الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

دور التسويق الداخلي في تحسين الرضا لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية

– دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بالمدية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية
تخصص: تسويق خدمات

إعداد الطالبتين:

- شرايطي شمس الدين
- بلحمزي إبراهيم

إشـــراف الأستاذ:

عثمان اسكندر

السنة الجامعية: 2017-2018

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

دور التسويق الداخلي في تحسين الرضا لدى العاملين في المؤسسات الإستشفائية

– دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بالمدية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: تسويق خدمات

إعداد الطالبتين:

- شرايطي شمس الدين
- بلحمزي إبراهيم

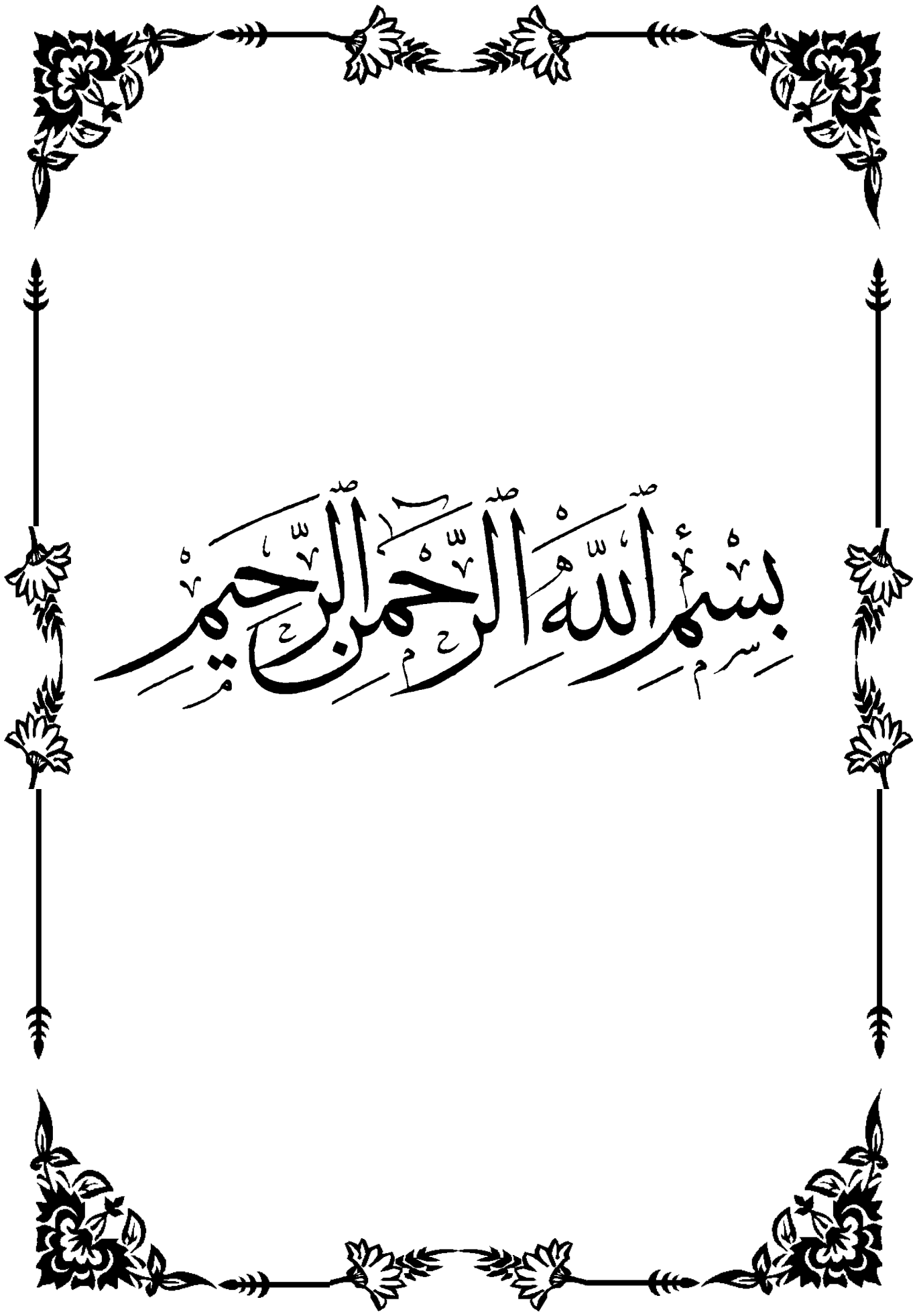
إشـــراف الأستاذ:

عثمان اسكندر

لجنة المناقشة:

الأستاذ الجامعي:	حسين يرقي	رئيسا
الأســـــــتاذ:	عثمان اسكندر	مشرفا ومقررا
الدكـــــــتورة:	ياليشاني وهيبة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2017-2018


بسم الله الرحمن الرحيم

قَالَ تَعَالَىٰ: أَعُوذُ بِٱللَّهِ مِنَ ٱلشَّيۡطَٰنِ ٱلرَّجِيمِ

﴿ ۞ ٱللَّهُ نُورُ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلۡأَرۡضِۚ مَثَلُ نُورِهِۦ كَمِشۡكَوٰةٖ فِيهَا مِصۡبَاحٌۖ ٱلۡمِصۡبَاحُ فِي زُجَاجَةٍۖ ٱلزُّجَاجَةُ كَأَنَّهَا كَوۡكَبٞ دُرِّيّٞ يُوقَدُ مِن شَجَرَةٖ مُّبَٰرَكَةٖ زَيۡتُونَةٖ لَّا شَرۡقِيَّةٖ وَلَا غَرۡبِيَّةٖ يَكَادُ زَيۡتُهَا يُضِيٓءُ وَلَوۡ لَمۡ تَمۡسَسۡهُ نَارٞۚ نُّورٌ عَلَىٰ نُورٖۗ يَهۡدِي ٱللَّهُ لِنُورِهِۦ مَن يَشَآءُۚ وَيَضۡرِبُ ٱللَّهُ ٱلۡأَمۡثَالَ لِلنَّاسِۗ وَٱللَّهُ بِكُلِّ شَيۡءٍ عَلِيمٞ ٣٥ ﴾

النور: ٣٥ - ٣٦

شكر وتقدير

نشكر الله و نحمده، لأنه وفقنا وأمدنا بالقوة والإرادة لإتمام هذا العمل، فالفضل يعود له أولا و آخرا

يا رب لك الحمد حمدا كثيرا كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر :

للأستاذ المشرف الذي قبل الإشراف على هذه المذكرة أولا ،والذي أمدنا بالنصائح والتوجيهات السديدة ثانيا

ولكل من ساعدنا في انجاز هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة.

الإهداء

إلى من غمرتني بحبها وحنانها، إلى من رافقتني دواعاتها أينما رحلت ...

أمي الحنونة. ...

إلى من أفنى عمره وكل جهده لأجلي، إلى من زرع بداخلي بذور العلم ...

... أبي العزيز

إلى الأستاذ المشرف الذي كان له الدور الفعال والفضل على مساعدتي في إنجاز هذا العمل....

....الدكتور اسكندر ....

إلى كل أخوتي وأخواتي

إلى كل الأهل والأقارب

إلى زوجتي لعزيزة ، إلى أولادي

إلى كل زملائي وزميلاتي في الدراسة

إلى زميلي في المذكرة بلحمزي إبراهيم

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

شمس الدين

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من اختار الإسلام منهاجا لحياته

والى كل من يسلك طريقا يبتغي فيه علما

إلى كل من يسعى ليضيف للحياة

إلى أعلى و أعز وأطيب و أخلص إنسانة في الوجود،إلى من تفانت في تربيتي،إلى من منحتني من غير أن تسألني ،إلى من كانت ولازالت وراء نجاحاتي ،إلى من تدفعني دائما نحو الأفضل ،إلى أمي الغالية

إلى من حرم نفسه ليعطينا ،إلى من تحدى الصعاب ليوصلنا إلى ما نحن عليه اليوم ،إلى من أهدى حياته قربانا من أجل أن نعيش ،إلى أبي العزيز

إلى زوج خالتي العزيزإبراهيم والى كل أفراد عائلتي من الإخوة و الأخوات وأزواجهم و أولادهم

إلىكل أساتذتي وأخص بالذكر اسكندر والى كل من له فضل علي

إلى كل الأهل و الأقارب

إلى جميع الاصدقاء و الزملاء وأخص بالذكر" خديجة " وزميلي شمس الدين

إلى كل من أحببتهم في الله و أحبوني في الله

Brahim

ملخص:

تهدف الدراسة إلى بيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التمكين، التفاعل الداخلي، نظام الحوافز) كمتغير مستقل في تحقيق الرضا الوظيفي العاملين بمستشفى محمد بوضياف بالمدية من خلال تفعيل مكونات الرضا الوظيفي (الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقي + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل) كمتغير تابع.

كما تم تصميم إستبانة بهدف قياس أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، إذ شملت العاملين بالمستشفى، حيث بلغ عدد الاستبيانات الموزعة (70) إستبانة وقد تم استرجاع (60) إستبانة صالحة للتحليل، وبنسبة استرجاع بلغت (85 %). وقد استخدمنا الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل، وفقا لبرنامج SPSS الذي يتم من خلاله حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، t test، معامل الارتباط، معامل الانحدار.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي وجود أثر للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

ومن توصيات البحث، بذل المزيد من الجهود اتجاه تلبية حاجات العاملين وكسب رضاهم لضمان استمرارهم بالعمل، وكذلك ضرورة الاهتمام بالتدريب الشامل في مختلف المستويات الإدارية، بالإضافة إلى ضرورة مراجعة سلم الأجور لدى جميع أصناف العاملين في بمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الرضا الوظيفي

Abstract:

The objective of the study is to demonstrate the effect of internal marketing on its dimensions (training, empowerment, internal interaction, incentive system) as an independent variable in achieving job satisfaction at Mohamed Boudiaf Hospital in Medea through activating the components of job satisfaction. Promotion + satisfaction with supervision + satisfaction with the work group + satisfaction with working hours + satisfaction with working conditions) as a dependent variable.

A questionnaire was designed to measure the impact of internal marketing dimensions in achieving the job satisfaction of the employees of Mohammed Boudiaf Hospital in medea. The number of questionnaires distributed was (70) questionnaire and (60) . We used the appropriate statistical methods to analyze, according to the SPSS program, which calculates the frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviation, t test, correlation coefficient, regression coefficient.

Among the most important findings of the study is the impact of internal marketing on the job satisfaction of the staff at Mohamed Boudiaf Hospital in medea, The researchers recommended that more efforts should be made to meet the needs of the workers and gain their satisfaction to ensure their continued work, as well as the need to pay attention to comprehensive training at various levels of administration. Review

Wages of all types of workers at Mohamed Boudiaf Hospital in medea..

Keywords: Internal Marketing, Job Satisfaction

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

بسملة

شكر وتقدير

إهداء

ملخص

فهرس المحتويات

قائمة الجداول والأشكال

مقدمة عامة ..... أ

الفصل الأول: التسويق الداخلي الصحي، المفهوم والسياسات

مقدمة 02

المبحث الأول : مفهوم التسويق الصحي 03

المطلب الأول:تعريف التسويق الصحي 03

المطلب الثاني : التطور الفكري للتسويق الصحي 06

المطلب الثالث : أهمية التسويق في المنظمات الصحية 09

المطلب الرابع : الخصائص المميزة للتسويق الصحي 10

المبحث الثاني : مفهوم التسويق الداخلي وأبعاده..... 13

المطلب الأول : تعريف التسويق الداخلي..... 13

المطلب الثاني : أهداف التسويق الداخلي 14

المطلب الثالث : أهمية التسويق الداخلي 19

المطلب الرابع : أبعاد التسويق الداخلي 20

المبحث الثالث : سياسات المزيج التسويقي الداخلي 27

المطلب الأول : سياسة المزيج التسويقي بالمقاربة التقليدية 28

المطلب الثاني : سياسة المزيج التسويقي الموسع 29

المطلب الثالث : عناصر أنشطة التسويق الداخلي 30

خاتمة 31

الفصل الثاني:مفهوم الرضا الوظيفي ونماذج قياسه

مقدمة 33

المبحث الأول:مفهوم الرضا الوظيفي 34

المطلب الأول : تعريف الرضا الوظيفي و أهميته 34

المطلب الثاني : عناصر وعوامل الرضا الوظيفي 38

المطلب الثالث : أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي 45

المبحث الثاني : قياس الرضا الوظيفي 49

فهرس المحتويات

المطلب الأول : طرق قياس الرضا الوظيفي 49
المطلب الثاني : كيفية حدوث الرضا الوظيفي و البرامج الداعمة له 51
المطلب الثالث : آثار ونتائج الرضا الوظيفي وإرشادات تحسينه 56
المبحث الثالث : علاقة التحفيز ببعض المتغيرات الأخرى 62
المطلب الأول : علاقة الحافز بالرضا 62
المطلب الثاني : العلاقة بين الدافعية والرضا و الأداء 64
المطلب الثالث : علاقة الرضا الوظيفي بالأداء و بالإنتاجية 66
خاتمة 68

الفصل الثالث:التسويق الداخلي ودوره في تحقيق رضا العاملين لدى مستشفى محمد بوضياف بالمدية

مقدمة الفصل 70
المبحث الأول:مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصحية 71
المطلب الأول : تعريف المستشفى وخصائصه 71
المطلب الثاني : الطبيعة القانونية للمؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية ووظائفها 73
المبحث الثاني : تقديم مستشفى محمد بوضياف بالمدية 75
المطلب الأول : النشأة والتطور 75
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي 75
المطلب الثالث:الوارد البشرية وحركة المرضى لدى مستشفى محمد بوضياف بالمدية..... 77
المبحث الثالث : الدراسة الميدانية 78
المطلب الأول : منهجية الدراسة المتبعة 78
المطلب الثاني : تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية 85
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية..... 99
خاتمة 105
خاتمة عامة 107
قائمة المراجع 112
الملاحق 118

قائمة الجداول والأشكال

أولا: قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	ملخص أهداف التسويق الداخلي	18
(2-1)	عناصر أنشطة التسويق الداخلي	30
(3-1)	تعداد المستخدمين في المؤسسة	77
(2-3)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	79
(3-3)	مجال اتجاه ليكرت الصيغة الخماسية	80
(4-3)	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	81
(5-3)	معامل الثبات لفقرات بعد التمكين	82
(6-3)	معامل الثبات لفقرات بعد التفاعل الداخلي	82
(7-3)	معامل الثبات لفقرات بعد نظام الحوافز	83
(8-3)	معامل الثبات لفقرات بعد التدريب	83
(9-3)	معامل الثبات لفقرات متغير التسويق الداخلي	83
(10-3)	معامل الثبات لفقرات متغير الرضا الوظيفي	84
(11-3)	معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان	84
(12-3)	توزيع العينة حسب الجنس	85
(13-3)	توزيع العينة حسب السن	86
(14-3)	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	87
(15-3)	توزيع العينة حسب الوظيفة	88
(16-3)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد" التمكين"	89
(17-3)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد" التفاعل الداخلي"	91
(18-3)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للعبارت بعد" نظام الحوافز"	92
(19-3)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للعبارات بعد" التدريب"	94
(20-3)	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للعبارات مكونات الرضا الوظيفي	96
(21-3)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الأولى (أثر بعد التمكين على تحقيق الرضا الوظيفي)	99
(22-3)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الثانية (أثر بعد التفاعل الداخلي على تحقيق الرضا الوظيفي)	100
(23-3)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الثانية (أثر بعد نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي)	101
(24-3)	نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الثانية (أثر بعد التدريب على تحقيق الرضا الوظيفي)	102
(25-3)	تحليل الانحدار البسيط للتسويق الداخلي على تحقيق الرضا الوظيفي	103

ثانيا: قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	تحقيق الوعود بتفاعل العمليات التسويقية الداخلية والخارجية	14
(2-1)	أبعاد التسويق الداخلي	22
(1-2)	الرضا عن العمل وعوامله الفرعية	45
(2-2)	العلاقة بين الحوافز والأداء	63
(3-2)	نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الرضا والأداء	65
(1-3)	توزيع العينة حسب الجنس	85
(2-3)	توزيع العينة حسب السن	86
(3-3)	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	87
(4-3)	توزيع العينة حسب الوظيفة	88

مقدمة عامة

أفرزت التغيرات التي شهدها العالم في جميع الميادين عدة تطورات في مجال الفكر التسويقي، والذي تولد عنه ما يسمى بتسويق الخدمات، حيث تعاظم دور الخدمات وأصبح من أكثر القطاعات نموا ومساهمة في تنمية اقتصاديات الدول، ومع زيادة حدة المنافسة في هذا القطاع، كان على المؤسسات الخدمية زيادة جهودها لجذب الزبائن مستعملة في ذلك مزيج من الخطط والسياسات التسويقية، ويعتبر التسويق الداخلي كنموذج لتسويق الخدمات موجه صوب الأفراد العاملين لدى المؤسسات الخدمية، باعتبار أن مقدمي الخدمة يلعبون دورا مهما في تشكيل مفهوم وتجسيد جودة الخدمة لدى المستهلك.

وفي هذا السياق، تعتبر المؤسسة الخدمية موظفيها زبائن داخليين كسوق داخلي، ضمن مسار سلسلة القيمة (La chaîne de valeur)، تقدم لهم عروض تسويقية لتحقيق الرضا للأفراد العاملين، ومن ثم رفع قدراتهم ومهاراتهم وتحسين مستوى أدائهم، ويعتبر جوهر فلسفة التسويق الداخلي القيام بالتركيز على تطبيق أساليب التسويقية المعروفة على العاملين باعتبارهم زبائن داخليين، ومن ثم تحقيق أهدافهم المرجوة وكذا أهداف المؤسسة.

ومن ناحية أخرى، نجد أن الخدمات الصحية تتميز بخصائص تنفرد بها عن باقي القطاعات الخدمية، حيث يغلب عليها طابع الخدمة العمومية الاجتماعية عن خدمات الأعمال، كون الخدمة الصحية تلبي حاجة أساسية ترتبط بمصير المجتمعات ككائنات حية، علاوة على تميزها بالطابع الإنساني الأخلاقي، كما يمثل الأفراد العاملون في المؤسسات الصحية أهمية كبيرة، وهذا من خلال المهارات وقدرا العلمية والتقنية المتطلبة لتقديمهم للخدمة الصحية، ويراعى في هذا الجانب معرفة احتياجات ورغبات وتوجهات العاملين والعمل على تلبيتها وتحقيق رضاهم حتى يقوموا بعملهم على أكمل وجه.

وانطلاقا من أهمية التسويق الداخلي للمؤسسات الصحية، تكمن تحديات إدراكه من قبل مسيري المؤسسات الصحية،وكيفية توجيه سلوكيات الأفراد العاملين بها لتحقيق الرفع من جودة خدماتها، خصوصا وحال القطاع الصحي الجزائري العمومي والخاص، والذي يعاب عليه من كل الجوانب، سواء الجانب القانوني، أو الإداري، أو التقني، وكانت غاية بحثنا، هو التركيز على الجانب التسويقي ودوره في رضا العاملين بالمؤسسات الصحية، وكمحل دراستنا، قمنا باختيار مستشفى محمد بوضياف بالمدية، وذلك من خلال إجراء دراسة استبيانية لعينة من الأفراد العاملين.

إشكالية البحث:

على ضوء ما سبق، وانطلاقا من الهدف الرئيسي للبحث، نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

– إلى أي مدى يؤثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفى محمد بوضياف بالمدية ؟

ومن أجل الإجابة على إشكالنا المطروح، قمنا بتفكيكه إلى أسئلة فرعية هي كالآتي:

– هل توجد هناك علاقة ذات تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

–هل توجد هناك علاقة ذات تأثير ذو دلالة إحصائية بين التفاعل الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

–هل توجد هناك علاقة ذات تأثير ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

–هل توجد هناك علاقة ذات تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

فرضيات البحث:

من أجل تحديد حلول لإشكال المطروح قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: وتتمثل في:

–H_0: لا توجد علاقة تأثير بين التسويق الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفى محمد بوضياف بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

الفرضيات الفرعية: وتتمثل في:

– **$H_0$1**:لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

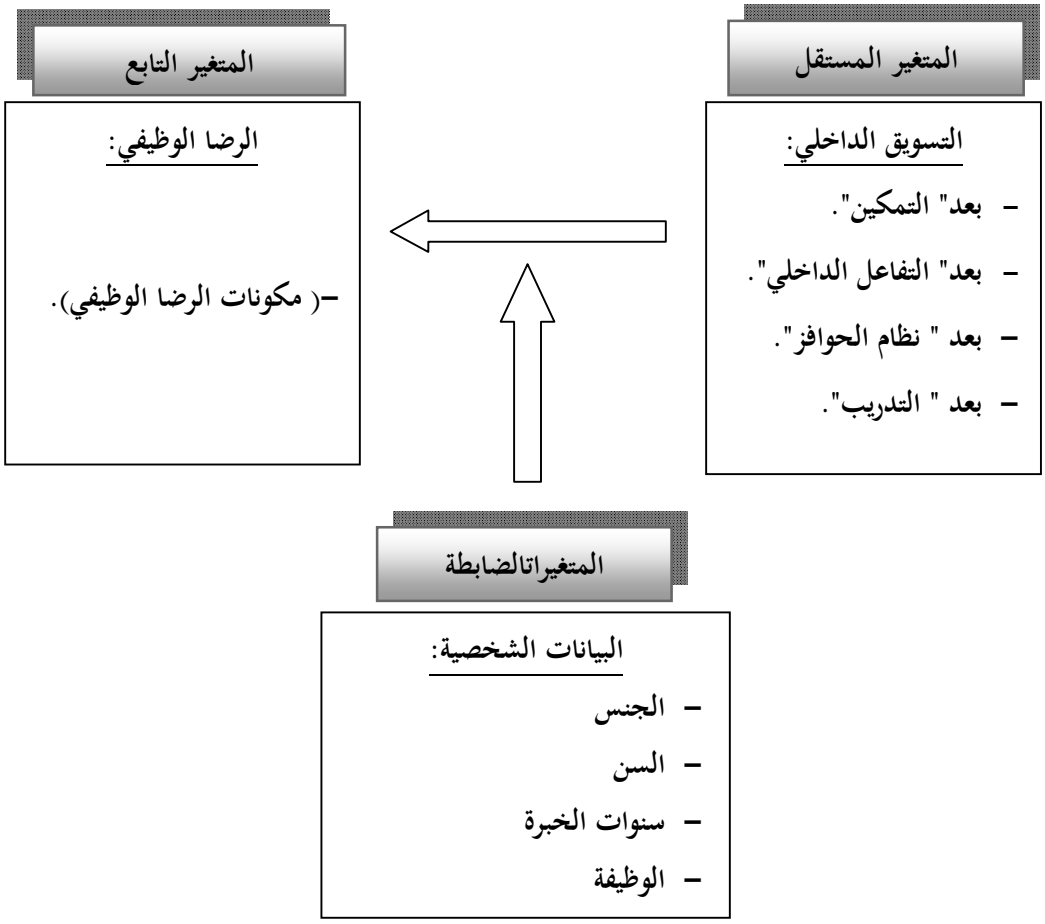
– **$H_0$2**:لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التفاعل الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

– **$H_0$3**:لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

H_0-4.لا توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

نموذج البحث:

في ضوء حل إشكالية بحثنا، تم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث المستقل والتابع، إذ أن المتغير المستقل هو التسويق الداخلي (التمكين،التفاعل الداخلي، نظام الحوافز، التدريب)، أما المتغير التابع فهو الرضا الوظيفي (مكونات الرضا الوظيفي).



أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى العديد من الدوافع نوجزها فيما يلي:

– إن موضوع البحث يندرج ضمن اختصاصي، خاصة وأنه يتناول أحد مواضيع تسويق الخدمات، ألا وهو التسويق الداخلي، وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي لدى المؤسساتالخدمية.

– الأهمية الكبيرةللأفراد العاملين ضمن مسار صناعة وتقديم الخدمات بالجودة المطلوبة.

– العلاقة التفاعلية بين الأداء الجيد للأفراد العاملين لدى المؤسسات الخدمية وتحقيق الرضا لدى مستهلك الخدمة، وهذا ما يبرر توجيه جهود الإدارة التسويقية نحو صياغة وتنفيذ مزيج من السياسات تهدف إلى تلبية حاجات ورغبات الأفراد العاملين من أجل تفعيل أدائهم التنظيمي.

– إن تفعيل وتطوير وإصلاح أداء المؤسسات الإستشفائيةالجزائرية، أمر مرهون بإعادة النظر في العديد من المفاهيم الإدارية وكذى تبني الفلسفة التسويقية، لملائمة متطلبات تحقيق الأداء الجيد للأفراد العاملين وتحقيق رضاهم، كمدخل لتحسين جودة الخدمة المقدمة للمرضى، وفي هذا السياق، سنحاول تسليط الضوء على مستشفى محمد بوضياف بالمدية من خلال تقييم دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث في الاعتبارات التالية:

– تسليط الضوء على مدخل مهم من مداخل التسويق الحديث ألا وهو التسويق الداخلي، الذي يتناول علاقة العاملين مع الإدارة في المؤسسة الاستشفائية.

– معرفة مدى وعي المؤسسات الصحية لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي للرفع من جودة خدماتها، ولهذا نحاول إدخال مفهوم التسويق الداخلي وتطبيقه على أرض الواقع ومحاولة التعرف على ما يقدمه كقيمة مضافة على مستوى الأفراد خاصة والمؤسسة عامة.

