) "قياس جودة الخدمة باستخدام مقياس الفجوة بين الادراكات والتوقعات " المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الرابع، العدد الأول ، ص15.
2. الخشاب، حسان ثابت، (2005). "أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء الموظفين"، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية ، نينوي-جامعة الموصل.
3. الزغبى ، فايز، (1998). "دراسة مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية لموظفي جامعة مؤتة"، مجلة مؤتة للدراسات والبحوث التجارية -جامعة الزقازيق ، العدد الثاني .

4. العلاق، بشري عباس والطائي، حميد، (1999). "تسويق الخدمات مدخل استراتيجي ، وظيفي، تطبيقي"، دار وائل للنشر ، عمان -الأردن، 369.
5. الحربي ، ناصر بن ضيف الله ، الرضا الوظيفي للعاملين "بحث في شركة عالم السيارات المحدودة". المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك عبدالعزيز، 1427هـ.
6. جامعة القدس المفتوحة ، (1995). "السلوك التنظيمي"، برنامج التعليم المفتوح نابلس.
7. حداد إبراهيم، وعلي علي ، (2008). "اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد الرابع، العدد الرابع.
8. دريالي ، سهام موسى، 2009م "واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها علي الرضاء الوظيفي"، رسالة ماجستير ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارة ، جامعة اليرموك ، الأردن.
9. رفاعي ، محمد رفاعي، (1981). "السلوك الإنساني في التنظيم"، الكويت، مكتبة النهضة العربية.
10. شاويش، مصطفى نجيب.(1996). "إدارة الموارد البشرية -إدارة الأفراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع-عمان ، الطبعة الأولى.
11. عبداللطيف، عبداللطيف، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري (السلوك التنظيمي)، منشورات جامعة دمشق، 2007.
12. مرسي، جمال الدين محمد وابو بكر ، مصطفى محمود ، (2006). "خدمة العملاء ومهارات البيع : مدخلك لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة"، الدار الجامعية.
13. نورالدين، (2006). "جودة الخدمات وأثرها علي رضا العملاء"، دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكة-الجزائر.
14. ياسين، محمود يوسف، (2010). "واقع ممارسات التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة إربد"، جامعة اليرموك -كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية-قسم إدارة الأعمال

رابعاً : المراجع الانجليزية :

1. Berry, 1983”Relationship marketing”, Shortack G.L and Upah, GD., Emerging Perspective on Services Marketing, Chicago: American Marketing Association.
2. Dong, 2006, Q. &Howard, T.,”Emotional intelligence, trust, and job satisfaction”, Competition Forum, Vol.4
3. Jeffrey,P.,1998 “Seven Practices of successful organizational”,California Management Review,Vol.40,No.2,
4. Mulhern,F.,Schultz,D.,2008 “International Marketing Best Practice study “,Presented at Forum for People Management and Measurement.
5. Abzari,M.,Ghorbani.H, madani.F.A.,(2011),”the effect of internal marketing on organizational commitment”. International Journal of Marketing Studies.vol.3, no.1.
6. Casalo, L.V., Flavian,& Cand Guinaliu.M.(2010).”Relationship quality, Community Promotion & Brand Loyalty in Virtnal communities: Evidence from Free Software Communities interactional”. Journal of information Management, PP.1-11.
7. Edvardsson,B.,Gustafsson.A.,Johnson,M.D.,&sanden ,B.(2002),”New service Development and innovation in the new economy “ student litteratur,lund .
8. Ha.S. & sloel.L (2008).”Promoting Customer –Retailer Relationship Building “.Journal of customer Behavior .Vol.7, PP.215-229.
9. Herbertbert.(1980),”Personal human Resource”.Mangement III Inois,Richard.Irwin,Incs.

28-John, A.& story.C(1998),”New service development :a 10. review of the literature & annotated bibliography “.European Journal of marketing Vol.32,N0 3-4.,PP:184-251

11. Palmatier, R.W, ScheerL.R., &Steenkamp,J.B,(2007).”Customer loyalty to whom?”.Managing the benefits & Risks of sales Person –owned loyalty .Journal of marketing research, vol.XLIV, PP.185-199

12. William, R., George,(1990),”Internal Marketing and Organizational Behavior A Partnership in developing customer-conscious Employees at Every level “. Journal of Business Research, Vol.20, No.1, PP: 63-70

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

إستبيان خاص بمشكلة التسويق الداخلي ودوره علي استبقاء الموظف

قائمة بأسماء المحكمين :

1. أ.د عبدالقادر قسم السيد الدابي - جامعة افريقيا العالمية
2. عوضية الخطيب - جامعة السودان للعلوم للتكنولوجيا.
3. د. مصطفى حامد الحكيم - جامعة الزعيم الأزهري.
4. د. ناجي احمد التوم - جامعة امدرمان الاسلامية.
5. د. أميرة محمد علي - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا - قسم الجودة الشاملة

إستبيان خاص بمشكلة التسويق الداخلي ودوره علي استبقاء الموظف

الأخ/ الأخت :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أما بعد

بين أيديكم صيئة إستبيان موجهة لمن يهمهم الأمر (التسويق الداخلي ودوره على استبقاء الموظف) وهي جزء من متطلبات رسالة الماجستير بعنوان (التسويق الداخلي وأثره على استبقاء الموظف - دراسة حالة الهيئة القومية للمواصفات والمقاييس 2011- 2016م).