– التأخر الذي يعانيه قطاع الخدمات الصحية في الجزائر عن باقي القطاعات الخدمية الأخرى من هنا تنبع أهمية البحث في الارتقاء بالخدمات الصحية نظرا لدور هذه المؤسسات كقطاع خدمي فعال في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

أهداف البحث:

من خلال هذا البحث، نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

– التعرف على مفهوم كل من التسويق الداخلي وكذا الرضا الوظيفي.

– معرفة واقع التسويق الداخلي في مستشفى محمد بوضياف بالمدية.

– إبراز أهمية التسويق الداخلي ودوره في مستشفى محمد بوضياف بالمديةمن أجل تحسين خدماته.

– التعرف على مدى تأثير أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدىمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

– تقديم وصياغة مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين مستوى جودة الخدمة الصحيةلدىمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

منهج البحث:

نظرا لطبيعة البحث سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر هذا المنهج الملائم لهذا النوع من البحوث، فالمنهج الوصفي مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة واستقصاء عدد كبير من آراء المستجوبين،ومن ثم سيتم الاعتماد على المنهج التحليلي للربط بين المتغيرات والوصول الى أسبابها وبعدها تحليل النتائج ثم تعميمها.

– كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي، على منهج دراسة حالة من خلال دراسة مستشفى محمد بوضياف بالمدية، بهدف معرفة تأثير أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر عينة الدراسة، واستخراج النتائج والتوصيات.

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسة ومصادر البيانات فتمثلت في الآتي:

– **الدراسة النظرية**(البحث المكتبي): من خلال الاستعانة بالأدبيات والدراسات السابقة المتصلة بالتسويق الداخلي والرضا الوظيفي.

– **الدراسة الميدانية**: وذلك من خلال استخدام تقنية الاستبيان عبر استمارة اسئلة تم توزيعها على موظفي مستشفى محمد بوضياف بالمدية.

– كذلك الاستعانة بالمعلومات المقدمة من طرفمستشفى محمد بوضياف بالمديةوالمتمثلة في التعريف بالمؤسسة وكذا هيكله التنظيمي.

– الاستعانة ببرنامج SPSS لعرض نتائج الاستبيان وحساب مختلف المؤشرات وتحليلها قصد الحصول على نتائج واقتراحات.

حدود البحث:

لأجل الوقوف على الإشكالية المطروحة ركزنا من حيث الزمان والمكان على ما يلي:

– **المجال الزمني**: فهو يتعلق بفترة الدراسة وكانت ممتدة من 24 أفريل 2018إلى 30ماي 2018.

– **المجال المكاني**: وهو يتعلق بالحدود المكانية الخاصة بالبحث فقد قمنا بمسح عينة من العاملين لدى مستشفى محمد بوضياف بمدينة المدية.

الدراسات السابقة والموازية:

من بين أهم الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع نجد:

أولا: دراسة أكرم أحمد الطويل وآخرون: بعنوان "إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية"،مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب بالبليدة،2011، وتناول الباحثون في هذه المداخلة، تسليط الضوء على إمكانية إقامة أبعاد جودة الخدمات الصحية في مجموعة مختارة من مستشفيات محافظة نينوى، من خلال عينة تم اختيارها من العاملين في المستشفيات المبحوثة، المكونة من مدير المستشفى ومعاونيه ومدراء الأقسام والشعب والوحدات الرئيسية والفرعية في المستشفيات محل الدراسة،وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك فجوة على مستوى مفهوم وأبعاد جودة الخدمات الصحية ، كما توصل الباحثون الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

– تباين نسب اتفاق المبحوثين على توفر أبعاد جودة الخدمة الصحية في المستشفيات قيد البحث.

– تباين استجابة المستشفيات قيد البحث مع أبعاد جودة الخدمات الصحية.

ثانيا: دراسة محجوبي محمد الأخضر:بعنوان" أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسات الخدمية"، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق خدمات، جامعة أبو بكر بالقايد تلمسان، 2010.

وهدفت هذه الدراسة تسليط الضوء على دور التسويق الداخلي على المستوى المؤسسات المصرفية وعلى مستوى الأفراد العاملين بها وحتى على مستوى الزبائن ، وقد تم ذلك من خلال معالجة إشكالية تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسات المصرفية ، ومن أجل ذلك قام الباحث بتوزيع 70 استمارة استبيان على عينة من موظفي البنوك العمومية الجزائرية بمنطقة ورقلة، و100 استمارة استبيان على عينة من الزبائن لدى تلك البنوك، وقد بينت نتائج الدراسة أن التسويق الداخلي كمفهوم وفلسفة لا يعرف شيوعا كبيرا في البنوك عينة الدراسة، ولكن هناك ممارسة لبعض أنشطة التسويق الداخلي بشكل ضمني في الإطار العادي لإدارة الموارد البشرية، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية بين تطبيق مزيج التسويق الداخلي ودرجة المصداقية وأن له تأثير مهم على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

ثالثا: دراسة أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور:بعنوان" أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية"، مقال منشوربالمجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد2010،01.

وهدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، كما هدفتإلى تحديد وقياس تأثير مكونات التسويق الداخلي على الرضا عن العمل، ولتحقيق هذه الأهداف،فقد تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، وتم توزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة المكون من 230 فرد، حيث تمت استعادة ما مجموعه 211 استبانة، وقد تم استبعاد 14 استبانة لعدم المطابقة مع متطلبات الاستجابة، وقد خلصت الدراسة الى وجود تأثير للتسويق الداخلي في متغيرات الرضا عن العمل، وفي مقدمتها الحوافز، وخلصت كذلكإلى أن العوامل الديمغرافية مثل: العمر، سنوات الخبرة،المستوى التعليمي، كان لها تأثير في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي،كما وجد أن متغير الحوافز كان أكثر العوامل تأثيرا في الرضا الوظيفي.

رابعا: دراسة حامد شعبان:بعنوان " أثر التسويق الداخلي كمدخل للموارد البشرية على مستوى جودة الخدمات الصحية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، بكلية التجارة، جامعة الأزهر، مصر،2002.

تناولت هذه الدراسة، متغير التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية ،حيث حاول الباحث تحديد العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات الصحية، بالتطبيق على المستشفيات التابعة لمنطقة القاهرة الكبرى و(255) استبيان على عينة من العملاء التابعين لتلك المستشفيات، وأظهرت هذه الدراسة وجود ارتباط ايجابي بين التسويق الداخلي ومستوى جودة الخدمات المقدمة، وخلصت الى أن تحسين مستوى جودة الخدمات الصحية، يقتضي بالضرورة من إدارة المستشفيات أن تتبنى مفهوم التسويق الداخلي من خلال تصميم البرامج والاستراتيجيات الموجهة باحتياجات العملاء الداخليين.

صعوبات البحث:

من البديهي أن تتعرض جُل البحوث، صعوبات متفاوتة، لهذا نتطرق إلى بعض من أهم الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذا البحث:

- مسألة محدودية الوقت المتاح لإنجاز البحث التي تحد من إمكانية المعالجة المستفيضة للموضوع الذي يعد أحد أهم الموضوعات وأكثرها اتساعا.
- صعوبة الحصول على مؤسسة استشفائية لتطبيق الدراسة.
- صعوبة فهم المقصود من دراستنا عند محاولة استقصائها على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة.
- إضافة الى صعوبة توزيع وجمع الاستبيانات في المؤسسة.

هيكل البحث:

معالجتنا لهذا البحث كانت بتخصيص الفصلين الأولين للدراسة النظرية، أما الفصل الثالث فكان عبارة عن دراسة التطبيقية، وكانت محاور بحثنا على النحو التالي:

– الفصل الأول: التسويق الداخلي الصحي، المفهوم والسياسات: وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، الأول بعنوان مفهوم التسويق الصحي، أما الثاني عموميات مفهوم التسويق الداخلي وأبعاده، في حين المبحث الثالث يتحدث عن المزيج التسويقي الداخلي.

– الفصل الثاني: مفهوم الرضا الوظيفي ونماذج قياسه: من خلال المباحث الثلاثة التي يحتويها والمذكورة على التوالي كما يلي: ماهية الرضا الوظيفي، قياس الرضا الوظيفي، علاقة التحفيز ببعض المتغيرات الأخرى.

– الفصل الثالث: التسويق الداخلي ودوره في تحقيق رضا العاملين لدى مستشفى محمد بوضياف بالمدية: وارتأينا تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول: عموميات حول المؤسسات الصحية وتناولنا في المبحث الثاني تقديم مستشفى محمد بوضياف بالمدية وأما المبحث الثالث فتناول الدراسة الميدانية.

الفصل الأول:

التسويق الداخلي الصحي، المفهوم والسياسات

مقدمة الفصل:

تعتبر الخدمة الصحية بمختلف أنواعها أحد الأنشطة الضرورية لتلبية حاجات ورغبات الأفراد الصحية، والتي تعتبر من الحاجات الأساسية لاستمرار وبقاء الفرد ككائن حي، وتعكس جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الصحية القدرة على بناء مجتمع قادر على أداء الأفضل في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

وفي هذا السياق، نجد درجة الاهتمام الذي توليه المجتمعات والدول لتطوير التكفل ومعالجة الأمراض والمشاكل الصحية والتي يمكن أن تصيب الأفراد والمجتمعات، ولعل التطورات العلمية الحاصلة في مجال الطب وبالخصوص في بدايات القرن العشرين إلى يومنا هذا، أحدث طفرة صحية، وفي نفس السياق، زامن التطور العلمي الطبي تطور الفكر والممارسات الإدارية، حين أصبحت المؤسسات الصحية أحد أقطاب مؤسسات الأعمال لغاية خلق القيمة الصحية، وكذا مؤسسات الصحة العمومية كأهم القطاعات الحكومية.

وفي إطار سعي المؤسسات الصحية للتحسين من جودة خدماتها يلعب العنصر البشري دور كبير في عملية إنتاج وتقديم الخدمات الصحية، وتبرز هنا فلسفة التسويق لترويض الفكر الإداري من خلال اعتبار المورد البشري للمؤسسة الصحية كزبون داخلي، وذلك من خلال تطبيق فلسفة التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين، حيث تتضمن هذه الفلسفة الاتصال، والتدريب والتعليم والمعلومات، وتتضمن أيضا الدوافع والتطوير وتدريب العاملين، كما ظهر مفهوم التسويق الداخلي مع نهاية السبعينيات من القرن الماضي ليشكل أحد أهم الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة والنوعية في المؤسسات الخدمية، ومن خلال هذا الفصل سنتناول مضامين وسياسات التسويق الداخلي الصحي،وذلك من خلال المباحث التالية:

- ✓ **المبحث الأول: مفهوم التسويق الصحي.**
- ✓ **المبحث الثاني: مفهوم التسويق الداخلي وأبعاده.**
- ✓ **المبحث الثالث: المزيج التسويقي الداخلي.**

المبحث الأول: مفهوم التسويق الصحي

تسعى المؤسسات الصحية ذات الشأن للظفر برضى عملائها الداخليين والخارجيين كأحد عوامل تحقيق أهدافها، ويظهر هنا الدور المنوط بنشاط التسويق، والذي مؤداه إشباع رغبات وحاجات زبائن المؤسسة الصحية أفضل من المنافسين، والعمل على تقديم برامج وبدائل تمويلية متنوعة، لتمكينهم من الحصول على الخدمات الصحية المطلوبة، بما يتفق وإمكاناتهم الشرائية الحالية،ومن خلال هذا المبحث نحاول إلقاء الضوء على المفاهيم والمضامين الأساسية للتسويق الصحي.

المطلب الأول: تعريف التسويق الصحي

وردت العديد من التعاريف للتسويق الصحي يمكن ذكر أهمها عبر ما يلي:

عرف التسويق الصحي على "أنه مجموعة من الأنشطة والفعاليات التي تهدف إلى تحقيق الاتصال بالجمهور المستهدف وجمع المعلومات عنهم وتحديد حاجاتهم بهدف تكوين سلوك صحي لدى الأفراد "[1]، وأن هذا السلوك يتطلب من العاملين في مجال التسويق الصحي ما يلي:

- جمع المعلومات والبيانات عن السوق المستهدف وتحديد الحاجات الفعلية من الخدمات الصحية.

- تكوين سلوك صحي طوعي لدى الأفراد على اختلاف أجناسهم وانتشار وعي صحي يساهم في توجيه هذا السلوك .

- تحديد مدى فعالية ونجاح أنشطة التسويق الصحي.

- تحديد مدى فعالية الخدمات الصحية في تقليل الأمراض وجعل الأفراد أكثر قدرة للوقاية منها.

من خلال ما سبق، يتضح لنا أن التسويق الصحي، يركز على الأنشطة والفعاليات التي تهدف إلى جعل الأفراد أكثر استجابة للخدمات الصحية، وبشكل طوعي والعمل على توعيتهم بمفهوم الصحة، والذي يعني به كمدلول أوسع وأبعد من مفهوم غياب المرض، وإنما له أبعاد متعددة وشاملة لأنه يتضمن أكثر من الصحة الطبيعية، يتضمن السمات الروحية والمهنية والاجتماعية والثقافية والعاطفية وأسلوب المعيشة.

لذا فإن دور أنشطة التسويق الصحي ترتكز على جعل الفرد يقوم بالاختيارات والسلوك الطوعي الذي يسمح له بالتوصل إلى تحقيق التوازن في حياته بخصوص حاجاته الروحية والثقافية والمهنية والاجتماعية والعاطفية والطبيعية .

كما عرف التسويق الصحي على "أنه عملية تحليل الأنشطة المتكاملة والمترابطة التي تقوم بها المنظمات الصحية لتوفير أنسب الخدمات المطلوبة، والتخطيط السليم لها، والرقابة على حسن تنفيذها، والترويج لها، وذلك

[1] ردينة عثمان يوسف، "**التسويق الصحي والاجتماعي**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص88.

لتعزيز عملية التبادل الإرادي للمنافع (أو القيم)مع أسواقها المستهدفة، بما يمكنها من بلوغ أهدافها المرسومة بفعالية وكفاءة عاليتين".[1]

وعليه يتضح بأن تحديد متطلبات الأسواق المستهدفة واحتياجاتها ورغباتها يقتضي أن تقوم المنظمات الصحية بالإجابة على عدد من التساؤلات المهمة مثل :

– من هم عملاؤها الحاليون والمرتقبون؟ وماهي أسواقها المستهدفة؟ وماهي متطلبات تلك الأسواق الواجب إشباعها واحتياجاتها ورغباتها؟ وماهي الخدمات والبرامج المطلوب تصميمها وتوفيرها لتنشيط عملية تبادل المنافع بينها وبين عملائها؟ وماهي الفرص التسويقية المتاحة لها في ظل المنافسة بينها وبين المنظمات الصحية الأخرى؟

✓ وقد عرف فليب كوتلر التسويق الصحي على "أنه التحليل والتخطيط والتنفيذ والرقابة على البرامج المعدة بدقة نحو تحقيق قيمة تبادلية اختيارية (طوعية) مع الأسواق المستهدفة بهدف بلوغ ما تسعى إليه المنظمات الصحية من أهداف، معتمدة في ذلك على علاقات حاجات تلك الأسواق المستهدفة ورغباتها، ومن خلال الاستخدام الفاعل للتسعير والاتصالات والتوزيع، من أجل إعلام السوق وإيجاد الدافع لدى الأفراد وخدمتهم[2]."

وانطلاقا من هذا التعريف يمكن تمييز عدة مراحل في عملية التسويق الصحي، حيث عرف التسويق على أنه وظيفة إدارية تتضمن أربعة مراحل وهي التحليل، التخطيط، التنفيذ والرقابة، حيث نجد:[3]

أ/ **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة تحليل وفهم لموقع المنظمة ضمن كل من البيئة، المنافسة، ومدى تحقيق حاجات وتوقعات المرضى والجمهور .

ب/ المرحلة الثانية: التخطيط من أجل بحث ومسح حاجات المرضى الحالية والمستقبلية، ووضع الأهداف والمعايير.

ج/ المرحلة الثالثة: وتتضمن التقييم التنفيذ لإدارة المزيج التسويقي الصحي، أي ما الطريقة الفضلى أو المثلى لتحقيق أهداف التسويق ومن سيكون مسؤولا عن قضايا التنفيذ.

د/ المرحلة الرابعة: التغذية العكسية والرقابة وتتضمن الإجراءات المتخذة من أجل التحقق من أن الخطة تسير بالشكل الصحيح والعمليات التصحيحية من أجل تعديل وتصحيح الأخطاء والانحرافات إن وجدت .

زيادة على ما سبق، يساعد التسويق المنظمات الصحية من خلال البرامج والخطط المصاغة بموضوعية ودقة على رفع فاعليتها، هذه الفاعلية التي تنعكس في التعرف على مدى تعزيز عناصر التوجه نحو التسويق، وقد

[1] طلال بن عابد الأحمدي،" **إدارة الرعاية الصحية**"، معهد الادارة العامة للمملكة العربية السعودية، 2004، ص 276.

[2] ثامر البكري،"**تسويق الخدمات الصحية**"، دار اليازوري،الأردن، 2005، ص31.

[3] P. Kotler, B. Dubois, « **Marketing Mangement** », èdition: public- union , paris, 1992, p52.

أثار كوتلر وكلارك خمسة أسئلة متعلقة بذلك هي على النحو التالي:[1]

أ/ فلسفة الزبون (Costomer Philosophy): هل تعترف الإدارة بأولوية السوق واحتياجات العميل ومتطلباته عند تحديد خطط المنظمة وعملياتها التشغيلية؟

ب/ معلومات التسويق المناسبة (Adequate Marketing Information): هل تطلع الإدارة على نوع المعلومات المطلوبة وجودتها لإجراء التسويق الفعال ؟

ج/ التوجه الاستراتيجي (Strategic Orientation): هل تقوم الإدارة بتحديد استراتيجياتها المبتكرة وخططها من أجل تحقيق أهدافها البعيدة المدى ؟

د/ الكفاءة التشغيلية (Operational Philosophy) : هل قيم التعامل مع أنشطة التسويق المختارة بأسلوب المردودية العالية (الكلفةالفاعلية) ؟

هـ/ منظمة التسويق المتكاملة (Integrated Marketing Organization): هل تم تأمين الموظفين لإجراء التحليل التسويقي للأنشطة المتكاملة والمترابطة التى تهدف إلى توفير الخدمات المطلوبة، والتخطيط لهذه الأنشطة وتنفيذها والرقابة عليها؟

وعلى ضوء عناصر التوجه نحو التسويق التي سبقت الإشارة إليها، حدد كل من (Wrenn,Latour Calder)خمس مهام لأخصائي التسويق في مجال الرعاية الصحية، وهي[2]:

أ: تحديد الأفراد وتدريبهم لشرح ماهو المقصود بتبني فلسفة العميل.

ب: الحصول على المعلومات وتحليلها وتفسيرها، وذلك فيما يخص نوعية الخدمات المقترحة لأسواق المنظمات الصحية التي ينبغي أن تعمل بفعالية .

ج: مساعدة المديرين التنفيذيين في الخط الأول في تصميم الخطط الإستراتيجية التي تستخدم مثل هذه المعلومات وتنفيذها والحصول على المزايا التنافسية للمنظمات الصحية.

د: مراقبة الأداء واقتراح الأعمال التصحيحية عندما يحتاج إليها.

هـ: ضمان التأكد من أن مثل هذا التفكير التسويقي يتكامل في جميع أنحاء المنظمة.

ومن أجل صياغة عروض التسويق الصحي، يعتمد المسوقون على مجموعة من الأدوات تسمى المزيج التسويقي الصحي هي (Les 7Ps, Marketing Mix) : تصميم المنتج/الخدمة، التسعير، الترويج، التوزيع، العمليات، الأفراد والبيئة المادية.

[1] طلال بن عابد الأحمدي،" **إدارة الرعاية الصحية**"، مرجع سابق، ص289.

[2] نفس المرجع السابق، ص293.

المطلب الثاني: التطور الفكري للتسويق الصحي

مر المفهوم التسويقي في المنظمات الصحية بعدة مراحل هي كالآتي[1]:

أولا: المفهوم الإنتاجي:

يقود هذا التوجه المنظمات الصحية إلى التعامل مع المرضى بمدخل كمي (تتعامل معهم كعدد)، بحيث يفرض هذا التوجه بأن المهمة الرئيسية للمنظمة هي تحقيق كفاءة في الإنتاج والتوزيع عن طريق تقليل الكلف.

في حين يفترض أن يتم الاهتمام بكل مريض بصورة منفردة، ويبرز ذلك خاصة في الوقت الذي يقضيه المرضى في صالات الانتظار، مما يضطر الأطباء إلى مضاعفة قدرتهم في فحص المريض وبالتالي تقليل الوقت الضائع في أثناء الفحص ليتم بسرعة أكبر بما يوافق استمرار العملية الإنتاجية حتى لو تجاهل المريض .

كما تتجه الكثير من المنظمات الصحية نحو فلسفة المنتج، فالعديد من المنظمات لديها إلتزام قوي بمنتجاتها وقيمها، حتى لو كان الزبائن يأتون في الدرجة الثانية في فلسفة وأفكار تلك المنظمات، فهي تركز على المنتج أكثر من حاجيات الزبائن، وجسد كوتلرهذا التوجه بقوله "نحن نعلم أفضل منك فيما هو الأفضل لك[2]."

يرى أن التوجه نحو المنتج يفترض بأن المهمة الرئيسية للمنظمة هي تقديم المنتجات التي تعتقد المنظمة أنها جيدة للسوق.

ثانيا: المفهوم البيعي:

تؤمن بعض المنظمات الصحية بأنها تستطيع زيادة حصتها السوقية من خلال زيادة الجهود البيعية أكثر من إيمانها بتغيير المنتجات لجعلها أكثر جاذبية، وأن مثل هذه المنظمات تزيد من ميزانية الإعلان والبيع الشخصي والأشكال الأخرى من الترويج، وهذا التوجه من شأنه أن يوفر عدد أكبر من المرضى في الأمد القريب، ولكن لا يتضمن توفير مثل هذا العدد في المستقبل البعيد، ويفترض هذا التوجه بأن المهمة الرئيسية للمنظمة هي تحفيز اهتمام مرضى المنظمات الصحية المحتملين على الخدمات والمنتجات الموجودة حاليا.

والتوجه نحو المبيعات هو توجه نحو المنتج مستند إلى البيع والترويج يهدف إلى توليد معدلات عالية من المبيعات كمفتاح لتحقيق نسبة أرباح عالية.

ثالثا: المفهوم التسويقي:

عرف المفهوم التسويقي على "أنه ذلك التوجه الذي تكون فيه المهمة الرئيسية للمنظمة الصحية هي تحديد حاجات الأسواق المستهدفة ورغباتها، وإشباع تلك الحاجات والرغبات من خلال تصميم المنتجات، الاتصال،

---

[1] تامر البكري،"**تسويق الخدمات الصحية**"، مرجع سبق ذكره،ص ص 38. 40.

[2] نفس المرجع السابق، ص43.

التسعير، وتسليم المنتجات والخدمات المنافسة والمناسبة،"[1] كما أن المفهوم يتطلب ما يلي:

أ: معرفة إدارة المنظمة الصحية بأولويات حاجيات الزبائن ورغباتهم وأثرها في تشذيب خطط المنظمة وعملياتها المختلفة، واستخدام بحوث التسويق للحصول على المعلومات اللازمة لتحديد حاجات الأسواق المستهدفة الحاضرة والمستقبلية.

ب: تطوير الأنشطة الترويجية للاتصال مع السوق المستهدف، ومزيج خدمات جديدة ملائمة لهذه الأسواق .

ج: تطوير استراتيجية تسعير ملائمة للخدمات الصحية التي من شأنها أن تكون منافسة ومقبولة ومفضلة لدى المستفيدين منها.

د:تطوير وابتكار استراتيجية توزيع كفوءة للخدمات الصحية .

وقد لاحظ (Cooper) أن التسويق الصحي في الجانب العملي في المنظمات الصحية يترجم ويفسر بصورة ضيقة ويصبح مقتصرا ومرادفا للترويج، في حين أن المفهوم التسويقي يركز على مراعاة حاجات الزبون المتغيرة وإضافة خصائص للخدمة كاستجابة لذلك، وعليه فإن المفهوم التسويقي واقعه وأهدافه موجهة أساسا نحو المستهلك باعتبار أن المستهلك هو محور العملية التسويقية ومحركها الرئيسي.

رابعا: المفهوم الاجتماعي:

جعلت الطبيعة القدسية لمهنة الطب أنصار هذا المفهوم الحديث والمتنامي في وقتنا الحاضر ينظرون للتسويق على أنه نشاط يؤثر ويتأثر، وينبغي أن يؤدي دورا رياديا في عملية رفع مستوى رفاهية الأفراد في المجتمع. فالتوجه الاجتماعي للتسويق يعبر عن "الأفكار التي يؤمن بها رجال التسويق والمنعكسة آثارها على الأنشطة التي يزاولونها والمنصبة نحو تحقيق الصالح العام للمجتمع، ودون تقييدها بفئة معينة من الأفراد ". [2]

إلا أن هذا التوجه التسويقي يشكل أحيانا مشكلة للمنظمات الصحية ذات التوجه التسويقي، والملتزمة بإرضاء حاجات الأسواق ورغباتها، ولعل المشكلة تكمن في أن ما يحتاج إليه السوق ربما هو ما لا يرغب فيه، وأن ما يحتاج إليه المريض من علاج هو عادة شيء معقول يتضمن في نوعيته رعاية جيدة، في حين أن بحوث التسويق تظهر بأن المرضى يرغبون و يتمنون أمنيات متنوعة غير مرتبطة بالحاجة المعقولة التي هي نوعية جيدة من الرعاية، فهم يريدون فضلا عن العلاج، استجابة سريعة لرغباتهم ومتطلباتهم الكثيرة في غرفهم وخيارات عريضة في أنواع الأطعمة المقدمة في وجباتهم الغذائية وغيرها . بالإضافة إلى أنه توجد رغبات لا يمكن إشباعها، لتعارضها مع سلامة صحة المريض أو لتعارضها مع اهتمامات المجتمع مثل التدخين، وفي كل من الحالات المتقدم ذكرها فإن

[1] نفس المرجع السابق، ص 44.

[2] .Parcours ,"**Le Marketing**",Edition Hachette Livre, paris, 1996,p 247.

المنظمات الصحية بتطبيقها المفهوم الاجتماعي للتسويق تضغط وتكبت على بعض رغبات وحاجات المريض من أجل مصلحته .

وفي هذه المرحلة من مراحل الفكر التسويقي (المفهوم الاجتماعي للتسويق) ظهرت حقوق المستهلك، وأُسست جمعيات حماية المستهلك، وفي مجال القطاع الصحي برز ما يسمى بحصانة المريض، التي يعتَقد بأنها تمثل التحول الأساسي باتجاه سيادة المريض، فكل مريض وفقاً لهذه الحصانة يتمتع بالحقوق الآتية[1]:

أ: تلقي الخدمة الصحية على أساس الحاجة الطبية السريرية، وبغض النظر عن الإمكانات المادية للمستهلك الصحي .

ب: الحصول على الخدمات الطبية الطارئة في أي وقت، والتمتع بخدمة سيارات الإسعاف وأقسام الطوارئ في المنظمة الصحية .

ج: الإحالة إلى طبيب استشاري مقبول من قبل المريض، عندما يرى الطبيب الممارس أن الإحالة ضرورية.

د: إعطاء المريض التفسير الواضح لكل معالجة طبية مقترحة، فضلاً عن توضيح المخاطر المحتملة والبدائل العلاجية الممكنة، ومن ثم يقرر المريض قبول أو رفض العلاج .

هـ: للمريض الحق في الاطلاع على سجلاته الطبية، وله حق التأكد من أن العاملين في المنظمة الصحية يحافظون على سرية معلومات تلك السجلات .

و: له الحق في قبول أو عدم قبول المشاركة في البحوث الطبية، أو تدريب طلبة كلية الطب .

ن: إعطاء معلومات تفصيلية عن الخدمات الصحية المحلية (المقدمة في المنظمة الصحية)، تتضمن معايير النوعية والحد الأقصى لطول فترة الانتظار .

ي: في حالة ورود شكوى حول الخدمة الصحية المقدمة، أياً كان مقدم هذه الخدمة فيجب أن تدقق ويستلم مقدم الشكوى إجابة سريعة تحريرية من مدير المنظمة الصحية أو المدير العام للسلطة الصحية الإقليمية.

ويفترض المفهوم الاجتماعي للتسويق بأن مهمة المنظمة هي تحديد حاجات ورغبات واهتمامات الأسواق المستهدفة، وتقديم الرضا المرغوب بصور أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين، وبالطريقة التي من شأنها أن تدعم المستهلك والمجتمع وتحقق الرفاهية لهما.

وفي هذا الصدد نجد بأن المنظمات الصحية تتبع عدة مداخل متنوعة في التعامل مع مسؤولياتها تجاه المجتمع تبعا لأسباب كثيرة منهاّ، رسالة المنظمة وإستراتيجيتها، وأهدافها، فضلا عن طبيعة عملها وتخصصها...إلخ

[1] http://www.magetude.com/ar/index.php?option=com

ويمكن تأشير ثلاثة مداخل رئيسية في المسئولية الاجتماعية للمنظمات وهي:[1]

– **مدخل الواجب الاجتماعي**: المنظمات الصحية في هذا المدخل تكون ملتزمة بالتعليمات الوزارية والقوانين والأنظمة الحكومية، إلا أنها لا ترغب في عمل شيء ذي توجه اجتماعي أبعد من ذلك، وهذا قد لا يتطابق مع بيئة عمل المنظمات الصحية، فالجراح الذي يجري عملية جراحية لأحد المرضى وحدثت فيها مضاعفات لا يفترض به مغادرة صالة العمليات عند انتهاء أوقات الدوام الرسمية، ما لم يتأكد من صحة المريض واستقرار حالته.

– **مدخل التفاعل الاجتماعي**: في هذا المدخل تكون المنظمات الصحية ملتزمة بالواجب الاجتماعي،وترغب في الوقت نفسه في التفاعل على المجتمع لملاقاة اهتماماته ومتطلباته بطريقة طوعية.

– **الاستجابة الاجتماعية**: تبحث المنظمات في هذا المدخل عن طرق وأساليب جديدة ومبتكرة كي تحقق فائدة للمجتمع، فضلا عن ملاقاة الواجب الاجتماعي والتفاعل الطوعي مع المجتمع،وتأسيسا على هذا برزت أهمية التسويق في المنظمات الصحية .

المطلب الثالث: أهمية التسويق في المنظمات الصحية

تبرز أهمية التسويق في المنظمات الصحية من خلال المزايا والفوائد المتحققة من استخدامه،ويمكن حصرها في الآتي[2]:

أ: تحسين كفاءة الأنشطة التسويقية وذلك من خلال التركيز على نمط الإدارة العقلانية، والتنسيق من أجل تطوير المنتج، التسعير، التوزيع والترويج، فالتسويق يجهز الإدارة بمدخل علمي يجعلها تنفذ الحد الأعلى من الكفاءة والفاعلة في الأنشطة التسويقية فضلا عن التنسيق المستمر فيما بينهما.

ب: جعل المنظمات الصحية أكثر تحسسا لحاجات المجتمع الصحية، من خلال اندماجها مع الجمهور، إذ أن عملية استقصاء آراء المرضى وقياس درجة رضاهم هي من صلب عمل وظيفة التسويق، فهي العنصر الرئيسي لعملية تسيير التغذية العكسية (Feed Back) بين المرضى والمنظمات الصحية.

ج:تحسين صورة المنظمة الصحية وجعلها في وضع متميز ولائق في السوق الصحي، فإدخال مفهوم التسويق في عمل المنظمات الصحية يجعلها تتجه كليا بأفكارها نحو جميع الأفراد، فضلا عن سعيها للبحث عن تلك الميزات التنافسية التي تتمكن من خلالها من تقديم أفضل الخدمات للمحتاجين إليها .

د:تمكن إدارة المنظمات الصحية من خلال خلق أنظمة أكثر فاعلية في تقديم وتوزيع الخدمات، ووضع السياسة السعرية المناسبة للخدمات الصحية التي تقدمها.

[1] ثامر البكري ،"**تسويق الخدمات الصحية**"، مرجع سبق ذكره ،ص46.

[2] نفس المرجع السابق، ص ص 52-53.

هـ:تنمية الوعي الصحي والتثقيف الطبي لدى المستفيدين من الخدمات الصحية[1].

و:يعمل التسويق على إتمام عمليات التبادل بين المرضى والمنظمة الصحية من خلال إدارة عمليات الشراء والبيع للخدمة المؤداة وما يتطلبه ذلك من[2] :

- جمع المعلومات.

- استخدام الأساليب والطرق المختلفة لتقدير حجم الطلب.

- تقدير الطاقة اللازمة من العمالة لخدمة المرضى كالأطباء والممرضات والفنيين والمساعدين والعمالة الأخرى، وأيضا تقدير الطاقة الاستيعابية من الأسرة وتجهيزاتها لمواجهة ومقابلة الطلب في المنظمات الصحية.

ن: يعمل التسويق على تحديد السوق المستهدف ومن هم المستفيدون الحاليون والمرتقبون الذين تقدم لهم الخدمات الصحية المختلفة، بما يتلاءم ومشاكلهم الصحية وأمراض البيئة المحيطة.

ي: إن ازدياد أشكال الخدمات الصحية المؤداة، وازدياد التكنولوجيا أضاف بعدا جديدا للمنافسة بين المنظمات الصحية، مما آثر على الدور الذي يلعبه التسويق في هذه المنظمات لإشباع رغبات واحتياجات الأفراد في المنطقة المخدومة.

المطلب الرابع: الخصائص المميزة للتسويق الصحي

طبيعة التسويق في المنظمات الصحية لا يختلف من حيث الجوهر عما هو عليه في منظمات الأعمال الأخرى، إلا أن الاختلاف يكمن في الخصوصية التي يتميز بها النشاط في هذه المنظمة عن تلك، ولعل ذلك يعود أساسا إلى رسالة المنظمة وأهدافها وخصوصية السلع أو الخدمات التي تقدمها وطبيعة الجمهور الذي تتعامل معه. وعليه وبقدر تعلق الأمر بالمنظمات الصحية فإن النشاط التسويقي فيها يمتاز بعدد من الخصائص والتي من أبرزها الآتي:[3]

أ: تمتاز المنظمات الصحية بكون خدماتها عامة وموجهة إلى عموم الجمهور باتجاه تحقيق المنفعة لهم وهذا بما يتوافق مع تحقيق رضاهم وإشباع حاجاتهم. وعليه فإن التسويق سيكون مطالب بمزيد من التفاعل والتواصل مع الجمهور الواسع والمتعدد الأنماط والحالات.

ب: معظم المبالغ التي تنفقها المنظمات الصحية العامة يكون مصدرها في الغالب طرف ثالث (الدولة، شركات التأمين، المتبرعون...إلخ)، فالمنظمات الصحية تقدم خدماتها للمجتمع وتحصل مقابل ذلك على عوائد، إلا أنها في

[1] فوزي مدكور،"**تسويق الخدمات الصحية**"، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 30.

[2] طلال بن عابد الأحمدي،" **إدارة الرعاية الصحية**"، مرجع سبق ذكره، ص 299.

[3] ثامر البكري ،" **تسويق الخدمات الصحية**"، مرجعسبق ذكره،ص35.

ذات الوقت تحصل على تعويضات من الطرف الثالث لتغطية النقص الحاصل في الموارد أو باتجاه زيادة الإمكانات للتنويع أو التطوير في الخدمات.

ج: تؤثر القوانين والتشريعات الحكومية بشكل كبير على اختيار المنظمة الصحية للاستراتيجيات التسويقية التي من الممكن اعتمادها بل إنها في بعض الأحيان تملي عليها بعض السياسات في التعامل مع أنواع محددة من الخدمات الصحية أكثر مما يمكن أن تكون حرة في تقديمها من عدمه.

د: في أغلب المنظمات الصحية تكون قوة القرار موزعة بين طرفين أحدهما الإدارة والثاني السلك الطبي والتمريضي، وهذا التوزيع من شأنه أن يحدث نوع من التعارض أو المشكلات في اختيار الاستراتيجيات التسويقية الممكنة التطبيق، وهذا من شأنه أن يجعل إدارة التسويق ونشاطها المؤدى في المنظمة الصحية موضع إرباك وتأثر بنتائج هذا الصراع.

هـ: تمتاز الخدمات بسمة الاستقراب، أي أن المستهلك (المريض) يرغب في أن يكون موقع تقديم الخدمة قريب إليه، إلا أن الأمر في الخدمات الصحية المقدمة من قبل المنظمات الصحية تمتاز بأكثر من ذلك ومن مؤشرات النجاح التسويقي لتقديم الخدمة نذكر:

– درجة الاستقراب: ويقصد بها درجة قرب المنظمات الصحية من المستفيدين من خدماتها، فكلما كانت قريبة من الجمهور، كلما تأشر قوة الاستجابة للحالة الصحية المطلوب تقديمها، كما هو الحال على سبيل المثال في العناية بالأم الحامل ورعاية الأطفال...إلخ[1].

– درجة التباعد: ويقصد بها مقدار الانتشار الجغرافي والاتساع في تقديم الخدمات الصحية ويأشر ذلك في مجال خلق التوعية الصحية والإرشاد الصحي للمناطق البعيدة عن المنظمات الصحية واستجابتهم لتلك البرامج المعدة.

–الدرجة الزمانية والمكانية: تمتاز الخدمات الصحية إلى حد ما بتذبذب الطلب عليها من قبل المواطنين، سواء كان ذلك خلال ساعات اليوم الواحد أو أيام الأسبوع، أو حسب المواسم. أما بالنسبة للدرجة المكانية فإن المنظمة الصحية يمكن أن تقدم خدماتها في الداخل أو الخارج عندما يتوجب خروج الهيأة الطبية إلى موقع المرضى .

– درجة التخصص وتكاملها: ويعني أن نجاح الخدمة الصحية وتسويقها يتكامل ما بين عدد من الأطراف المنتجين لها دون طرف واحد فقط.

و: المعايير الاقتصادية: يكون من الصعب في كثير من الأحيان تطبيق المعايير الاقتصادية البحتة عند تقديم الخدمات الصحية، باعتبارها تنصب أساسا نحو الإنسان وهو أعلى قيمة من كل شيء، فالمنظمات الصحية

[1] صالح مهدي، وآخرون، " **إدارة الأعمال**"، دار وائل، عمان، 2007، ص458.

مطالبة بأن تحقق فوائد مضافة ليس بهدف تحقيق الربح المجرد، بل لأغراض إعادة الاستثمار في مجال تقديم خدمات صحية بنوعية أفضل وبتعدد أوسع يشمل أكبر عدد ممكن من المستفيدين منها .

هذا المستفيد من الخدمة الصحية تتحكم في عملية اختياره للمنظمة الصحية مجموعة من العوامل توجه سلوكه الشرائي، وبالتالي على المنظمة الصحية التي تريد كسب أكبر عدد ممكن من المستهلكين القيام بدراسة سلوك هذا المستهلك وتحديد أهم العامل المؤثرة على اتخاذه لقرار الشراء للخدمة الصحية[1].

[1] جواد محسن راضي، " **التمكين وعلاقته بإبداع العاملين** "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 12، العدد1، 2010 ص64.

المبحث الثاني: مفهوم التسويق الداخلي وأبعاده

تمثل الموارد البشرية حجر الأساس في تحقيق أهداف أي مؤسسة، وبما أن هذه الموارد تقاس من خلال أدائها، كان لا بد من معرفة العوامل التي تؤثر على هذا الأداء، كالحاجات والرغبات المادية والمعنوية ومعرفة كيفية إشباعها، لذلك على المؤسسات أن تقوم بتلبية حاجات ورغبات عامليها لتحسين أدائهم على اعتبار أنهم زبائن داخليين، أي أن المؤسسة تتبنى فلسفة التسويق وتطبيقها على موظفيها وهو ما يسمى بالتسويق الداخلي.

المطلب الأول: تعريف التسويق الداخلي

وردت العديد من التعاريف للتسويق الداخلي، يمكن سرد أهمها كالآتي:

✓ يعرف (Michon) التسويق الداخلي على أنه: " عملية تسويقية داخل المؤسسة يسمح لهذه الأخيرة بتصميم وترقية أفكار ومشاريع، أو قيم أساسية للمؤسسة يحدد الاتصال عن طريق الحوار مع الموظفين، وذلك من أجل التعبير بطريقة حرة عن الآراء أو الأفكار وتنمية المبادرة فيهم وتعزيز إشراكهم داخل المؤسسة".[1]

✓ أما (Varey and lewis) فيعرفان التسويق الداخلي أنه:" نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات التنظيمية والوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية".[2]

✓ ويعرف (Bullantyne) التسويق الداخلي على أنه:" حل إشكال التسويق داخل المؤسسة والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى التغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي".[3]

✓ أما (George) فقد عرف التسويق الداخلي على أنه:" الفلسفة الخاصة بكيفية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال رؤية تسويقية ".[4]

✓ ويعرف التسويق الداخلي كذلك، بأنه:" الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين وتحقيق رضاهم عما يقومون به من وظائف وأنشطة ".[5]

✓ كما عرف التسويق الداخلي على أنه:" أي شكل من أشكال التسويق في المؤسسة الذي يركز على اهتمامات العاملين فيما يتعلق بالنشاطات الداخلية والتي هي بحاجة إلى التغيير وذلك لتعزيز الأداء في الأسواق الخارجية ".[6]

---

[1] Amèlie Seignour, "**Le marketing un ètat de l art ",**Recherches et application en marketing volume / 13- n°3, 1998, p52.
[2] Klein A",**A Total Quality Approach to Performance Reviews",**U S A, Texas, 1989, p31.
[3] Amèlie Seignour**" ,Les enjeux du marketing interne",** Revue francais de gestion ,N 123/ mars, 1999, P22.
[4] محمد عبد العظيم، " **التسويق المتقدم**"، كلية التجارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص152.
[5] Suleiman Ibraheem and all ," **The Impact of Internal Marketing On Employee s Job Satisfaction Of Commercial Banks In Jordan** " , Institute of Interdisciplinary Business Research 811. January2013 ,Vol4 ,No9 ,P813.
[6] أمل إبراهيم الحاج، هاني الضمور، "**أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الأردنية** "، مجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 6 ، العدد1، 2010، ص42.

من خلال استعراض التعاريف السابقة الخاصة بالتسويق الداخلي،يمكن استنتاج العناصر التالية:

– التسويق الداخلي هو مسار تسويقي (Demarche marketing) داخل المؤسسة، أي له طريقة ومراحل ضمن نظام التسويق.

– التسويق الداخلي يسعى إلى تنمية وترقية الحوار مع الموظفين لتنمية المبادرة فيهم وتعزيز توجههم بمنطق السوق والمستهلك داخليا.

– التسويق الداخلي كنشاط أساسي يسعى إلى تطوير المعرفة عند العملاء الداخليين (الأفراد)، والخارجيين (الزبون)، والتركيز على الحد من الصراعات والمعوقات التنظيمية.

– التسويق الداخلي يسعى إلى تحسين وتغيير أداء التسويق الداخلي عن توجيه العاملين وقدرتهم في أداء أنشطة داخلية متميزة.

كذلك التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية مفادها تنمية رأس المال البشري كعنصر أساسي لتفعيل نشاط المؤسسة من خلال رؤية تسويقية فعالة، وعليه يمكن أن نستنتج أن التسويق الداخلي عبارة عن حركة من الأنشطة الداخلية التي يؤديها العاملون بكفاءة وفعالية لتحقيق أغراض المؤسسة وتنمية فكرة السوق الداخلية بين الوظائف والعاملين كشرط أساسي لتحقيق الوعود الداخلية (للعاملين) والخارجية (للزبون) وذلك بتفعيل كل العمليات التسويقية كما أشار إليها(Bitner) والملخصة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1–1): تحقيق الوعود بتفاعل العمليات التسويقية الداخلية و الخارجية



Source: Amèlie Seignour", Le marketing interne un état de L'art recherches et applications en MARKETING ", Vol 13, 1998, p45.

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن التسويق الداخلي مرتبط ارتباطا وثيقا بالعمليات والأنظمة التسويقية المختلفة الخارجية والتفاعلية تحقيق الوعود على المستوى الداخلي (وعود العاملين) والخارجي(وعود الزبائن)، وتفعيلها وتنميتها باستمرار والتركيز عليها لتحقيق ارتباطات وثيقة بينهما، ويلعب التسويق التفاعلي دورا محوريا في عملية الوفاء بالوعود كنظام يزيد من ولاء الزبون الخارجي بعناصر وأفراد المؤسسة [1].

[1]Ibid., P45.

ومنه نستنتج تعريف شامل للتسويق الداخلي على أنه: " التوجه نحو العاملين والاهتمام بهم وتطبيق فلسفة التسويق على العمال وذلك بالتدريب، وتحفيز، والتمكين، والعمل كفريق عمل الداخلي على اعتبار أنه عمليات أو مراحل خلق أو معرفة أوضاع السوق للمؤسسات للتأكد من أن حاجات ورغبات الزبائن الداخليين قد تم إشباعه".

المطلب الثاني: أهداف التسويق الداخلي

يهدف نظام التسويق الداخلي أساسا إلى الأغراض والمساعي التالية:[1]

– نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة.

– تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع العاملين وتحفيزهم بهدف تحسين الأداء على نحو مستمر.

– تطوير قدرات وكفاءات العاملين في المنظمات الصناعية والخدمية[2].

– رفد المنظمات بالعاملين الأكفاء للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الجمهور.

– يساعد تطبيق التسويق الداخلي في المنظمة على القيام بحملات ترويجية داخلية لتشجيع العاملين وتفعيل دورهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية[3].

– خلق بيئة داخلية يتميز العاملين فيها بالوعي والحماس للعمل حيث أن من أهم العوامل المؤثرة في ذلك هو دعم الإدارة العليا المتواصل للعاملين[4].

– المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية وذلك من خلال تزويدهم بكافة مستلزمات العمل المادية والمعنوية.[5]

– ضمان قبول العاملين بالمؤسسة للأهداف التي تسعى لتحقيقها، ونظام وأساليب العمل المطبقة وكافة السياسات والاستراتيجيات والتصرفات التي تعكس إطار العمل داخل المؤسسة (البيئة التنظيمية والسلوكية).

---

[1] أبو الرب، عبد المعطي سليمان، " **اثر أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا العملاء(دراسة ميدانية على المصارف التجارية الأردنية)**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن،2009، ص25.

[2] جريري، صالح عمر وكرامة، " **اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون** "، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص40.

[3] حاج عبد، أمل إبراهيم احمد، " **اثر تطبيق التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من جهة نظر موظفي البيع في مجموعة الاتصالات الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2008، ص31.

[4] دربالي، سهام موسى،" **واقع وممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي (دراسة حالة الكادر الطبي والتمريضي في المستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي)**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص18.

[5] علي، حسام محمد، " **اثر استخدام التسويق الداخلي على جودة الخدمة المقدمة للعملاء المرضى والمراجعين في المركز العربي الطبي (دراسة ميدانية)** "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2007، ص29.

– ضمان أن العاملين قد تم استشارة دافعيتهم للتوجه بالمستهلك واحتياجاته والتأكد من ترسيخ الفهم الكامل للآراء في ذهن العاملين لإنجاز وظائفهم بكفاءة وفعالية (دعم الفكر والتوجه التسويقي وبثه على كل مستويات الهرم أفقيا وعموديا لضمان تواصل وتوافق السلوك التنظيمي الموجه بالمستهلك والسوق.

– التركيز وبعناية على رأس المال البشري وتنميته كأساس استراتيجي لتفعيل نظام التسويق الداخلي في المؤسسة والاستقطاب والحفاظ على العاملين والموظفين ذوي الكفاءات والمهارات والقدرات المتميزة التي تعكس التواصل المستمر بين العميل الداخلي والخارجي[1]، وهذا يتطلب التركيز على المحاور التالية:

أ: تنمية ثقافة المؤسسة الموجهة بالسوق والمستهلك كشرط أساسي من خلال:

- العميل (الزبون) دائما على حق.
- التحسين المستمر في جودة السلعة والخدمة، والمرونة والرغبة في الأداء.
- تحقيق وتطوير المبادرة الفردية والجماعية في مجال التجديد والإبداع الوظيفي.

ب: لحفاظ على ثقافة المؤسسة ضمن توجهاتها الإستراتيجية والتنافسية:

وذلك عن طريق أساس وضع الاستراتيجيات والخطط التي تضمن الحفاظ على تطبيق القيم والمعايير السلوكية والأخلاقية داخل المؤسسة، والتي تعزز التفكير التسويقي بداخلها على مدار الزمن، وهذا لتوطيد هذه القيم والسلوكيات عند العاملين وتنميتها بالشكل الذي ينمي العلاقة المتواصلة بين العاملين (العميل الداخلي) والعميل الخارجي (التركيز على أخلاقيات الإدارة التسويق)[2]، لهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي في هذا السياق[3]:

التأكد من الممارسات الإدارية داخل المؤسسة وأنها يجب أن تكون مدعمة بمجموعة من التوجهات الأساسية يمتثل إليها العاملون لضمان سيرورة العمل الموكل إليهم في إطار التوجه بالسوق والمستهلك.

ج: طرح بصفة دائمة ومستمرة خدمات جديدة كمدخل معاصر للتسويق الداخلي:

تظهر أهمية التسويق الداخلي أيضا كأسلوب منظم ومنتظم للتعامل مع الاستراتيجيات والخطط المتعلقة بطرح وعرض تشكيلة المنتجات الجديدة إلى السوق، التي تقدمها المؤسسة والمشاكل المرتبطة بقبولها، وهذا ما يتوقف على قدرة المؤسسة في بناء أنظمة داخلية متكاملة ومنسقة، تسعى إلى توجيه أفرادها (العميل الداخلي) على الامتثال لقواعد وأساليب إدارية معاصرة تمكن من تحقيق الاتصال والتعاقد مع الزبون(العميل الخارجي) كشرط لتوطيد الصلة بين مقدم السلعة والمستقبل لها (الطالب لها) في السوق، وهذا بالتركيز على نظام سلوكي

[1] أحمد فريد الصحن ،" **قراءات في إدارة التسويق**"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص405.

[2] أحمد أسامة،" **التسويق الداخلي**"، مقالة، مجلة الإحصاء، العدد 85، 2008، ص45.

[3] جريري، صالح عمر وكرامة، " **اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون** "، مرجع سبق ذكره، ص43.

قائم على توعية الأفراد ومشاركتهم في بناء الاستراتيجيات التسويقية للمنتجات الجديدة، ومساهمتهم الفعالة والمباشرة في تقديم النصح والإرشاد في عملية تأطيرها من الناحية الإنتاجية، التسويقية، المالية والربحية...الخ، كمنطلق أساسي لاستشراف العمليات والأنشطة الداخلية للمؤسسة من زاوية تفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة كأساس لتنافسية المؤسسة الداخلية والخارجية.