نظراً لأهمية الموضوع، وأهميته ما تحمله من آراء وأفكار في هذا الصدد نرجو بالإجابة علي التساؤلات المطروحة في الصحيفة، بكل صدق وشفافية، وأعاهدكم أني سأتعامل مع إجاباتكم بذات السرية والأمانة وأن لا تستخدم إلا لغرض هذه الرسالة.

ولكم كل التقدير والود

الباحثة

ميادة مصطفى

✓ الرجاء وضع علامة

في الخيار المناسب :

معلومات شخصيه :

الجنس :

1- ذكر

2- انثى

العمر :

1- 20-30 سنه

2- 31-40 سنه

3- 41-50 سنه

4- اكبر من 50 سنه

مستوي التعليم :

1- ثانوي

2- جامعي

3- فوق جامعي

عدد سنين خبره في الهيئه :

1- اقل من سنه

2- من سنه الي 5 سنه

3- من 6 سنه الي 10 سنه

الحاله الاجتماعيه :

1- متزوج

2- عازب

3- مطلق

4- أرمل

التدريب :

1- تدريب داخلي

2- تدريب خارجي (خارج الدولة)

لا اوافق مطلقاً	لا اوافق	محايد	أوافق	اوافق بشدة	البيان
المحور الأول: دور التواصل الداخلي علي استبقاء الموظف					
					تقوم المؤسسة بالتواصل مع جميع الموظفين
					هنالك يسر وسهولة في حصول الموظف علي المعلومة داخل المؤسسة
					المعلومات التي تصل الموظف من الإدارة دقيقة وصحيحة
					توفر الإدارة المعلومات الكافية عن استراتيجية الشركة وأهدافها
					البريد الإلكتروني المرسل بواسطة دائرة الإتصال الداخلي وسلية فعالة لخلق الوعي لدي الموظف
					يعتمد الموظف علي قنوات الاتصال غير الرسمية للتواصل مع الزملاء في الحصول علي المعلومات
المحور الثاني : دور التحفيز في استبقاء الموظف					
					تقوم المؤسسة بتقدير الموظف من خلال تقديم الحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير
					يعد الحافز المادي الذي تقدمه الهيئة كافياً للموظف
					تعتبر الهيئة الموظف من أهم معايير نجاحها
					تعتبر الهيئة تلبية مطالب موظفيها ضرورة لا تقل أهمية عن مطالب الزبائن
					تأخذ الشركة الشكوى التي يقدمها الموظف بعين الاعتبار

المحور الثالث: دور التدريب علي استبقاء الموظف					
					الهيئة تضع استراتيجية في التدريب لوضع الموظف في منصبه المناسب
					يساعد المدير الموظف لتحديد احتياجاته في التدريب والتطوير
					التدريب يستهدف مهارات الموظف الإتصاليه بشكل أساسي
					التدريب يساعد على مواجهة تغيرات البيئه الداخليه
					المعلومات التي تكتسب من التدريب تناسب مختلف الاحتياجات الوظيفيه
					يحصل الموظف علي تدريب فني وإداري
المحور الرابع : دور التمكين علي استبقاء الموظف					
					يأخذ صانعو القرار في الهيئة التغذية الراجعة التي يحصل عليها الموظف من عمله بعين الإعتبار
					تمنح الهيئة الموظف السلطة الكافية فيما يتعلق بالقرارات التي تخص طبيعة عمله مباشرة
					يلعب الموظف دوراً إيجابياً مع فريق عمله
					تشجع الإدارة الموظفين علي العمل بروح الفريق
					تهتم الإدارة بأراء ومقترحات الموظف مما يساعده في تمكينه في أداء عمله.

المحور الخامس: أثر الرضا الوظيفي علي استبقاء الموظف					
					تحرص الإدارة علي تقييم أداء عمل الموظف
					يشعر الموظف بالإستقلالية في العمل
					يشعر الموظف بوضوح مسؤولياته في العمل
					عدد ساعات العمل مناسبة للموظف
					يحرص الزملاء علي تبادل المعلومات ومصادر المعرفة فيما بينهم
					يتعاون الزملاء في العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة اليهم
					يشعر الموظف بالأمان تجاه مستقبله الوظيفي في الشركة