ففي هذا الصدد سنجد أن التسويق الداخلي يعكس أنشطة تتضمن كل وظيفة أو نشاط متعلق بالتسويق الداخلي نفسه وهذه الأنشطة هي[1]:

- التدريب، ودعم الإدارة (القمة الإستراتيجية).
- الاتصالات الداخلية (الاتصالات التنظيمية – أفقيا و عموديا)، ونظام المعلومات.
- إدارة الموارد البشرية (تتضمن العنصر البشري كحجر زاوية نظام التسويق الداخلي).
- الاتصالات الخارجية (الترويج، العلاقات العامة....)، وبحوث التسويق.

بالإضافة إلى أهداف أخرى للتسويق الداخلي تتمثل في ما يلي[2] :

– جذب العاملين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الزبائن،والمحافظة على العاملين الجيدين.

– التأثير في العاملين وتحفيزهم من اجل أن يبذلوا قصارى جهدهم للنجاح في العلاقة التفاعلية مع الزبائن .

– التسويق الداخلي يمكن من تحسين جميع العمليات في المؤسسة لضمان تشغيل مواردها من قبل العاملين في سبيل مصلحة الزبائن.

وخلاصة ذلك أن الهدف من التسويق الداخلي هو العمل على إيجاد كوادر بشرية تعمل في بيئة مستقرة، وبروح معنوية عالية وبتعاون يساهم في استقرار العمل وتوفير اتصالات داخلية مرنة للوصول إلى خدمة العملاء بكفاءة عالية، كذلك يتصف التسويق الداخلي بأنه: عملية اجتماعية فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التفاعل بين المنظمة والعاملين بها، وهو أيضا عملية إدارية تعمل على التأكيد من أن لدى العاملين دراية بالأنشطة التي يقومون بها، وكذلك التأكد من أنه تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء أعمالهم بكفاءة.

كما يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاثة مستويات من الأهداف هي: الهدف على المستوى الكلي، والهدف على المستوى الاستراتيجي وأخيرا الهدف على المستوى التكتيكي.

–فالهدف على المستوى الكلي هو: الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.

[1] أحمد فريد الصحن ،" **قراءات في إدارة التسويق**"، مرجع سبق ذكره، ص ص 405-410.

[2] أمل إبراهيم الحاج،هاني الضمور،" **أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الأردنية** "، مرجع شيق ذكره، ص42.

-أما الهدف على المستوى الاستراتيجي: فهو إيجاد البيئة داخلية يتصرف فيها العاملون بالطريقة المرغوب فيها والتي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية الى العاملين والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الخارجي والداخلي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي.

-أما أهداف التسويق الداخلي على المستوى التكتيكي: فهي بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين والذي يستند إلى أن أفراد الكادر هم السوق الأول للمنظمة المقدمة للخدمة، ويجب أن يفهم العاملون لماذا يتوقع منهم أن يؤدوا وظائفهم بطريقة معينة، وكذلك مثولهم للخدمات والنشاطات التي تمارسها المنظمة وأن الخدمات يجب أن تكون على مستوى عال من الجودة وأن تكون مقبولة كما يجب الاهتمام بقنوات الاتصال،[1] والجدول (1-1) يلخص أهداف التسويق الداخلي:

الجدول رقم (1-1): ملخص أهداف التسويق الداخلي

الهدف على المستوى الاستراتيجي
خلق بيئة داخلية تدعم الاهتمام بالزبون والمبيعات وتعزز ذلك من خلال الإجراءات الآتية: - ترسيخ ثقافة الخدمة. - التدريب الداخلي للعاملين. - بث المعلومات التسويقية الى العاملين.
الهدف عل المستوى التكتيكي
بيع الخدمات والخدمات السائدة التي تستعمل بوصفها وسائلا للتنافس من خلال الحملات والإجراءات والجهود التسويقية المفردة للعاملين استنادا الى المبادئ الآتية: - يعد أفراد 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 على عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية يستطيعون تقديم خدمات بمستوى عال من الجودة الى الزبائن.

Source : Grönroos, C, From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing, Working Paper, No. 263, Swedish School of Economic and Business Administration, Helsingfors, Finland, 1993, P95.

[1]George Jennfer, M" ,**Organizational Behavior ",** N. y , Addison-welsey publishing Company, 1999, p25.

وتجدر الإشارة هنا، 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 رضا الزبائن الخارجيين.

المطلب الثالث: أهمية التسويق الداخلي

تكمن أهمية التسويق الداخلي فيما يلي:[1]

- يساهم في توفير بيئة محفزه تؤدي الى تحقيق رضا العاملين.

- يمثل التسويق الداخلي التوجيه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.

- يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المنظمة الداخلية التي تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم.

- يساهم في تطبيق فلسفة التسويق داخليا كما هو التوجه نحو تطبيقها خارجيا (أي على العملاء).

- يساهم التسويق الداخلي في تطبيق إستراتيجية للمنظمة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين[2].

إن الميزة الأساسية لأي منظمة ناجحة هي رفع أداء العاملين فيها وعليه فإن مواقف العاملين تجاه العمل وكذلك مدى قدرة رب العمل على رفع أداء هؤلاء العاملين له تأثير كبير في جودة الخدمات والمنتجات التي تعرض الى 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 على أنهم زبائن داخليين تقدم لهم المنافع والخدمات من جهة، وكذلك في كون التسويق الداخلي متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح.

ومن جهة أخرى أن الزبائن ولاسيما في قطاع الخدمات مقتصدين لتكوين علاقات مع الأفراد والمنظمات وليس مع السلع فإنه على الرغم من تزايد استعمال التقنية في قطاع الخدمات، إلا أن الزبائن ما زالوا كثيري الاعتماد على العلاقات المتبادلة مع العاملين، وبذلك فإن العاملين الراضين الذين سيتم خلق الدافعية لديهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم هم الذين سيحددون ما يرضى الزبائن الخارجيين[3].

[1] Rafiq M & Ahmed ,D. K" ,**Advancesin the Internal Marketing :Concept , Definition Synthesis and Exteuisian,**Journal at Services Marketing, vol. 14, no.6, 2000, PP449-462.

[2] Ibid., P 453.

[3] جنادي كريم، " **التسويق الداخلي** "، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، جامعة الجزائر3، 2017/2016،ص18.

من هنا فإنه من المهم تصميم وتنفيذ تسويق داخلي جيد يكون من خلال تشخيص العاملين الأكفاء وعدهم زبائن داخليين وتطوير وتنفيذ عمليات التسويق الخاصة بهم عند ذلك فإن المنظمة ستصبح أكثر إستراتيجية وتكتيكية مستعدة ومهيأة لتشخيص وتعيين التحديات التي تواجه مستقبل المنظمة.

كذلك فإنه سيتم كسب كادر جديد ليس فقط اطر يحمل الكثير من المعارف والاستعداد ولكن أيضا عاملين مطوقين بإطار المنظمة يحسون بأنهم جزء متكامل في منظمتهم ويجسدون الثقة التي يحملونها ويزرعونها في المنظمة، وبذلك فإنه عندما يحمل العاملون في المنظمة صفة الخدمة الجيدة والجودة والإيجابية فإن هذا سينعكس في السلوكيات الإيجابية التي سيعبر عنها تجاه الزبائن.

وبالمقابل أيضا فإن الزبائن الذين سيتلقون هذه الرعاية الجيدة سيغادرون المنظمة وهم في رضا كامل وسيتكلمون عن هذا الرضا أمام الآخرين وهذه الدعاية التي سيقوم بها هؤلاء الزبائن ستؤدي إلى نتائج إيجابية لاحقة للمنظمة وبذلك فإنه من خلال التسويق الداخلي سيساهم العاملون ومن ثم الزبائن في النجاح الكلي للمنظمة[1].

المطلب الرابع: أبعاد التسويق الداخلي

تتمثل أبعاد التسويق فيما يلي:

1- التدريب: مجموعة من الإجراءات والعمليات لاكتساب وتطوير المهارات والمعرفة والاتجاهات لدى العاملين في المنظمة لرفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين على حد سواء، بالإضافة إلى أنه نشاط يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل[2] .

2- فريق العمل: مجموعة من الأفراد الذين يعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف محدودة ومشتركة، أو هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها[3].

3-تمكين العاملين: حجم المسؤولية والصلاحيات للعاملين الكاملة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم أي منحهم السيطرة الكاملة على مخرجات أعمالهم ووظائفهم واستثمار كافة قدراتهم و إمكانيتهم الأمر الذي يسمى مستوى ونوعية الأداء على المستوى الفردي ومن ثم على المستوى المؤسس، ويقصد به أيضا مشاركة العاملين في الصلاحيات والسلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو أفضل في كل أجزاء المنظمة[4]، ويقصد

---

[1] دربالي، سهام موسى،" **واقع وممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي (دراسة حالة الكادر الطبي والتمريضي في المستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي)**"، مرجع سبق ذكره، ص22.

[2] ديري، زاهد محمد والكسواني، سعادة راغب ،" **إدارة العنصر البشري في منظمات العمال الحديثة**"، ط1، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص229.

[3] Daft .R , Noi .R. A**",Organizational Theory Behavior,**Harcourt College Publishers", U S A, 2001, P502.

[4] Schermerhom. J, R. Hunt G & Osborne R. N **,",Employee- Organizational Linkages the Psychology Of commitment Absenteeism and Turnover",**New York Academic Press,1982 , P23.

به كذلك تفويض السلطة للمرؤوسين في المنظمة[1].

4-المعلومات التسويقية: هي مجموعة المعلومات التي يتم نشرها وتوزيعها داخل المنظمة للاستفادة منها في القيام بالأعمال المختلفة سواء بشكل أفقي أو عمودي، وإن لإجراءات التي تتخذ من أجل التأكد من تعزيز هذه المجالات لصياغة أي برامج، فإن التحليل للعناصر الأساسية هو ضروري وهذا يعني جمع المعلومات لتقييم معرفة العاملين، والاتجاهات والسلوك وبناء على هذه المعلومات فإن الإجراءات التي تتخذها الإدارة تتعلق بالاختيار والتدريب والحوافز والتوجيه.

وبهذه الصورة يستطيع المديرون مساعدة العاملين لجعلهم أكثر فعالية في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتقديم الإرشادات الكلية والدعم لبرامج التسويق الداخلي كما أن تقارير الاتصالات والرسائل والمعلومات يجب أن تعمم على جميع العاملين بهدف زيادة الدافعية والفعالية[2].

5-الدعم الإداري: القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والاتصالات لشكواهم.

إن الدعم الإداري مفتاح أساسي لنجاح برامج الرعاية في أماكن العمل، ومن أوجه الدعم الإداري للعاملين بأن (تسمح للموظف أن يتفرغ للدراسة لعدد من السنوات باجر كامل أو جزئي أو منحه قرضا لتغطية بعض تكاليف الدراسة، وكذلك توفير خدمات ترويحية للعاملين مثل السفر أو إقامة أنشطة اجتماعية)[3].

ومن هذه الزاوية نجد أنه لنجاح التسويق الداخلي كنظام متكامل ومنظم يجب أن يستوفي الشروط التالية:

- أن التسويق الداخلي يجب اعتباره عنصرا مترابطا مع الإدارة الإستراتيجية كنظام فكري وسلوكي متكامل يجب تواجده على مستوى القمة الإستراتيجية للمؤسسة.

- عملية التسويق الداخلي يجب أن تدعم من خلال الهيكل التنظيمي والإدارة (بث وانتشار الثقافة التسويقية تعم أجواء التنظيم في المؤسسة أفقيا وعموديا كشرط أساسي لبناء سلوك تنظيمي تسويقي فعال بكفاءة).

- اتساق الإدارة العليا (القمة الإستراتيجية) وتدعيمها للتسويق الداخلي وهذا لإرساء الحالة الفكرية للتسويق الداخلي وهذا لإرساء الحالة الفكرية للتسويق داخل المؤسسة وخاصة في حالة تغييرات هيكلية وتسويقية وإستراتيجية في المؤسسة لكي تصبح موجهة بالسوق والمستهلك على المستويين الداخلي والخارجي.

ما يؤكد هذا الاستعراض على أهمية التسويق الداخلي كمحور استراتيجي في عملية التسويق بصفة عامة، لأن الذي يقوم بجهة التسويق هو العنصر البشري المؤهل لذلك ،و أن النجاح يتطلب قدرة هذا الأخير وأيضا

---

[1] عاني، هيثم، " **الإدارة بالحوافز(التحفيز والمكافآت)**"، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص98.

[2] ضمور، هاني حامد،" **تسويق الخدمات**"، ط1، دائر للنشر، عمان، 2002، ص286.

[3] طائي وآخرون،" **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)** "،ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص439.

قيامه بالمهام في أحسن الشروط والظروف التسويقية التي تنعكس على الأداء التسويقي للمؤسسة، وهذا بمشاركتها في بناء نظام التسويق الداخلي، الذي يقوم بزرع بذور الوعي والإحساس اتجاه الأفراد بدورهم المحوري كعملاء داخليين يمثلون العنصر الأساسي لتحقيق مطالب السوق والمستهلك، ويتوقف ذلك على توظيف المهارات والكفاءات والبراعة في خدمة المستهلك أفضل من المنافسين في السوق، وهذا من منطلق السوق والتنافسية الداخلية للمؤسسة.

وأشار (Gronroos) الى ضرورة الاهتمام المتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين (العملاء الداخليين) والزبائن (العملاء الخارجيين)، الأمر الذي يجعل الموظفين في حالة تفاعل مع الزبائن بصفة دائمة ومستمرة في إطار تقديمهم السلع والخدمات، وذلك بالتركيز على ما يلقب اليوم " **بالتسويق التفاعلي**" الذي يؤكد مسؤولية الموظفين الأساسية في إشباع حاجات ومتطلبات العملاء في السوق، وهذا ما يركز عليه مفهوم التسويق الداخلي، على الموظفين أن تتوافر فيهم عقلية بيعية مميزة تؤكد ضرورة الاقتداء بالتسويق التفاعلي.[1]

والتسويق الداخلي يهتم بالإجابة على سؤالين هما:

-الأول: من الذي يقوم بالتسويق؟ (هل المنظمة ككل أم قسم داخلها ؟).

- الثاني:إلى من توجه جهود التسويق الداخلي ؟ (هل لكل العاملين أم لقسم داخل المنظمة ؟).

والشكل التالي يوضح أبعاد التسويق الداخلي.

الشكل رقم (1-2): أبعاد التسويق الداخلي

من الذي يقوم بالتسويق الداخلي؟	**المنظمة ككل**	**خلية رقم(2)**	**خلية رقم(4)**
	قسم معين	**خلية رقم(1)**	**خلية رقم(3)**
		لقسم معين	**للمنظمة ككل**
		إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟	

Source: Susan k.Foreman**"**,**Internal marketing Concepts Measurement and Applications"**,Journal of marketing management, Vol. 3, NO. 11, 1995, PP 755-768.

[1]Eiglier Pierre**" ,La Logique services – Marketing et stratégie",**èdition Economica, Paris, 2010, P156.

من الشكل السابق، يتضح لنا أن هناك أربعة خلايا هي:

-الخلية رقم (01): التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الأخر هو العميل،فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدمة إلى قسم المبيعات.

-الخلية رقم (02): تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها، مثل ذلك أن تعطى المستشفى اهتمام كبير إلى قسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.

-الخلية رقم(03): يقوم قسم بتسويق خدماتها إلى المنظمة ككل، مثال ذلك أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمنظمة وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة[1].

-الخلية رقم (04): المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق، فالعاملين هم عملاء، والأعمال والأنشطة هي منتجات، ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار ويحافظ على أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للعملاء الخارجيين[2].

كما يمكن أن نعتبر أبعاد التسويق الداخلي هي البرامج المتبعة من قبل المؤسسات الخدمية والمتمثلة في كيفية اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافأتهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إداراته وعامليها، وعلى هذا الأساس سوف نقوم في هذه الدراسة سنقوم باختيار الأبعاد التالية:

1-الاتصال الداخلي: هو جميع عمليات الاتصال الرسمية منها وغير الرسمية التي تحدث في داخل المؤسسة على جميع المستويات الوظيفية [3]، إن المنظمة لا تستطيع تحقيق أهدافها وتنفيذ مختلف الاستراتيجيات والبرامج دون إسنادها إلى مهام وواجبات يؤديها الموظفين، هذه المهام والواجبات لن يفلح الموظفين في أدائها بفاعلية، إذا لم تجتهد المنظمة في توصيلها بوضوح، والاتصال الداخلي مهم جدا في جعل مواقف وسلوكيات الموظفين تتماشي مع أهداف المنظمة.

كما أن ترسيخ ثقافة وصورة المنظمة لن ينجح بدون اتصال داخلي فعال بين المنظمة وأعضائها، حيث يؤكد كل من " **بيري بيرشورمان** " إلى أن جذب وتحفيز العاملين لا يجدي نفعا إلا إذا تم من خلال سياسات اتصال فعالة للوصول إلى تقديم الخدمة بالجودة المرجوة، ويقصد بذلك أن التسويق الداخلي لن يكون مجديا إلا بالاتصال الداخلي.

وأغلب الباحثين يؤكدون أن الاتصال الداخلي عنصر مهم في برامج التسويق الداخلي وفي هذا الشأن يقول بيرسي وآخرون، إلى أن جذب وتحفيز العاملين لا يجدي نفعا إلا إذا تم من خلال سياسات اتصال فعالة

[1]Susan k.Foreman,op.cit, PP 755.
[2]Ibid.,PP 755-768.
[3]أمل إبراهيم الحاج هاني الضمور ،" **أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الأردنية** "، مرجع سبق ذكره، ص38.

للوصول إلى تقديم الخدمة بالجودة المرجوة، ويقصد بذلك أن التسويق الداخلي، ويوصي بضرورة استعمال التقارير، المحاضرات، اللقاءات الرسمية من أجل إنجاح الاتصال الداخلي [1].

والاتصال الداخلي في أبسط تعاريفه هو نقل وتلقي المعلومات داخل المنظمة، ويعرفه كل من (**Frank &Browen**) " التعاملات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة في كل المستويات وبمختلف الأقسام "[2] .

ويعرفه كوتلر على " أنه كل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية في جميع مستويات المنظمة " [3]، والاتصال أمر حيوي في المنظمة، حيث لا يمكن تصور قيام الإدارة بواجباتها بدون الاتصال الداخلي.

2-العلاقات بين العاملين: هي بناء علاقات العمل الداعمة بين العاملين أي قدرة للعاملين لاحترام بعضهم البعض وتبادل الثقة والعطف والدعم ومساهمة الجميع في كسر الحواجز داخل الأقسام وبينهم، وأن هذا سيعزز الاتصالات الداخلية تحقيق جودة الخدمات الداخلية والخارجية [4].

3-التمكين: ويقصد به " مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم وتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم"[5]، إن سر نجاح العديد من المنظمات هو نجاح التبادل الداخلي بين الموظف والمنظمة، والذي يقوم على أساس التوافق بين المبادئ والثقافة، الأهداف، الرؤية، وهذا ما يعزز الشعور بالانتماء، ويولد ما يسميه البعض الملكية النفسية (Psychological Ownership)[6]، حيث يشعر الموظف بأنه يملك المنظمة وبالتالي فإن نجاحه من نجاح المنظمة وفشله من فشلها.

ومنظمة الخدمات اليوم كما يقول (Bowen &Lawler) " أصبحت تنظر الى أداء الخدمات على أنها إيجاد حلول للمشاكل" [7].

باعتبار أن الموظفين وبالأخص موظفو الخط الأمامي هم الأكثر دراية بمتطلبات الزبائن بحكم التعامل والتفاعل، أصبح من الضروري على المنظمة أن تتيح لهم حرية أكثر في التصرف وإيجاد الحلول المناسبة لمتطلبات الزبائن، على أساس قدراتهم والمعارف التي اكتسبوها من خبراتهم في التعامل مع الزبائن، بشرط أن يتحملوا المسؤولية عن نتاج عملهم، وهذا هو جوهر التمكين الذي يعرفه كل من بوين ولولر على أنه " إطلاق الحرية

---

[1] Lings .I,**Internal market orientation Construct and Consequences,**journal of business research,Vol.57, 2004, P430.

[2] Dubraka. S, Polodki. V,**Integrating internalcommunications human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy**, working paper series 07-12, in University of Zagreb ,Faculty of Economics and Business ,Croatia, P7.

[3] Ibid., P7.

[4] زاهي إبراهيم لبد، عمر احمد رجب ريان، " **أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني**"، بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص16.

[5] جواد محسن راضي، " **التمكين وعلاقته بإبداع العاملين** "، مرجع سبق ذكره، ص66.

[6] محفوظ أحمد جودة ،" **إدارة الجودة الشاملة**"، ط1، دار وائل، عمان ،2006، ص138.

[7] Peter Dume, James Barnes,**Internal Marketing a relationship and value- creation view,**In Varey & Barbara ,Op Cit ,P210.

الموظف، بشكل يوفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفة تساعد في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها" [1].

ويصفه كل من بيري، رفيق وأحمد، على أنه:[2]

- حالة ذهنية تتملك الموظف نتيجة شعوره بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل.
- وعيه وإحاطته بكل متطلبات العمل الذي يقوم به.
- استعداده لتحمل نتائج أعماله وحتى المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الفريق الذي ينتمي إليه.

ومن خلال تحديدهم لأهم أنشطة التسويق الداخلي ذكر كل (Gilmor & Carson) أن إدماج وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات المناسبة أثناء تعاملهم مع الزبائن أمر مهم جدا لنجاح برامج التسويق الداخلي [3].

واليوم تجتهد الكثير من المنظمات في أن تكون أكثر فهما للزبون وأكثر مسؤولية في تقديم خدمات بجودة عالية، ولن يكون لا ذلك إلا وضعت ثقة أكبر في الأفراد الأقرب للزبائن، بشرط أن توفر لهم المعلومات الكافية واللازمة، والدعم المادي والمعنوي وحتى التأطير والتدريب من أجل رفع مهاراتهم بالإضافة الى مجال من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات بالفاعلية والسرعة المطلوبة، وهذا ما يعود بالنفع على المنظمة والموظف.

4-التحفيز: هو مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته [4]. التوجه بالمستهلك، خدمة الزبون، احترام معايير الجودة.....الخ، ليست قيما راسخة أو يلتزم بها الموظف هكذا، بل يمكن التأثير عليها بفعل مؤثرات وعوامل خارجية، أو ما يطلق عليه الحوافز[5].

والتحفيز هو" تلك الجهود التي تبذلها المنظمة، لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية" [6]، بمعنى أن استمرارية التحفيز يؤدي الى استمرارية رغبة الأفراد في العمل، وتأدية المهام بفاعلية، ويعرف على " أنه مؤشر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها "[7].

معنى ذلك أن على المنظمة أن تسعى إلى توجيه سلوة العاملين من خلال بعض المؤثرات والمزايا التي تقدمها بغرض تحسين الأداء والتزام الموظفين بتقديم أفضل معاملة للزبون بل والتأكيد على أنهم متحفزين لفعل ذلك.

---

[1] يحي ملحم ،" **التمكين كمفهوم إداري معاصر**"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2006 ،ص6.

[2] نفس المرجع السابق، ص7.

[3] Simberova .I,**internal marketing as a part of marketing culture supporting value for external customer BMO,**university of technology, journal of economics and management ,vol .12 ,2007 , p172.

[4] كمال بربرا، " **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** "، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط2، لبنان، 2000، ص101.

[5] محفوظ أحمد جودة، " **إدارة الجودة الشاملة**"، مرجع سابق، ص133.

[6] محمد الصيرفي ،" **السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية** "، دارالوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص235.

[7] صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور، " **إدارة الأعمال**"، مرجع مرجع سبق ذكره، ص468.

هذه السلوكيات والاستجابات تمثل صلب اهتمام التسويق الداخلي، على أساس أنه يحاول دفع الموظفين إلى بذل الجهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وفي نفس الوقت يسعى إلى توفير الظروف المساعدة لذلك من خلال تلبية رغبات و توقعات الموظفين.

والتحفيز ليس مقابل الأداء بل هو مقابل التميز في الأداء، والتحفيزات قد تكون جماعية أو فردية، مادية أو معنوية، المهم أنها تراعي الاعتبارات التالية[1]:

- مكافآت عادلة، بحيث يشعر الموظفين أنها قائمة على أساس موضوعية وليس على أسس شخصية .
- يجب أن يكون توقيتها قريب من وقت العمل حتى يربط العامل بين الأداء والتحفيز.
- أن تقدم لمستحقيها أمام العاملين، لزيادة فعالية تأثير التحفيزات.
- استخدام التحفيزات الجماعية من أجل رفع الروح الجماعية.

5- التدريب: هو تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم[2].

6-ثقافة الخدمة: هي قيم ومعتقدات المؤسسة التي تحدد القواعد الخاصة بالسلوك لدى العاملين وتعرف أيضا على أنها كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة وتؤثر في العاملين فللمؤسسات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم وقيمهم واتجاهاتهم [3].

7-الرضا الوظيفي: هو الاتجاهات النفسية للعاملين التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجاته ورغباته التي يتطلبها وذلك من خلال التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل [4].

[1] محفوظ أحمد جودة، " **إدارة الجودة الشاملة**"، مرجع سبق ذكره، ص134.

[2] أكثم عبد المجيد الصرايرة، رويدة خلف الغريب، " **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي** "، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد4، 2010، ص503.

[3] زاهي إبراهيم لبد، عمر احمد رجب ريان،" **أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني**"، مرجع سبق ذكره، ص24.

[4] عادل عبد الرزاق هاشم، " **قيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي** "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص86.

المبحث الثالث: سياسات المزيج التسويقي الداخلي

من حيث المبدأ فإن الأسس العلمية للتسويق سواء الأنشطة بما فيها تطوير مزيج تسويقي، أو ما اتصل منه بالنظريات تحديث التسويق هي واحدة، وأن الاختلاف يكمن في متطلبات التطبيق والممارسة المرتبطة بطبيعة وخصوصية المنتج المراد تسويقه [1].

بالنظر إلى تعريف" **كوتلر**" للتسويق، فهو تعريف يتفق عليه أغلب أهل الاختصاص، حيث يقول :" إن التسويق هو نشاط إنساني موجه لإشباع الحاجات والرغبات عن طريق التبادل"، وبالتأكيد فإن علاقة المنظمة بالموظف هي علاقة تبادل، ولكن ليس تبادلا ظرفيا ينتهي بمجرد انتهاء الصفقة، ولكنه يبقى قائما طالما أن المنظمة عندما تقدم الوظيفة إلى الموظف، هي في الحقيقة تعرض على الفرد أو الموظف فكرة الانتماء إلى المجموعة أو المنظمة التي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، في مقابل أن يلتزم هو بما تسعى إليه المنظمة.

وبالنظر إلى منطق التوازن الذي يحكم هذا التبادل، فإن على المنظمة أن تسعى دائما إلى تطوير جهود تعمل على استمرار هذا التبادل، بما يحقق أهداف الطرفين وذلك من خلال بعض الوظائف كما يلي:

- تجميع وتحليل المعلومات (القيام ببحوث التسويق الداخلي) .
- رسم وتصميم المنتج الداخلي (الوظيفة) بما في ذلك توضيح المهام والمسؤوليات والأهداف المطلوبة

والمنافع المترتبة عن ذلك، وتوضيح الرسالة والرؤية .....وغيرها من العناصر التي تدخل ضمن أبعاد المنتج الداخلي.

- التأثير على التنفيذ والالتزام وذلك بالقيام ببعض الأنشطة الترويجية مثل التحفيز والاتصال الداخلي وزيادة درجة التمكين.
- توفير المكان أو البيئة اللازمة للعمل وتشير إلى التوزيع.

التفاعل والتكامل بين هذه الوظائف أو العناصر تشكل ما يعرف بالمزيج التسويقي، وبالعودة إلى أدبيات التسويق الداخلي، وفيما يتعلق بعناصر أو مكونات التسويق الداخلي، نجد أن العديد من الباحثين مثل (Berry. Flipo. GronroosTumbly & Arnold,) ،يقولون بإمكانية تطبيق عناصر المزيج التسويقي (04 Ps) الأربعة على السوق الداخلي.

[1] ساهل سيدي محمد ،" **آفاق تطبيق التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة الى بنك الفلاحة والتنمية الريفية** "، رسالة دكتوراه تخصص تسويق، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2004-2005، (غير منشورة) ،ص135.

المطلب الأول: سياسة المزيج التسويقي بالمقاربة التقليدية

ويرى فليب وأنه يمكن مطابقة عناصر المزيج التسويقي بالمقاربة التقليدية (04 Ps) الأربعة على السوق الداخلي كما يلي[1]:

- **المنتج:** يمثل الوظيفة ويقصد بذلك تصميم الوظيفة بشكل يسمح بجذب أفضل وأحسن الأفراد وهذا ما أطلق عليه جاذبية الوظيفة، ويتضمن الاستراتيجيات والخطط التسويقية وغير التسويقية المزمع تنفيذها، ويتضمن أيضا تصميم تلك القيم والاتجاهات، والسلوك المراد تعديله لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة أو بالمعنى العام هي الوظيفة التي يشغلها الموظف حين انتمائه للمؤسسة.

- **السعر:** يشير إليه بالتكلفة النفسية عندما يتحتم على الموظف التعامل مع زبائن غير لبقين أو عدوانين في حالة عدم جاذبية الوظيفة، وهو ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين أن يدفعوه عند

اقتناعهم بالخطط والاستراتيجيات الجديدة المزمع تنفيذها، ويعرف بأنه التكلفة المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة وتغيير معتقداتهم واتجاهاتهم وطرق عملهم لتتلاءم مع اتجاهات الإدارة الحديثة.

- **الترويج:** يشير إلى الاتصالات الداخلية، هي وسائل الاتصال المختلفة لإعلام وإقناع العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب وتتمثل في التقارير وملخص المخطط، المجلات الحائطية، الندوات، الاجتماعات. تسعى سياسات الترويج الخارجي بصفة عامة إلى تحريك سلوك المستهلك والحصول على استجابة معينة ويعرف الترويج بأنه " نشاط الاتصال الذي يهدف إلى إخبار أو إقناع أو تذكير الأفراد بقبول أو بإعادة الشراء أو باستخدام منتج أو قبول فكرة أو التعامل مع المنظمة" [2]، معنى ذلك أن الترويج يهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية: هدف إخباري، هدف إقناعي، هدف تذكيري.

نفس المنطق يمكن أن ينطبق على الترويج الداخلي في المنظمة حين تسعى إلى التأثير على التنفيذ والالتزام، أي التأثير على سلوك الزبون الداخلي، بغرض الحصول على الاستجابة المطلوبة، وتحقيق نفس الأهداف السابقة أي تخبرهم وتقنعهم وتذكرهم ب:

- المنافع التي يقدمها المنتج الداخلي.
- أهداف المنظمة وإستراتيجيتها وبرامجها.
- مستويات ومعايير الجودة المطلوبة.
- توقعات ورغبات الزبائن ومستويات الأداء اللازمة لتثبيتها.

[1]Paivi Voima,**Internal relationship management Broadening,** the scope of internal marketing In Varey & Barbara Internal marketing directions for management Rutledge , 2000, P240.

[2]مبروك عبد المولى الهواري، محمد المحمدي الماضي،" **أصول التسويق**"، الدار الهندسية بالقاهرة، الطبعة الأولى،2004، ص382.

- **التوزيع:** يعبر عن موقع العمل إذا ما كان قريب أو بعيد عن مقر إقامة الموظف،وهي عملية تقديم المنتج للزبائن الداخليين ويجب أن يكون للمسير القدرة على تنظيم اللقاءات والندوات لتسليم المنتج ويمكن اعتبار ثقافة المؤسسة ونظمها قنوات رئيسية للتوزيع.

المطلب الثاني: سياسة المزيج التسويقي الموسع

أما " **أحمد ورفيق** " فيران بإمكانية تطبيق مقاربة المزيج التسويقي الموسع (07 Ps) كما يلي[1]:

- **المنتج:** يعبر عن القيم والمواقف التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف والتدريب المستمر للموظفين، في سبيل رفع مهارات ومعرفة الزبون الداخلي وإلحاح تنفيذ استراتيجيات المنظمة.

- **السعر:** يعبر عن التكلفة التي يتحملها الموظف في سبيل رفع معرفته، وأيضا التكلفة النفسية لتبني أساليب جديدة في العمل مقابل التخلي عن الأساليب المعتادة وهو ما يطلق عليه تكلفة الفرصة البديلة .

- **الترويج:** يعبر عن مختلف استراتيجيات الاتصال الداخلي من خلال الإعلان والتفاعل وجه لوجه، ولوحة الإعلانات، والنشريات الداخلية.

- **التوزيع:** يشير إلى مكان عقد الاجتماعات والمؤتمرات أين يتم عرض السياسات والمهام الجديدة الواجب تنفيذها، وقد يعبر عنه بالطرف الوسيط عند اللجوء المستشارين أو وكالات التدريب.

- **الدليل المادي أو الملموس:** على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية، وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي مثلا في الجامعات قد يكون الدليل المادي الملموس أكثر أهمية في التسويق الداخلي من تسويق الخدمات في السوق الخارجي.

- **العمليات:** وتشير الى طرق تسليم المنتج الداخلي، وتمثل مختلف المهام وطرق العمل والاستراتيجيات التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي.

- **المشاركون (الأفراد):** وتعبر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر.

[1]Ahmed & Rafiq, op.cit, P P28-36.

المطلب الثالث: عناصر أنشطة التسويق الداخلي

إن العديد من الباحثين عندما أشاروا إلى تطبيق عناصر المزيج التسويقي على السوق الداخلي، حاولوا تقديم بعض الأنشطة أو العناصر التي تساعد على تطبيق التسويق الداخلي والجدول الموالي يوضح هذا الأمر.

الجدول رقم (1-2): عناصر أنشطة التسويق الداخلي

الباحث	عناصر أنشطة التسويق الداخلي
Gronroos1990	وضوح الأدوار لدى الموظفين، تنمية وتدريب الموظفين، مكافأة الموظفين، العلاقات بين الموظفين، الاتصال الداخلي، الدافعية لدى الموظفين، التفاعل بين العاملين والعملاء....
Forman & Money 1995	تطوير الموظفين، المكافآت، تزويد الموظفين برؤية المنظمة وتوضيحها لهم.
Gilmore & Carson 1995	التفاعل الداخلي والخارجي في النشاط التسويقي، تطبيق المزيج التسويقي التقليدي على العاملين، التدريب على المهارات التسويقية، تفعيل الاتصال الداخلي لتوضيح أدوار العاملين، تمكين العاملين، تطوير العلاقة بين العاملين والمدراء.
Pitt & Forman 1999	تكلفة التبادل بين الزبائن الداخليين والموردين الداخليين.
Kotler 2003	ترسيخ ثقافة الخدمة، تطبيق المدخل التسويقي في إدارة الموارد البشرية، بث المعلومات التسويقية لكل العاملين، تحفيز ومكافأة العاملين.
Rafiq et el 2003	تحفيز الموظفين، الاتصال الداخلي، التدريب والتطوير، القيادة، مناخ العمل، التعين والاختيار، التنسيق والتكامل بين الوظائف، التمكين.

Source:Keller.S et al, The impact of internal marketing efforts in distribution services operations, journal of business logistics, Vol 27, USA, 2006, P112.

ومن خلال ما سبق نجد أن أغلب الباحثين يقترحون أو يقدمون بعض الأنشطة والإجراءات على اعتبار أنها مكونات أو عناصر تساهم في تطبيق التسويق الداخلي على أرض الواقع، وبالتالي يبنون أبحاثهم ودراساتهم على أساس تلك الأنشطة[1].

والبعض الآخر يرى بإمكانية محاكاة أنشطة التسويق الخارجي بما فيها تطوير المزيج التسويقي على السوق الداخلي، غير أنه لم يتم العثور على دراسات أو أبحاث تختبر أو توضح كيفية استخدام وتطوير عناصر مزيج التسويق الداخلي أو داخل المنظمة.

وبناء على ذلك يمكن لنا أن نتصور نموذج لتطوير مزيج التسويق الداخلي يجمع بين أهم الأنشطة والإجراءات التي ظهر أنها تلعب دور مهم في تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات الخدماتية، وفي نفس الوقت يحاكي عناصر المزيج التسويقي الخارجي المتفق عليها.

[1] Ibid.,P112.

خاتمة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تعرفنا على التسويق الداخلي الذي يعتبر أحد أوجه التسويق الحديث وتعرفنا كذلك، على أبعاده ومزيجه التسويقي وأيضا الجودة في الخدمات الصحية، حيث تبين لنا أن التسويق الداخلي هو عبارة عن أسلوب تنتهجه الإدارة في المؤسسات الصحية، بغرض تحسين مستويات أداء العاملون فيها، فالمؤسسة الصحية يجب عليها أن تشبع حاجات ورغبات عامليها والالتزام بالوفاء بوعودها لهم، وتوفير لهم المناخ المناسب للعمل حتى تحقق رضاهم، فتطبيق التسويق الداخلي على المؤسسات الصحية يعتبر أداة فعالة للرفع من مستوى الخدمات المقدمة من طرفها .

الفصل الثانـي:

مفهوم الرضا الوظيفي ونماذج قياسه

مقدمة الفصل:

تعود بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية، إن أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا عمليا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية حفزه من أجل المزيد من العطاء والبذل.

ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية، وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية وديمقراطية الإدارة في المنظمة ، وإنما كان منطلقهم مناقشة المشكلات الإنتاجية، وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل ، ولقد أدت نظرتهم نحو زيادة الإنتاج إلى اعتبار العامل أداة من أدوات الانتهاج ، وعليه فلكي يتمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقته الإنتاجية، فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل وأن تراقبه بواسطة المشرفين مع حفزه ماديا، ومعاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه، وإذا كان موضوع الرضا الوظيفي قد ظهر أصلا في المجال الصناعي إلا أنه اكتسب أهمية خاصة في المجال الصحي، وفي هذا السياق، تناولت طيات فصلنا تبيان أسس ومضامين الرضا الوظيفي وسبل قياسه، وذلك من خلال المباحث التالية:

- ✓ **–المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.**
- ✓ **–المبحث الثاني:قياس الرضا الوظيفي.**
- ✓ **–المبحث الثالث:علاقة التحفيز ببعض المتغيرات الأخرى.**

المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، فقد نال اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين مثل ألتون مايو، ماسلو، مارك غريغور،حيث أن المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية المورد البشري في حياة واستمرار المنظمات.فالإدارة تساهم في تحفيز الموظفين ودفعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته،من خلال الأخذ بمشاعره وطموحاته، وتحفيزه على التعامل بكفاءة وفاعلية مع المهمات الملقاة على عاتقه، ومن خلال هذا المبحث سوف نحاول توضيح مفاهيم الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وأهميته

لقد اختلفت المفاهيم المقدمة لمصطلح الرضا الوظيفي وذلك من خلال ارتباطه بمشاعر الأفراد التي يصعب تفسيرها، لأنها في تغيير مستمر وهذا حسب المواقف والظروف، وعليه فتعريف الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأوجه والأبعاد، فهو يختلف من باحث إلى آخر كل حسب نظرته وموقفه.

أولا –تعريف الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي لم يتم الاتفاق على تعريفها من قبل الباحثين والمهتمين في هذا المجال،كما أنه من الصعب إيجاد تعريف شامل وموحد له، فهناك تعريفات كثيرة للرضا الوظيفي وكثيرا ما يختلط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم الروح المعنوية، ولهذا الغموض والإشكال كان علينا أن أوضح هذا بإعطاء مفهوما للروح المعنوية قبل الدخول في مفهوم الرضا الوظيفي.

– **تعريف الروح المعنوية**:عرف البعض الروح المعنوية العالية بأنها: " الرغبة عند الفرد في أن يكرس وقته وجهده من أجل تحقيق أهداف المنظمة"[1].

ويقصد الروح المعنوية في العمل أو المنظمات الاقتصادية ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد الأفراد على زيادة الإنتاج وإجادته، دون أن يعريه مزيد من الإجهاد والتعب، إنه ذلك الاستعداد الذي يهيئ الفرد والإقبال بحماس على التعاون ويجعله أقل استعدادا للعميل من المؤثرات الخارجية.

ويعرفها البعض الآخر بأنها "مجموعة المشاعر المتصلة والمتعلقة بالروح أو الحماس والتي تشير إلى الجو العام لدى العاملين" [2].

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، "**تنمية الموارد البشرية** "،عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ،الأردن ،ط 1، 2009 ، ص104 .

[2] مصطفى محمود أبوبكر، "**إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية** "، الدار الجامعية، مصر، 2008. ص 358.

ويرى البعض الآخر أن الروح المعنوية تعبر عن الشعور السائد بين الأفراد ومدى الحماس تجاه الأداء والمشاركة في تحقيق الأهداف [1].

أما الرضا الوظيفي فهناك عدة تعريفات ومفاهيم يمكن توضيحها وإبرازها فيما يلي [2]:

– يعرف الرضا الوظيفي على أنه " الدرجة الأولى التي تتسم بها تلبية احتياجات العمل والإنجاز الذي يحققه العاملون".

– ويعرف على أنه " تفصيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم له، ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد عن عمله من جهة، وما يحصل عليه من جوائز ومكافآت من جهة أخرى" .

– وكما يعرف الرضا عن العمل بأنه " درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، اعتراف بواسطة الآخرين".

–وكذلك يعرف بأنه " الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته، وعادة ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، ويكون الفرد راضيا بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في عمله مثل: العمل ذاته، والأجور،والترقيات، وظروف العمل وشروط العمل، وسياسة المنظمة".

– .ويعرف أيضا أنه " يتكون من عدد الاتجاهات والمشاعر نحو الوظيفة، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يعتقد الفرد أنه يحصل عليه من عمله، وأنه كلّما كان اعتقاد الفرد إيجابيا كانت مشاعره إيجابية ودرجة رضاه عالية".

– ويعرف أيضا أنه " عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يعمل الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي أثر في هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها، وقد دلت كثير من الدراسات على وجود علاقة جدلية بين الرضا عن العمل ومستوى تطور المنظمة وتقدمها".

كما يعرف رضا العاملين بأنه " عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة أو العمل لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم (أعمالهم)، وعليه فإنه كلّما قلت الفجوة بين الإدراكيين كلما زاد رضا العاملين، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المنظمة"[3].

---

[1] نفس المرجع السابق، ص358.

[2] أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، "**الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم** "،رسالة ماجستير، جامعة نزوى،كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، فرع إدارة تعليمية، 2012/2011، ص 28-29.

[3] مصطفى نجيب شاويش، "**إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**" ، دار الشروق والنشر والتوزيع ، الأردن ،ط 3 ،**2**005 ، ص 110.

- يقصد بالرضا الوظيفي الحالة الشخصية للفرد العامل والتي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل، ودرجة الرضا عن العمل بهذا المعنى تمثل سلوكا ضمنيا يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد، وقد تظهر في سلوكه الخارجي، ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي، ويمكن القول بصفة عامة أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثر في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلّما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد ببحث عن كل عمل آخر بزيادة نسبة غيابه أو زيادة معدل تأخيره، وكلّما تراكمت هذه المشاعر السلبية لفترة طويلة زاد هذا من احتمالات قيامه بالسلوك المذكور آنفا[1].

ومن خلال التعاريف التي تم استعراضها سابقا فنلاحظ بأنه هناك العديد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعربها الفرد تجاه عمله، فهناك مثلا الروح المعنوية وهنا يجب التأكيد أن مفهوم الروح المعنوية مرتبط بالجماعة، باعتبارها ولاء يربط أفراد الجماعة ويدفعها إلى إنجاز عملها على أكمل وجه، بينما مفهوم الرضا الوظيفي أمر يتعلق بالفرد، فهو حالة يصل فيها الفرد إلى التكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف العمل ذاته. وهناك أيضا مصطلح الاتجاه النفسي نحو العمل، الرضا عن العمل وغيرها، ويمكن أن هذه المصطلحات تعددت في اللفظ واختلفت في تفاصيل مدلولاتها إلاّ أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعربها الفرد نحو عمله والذي يعبر على مدى رضاه أو عدم رضاه عن العمل.

وفي ضوء التعاريف السابقة توجد هناك صعوبة في تحديد تعريف شامل لمفهوم الرضا الوظيفي لارتباطه بالجانب الوجداني في حياة الإنسان، الذي يصعب الوصول له من طرف الإنسان نفسه، مع عجزه عن التعبير عنه في كثير من الأحيان، إضافة إلى قدرة الإنسان على إخفاء مشاعره مما يصعب تحديد الرضا لديه.

- هناك تأثير متبادل بين الفرد والبيئة التي ينشط فيها (تأثير وتأثر)، فمثلا عالم النفس هوبك " Hoppock " يرى بأن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية، التي تدفع الفرد على القول بصدق " :إنني راضي عن وظيفتي. "

وبناءً على ما سبق من تعارف ومفاهيم يمكن محاولة إعطاء تعريف شامل للرضا الوظيفي :

1. الرضا الوظيفي هو شعور العامل بالارتياح النفسي والمادي والمعنوي والاجتماعي وهذا نتيجة لتحقيق حاجاته المادية والمعنوية أثناء القيام بالعمل داخل المنظمة، والذي يمكن التعرف والتأكد من ذلك من خلال بعض المؤشرات مثل ارتفاع مستوى إنتاجية العامل، انخفاض معدلات الغياب، عدم ميله لترك العمل أو تغيير الخدمة، المحافظة على ممتلكات المنظمة.

[1] محمد الصيرفي، "**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية والعمليات و الوظائف**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ،ط2، 2004، ص 273 .

ومع تعدد آراء ووجهات نظر الباحثين إلا أنهم قد توصلوا إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي هي[1]:

-من غير الممكن تجاهل دراسة سلوك العاملين ومدى رضاهم الوظيفي .

-إدراك المشاعر الشخصية يجب أن يتم في ضوء الموقف الكلي لسلوك الفرد .

-الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات الناتجة عن الوظيفة .

-الرضا هو تفاعل الفرد مع العمل نفسه وبيئة العمل والشعور بالثقة والولاء والانتماء له.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر العنصر البشري ركيزة تواجد المنظمة، ولهذا يعد الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين كونه من أهم عوائد الأفراد للمنظمة ومردوديتها بشكل عام ويمكن حصر أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي[2]:

- زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل وتخفيض نسبة الغياب ورفع معنويات العاملين وجعل الحياة ذات معنى لدى الأفراد.

هناك عدة أسباب تدعوا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلف .

- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمات المهنية المختلفة .

- إن الفرد ذو درجات الرضا المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة .

- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل .

- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك لزيادة الإنتاج .

- دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فمن طريقة دراسته تتعرف على مشاعر الأفراد

واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم من خلال ذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة علاجها وتفاديها، ويتم أيضا معرفة المشكلات التي تمس العمال لوضع الحلول المناسبة التي تساعد المنظمة على التقدم وزيادة الإنتاجية.

---

[1] أحمد سيد مصطفى، "**إدارة الموارد البشرية**"، رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، ط2، 2008 ،ص 472.

[2] فاروق عبد فليه، محمد عبد المجيد، "**السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ص ص 259-260.

ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حاليا قد لا يرضيه مستقبلا، وأيضا لتأثر رضا الفرد بالتغيير في مراحل حياته.

والرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية وهذا بدوره تحافظ المنظمة على بقائها ونموها واستمرارها.

المطلب الثاني: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي

الرضا عن العمل يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر وسياسات المنظمة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين، وفرص النمو والترقية وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر والعوامل.

أولا: عناصر الرضا الوظيفي:

هناك عدة عناصر مكونة للرضا الوظيفي ومن أهم العناصر المكونة والمختلفة للرضا الوظيفي نذكر منها[1]:

-**الأجر**: يعتبر الأجر بمثابة مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وان توافره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنح فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.

- **مستوى العمل**: رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله، إلاّ أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو الذي يتيحه الفرد وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا وأهم هذه المتغيرات هي:

- **درجة تنوع مهام العمل**: يمكن القول بصفة عامة أنه كلّما كانت درجة تنوع العمل عالية، كلّما قّل تكرارها زاد الرضا عن العمل والعكس.

- **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد**: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا أنه كلّما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل واختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.

[1] فاروق عبد فليه وآخرون،" **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**" ، مرجع سابق، ص ص 261-264.

- **استغلال الفرد لقدراته:** إن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات.
- **خبرات النجاح والفشل في العمل:** فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه

الإحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد على مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته.

– **فرص الترقية:** إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية لرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص لترقية، فكلّما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاكلّما قل رضاه عن العمل والعكس، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، والعكس فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرا يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة .

– **نمط الإشراف:** حيث إنه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسي هو مشاعرهم فإنه يكسب ولائهم له ورضاهم عن عملهم، ويجب أن نورد تحفظا صغيرا هنا وهو أن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه ويتوقف على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير تجاه مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات وحريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلالية في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم عن العمل، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكا وتوترا لدى مرؤوسيه ويشير بذلك استيائهم تجاه العمل .

– **العمل الجماعي:** تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي يمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم أما إذا كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد أو العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترا لديه أو يعيق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل مسببا لاستيائه من عمله، وهذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل له أثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل على درجة الرضا كبيرا، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية، أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر منافع أو التعامل مع جماعة العمل عليه يكون ضعيفا[1].

– **ساعات العمل:** يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد به الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية

[1] مصطفى نجيب شاويش، "**إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**" ،مرجع سبق ذكره، ص56.

في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، وتجدر الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فإطالة وقت العمل يِدي إلى الإجهاد وبالتالي انخفاض معنوي عن العمل ومن الطبيعي أن كلّما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر . **– ظروف العمل المادية:**تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد بيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والحرارة، والتهوية، والرطوبة،والضوضاء، والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل .

ثانيا: عوامل الرضا الوظيفي:

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا الوظيفي على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى، فهناك عدة عوامل منها عوامل مساهمة وأخرى محددة وأخرى مؤثرة، وهذا ما نوضحه فيما يأتي:

أ: العوامل المساهمة في الرضا الوظيفي:

يمكن القول أن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تساهم غالبا في الشعور بالرضا الوظيفي وأهمها[1]:

– عمل ينطوي على تحدي ذهني: إن مثل هذا النوع من العمل أو الوظائف يختبر قدرات ومهارات العاملين، ومن ثم يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لبعض العاملين، وبالطبع هناك البعض الآخر من العاملين الذين يميلون إلى الأعمال التي لا تنطوي على التحدي بل على الروتينية، كما أن زيادة درجة التحدي التي ينطوي عليها العمل قد تؤدي إلى الفشل في أداء العمل ومن ثم الشعور بعدم الرضا الوظيفي .

– الأجر المرتفع: هناك علاقة طردية بين الأجر و الرضا الوظيفي، حيث أن مستويات عالية من الأجر تؤدي إلى مستويات عالية من الرضا، ولكن يلاحظ أنه ليس جميع الأفراد في المنظمات يرغبون في الحصول على أجر أكبر مقابل العمل الإضافي أو عمل ينطوي عل مسؤوليات أكبر، ومن ثم فإن رضاهم عن العمل يتأثر بذلك أي يشعرون بالرضا عند القيام بوظائف لا تنطوي على مسؤوليات أكبر أو ساعات عمل أطول، وبالرغم من أن الأجر الذي يحصلون عليه من هذه الوظائف أقل .

– الترقيات: تساهم الترقيات التي تتم وفقا لنظم عادلة بالمنظمة في الشعور بالرضا الوظيفي،حيث أن الترقية تنطوي على عدد من مؤشرات القيم التي تتعلق بإحساس الفرد الذاتي بجدارته سواء كانت مؤشرات مادية أو معنوية أو اجتماعية، ويلاحظ أن نظم الترقية يجب أن تكون عادلة وفقا لإدراكات العاملين حتى تساهم في زيادة

[1] سامر جلده، "**السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص96-97.

الشعور بالرضا الوظيفي، كما يلاحظ الاختلافات الفردية، حيث أن هناك البعض الذي يفضل نظام الأقدمية المطلقة في الترقية، بينما يفضل البعض الآخر نظام الترقية وفقا للأداء الوظيفي.

- **الأفراد الآخرين:** ليس من المفاجأة أن يساهم الآخرين مثل زملاء العمل، الرؤساء المرؤوسين، في الرضا الوظيفي للفرد في المنظمة، حيث كلّما كان هؤلاء الأفراد متعاونين كلما ساعد ذلك على زيادة الرضا الوظيفي للموظف.

ب: العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

يمثل الرضا أو الروح المعنوية محصلة نهائية للتفاعل بين عديد من العوامل المرتبطة ببعضها البعض ويشير العديد من الكتاب إلى أن رضا الفرد عن العمل هو نتاج التفاعل بين المتغيرات الآتية ومنها[1]:

- خصائص ومحتوى العمل .
- ظر وف وشروط العمل .
- نظم وفرص الترقية .
- الأنظمة الإشرافية والرقابية والتغذية العكسية .
- خصائص جماعات العمل .
- أنظمة الدفع وهيكل الأجور ونظم التحفيز،وهناك من يضيف عوامل أخرى مثل:

***عوامل ذاتية:** متعلقة بالأفراد أنفسهم مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، الدافعية .

***عوامل تنظيمية:** محتوى العمل والرضا عنه، أساليب وإجراءات العمل، العلاقات مع الرؤساء والزملاء .

***عوامل بيئية:** منها الانتماء الاجتماعي، الثقافي، الديمغرافي، تقدير المجتمع ونظرتة للعمل .

ج: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

وتمثل العوامل المؤثرة على رضا الفرد عن وظيفته حيث أن بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها يتعلق بالتنظيم وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد هذه العوامل ومن بين هذه العوامل نجد عوامل شخصية وعوامل تنظيمية وعوامل نظمية (بيئية) والآن سنوضحها فيما يلي[2]:

[1] مصطفى محمود أبوبكر، " **إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية**"، مرجع سبق ذكره،ص ص 23-59.

[2] هبة سلامة سالم غواش، "**الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة**"، رسالة الماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة،كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص ص 13 -16.

1– **عوامل شخصية:** وهي عوامل تتعلق بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم، والتي يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل السمات والخصائص المميزة لمجتمع العاملين مثل العمر، درجة التعليم، المركز الوظيفي سنوات الخبرة وغيرها . مع ملاحظة أن بعض الجماعات أكثر رضا عن العمل من غيرها من ذلك نذكر:

–أن العاملين في الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة أكثر رضا عن العمل من مجموعة العاملين في الوظائف اليدوية .

– أن الناس الأكبر سنا بوجه عام أكثر رضا عن عملهم بالمقارنة مع صغار السن .

– أن الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر في العمل أكثر رضا من هم أقل خبرة.

***العمر**: تبين وجود علاقة ارتباطه إيجابية بين العمر ودرجة الرضا الوظيفي، أي كلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل.

وقد يكون السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يشبعها في الواقع الفعلي للوظيفة، ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي، ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

وكي يتحقق هذا الارتباط الإيجابي يجب توفر بعض الشروط من وجهة نظر خاصة وهي:

– أن يقابل كل سنة إضافية في العمل زيادة في العائد المادي والمعنوي مثل الراتب والتقدم الوظيفي .

– زيادة في القيمة التي يحضى بها العامل والتقدير الذاتي والتقدير من قبل الآخرين في الوظيفة .

– طبيعة العمل وطبيعة مهامه الموكلة للموظف من حيث المرونة والتناسب مع العمر الوظيفي.

***درجة التعليم**: بين أن العامل الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعلما ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلما مرتفعة، والأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة وهي بالعادة مرتفعة إداريا، وهذا قد لا يجده في عمله، وبالتالي تقل درجة رضاه، مقارنة بالعامل الأقل تعلما[1].

***المركز الوظيفي**: بالنسبة للوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري .

[1] سامر جلده، "**السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**"، مرجع سابق، ص45.

وهناك عوامل تتعلق كذلك بمستوى الدافعية لدى الفرد، ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد، وهذه بصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، إنما تكون فائدتها عند اختيار الفرد للوظيفة.

2- عوامل تنظيمية:

وهي تلك المتعلقة بالتنظيم ذاته، وما يسود هذا التنظيم من أوضاع أو علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ومن هذه العوامل على سبيل المثال:

-الرضا عن الوظيفة: وتتضمن إتاحة فرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد، وإتاحة فرصة للمبادرة والابتكار وتتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة، ويمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

-الرضا عن الأجر: حيث يعد الأجر وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلّما زاد دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح، ويتضمن تناسب الأجر مع العمل، وتناسب الأجر مع تكلفة المعيشة وإتباع سياسات المكافآت التحفيزية والمتكررة.

فيما يعرف بعدالة العائد التي وضحها آدمز صاحب نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه ...) مع معدل عوائد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وأن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا، وبعض الكتاب قد أفرد الحوافز في تصنيف منفرد عن الأجر في تأثيره على الرضا، وتأخذ الحوافز تأثيرا مختلفا على الرضا الوظيفي، وذلك أن الحوافز تتخذ مجموعة متنوعة من الأشكال بالإضافة إلى المكافآت المتنوعة.

-الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف: إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.

-الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي: حيث أن المنظمة التي تنتج للأفراد وفقا للكفاءة ووجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا، نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف، توافر التأهيل المناسب للعاملين[1].

[1] مصطفى نجيب شاويش، "**إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**" ،مرجع سابق ، ص98.

-الرضا عن مجموعة العمل: ويتضمن الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة، تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.

-الظروف المادية للعمل: تؤثر ظروف العمل المادية كالتهوية والإضاءة والرطوبة والضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل .

3- عوامل نظمية (بيئية):

وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها التنظيمي على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضائه عن وظيفته وعمله ومن هذه العوامل نذكر:

-الانتماء الاجتماعي: أن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها كان أحد العوامل المحددة لرضاه الوظيفي وأن الانتماءات كان لها أثر واضح على درجة تكيفهم واندماجهم في العمل، الأمر الذي صار الاعتقاد معه بأن الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته لهما أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي للموظف تجاه وظيفته.

-نظرة المجتمع المحلي للموظف: مدى تقديره لدوره وما يسود هذا المجتمع بمنظماته ونظمه من أوضاع وقيم وكل ذلك ينعكس تأثيره إيجابيا وسلبيا على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.

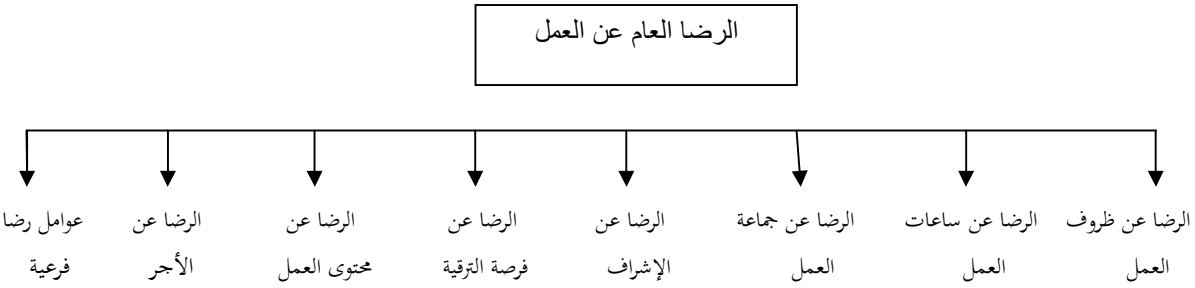
-الرضا العام عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية، فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة لعملهم .

وبناءا على ما سبق من عناصر وعوامل الرضا الوظيفي يمكن القول بأن الرضا عن العمل عامل عام يمثل محصلة عوامل فرعية كما يلي[1]:

يمكننا أن نعتبر الرضا عن العمل كعامل أو متغير يمثل محصلة مختلفة المشاعر التي تكونت لدى الفرد أو العامل تجاه عمله، وبهذا نستطيع أن نشير إلى درجة الرضا التي يشعربها تجاه عمله بصفة عامة، ودرجة الرضا العام تعبير عن الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله، ويمكننا تصوير العلاقة بين كل ما نسميه عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية وذلك من خلال الشكل التالي.

[1] فاروق عبد فليه وآخرون، " **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**"،مرجع سبق ذكره، ص 261.

الشكل رقم (2-1): الرضا عن العمل وعوامله الفرعية.



المصدر: فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد،"**السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية** "، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ص 261.

يتضح من الشكل السابق أن الرضا العام عن العمل والذي يمثل عامل عام هو محصلة لرضا الفرد عن أجره، محتوى عمله، فرصته في الترقي، رئيسه، الجماعة التي يعمل فيها، ساعات العمل، وظروف هذا العمل.

ويمكننا الآن أن نتصور أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الناظر أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديدا مسترشدين بالعوامل الفرعية للرضا التي احتواها الشكل السابق.

- الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقي + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

ويلاحظ أن الرضا عن العمل يمثل الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي فيقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباعات له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة،ويزداد بالتالي ارتباطه بها[1].

المطلب الثالث: أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضا هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية فإنه يمكن تقسيم الرضا إلى عدة أنواع وفقا لعدة اعتبارات ومعايير.

أولا: أنواع الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد والأوجه وعليه توجد عدة أنواع لتصنيفه وهذا وفقا للمعايير الآتية[2]:

1- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته: وفق هذا المعيار نجد الأنواع التالية:

[1] نفس المرجع السابق،ص261.

[2] زاهر محمد ديري،" **السلوك التنظيمي**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 45.

✓ **الرضا الوظيفي الداخلي:** ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل الاعتراف والتقدير، القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

✓ **الرضا الوظيفي الخارجي:** ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل المدير، زملاء العمل،طبيعة ونمط العمل.

✓ **الرضا الكلي العام:** وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

2- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه: وفق هذا المعيار تندرج ضمنه الأنواع التالية:

✓ **الرضا الوظيفي المتوقع:** ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهام.

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

وهناك من يصنف الرضا الوظيفي إلى قسمين أو نوعين وهما:

- الرضا الكلي: يمثل رضا الموظف عن جميع الجوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها،لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

- الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجودا لكن لا زال يؤدي أعماله.

ثانيا: مظاهر الرضا الوظيفي:

هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي، هذه المظاهر مع اختلافها وتعددها إلاّ أنها تؤثر بشكل إيجابي على العمل ومعدلاته، فالعامل عندما يرضى عن العمل فذلك يجعله شخصا قادرا على الأداء ويتم توضيح هذه المظاهر فيما يلي:[1]

1.زيادة معدل الأداء: لمعدل الأداء أنواع، فهناك المعدلات الكمية وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن

[1] فايزة محمد رجبهنسي، "**الرضا الوظيفي للعاملين**"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص ص 41،43.

المرتبط بهذا الأداء، وهناك معدلات نوعية وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان،وهناك معدلات كمية ونوعية وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

وقد حدد الفكر الإداري أن هنا كاتجاه يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء، وهناك اتجاه آخر يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا، واتجاه ثالث يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي هي بدورها نتيجة لربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين.

ومن هنا يمكن القول بأن الزيادة في معدل الأداء لدى العاملين هي مظهر هام من مظاهر الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي، فالعامل عندما يرضى عن عمله يؤثر ذلك بالإيجاب على معدل الأداء لديه .

2 .زيادة معدل الحضور: تشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ليست مؤكدة بدرجة عالية، ولكن بعض الأبحاث والدراسات تشير إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، وبشكل آخر يمكن القول أنه كلّما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور وخاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو أن الحضور ليس إجباريا وربما كان السبب في ذلك أن الحضور عن العمل يمثل سلوكا معينا، فإذا كانت لديه توابع هذا السلوك إيجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل لأن حضوره يتبعه حصوله على شيء إيجابي وهو كونه سعيدا في جو العمل، أما إذا كان العامل غير سعيد أو غير راض عن العمل وبالتالي فحضوره إلى العمل تتبعه عواقب سلبية[1].

3.الرضا العام عن الحياة: يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي أن هنا كانعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة، والأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين،وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة . ولبيان طبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الحياة، يمكن افتراض وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين، بمعنى أن الرضا عن العمل يؤثر في الرضا العام عن الحياة كما يتأثر به أيضا، وينبغي التمييز بين الرضا العام عن الحياة وبين ذلك الرضا الذي يكون مصدره العمل، وذلك الذي يكون مصدره الخبرات الأخرى في الحياة، ورغم افتراض أن هناك علاقة تأثير متبادلة بين المتغيرين، إلا أن تأثير الرضا عن العمل في الرضا العام عن الحياة قد لا يتعادل بالضرورة مع تأثير الرضا العام عن الحياة في الرضا عن العمل.

ومما سبق يمكن القول حتى في حال عدم التأكد من وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والإنتاجية فالرضا عن العمل له تأثير على عناصر أخرى مثل معدل الغياب والتفاهم مع العاملين وقلة المشكلات الاجتماعية

[1] زاهر محمد ديري،" **السلوك التنظيمي**"، مرجع سبق ذكره، ص 72.

مما ينعكس بشكل أو بآخر على إنتاجية الفرد وكذلك يساعد على خلق مجتمع أفضل ذي نظرة محببة ومتفائلة للحياة،بالإضافة لهذه المظاهر هناك مظاهر أخرى تدعى بمظاهر عدم الرضا الوظيفي ونذكر منها[1]:

-**التغيب عن العمل**: ويقصد به التخلف عن أداء العمل الموكول به العامل بدون سابق إنذار وما يترتب عليه من إرباك للعمل الذي يؤثر على الإنتاجية في مجال العمل، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى تغيب العامل:

عن عمله إما عدم ملائمة قدراته الجسمية مع نوع العمل أو إصابة العامل بمرض أو عجز أو عدم ملائمة مهارات العامل مع متطلبات العمل أو سوء معاملة الرؤساء والزملاء أو سوء بيئة العمل بالنسبة للعامل .

ويؤثر التغيب عن العمل بدوره على معدل ساعات العمل المفقودة، فالتغيب يمثل مظهرا من مظاهر عدم الرضا عن العمل وأن هناك علاقة بين الرضا عن العمل أو عدم الرضا عنه وتغيب أو حضور العامل إلى العمل والذي بدوره يؤثر على آراء العامل وإنتاجيته.

-سوء التوافق المهني: إن سوء التوافق المهني يعد من المظاهر الخاصة بعدم الرضا الوظيفي وهو أحد المشكلات التي تؤثر بالسلب على العمل وذلك بدوره يؤثر على الإنتاج، فالعامل عندما يتعرض لسوء التوافق المهني فذلك يعرضه إلى اللامبالاة وسوء العلاقات وبذلك يؤثر بدوره على أدائه لمهامه والأعمال التي توكل إليه،وذلك يؤثر على معدل إنتاجيته.

-إصابات العمل والأمراض المهنية: تعد إصابات العمل من المشكلات الهامة التي تعيق التقدم الصناعي،حيث أنها تسبب للعامل أضرارا كثيرة مثل الإصابة بإعاقة أو تشوه يؤدي إلى عجزه أو تعطله عن العمل،وما يترتب على ذلك من مشكلات مثل ترك العمل، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى إصابات العمل والأمراض المهنية مثل تهاون العامل أثناء عمله،واستهتار العامل أثناء تأديته لعمله وعدم التزامه بإتباع إجراءات الأمن وعدم ملائمة ظروف العمل وعدم توفر معدات الوقاية المهنية وكل ذلك قد يكون مرجعه عدم الرضا عن العمل.

[1] فايزة محمد رجيبهنسي، " **الرضا الوظيفي للعاملين** "،مرجع سبق ذكره، ص ص 44-45.

المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير محسوسة، فإن القدرة على معرفتها والوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة، ولقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أدواته وتقنياته لدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس الرضا الوظيفي، حيث هذه الطرق تختلف في مدى فاعليتها على ما توفره من الدقة والشمولية.

المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي

نعني بقياس الرضا الوظيفي إعطاء دلالة أو مؤشر على وجود مستوى معين مقبول من الرضا عن العمل ويفيد في عملية رسم السياسات بغرض تنمية الرضا الوظيفي للعاملين، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا الوظيفي هدفا جوهريا لبحوث العلوم السلوكية، أما المديرون فهم يهتمون بقياسه باعتباره مؤشرا للكفاءة التنظيمية، وهناك طرق عدة تستعمل لقياس الرضا الوظيفي ونذكر منها[1]:

1- قياس الاتجاهات النفسية للعاملين تجاه أعمالهم:

ولمعرفتها يتم استخدام الاتجاهات التالية:

-التصنيف الأحادي الشامل: ويشمل إعطاء استجابات لسؤال معين من قبل الموظفين، والاستجابات تتراوح بين خمسة درجات، تبدأ ب: راضي تماما إلى عدم الرضا بشدة، وهذا الأسلوب المهم يسمى بنظام تسجيل النقاط التجميعية، حيث يتم سؤال الموظف عن مشاعره تجاه العوامل الأساسية في العمل.

-حيث يمكن سؤال العاملين سؤالا معدلا كالآتي: " هل أنت راض عن العمل؟ " ، وتكون الإجابة بنعم أو لا وقد يطرح السؤال بطريقة أخرى كالآتي:" ما مدى رضاؤك عن العمل؟".

راضي تماما	راضي	متوسط الرضا	غير راضي	غير راضي بالمرة
5	4	3	2	1

– أداة مؤشر الوصف الوظيفي: يتم قياس الرضا الوظيفي باستعمال هذه الأداة لسميث وزملائه، حيث تتكون من خمس خانات فرعية خاصة بالرضا الوظيفي، وهذه المقاييس الفرعية تخص كلا من الرئيس والعمل والراتب والترقية وعلاقة الزملاء في العمل، وتعد هذه من الاستبيانات ذات المقاييس المقننة وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي.

[1] هبة سلامة سالم غواش،"**الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة**"، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-22.

1 –مقياس مينيسوتا (MSQ): **Minesota** وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد في هذا المقياس عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية، ويعتبر رضاء العاملين واحدا من أكثر المقاييس الوصفية أهمية (هي الفوائد أو الأضرار المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية والتي لم يتم تحويلها إلى قيم مالية).

2– أسلوب الأحداث الهامة: يتم قياس الرضا عن العمل يسأل العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل .

3– بيانات مسح الاتجاهات: يرتبط الرضا الوظيفي للعاملين بالتغيب ومعدل الدوران اللذان يرتبطان ببعض برامج الموارد البشرية ويعد ضمن تحليل ظواهر العمل المتعلقة بتبيان المشاعر التي يحملها الموظف تجاه العمل، وبتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم إلى حد ما على درجة رضا العاملين.

4– طريقة قياس الالتزام التنظيمي: وهي من الطرق الهامة التي تساعد على فهم دافعية العاملين وغالبا ما ترتبط المستويات المرتفعة للالتزام التنظيمي بالمستويات المرتفعة للإنتاجية والأداء (ونعني بالالتزام التنظيمي مدى الولاء تجاه المنظمة ككل واحترام الفرد لانتمائه للمنظمة واعتزازه بالعمل فيه).

5– بيانات مسح المناخ: تعد أكثر عمومية وتركز على مجموعة من القضايا المتصلة بمكان العمل والعوامل البيئية الدافعية والمعيقة ويقصد بمسح المناخ هو الكشف عن التغير في مناخ العمل مثل الاختلاف في الاتصالات والانفتاح والثقة .

6– إتباع أسلوب المقابلة: بسؤال العمال مباشرة عن مدى رضاهم أو عدمه، كذلك استخدام الملاحظة المباشرة لسلوكيات الموظفين إلاّ أن هذه الطريقة لا تأتي بفائدتها كلّها بالصورة المطلوبة، إذ أنه من الوارد أن يخفي الموظف مشاعره الحقيقية تجاه[1] وظيفته، خاصة إذا تبين له أن ذلك سيلحق به أذى وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل، وخاصة إذا كان حجم المنظمة صغيرا .

7– تكملة الجمل:حيث تقدم جملة ناقصة للمبحوث ويطلب منه إكمالها، ويفترض في مثل تلك الحالة أن طبيعة المضمون الذي تستكمل به الجملة سيعكس رضاه عن عمله، مثل:

– إن عملي ..... (قد يكتب العامل أنه ممل أو ممتع أو مسلي).

8–استخدام قائمة الأسئلة: حيث أن هذه القائمة تحتوي على أسئلة عن عوامل مثل طبيعة أو نوع العمل، ساعات العمل، ظروف العمل،الترقية، اتجاهات الإدارة، حرية التعبير، الأجر، الإشراف وزملاء العمل وغيرها .

[1] فايزة محمد رجبهنسي، "**الرضا الوظيفي للعاملين**"، مرجع سبق ذكره، ص36.

وبصفة عامة فإن هذه المقاييس والطرق تهدف إلى:

– معرفة كيف تختلف مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي بين جماعات أو أقسام العمل المختلفة في المنظمة ومن ثم التوصل لمتوسط عام للرضا بين المجموعات على مستوى المنظمة.

– محاولة الربط بين مستوى الرضا وبعض السلوكيات والظواهر السلوكية في المنظمة كالتغيب وترك العمل . وتعد الطرق سالفة الذكر كوسيلة تستعملها الإدارة لمعرفة عناصر الرضا الوظيفي المناسب للعاملين ومعرفة آثار عوامله عليهم، من أجل تحسين حالة الرضا لديهم، وذلك باختيار الطريقة المناسبة لطبيعة المنظمة مع مراعاة مزايا وعيوب كل طريقة.

ومن خلال ما تم استعراضه من طرق ومقاييس للرضا الوظيفي يمكن القول بأنه هناك نوعان من مقاييس الرضا الوظيفي، المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.فبالنسبة للمقاييس الموضوعية فإنها تقيس الرضا من خلال:

–**الآثار السلوكية** مثل الغياب وترك الخدمة، وباستخدام **وحدات قياس موضوعية لمعرفة السلوك** ومن خلاله يمكن التعرف على المشكلات الخاصة برضا الأفراد.

– **أما المقاييس الذاتية:** مرتبطة بالذات، تتم عن طريق أسئلة موجهة للأفراد عن مشاعرهم واتجاهاتهم تجاه جوانب العمل،حاجاتهم، وهذه المقاييس أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو من عدمه وتستعمل طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين، المقابلات الشخصية، قوائم الاستقصاء من خلال استقصاءات واستبيانات أعدت بدقة ومن أشهرها مينيسوتا للرضا الوظيفي المذكور سابقا[1].

المطلب الثاني: كيفية حدوث الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له

تسعى المنظمات في الوقت الحالي للوصول إلى التوازن بين الموارد البشرية والأهداف الاقتصادية التي تسطره الأن كل خلل في هذه المعادلة سوف يؤدي إلى مشاكل، بينما حدوث التوازن يؤدي إلى تحقيق الأهداف والأغراض والمصالح، فالفرد والمنظمة كلاهما يعملان بغية الوصول لأهداف معينة ونتائج معينة.

أولا: كيفية حدوث الرضا الوظيفي:

يعمل الأفراد لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في وظائفهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم الأهداف ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه، وحين نظرنا للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي نتحقق بها والعوامل التي تسبقه تعد مسؤولة عن حدوثه والرضا يحدث نتيجة نسق من التفاعلات هي كما يلي[2]:

[1] بسيوني محمد البرادعي، "**مهارات تخطيط الموارد البشرية**"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص ص 60 – 69 .

[2] أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، " **الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم**"، مرجع سبق ذكره، ص 37.

–الحاجات: لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة .

–الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات منها.

–الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد وبوجه خاص في عمله، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة إلى إشباع حاجات الفرد.

– الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

– الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفئ في عمله يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلاله إشباع حاجاته.

ثانيا: البرامجة الداعمة:

سوف نعرض الآن مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي،حيث أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمنظمات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضائهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المنظمات ومن أهم هذه البرامج ما يلي[1]:

1– برامج صيانة القوى العاملة:

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار، ومن أمثلة تلك البرامج، البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز .

2– برامج تحسين بيئة وظروف العمل:

ويشتمل ذلك البرنامج عادة على الإجراءات التالية:

– تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث.

– معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، وذلك من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط فقد تلجأ المنظمة مثلا إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل .

– تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة ؛

[1] محمد الصيرفي، " **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية والعمليات والوظائف**"، مرجع سبق ذكره، ص ص 281-276.

– التقليل من رقابة الأعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي.

3-برامج الرفاهية الاجتماعية:

وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي ودار الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وبناءات سكنية مميزة للعاملين، فهذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم، كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين.

4– برامج الأمن والسلامة المهنية[1]:

وهذه البرامج تكون في المنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة والمعرضة لكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

- **تجزئة العمل:** ويقصد بتجزئة العمل هنا دراسة وتحليل كل عمل على حدة منذ بدايته وحتى نهايته بكامل جزئياته، وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزئية والخطورة المصاحبة لأداء كل منها.

-**تحديد مصدر الخطر:** فعلى نتائج الخطوة "تجزئة العمل" يمكننا تحديد ومعرفة مصادر الخطر و التي إما أن تكون:

*بيئة العمل المادية وظروفها.

* بيئة العمل النفسية والاجتماعية.

*الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف قدراته أو ضعف تدريبه.

– تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها: وهنا يمكننا أن نصنف المخاطر المهنية إلى فئتين:

الفئة الأولى: وتضم الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون خلال ممارستهم لأعمالهم كالجروح بأنواعها وهذه الحوادث والإصابات يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية ويمكن الوقاية من هذه الحوادث والإصابات بوسائل متعددة منها:

– مراعاة النظافة والترتيب في مكان العمل .

– توفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة في مكان العمل .

– وضع أجهزة إنذار في مكان العمل وتزويد الآلات بها .

– تغيير كلي طريقة العمل التي تشكل خطر على الفرد .

[1] كامل محمد المغربي،" **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس**"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2006 ، ص ص 130 ،131.

-استخدام أجهزة ضبط الكترونية بحيث تتوقف الآلة عن العمل عندما يقع الفرد في خطأ عند أدائه العمل.

الفئة الثانية: وهي تضم الأمراض المهنية التي يصاب بها الأفراد وناتجة عن الأعمال الممارسة وتنقسم إلى:

- أمراض مصاحبة للعمال الصناعيين والعاملين في المخابر على اختلاف أنواعها .
- أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والوظائف الكتابية .

هذا ويمكن الوقاية من هذه الأمراض من خلال إلزام العاملين باستخدام الكمامات والألبسة الواقية وكذا إلزام المديرين بأخذ إجازات للراحة وزيادة عدد فترات الراحة للأعمال الروتينية المملة.

- **تدريب العاملين:** والتدريب الذي نقصده هنا مكون من أربعة أقسام هي[1]:

القسم الأول: ويختص بزيادة مهارة الفرد في العمل على اعتبار أن هناك علاقة مباشرة بين خبرة الفرد في العمل واحتمال تعرضه لإصابات العمل .

القسم الثاني: ويختص بتدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.

القسم الثالث: ويختص بتوعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل .

القسم الرابع: ويختص بشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلافيها.

- **سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن:**حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية على كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التي اتخذت حيالها، وذلك بهدف المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في العمل.

- **المتابعة والرقابة:**وهنا ينبغي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية متابعة ورقابة مستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلا غ الفوري عنها

5- برامج الرعاية الصحية:

وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما أن الاعتبارات الإنسانية تقتضي بضرورة وقوف المنظمة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض وهنا ينبغي الإشارة إلى أن مثل هذه البرامج تتباين بتباين نوع وطبيعة أعمال المنظمات الصناعية كما يلاحظ أن المنظمات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي وأفضل إنتاجية أعلى.

[1] بشار يزيد الوليد، "**الإدارة الحديثة للموارد البشرية**" ،دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن ،ط 1 ،2008 ، ص ص 150 -151.

6- برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية، كما أن طبيعة عملها متحركا وليس ثابتا،ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكلفة.

7- حلقات الجودة:

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي وإرادي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة،حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينضم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلولا لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين.

وهناك العديد من الأهداف التي يمكن لبرنامج حلقات الجودة تحقيقها ومن بين هذه الأهداف هي:[1]

- تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة .
- تحسين الروح المعنوية للعاملين .
- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين .
- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة .
- تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة التي سبق أن اعتمدتها الإدارة.

8-برامج الجودة الشاملة:

يقصد بالجودة الشاملة القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء . لقد باتت المنظمات الحديثة تتميز بمجموعة من الصفات التي تعرقل سير العمل الإداري بها وأهمها[2]:

- غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة .
- زيادة الاجتماعات غير المنتجة .
- عدم معالجة الشكاوي بالرغم من زيادتها .

[1] هبة سلامة سالم غواش، "**الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة**"، مرجع سابق، ص62.

[2] بسيوني محمد البرادعي، "**مهارات تخطيط الموارد البشرية**"، مرجع سبق ذكره ، ص68.

- طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات .
- عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها .
- ضعف عملية الرقابة والمتابعة بالرغم من زيادتها .
- ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع لآرائهم .
- تسرب العاملين الأكفاء .
- الافتقار إلى النظرة الشاملة والانشغال بالجزئيات والتفصيلات.

ولمواجهة تلك الظواهر والتي تسبب بلا أدنى شك في انخفاض الروح المعنوية للعاملين ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس سلبا على الإنتاجية، لذا لا بد من اللجوء إلى ما يعرف بالجودة الشاملة التي تقوم بتحسين وتطوير المنظمة والعاملين بشكل مستمر وتحقيق مستويات عالية من الرضا.

المطلب الثالث: آثار ونتائج الرضا الوظيفي وإرشادات تحسينه

على الرغم مما يظهر من أن الرضا الوظيفي قد لا يقود إلى تشجيع الإنتاجية الأعلى، فإن هناك عددامن الإيجابيات الأخرى التي يحققها، فالاتجاهات الإيجابية للأفراد ترتبط بانخفاض دوران العمل وتقليل ظاهرة التغيب،ويميل الأفراد من ذوي الأداء العالي بوجه خاص نحو ارتفاع الدوران المذكور إذا انخفض رضاهم الوظيفي، بسبب قدرتهم على إيجاد فرص بديلة لعملهم، وللرضا الوظيفي نتائج عديدة تعود على الفرد والمنظمة ككل وكذلك تختلف درجات الرضا من عامل لآخر، فهناك عاملين ذو رضا مرتفع وعاملين ذو رضا منخفض، الأمر الذي يقود إلى وضع إرشادات وإجراءات لتحسينه.

أولا: آثار الرضا الوظيفي:يعتبر الرضا الوظيفي محل اهتمام الكثير من الباحثين والعلماء، خصوصا المدراء في المنظمات بشتى أنواعها فهم يركزون ويهتمون بالرضا الوظيفي لأنه يؤثر مباشرة على الأداء الكلي للمنظمة، وللرضا الوظيفي عدة أثار ويمكن حصر هذه الآثار فيما يأتي[1]:

1. أثار الرضا على الدوران الوظيفي (ترك العمل):

بمعنى هل الرضا الوظيفي العالي للموظف يؤدي إلى دوران منخفض، وهل يحتفظ الرضا الوظيفي المرتفع بانخفاض في الدوران ولكنه يساعد على ذلك، ومن جهة أخرى إذا كان هناك عدم رضا وظيفي ملحوظ فمن المرجح أن يكون هناك ارتفاع في الدوران .

[1] هبة سلامة سالم غواش، " **الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة** "، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-18.

ويرتبط الرضا الوظيفي بالدوران الوظيفي علاقة سلبية غالبا، لكن هذه العلاقة التبادلية أقوى من العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والتغيب.

وهناك عوامل أخرى تلعب دورا هاما في العلاقة بين الرضا والدوران الوظيفي:

– الأشخاص لا يتخيلون أنفسهم يعملون في أي مكان آخر وبالتالي يستمرون في المنظمة بغض النظر عن شعورهم بعدم الرضا .

– وكذلك عامل الاقتصاد، فعندما تسير الأمور على خير ما يرام في الاقتصاد، وانخفاض في معدل البطالة إجمالا سيكون هناك زيادة في الدوران الوظيفي (ترك)، لأن الأفراد سيتطلعون إلى فرص أفضل في منظمات أخرى،حتى إذا كانوا راضين سيرغب الكثير منهم بترك العمل إذا كانت الفرص في مكان آخر أفضل ومن جهة أخرى إذا كان من الصعب الحصول على وظيفة، فإن الموظفين غير الراضين سيبقون في عملهم .

– ومن العوامل الأخرى التي تحكم العلاقة بين الدوران الوظيفي والرضا الوظيفي أيضا مثل ظروف سوق العمل والتوقعات حول فرص العمل المتعددة والمدة التي يقضيها الموظف في المنظمة منذ التثبيت بعد فترة الاختيار إلى وقت التسريح من الوظيفة.

2. تأثير الرضا على التغيب:

هناك علاقة ارتكازية بين الرضا والتغيب، عندما يكون الرضا عاليا يتجه الغياب نحو الانخفاض وعندما يكون الرضا منخفضا يصبح الغياب مرتفعا ومع ذلك مثل العلاقات الأخرى مع الرضا، هناك متغيرات وسيطية بينهما مثل درجة شعور الأفراد بأهمية وظائفهم، ينبغي التذكير بأنه في حين ليس بالضرورة أن يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى انخفاض الغياب، فإن الرضا الوظيفي المنخفض من المرجح أن يؤدي إلى تغيب أكبر.

3. آثار انخفاض الرضا الوظيفي:

عندما تنخفض درجة رضا الفرد يؤدي ذلك لآثار سلبية على الأداء وكذا على معدل دوران العمالة وتتنوع هذه الآثار السلبية لتشمل ما يلي[1]:

– الاستمرار في الخدمة أو الوظيفة لكن دون أداء فاعل مثمر .

– الاستمرار في العمل لكن بسلوك سلبي أو معاكس يؤثر سلبا على فاعلية الأداء الفردي والجماعي .

– ترك العمل مما يسهم في رفع معدل الدوران . بالإضافة لهذه الآثار السلبية هناك بعض المشكلات المرتبطة بعدم الرضا الوظيفي .

[1] أحمد سيد مصطفى، "**إدارة الموارد البشرية**"، مرجع سبق ذكره ،ص 472.

4. المشكلات المرتبطة بعدم الرضا الوظيفي:

يرتبط بعدم الرضا الوظيفي الكثير من المشكلات التي لها آثارها السلبية ويمكن أن نحدد بعض هذه المشكلات التي تتماشى مع عدم الرضا، ويمكن تحديد هذه المشكلات في الآتي[1]:

- عدم الرضا عن نوع العمل .
- عدم الرضا عن الأجر .
- عدم الرضا عن العلاقة بالرؤساء .
- عدم الرضا عن العلاقة بالزملاء.

وسوف يتم تناول هذه المشكلات الأربعة كما يلي:

***نوع العمل:** يؤثر نوع العمل على مستوى الرضا الوظيفي للفرد باعتباره الأساس الذي يبنى عليه العلاقات وهناك متطلبات حتى يتحقق الرضا عن العمل وهي:

- المتطلبات التشريعية .
- الزملاء في العمل.
- درجة ومستوى المخاطر .
- السياسات التنظيمية والتي تؤثر على مستوى الأداء .

- هذا ويجب الإشارة إلى نوع العمل قد لا يتناسب مع طبيعة مؤهلات الأفراد أو قد يسند إليهم أعمال بعد قيامهم بالعمل لا تتماشى مع طبيعة مؤهلاتهم، بالإضافة إلى أن نوع العمل وطبيعته قد لا يوفران للفرد الشعور بالأمن والاستقرار، حيث أن عملهم مرهون بمدة محددة قد تنتهي في أي وقت، كل هذه أمور قد تجعل الفرد غير مطمئن ضعيف الإنجاز، قليل الانتماء، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي لديه .

***الأجر:** يعد الأجر أحد العوامل وأكثرها تأثيرا على مستوى الرضا الوظيفي فالحصول على الثواب أساسا لإنجاز والدافعية في الحصول على الاحتياجات والتدعيم وتحقيق الانتماء بجماعات العمل والتي تعطي جميعها مستوى الإشباع والرضا يأتي من خلال الحصول على الأجر أو المرتب الذي يتقاضاه العامل من العوامل الهامة والتي تؤثر في الرضا الوظيفي وعلى درجة الأداء في المنظمات، ومن العوامل التي قد تؤثر على مستوى الرضا عند الفرد وعلى مدى انتمائه وإنجازه وهو ضعف الأجر الذي يحصل عليه والذي قد لا يفي بمستلزمات العمل واحتياجات أسرته.

[1] فايزة محمد رجبيهنسي، " **الرضا الوظيفي للعاملين**"، مرجع سبق ذكره، ص ص 56 – 59.

***العلاقات بالرؤساء:**

العلاقة بين القائد وجماعات العمل تتوقف على مجموعة من العوامل التي ترتبط بالعلاقات الشخصية وجماعات العمل، فمثل هذا النوع من العلاقة هو انعكاس لطبيعة الممارسة، كما وان تحقيق أهداف المنظمة وسياستها يرتبط بالجانب الإشرافي والعلاقة مع رؤسائها ومدى المعلومات المتاحة عن طبيعة ونوع العمل.

***العلاقة مع الزملاء:**

تعتبر العلاقة مع الزملاء من أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للفرد فكلّما كانت هذه العلاقة طيبة وحسنة يزيد ذلك من ارتباط الفرد بالعمل وبالمنظمة ويقوي انتمائه إليها ويسعى لتحقيق إنجاز الأعمال المطلوبة منه وعكس ذلك قد يؤثر بشكل سلبي على مستوى الرضا الوظيفي ويقل انتماءه سواء للعمل أو المنظمة التي يعمل بها ويصبح معيق لأي أعمال مطلوب إنجازها .

ثانيا: نتائج الرضا الوظيفي:

اعتمادا على ما درست فإن الرضا الوظيفي لديه النتائج التالية:[1]

- بذل الأفراد العاملين قصار جهدهم وقدراتهم .
- الاطمئنان والسعادة والارتياح النفسي.
- الإخلاص والتفاني في العمل وتحقيق معدلات كبيرة من الانجاز .
- غياب تضارب المصالح .
- تفادي الإضرابات والاحتجاجات وتقليل الشكاوي .
- تحقيق النجاح والذات والرضا العام عن الحياة
- الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين .
- أخلاقيات المهنة.
- اندماج وتكييف العمال داخل المنظمة.
- حسن المعاملة والتعاون والانسجام بين العاملين .
- تحقيق أهداف وطموحات الفرد في النمو وأهداف المنظمة في الربحية والإنتاجية .
- تخفيف الصراعات والنزاعات والمشاكل بين العمال.

[1] بشار يزيد الوليد، "**الإدارة الحديثة للموارد البشرية**" ،مرجع سبق ذكره، ص152.

– تقليل معدلات دوران العمل والغيابات .

– الحفاظ على المهارات والكفاءات البشرية التي ترسخت فيها السياسات والإستراتيجيات .

– المحافظة على ممتلكات المنظمة وتقليل التكاليف.

– تجنب حوادث العمل والأمراض المهنية .

– تفجير طاقات الابتكار والإبداع لدى العاملين .

– تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع .

– تمكين الأفراد وتسلحهم بالتحديات.

– تحقيق طموحات العمال وتأسيس السلام الاجتماعي داخل المنظمة.

– تقليص النزاعات الاجتماعية (الحسد، الغيرة، المحسوبية).....

ثالثا:إرشادات تحسين الرضا الوظيفي:

هناك بعض الإرشادات لتحسين مستوى الرضا عن العمل ويمكن تحقيق الرضا الوظيفي في المجالات التالية[1]:

– في مجال أوضاع الموظفين أي ما يمر بالموظف من مراحل في حياته المهنية، وتشمل التعيين والنقل والتدريب،وكذلك التقارير المكتوبة عن الموظف لقياس كفاية أدائه من قبل مرؤوسيه، والتي تستخدم لقياس وتقدير الأداء وكفايته .

– وكذلك في مجال حقوق الموظفين، وتتضمن الرواتب والعلاوات والبدلات والمكافآت التشجيعية والترقيات والإجازات والمعاشات والمكافآت التقاعدية.

– أيضا يجعل العمل مسليا، كثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل مما يضفي الكآبة على جو العمل، ويخلق الإحساس بعدم الرضا ؛ – العدالة في الأجور والمكافآت: حينما يعتقد الناس أهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا، لذا لا بد أن تحرص المنظمة على بناء نظام الأجور والمزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة .

– تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم: فكلّما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم.

– تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملا .

[1] هبة سلامة سالم غواش، " **الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة**"، مرجع سبق ذكره، ص23.

– احترام العاملين والسماح لهم باتخاذ القرارات في مجال عملهم، فإن مستوى الرضا الوظيفي يتحسن كثيرا . بالإضافة إلى كل هذا، هناك بعض الإجراءات والسياسات لزيادة الرضا الوظيفي.

***الإجراءات والسياسات لزيادة الرضا الوظيفي :**

هناك العديد من الإجراءات والسياسات التي يمكن إتباعها لزيادة الرضا الوظيفي عند الأفراد ومنها[1]:

– زيادة الأجور والمميزات لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية .

– إثراء الوظيفة وجعلها أكثر تشويقا للموظف وذلك عن طريق العمل الجماعي والتنويع في المهمات .

– تدريب الموظفين للحصول على مهارات وقدرات جديدة .

– تحسين ظروف وبيئة العمل .

– العدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين.

– .إعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات.

– زيادة الاتصالات الفعالة في المنظمة ما بين الإدارة والموظفين.

– الاستخدام الفعال للتحفيز المادي .

وأهم من ذلك كله يجب أن تدقق المنظمة في اختيار المديرين الذين لديهم القدرة على التعامل مع العاملين وإسناد المهام لهم وتحفيزهم وتشجيعهم وتفجير طاقات الابتكار والإبداع لديهم.

[1] بسيوني محمد البرادعي، "**مهارات تخطيط الموارد البشرية**"، مرجع سبق ذكره، ص ص 60 – 69 .

المبحث الثالث: علاقة التحفيز ببعض المتغيرات الأخرى

لقد سبقت الإشارة إلى الوشائج بين التحفيز والأداء والرضا الوظيفي، والأخير هو مفهوم متعدد الأبعاد والأوجه، يتضمن اتجاهات الفرد نحو أبعاد مهمة مثل المنظمة والإشراف المباشر والمكافآت المادية والزملاء في العمل،وتصميم الوظيفة، وليس من الضروري أن تكون جميع هذه الاتجاهات وفي آن واحد إيجابية أو غير إيجابية،وسوف نحاول في هذا المبحث إلى توضيح بعض المتغيرات التي لديها علاقات بالتحفيز على سبيل المثال، علاقة الحافز بالرضا وبالأداء، العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء، علاقة الرضا الوظيفي بالأداء وبالإنتاجية.

المطلب الأول: علاقة الحافز بالرضا

والأداء من الواضح توجد علاقة توضح مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين أو بعبارة أخرى التحفيز له دور أو يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

أولا: علاقة الحافز بالرضا:

اعتمادا على ما درست يمكن القول بأنه توجد علاقة وتأثير بين التحفيز والرضا الوظيفي، فالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى أغراض ومكاسب تحققها، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

-هناك علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي .

-التحفيز له تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة .

-التحفيز يحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:

* ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة .

* إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ الإنصاف والمكافآت العادلة بمعنى هناك تناسب مع تقدمه من عمل المنظمة .

* إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف درجات الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعا لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

وعليه فالتحفيز بمختلف أنواعه ومتغيراته له تأثير في الرضا الوظيفي وهذا من خلال[1]:

- إذا كان الفرد أو العامل يحس ويشعر ويدرك بالعدالة في التحفيز والمكافآت وأن التحفيز يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ومنطقية، فهنا نقول أن التحفيز يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

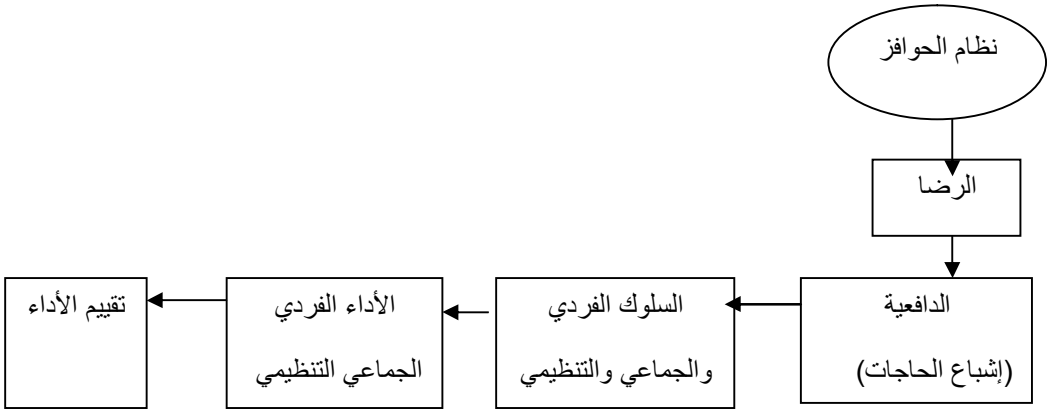
- إذا كان العامل يشعر ويرى أن التحفيز لا يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ولا توجد هناك عدالة في التحفيز وهذا بدوره يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي ويخلق توتر وقلق . وفي الأخير يمكن القول أنه كلما أشبعت حاجات الفرد .

- في مجال العمل، وقدم له مزيج من الحوافز المناسب ساهم ذلك في رضاه وساعد على إثارة دافعيته أي حثه وحفزه نحو الأداء الفاعل، حيث يعد الرضا عن العمل محصلة لكلمن قيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها .

ثانيا: علاقة الحافز بالأداء:

يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات، ويتضح ذلك من خلال دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل والغياب والمساهمة في جلب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء.

الشكل رقم(2-2):العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: زاهر محمد ديري،" **السلوك التنظيمي**"،دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 150.

[1] كامل محمد المغربي،" **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس**"، مرجع سابق ، ص129.

ويمكن شرح هذا الشكل من خلال توضيح العلاقة بين الحوافز والأداء كما يلي[1]:

يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء هذا من جهة ومن جهة أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها، المساواة والقوة ونوع الحاجة، وعدالة التوزيع، ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المنظمة ويتجلى ذلك من استقراء دورها في:

- جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل بالمنظمة .

- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء.

- الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل .

- الاحتفاظ بالعاملين المهاريين.

المطلب الثاني:العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء

إن المحور الرئيسي لأي دراسة في مجال الدافعية هو التساؤل التقليدي " ما هي العلاقة التي تربط كلا من الأداء والرضا بالدافعية؟، ما هي العلاقة بين هذه المتغيرات؟ وقد كان للتساؤل عن العلاقة بين الأداء والرضا" أثر كبير في إظهار العديد من البحوث والدراسات، فقد اعتقد العلماء السلوكيين لمدة طويلة من الزمن أن الرضا يقود إلى مستوى عال من الأداء . ويمكن التفصيل أكثر لتوضيح العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء كما يلي[2]:

أعتبر الرضا عاملا تابعا بدلا من كونه عاملا مستقلا، ومن هذا المنطق حاول بورتر ولولر (Porter et Lawler) وتفسير العلاقة بين الجهد والأداء والنتائج ولا بد من الإشارة إلى ثلاث ملاحظات مهمة في نموذج بورتر ولولر الذي يمكن توضيحه لاحقا.

- الجهد أو الدافعية هي نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية ولكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة .

- من أجزاء النموذج المهمة هي العلاقة بين الأداء والمكافأة، ففي بعض المنظمات لا ترتبط المكافآت الخارجية كالرواتب والترقيات مباشرة بأداء العمل، فالزيادة في الراتب ترتبط عادة بطول الوقت الذي يقضيه الشخص في العمل إضافة إلى علاوة معنوية صغيرة، أما المكافآت الداخلية فإنها تأتي على شكل تقدير الآخرين أو الشعور الذاتي بأنه تم إنجاز العمل على أعلى مستوى، فهي مكافآت داخلية للفرد نفسه .

وأهم أجزاء النموذج العدالة، فمن الضروري أن يشعر الناس بأن المكافآت توزع على أساس عادل .

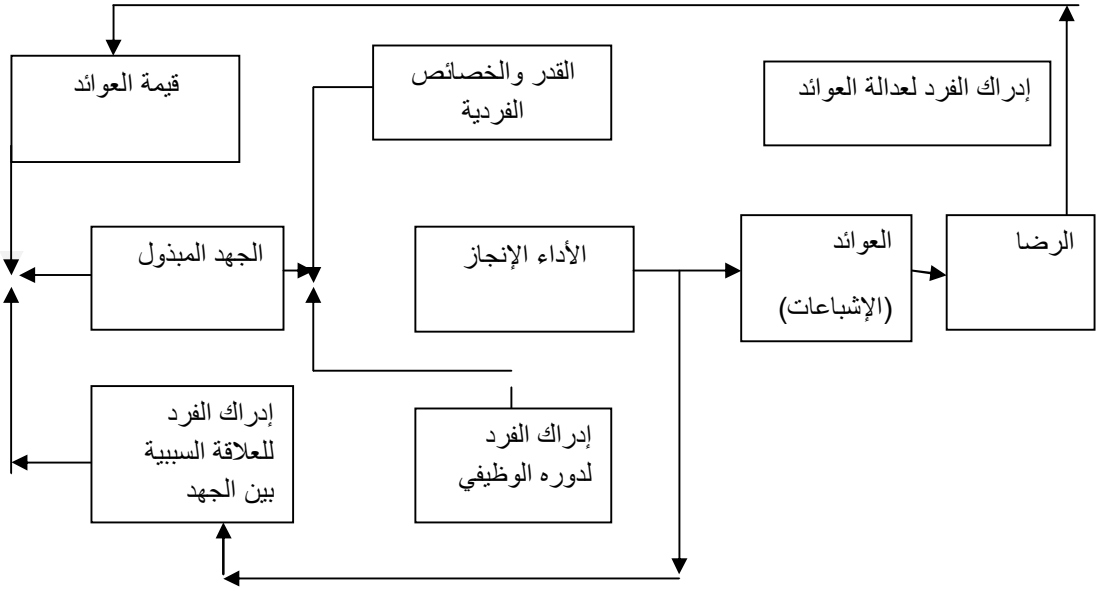
[1] بشار يزيد الوليد، "**الإدارة الحديثة للموارد البشرية**" ،مرجع سبق ذكره،ص 155.

[2] كامل محمد المغربي،" **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس**"، مرجع سبق ذكره، ص ص 130 ،131.

ويمكن توضيح العلاقة بمعنى آخر (علاقة الدافعية والأداء والرضا): أن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضائهم عن العمل، أي أنه بقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزايد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعور بالسعادة والرضا عن العمل فإذا كان الإشباع الذي تحققه عوائد معينة والرضا الذي يتحقق فيها من واقع خبرات الفرد السابقة يؤثر على تقييم الفرد لقيمة ومنفعة العوائد بناءا على هذه الخبرات السابقة فإن الرضا يتحدد بناءا على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد، أما العوائد التي يحصل عليها الفرد فهي تتحدد على أساس ما يحققه الفرد من أداء[1].

ولقد قدم بورتر ولولر نموذجا للعلاقة بين الرضا والأداء يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-3): نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الرضا والأداء



المصدر: محمد الصيرفي، " **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية والعمليات والوظائف**"، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، ط2، 2004،ص 272.

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن تعبير الجهد المبذول استخدم ليعبر عن الدافعية للأداء، وهذه الدافعية تتحدد في النموذج بتفاعل قيمة العوائد مع إدراك الفرد لاحتمال تحققها، هذا ولأن من الإشارة هنا إلى ثلاث ملاحظات مهمة في هذا النموذج هي[2]:

- الجهد المبذول هو نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية ولكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة .
- من أجزاء النموذج المهمة العلاقة بين الأداء والمكافأة .
- العدالة: يجب أن تكون المكافأة موزعة على أسس عادلة.

[1] نفس المرجع السابق، ص271.

[2] نفس المرجع السابق، ص 272 .

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء وبالإنتاجية

من بين المشكلات التي تستقطب الاهتمام في التحفيز مدى العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء لا وكذلك بالإنتاجية، ومن المنطقي أن نتوقع مسبق ا وجود علاقة إيجابية وقوية بين الاثنين، غير أن الواقع يشير إلى أن الفرد السعيد والمقبول في مجتمع المنظمة قد يقضي جزءا مهما في وقته ليس في العمل الجاد وإنما في تمتين روابط علاقاته الاجتماعية فيها، وبعبارة أخرى فإن الشواهد العلمية ما تزال قاصرة عن إثبات كون الفرد السعيد هو دائما الفرد الأنشط في العمل وإنتاجية أعلى.

أولا: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء:

إن من البديهي أن نفترض أن هناك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، فالعامل الراضي يفترض أن ينتج أكثر وأن يؤدي عمله بشكل أكثر اتقانا من العامل غير الراضي.

ويمكن توضيح علاقة الرضا الوظيفي بالأداء من خلال ما يلي:

إذ تشير الدراسات المعاصرة إلى أن كلا من الرضا الوظيفي والأداء يرتبط بالمكافآت فهذه الأخيرة للعامل أو المرؤوس الرضا، إذا كان هو يقيم المكافآت المعينة، وإذا كانت المكافآت تقدم بالقدر المطلوب غير أنه لا يحتمل أن تؤثر المكافآت في الأداء إلاّ إذا أدرك المرؤوس أن جهده سيؤدي إلى الأداء الأعلى وإن ذلك الأداء سيحظى بالمكافآت المرغوبة، فلو أن المرؤوس ضعيف الأداء يحقق نفس الزيادات في الراتب التي يحققها المرؤوس عالي الأداء،فإن الأخير قد يكون راضيا عن المكافأة، ولكن ليس من المتوقع تحقيق أي تحسين في مستوى أدائه، أن من سمات منظومة الحوافز السليمة أنها لا ترضي الفرد ضعيف الإرادة لأنها لا تعطيه المكافآت التي يبتغيها، وهنا تصبح مسؤولية المدير في مساعدته على ترجمة عدم رضاه إلى تحسين جهده وفي أدائه[1].

ومن جهة أخرى يزداد رضا المرؤوسين من ذوي الأداء العالي كلّما اتسمت مكافأة أدائهم بالوضوح والعلنية بينما ينخفض رضاهم عندما لا ترتبط المكافأة بالأداء، وفي الحالات النادرة لا تأخذ فيها منظومة المكافأة بعين الاعتبار مستوى الأداء فإن حالة المنظمة ستؤول إلى وجود أفراد من ذوي الأداء المنخفض الراضين عن مكافأتهم وأفراد من ذوي الأداء العالي غير الراضين عن مكافأتهم، وسوف تبحث المجموعة الأخيرة باستمرار عن منظمات أخرى تكافئ الأداء المتميز وذلك للانتماء إليها[2].

ثانيا: علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية:

في هذه العلاقة يطرح تساؤل وإشكال ألا وهو: هل يؤدي رضا الفرد لزيادة إنتاجية؟ هل العلاقة طردية بين تزايد الرضا وتزايد الإنتاجية؟

---

[1] خليل محمد حسن الشماع، "**مبادئ الإدارة**"، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، ط5، 2007 ،ص 247.

[2] نفس المرجع السابق، ص 248.

قد تبدو الإجابة للوهلة الأولى بنعم، ولكن الأمر ليس بهذه السهولة والبساطة.

لنتأمل الآن الحالات التالية التي يمكن أن تحدث في هذا الصدد وهي كما يلي[1]:

1.قد يزيد الرضا ولا تزيد الإنتاجية: وهذا يعود للأسباب التالية :

- تواضع وضعف الولاء والانتماء للمنظمة .

- انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل .

- انخفاض فاعلية القيادة بالمنظمة بشكل عام، وكذلك نظم العمل.

وفي هذه الحالة حتى ولو قامت المنظمة بزيادة التحفيز والأجور والمكافآت فإن الإنتاجية لن تزيد .

2.قد ينخفض الرضا الوظيفي لكن الإنتاجية تزيد: وتعود أهم أسباب هذه الحالة إلى ما يلي:

- يقظة ضمير الموظف .

-كون هذه الوظيفة هي الوظيفة الوحيدة المتاحة للعامل ولا توجد أمامه خيارات أخرى.

3.قد يزيد الرضا الوظيفي وتزيد الإنتاجية: وذلك عندما يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى زيادة ولاء العامل للمنظمة وشعوره بالانتماء لها، وتقارب أهدافه مع أهداف المنظمة.

4.قد ينخفض الرضا وتنخفض الإنتاجية: وذلك عندما يؤدي انخفاض الرضا لانخفاض دافعية الأفراد للعمل،ويزيد الأمر سوءا إذا اقترن ذلك بتواضع فرص التدريب أو سوء نمط القيادة .

بالإضافة لهذه الحالات الأربعة لا بد من الإشارة إلا أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية في بعض الحالات لا تكون مباشرة، وإنما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل الأجور والمكافآت، فقد يكون الموظف غير راضعن أجره مثلا أو أساليب العمل، قواعد وإجراءات العمل، لكنه راض بصفة عامة عن عمله والعكس صحيح،وعليه أقول بأن العلاقة بين الإنتاجية والرضا معقدة وغير واضحة وهذا راجع إلى تناقض نتائج الأبحاث والدراسات حول هذه العلاقة ومثال على ذلك: أوضح بورتر ولولر هذه العلاقة كما يلي: " إذا افترضنا أن المكافأة تسبب الرضا،وفي بعض الحالات يؤدي الأداء للحصول على المكافآت وبالتالي من الممكن أن تكون العلاقة التي وجدت بين الأداء و الرضا الوظيفي قد نتجت بسبب عامل ثالث وهو المكافأة.

[1] أحمد سيد مصطفى، "**إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة** "، مرجع سبق ذكره ، ص ص 471-472.

خاتمة الفصل:

الرضا الوظيفي قضية لها أهميتها في حياة الأفراد والجماعات، ذلك أن رضا الفرد عن عمله يعد أساسا لتوافقه النفسي والاجتماعي، ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل، ويعكس مكانة الفرد داخل مجتمعه، ولا شك أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمنظمة، نظرا لتأثيراته الواضحة على مستوى الطموح والإنتاجية والأداء ومعدل الغياب والحوادث.

وعليه فالمنظمة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، مثل مساعدة ومساندة العامل في الوظائف الصعبة والغامضة، توفير وتحسين ظروف العمل، توفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، للوصول للأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي وأيضا معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

فإذا أشبعت الحاجات لدى الفرد فإنه يتولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء والولاء، وينشأ الرضا الوظيفي من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه وكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وعدم الرضا الوظيفي قد يرجع لأسباب متعددة منها ما يرتبط بعدم الرضا عن الأجر أو عدم رضاه عن نظرة المنظمة له، عدم الرضا عن العلاقة مع الزملاء، بالرؤساء وغيرها وعليه عدم الرضا عن العمل يؤثر على أداء المنظمات مثل ترك الخدمة، الغياب، ضعف المردودية، الإنتاج، ضعف الانتظام في العمل، تكاليف تتحملها المنظمة.

الفصل الثالث:

التسويق الداخلي ودوره في تحقيق رضا العاملين لدى مستشفى محمد بوضياف بالمدية

مقدمة الفصل :

بعد العرض النظري الذي قمنا من خلاله بالتعرف على جوانب النظرية للتسويق الداخلي الصحي الذي يحمل في طياته جملة من الخصائص التي تعود بالنفع على المؤسسات الإستشفائية، وتعرفنا أيضا على الرضا الوظيفي الذي يعتبر هدف رئيسي المرجو تحقيقه من جراء التسويق الداخلي في المؤسسات الإستشفائية فتطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الإستشفائية الذي يعتبر عنصر فعال للرفع من مستوى الخدمات المقدمة من طرفها وذلك لما له من دور في الارتقاء بأداء العاملين فيها وكذا بجودة خدماتها، لذلك سنحاول في هذا الفصل توضيح دور التسويق الداخلي في تحسين الرضا الوظيفي لدى المؤسسات الإستشفائية، حيث نقوم بالربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي ولدراسة هذا الجانب اعتمدنا التطبيق على مؤسسة صحية محمد بوضياف بالمدية، لذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كتالي:

- ✓ **المبحث الأول: عموميات حول المؤسسات الصحية.**
- ✓ **المبحث الثاني: تقديم مستشفى محمد بوضياف بالمدية.**
- ✓ **المبحث الثالث:الدراسة الميدانية.**

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول المؤسسات الصحية

ارتأينا أن يتضمن مبحثنا الأول، مطلب تمهيدي لمفهوم المستشفى كمؤسسة خدمية ذات خصائص ووظائف فريدة، يدرك من خلاله القارئ المؤسسة الصحية التي نحن بصدد دراستها، ثم يتعرف على بيئة المستشفى بصورة أكثر اتساعا، كمطلب ثاني، ثم نوضح أن بيئة المؤسسة الصحية ذات تعقيد اجتماعي واقتصادي، مما يجعل تسييرها صعب، ثم نتطرق الى التحديات التي تواجهها المؤسسات الصحية كمطلب أخير.

المطلب الأول: تعريف المستشفى وخصائصه

يعتبر المستشفى من المنشآت الهامة والضرورية لما يقدمه من خدمات علاجية والوقائية والتعليمية والتدريبية والبحثية، وهي تسهم بذلك في تلبية الحاجيات الصحية للمجتمع ومن ثم رفع المستوى الصحي في البلاد.

أولا:تعريف المستشفى:

تعني كلمة المستشفى في العربية " المكان الذي يطلب فيه الشفاء " أي البرء من العلة، وفي اللغة اللاتينية تعني إكرام الضيف، ونعرض أهم التعاريف للمستشفى في:- عرفته الهيئة الأمريكية المستشفى بأنه " مؤسسة تحتوي على جهاز طبي يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل أسرة للنوم وخدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء وخدمات التمريض المستمرة لتقديم التشخيص والعلاج اللازمين للمرضى".[1]

- أما منظمة الصحة العالمية فقد عرفت المستشفى من منظور وظيفي بأنه "جزء أساسي من تنظيم اجتماعي وطبي، تتلخص وظيفته في تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجية كانت أم وقائية، وتمتد خدمات عياداته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية، كما أنها أيضا مركز لتدريب العاملين الصحيين والقيام ببحوث اجتماعية حيوية".[2]

- وقد عرفه الدكتور عبد الإله ساعاتي بأنه " مكان لتنويم المرضى وعالجهم بما يتطلب ذلك من خدمات فندقية وتوفير التغذية للمرضى، وأنه أيضا مكان للتدريب والتعليم المستمر ومكان لإجراء البحوث في مختلف الحقول الصحية".[3]

[1] منظمة الصحة العالمية، "**إدارة المستشفيات** "، سلسلة التقارير الفنية رقم 395، منظمة الصحة العالمية، سويسرا، 1980، ص6.

[2] نجاة بحدادة، " **تحديات الإمداد في المؤسسات الصحية** "، رسالة ماجيستر، منشورة، تلمسان، 2011-2012، ص41.

[3] عبد الإله ساعاتي، " **مبادئ إدارة المستشفيات** "، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1998، ص31.

– أما الدكتور محمد أمين فيرى[1] "أنه قبل إعطاء تعريف متكامل للمستشفى لابد من الإجابة عن السؤال التالي: ما هو المستشفى ومضمونه والأهداف التي يسعى إليها ؟

ويجيب على هذا السؤال كالتالي: " المستشفى منظمة اجتماعية فنية معقدة (نظام رئيسي مركب)، تحتوي على أسرة للتنويم وتتألف من مجموعة من النشاطات الجزئية (المنظمة الجزئية)، أهمها : نشاط التشخيص، نشاط العلاج، نشاط التمريض، نشاط الخدمات الطبية المساعدة، نشاط الخدمات العامة، نشاط خدمات شؤون المرضى، نشاط الوحدات الإدارية، ونشاط الوحدات الاستشارية التي يؤثر بعضها على بعض ويتأثر بعضها ببعض ويعمل بعضها مع بعض لتحقيق أهداف تقديم الرعاية الصحية حيث يوضح هذا التعريف أن المستشفى نظام رئيسي مركب تتألف من مجموعة من الأنظمة الفرعية لكل منها طبيعة مميزة وخصائص مختلفة".

ثانيا: خصائص المستشفى:

للمستشفى طبيعة وخصائص تميزه عن سائر المنظمات الأخرى، ويمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي:[2]

– **المستشفى نظام مفتوح:**المستشفى نظام مفتوح يحوي أنظمة جزئية كثيرة تتفاعل مع بعضها البعض.

– **يعتبر المستشفى تنظيما معقدا:** حيث يشتمل على عدد كبير من الأفراد علاوة على التخصص الدقيق في أقسامه المختلفة، وأساليب التكنولوجيا المستخدمة في الوقاية والعلاج.

– **المستشفى نظام إنساني:**فهو نظام إنساني من الدرجة الأولى لأنه يقدم خدماته للإنسان المريض.

– **المستشفى نظام متعدد الأهداف:**حيث يهدف إلى تلبية حاجات المريض بالنسبة للمعالجة والعناية الطبية وهناك أهداف إضافية أخرى كالتكوين الطبي والشبه طبي والبحث العلمي.

– **الهيكل التنظيمي للمستشفى منتشر وغير عادي:**المستشفى مؤسس على عالقة فريدة ومميزة بين السلطة الرسمية المستمدة من المركز والممثلة في الهرم الإداري من جهة، وسلطة المعرفة الممثلة في الأطباء والمهنيين الآخرين من جهة أخرى.

– **المستشفى نظاما تزدوج فيه خطوط السلطة:**فالسلطة في المستشفى سلطة مشتركة (ليست بالتساوي) بين الإدارة والأطباء (المجلس الطبي) ولحد ما مهني التمريض وبعض التخصصات المهنية الأخرى.[3]

---

[1] محمد أمين، " **المتطلبات الخدمية لرفع كفاءة الإنتاجية للمستشفيات في الأردن** "، سلطنة عمان، المجلة الإداري، العدد 77، جوان 1999، ص45.

[2] علي سنوسي، " **تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية** "، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، الشلف – الجزائر، العدد السابع، السداسي الثاني، 2009، ص293.

[3] عرابة الحاج، " **ازدواجية السلطة في المستشفيات: المفهوم والاشكالية**"، مجلة الباحث، عدد2009/07-2010، ص 235.

المطلب الثاني: الطبيعة القانونية للمؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية ووظائفها

أولا: الطبيعة القانونية:

من خلال المادتين 800و801 من القانون رقم 09-08 المؤرخ في 25 فبراير 2008 المتضمن قانون الإجراءات المدنية والإدارية الجديد، نجد أن المشرع أعتبرها بمثابة مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، فهي عبارة عن مؤسسات مكلفة بتقديم خدمة عمومية تخضع لقواعد القانون الإداري سواء في تنظيمها وسيرها.

أما فيما يتعلق بتنظيم علاقات العمل بين الإدارة والمستخدمين فيختص القضاء الإداري بالفصل في المنازعات كذلك بالنسبة للقضايا التي تثور بمناسبة تنفيذها للمهام المكلفة بها، حيث تقوم بعدة أنشطة منها ما يتعلق بالجانب الإداري والتنظيمي ومنها ما يتعلق بالجانب الطبي الذي يعتبر بمثابة النشاط التي أنشئت من أجله، حيث تشكل هاته الأنشطة مصدرا للمسؤولية الإدارية عن الأضرار مما يدفعنا الى تحديد كل نشاط.[1]

أما المركز الإستشفائي الجامعي كمثال هناك مرسومين تنفيذيين حددا من جهة القانون الأساسي النموذجي للمراكز الإستشفائية الجامعية ويتعلق الأمر بالمرسوم رقم 86-25 المؤرخ في 11 فيفري 1968م، والمرسوم التنفيذي الثاني رقم 97-467 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997م الذي يحد قواعد إنشاء المراكز الإستشفائية الجامعية.

المركز الإستشفائي الجامعي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، يتم إنشاؤها بموجب مرسوم تنفيذي بناء على اقتراح مشترك بين وزير التعليم العالي والبحث العلمي، بحيث يمارس وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات الوصاية الإدارية، ووزير التعليم العالي والبحث العلمي الوصاية البيداغوجية، وهذا نظرا لطبيعة هذه المؤسسة التي تهتم أيضا بالتكوين والبحث العلمي.

ونظرا لازدواجية الوصايا على المراكز الإستشفائية الجامعية، فإن الوصايا البيداغوجية من قبل وزير التعليم العالي والبحث العلمي تخص ما يلي:

- تنظيم نشاطات المركز الإستشفائي الجامعي البيداغوجية والعلمية.
- تحديد شروط التحاق الطلبة به وشروط توجيههم.
- المصادقة على مداولات مجلس الإدارة بالنسبة للمسائل المتعلقة بالتكوين والبحث العلمي.

[1] نور الدين حاروش، " **ادارة المستشفيات العمومية الجزائرية** "، دار كتامة للكتاب، الجزائر، 2008، ص79.

ثانيا: وظائف المستشفى:

قد تختلف وظائف المستشفيات بعضها عن بعض بسبب اختلاف الأهداف من وراء إنشائها إلا أن هناك وظائف أساسية تشترك فيها معظم المستشفيات الحديثة في العالم وهي:[1]

- تحقيق مستوى عال من جودة الرعاية الطبية.
- توفير خدمات الرعاية الأولية اللازمة لنهوض بصحة المجتمع.
- تعزيز البحوث في مجالات العلوم الطبية والعلوم الأخرى ذات الصلة بالصحة.
- تعليم وتدريب العاملين في المجالات الطبية والتمريضية.

تكمن وظائف ومهام المؤسسات الصحية في الجزائر في :[2]

1-**ميدان الصحة والعلاج:** ضمان التشخيص والعلاج والاستشفاء والاستعمالات الطبية والجراحة والوقاية الطبية والمساهمة في كل نشاط يساهم في ترقية وحماية صحة السكان، كما يتولى تطبيق البرامج الوطنية والمحلية للصحة والمساهمة في حماية المحيط وترقيته فيما يتعلق بالنظافة والوقاية والآفات الاجتماعية.

2-ميدان لتكوين: ضمان تكوين التدرج وما بعد التدرج في علوم الطب (فيما يخص المستشفى الجامعي) والمشاركة في تكوين الشبه طبيين والمستخدمين الإداريين والتقنيين.

3-ميدان البحث: القيام بكل أعمال الدراسة والبحث في ميدان علوم الطب وتنظيم مؤتمرات وندوات وأيام دراسية وتظاهرات من أجل ترقية العلاج الطبي وعلوم الطب بصفة عامة.

[1] نجاة بحدادة، " **تحديات الإمداد في المؤسسات الصحية** "، مرجع سبق ذكره، ص41.

[2] نور الدين حاروش، " **إدارة المستشفيات العمومية الجزائرية** "، مرجع سبق ذكره، ص190-191.

المبحث الثاني: تقديم مستشفى محمد بوضياف بالمدية

المطلب الأول: النشأة والتطور

المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بالمدية، بدأت نشاطها بتاريخ يوم 24 أكتوبر 1960 بطاقم طبي جزائري وأجنبي، تقع وسط بلدية المدية ولاية المدية، تقدر مساحتها بـ 7,5 هكتار، تقدر ضمنها المساحة المبنية بـ 3,5 هكتار، كما أن المؤسسة توظف ما يقدر عن 984 مستخدم بمختلف الاختصاصات.[1]

تحتوي هذه المؤسسة على ثلاث مديريات فرعية:

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل.
- المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- المديرية الفرعية للمصالح الصحية.
- بالإضافة إلى مكتب أمانة المدير.

كما أن المستشفى يحتوي هذا الأخير على قدرة استيعاب 536 سرير تقنية (مبرمجة من طرف الوزارة) أما حاليا تحتوي على قدرة استيعاب 481 سرير منظم.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي

تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بالمدية من هياكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء الطبي تغطي سكان البلدية وبلديات أخرى تابعة للولاية، حسب المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المحدد لقواعد إنشاء وتنظيم وسير القطاعات الصحية.

وتضمن المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بالمدية العلاج لـ 222316 نسمة بمعدل يقدر بـ 415 نسمة / 1 سرير، يقابله معدل وطني 500 نسمة / 1سرير.

كما يتكون الهيكل التنظيمي للمستشفى من أربع مديرات فرعية وكل مديرية فرعية تتكون من روؤساء مكاتب، سيأتي تفصيلهم كما يلي:

أولا: المدير:

وهو أعلى سلطة في المؤسسة الإستشفائية يتولى تسييرها كما يضمن لها التمثيل الإداري والقانوني.

ثانيا: مجلس الإدارة: وهو مكون من الرئيس ممثل من طرف السيد والي ولاية المدية، الكاتب وممثل من طرف السيد المدير، والأعضاء.

[1] أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة العمومية الإستشفائية.

ثالثا: المديريات الفرعية: وتشتمل على أربعة مديريات فرعية تتمثل فيما يلي:

- المديرية الفرعية للمالية والوسائل.
- المديرية فرعية للموارد البشري.
- المديرية فرعية للتجهيزات الطبية.
- المديرية فرعية للمصالح الصحية.

وفي هذا السياق، يمكن توضيح بنية المديرية فرعية للمصالح الصحية وهذا من أجل تبين الأهمية البالغة لعمل هذه المصالح، وكذا درجة قربها من الموظفين سواء أطباء أو ممرضين أو عاملين، بحيث أن عدد هذه المصالح هو 13 مصلحة وهي على التوالي كالآتي:

1- مصلحة الاستعجالات الجراحية.
2- مصلحة الطب الداخلي.
3- مصلحة جراحة العظام.
4- مصلحة الجراحة العامة.
5- مصلحة طب العيون.
6- مصلحة طب الأطفال.
7- مصلحة جراحة الأطفال.
8- مصلحة طب الإنعاش.
9- مصلحة طب النساء.
10- مصلحة طب التوليد.
11- مصلحة طب الأمراض المعدية.
12- مصلحة طب الأنف والأذن والحنجرة.
13- مصلحة أمراض الكلى وتصفية الدم.

من اجل السير الحسن والجيد لمختلف هذه المصالح، توجد مصالح أخرى تسمى المصالح التقنوطية، وهي مصلحة الأشعة والتصوير، مصلحة تحليل الخلايا، الصيدلية العامة، وحدة الاستعجالات الطبية (**SAMU**) بحيث أن المصالح التقنوطبية مهمتها تسهيل عمل المصالح الأخرى، بالإضافة إلى التحكم في الخدمات الطبية المقدمة التي تستلزم السرعة والدقة في التنفيذ، وهذا راجع الى حساسية ميدان الخدمات الصحية.

المطلب الثالث: الموارد البشرية وحركة المرضى لدى مستشفى محمد بوضياف بالمدية

أولا: تعداد الموارد البشرية لدى مستشفى محمد بوضياف بالمدية

يوضح الجدول الموالي تعداد الموارد البشرية لدى المستشفى لكل تخصص وظيفي.

الجدول رقم(3-1): تعداد المستخدمين في المؤسسة

الموارد البشرية	العدد
الممارسون الطبيون المتخصصون في الصحة العمومية	109
الأطباء العامون في الصحة العمومية	82
جراحو الأسنان العامون في الصحة العمومية	03
الصيادلة العامون في الصحة العمومية	03
الأعوان الشبه الطبيين	416
المستخدمين الإداريين	59
العمال المهنيين	119
الأعوان المتعاقدين بالتوقيت الجزئي	140
الأعوان المتعاقدين بالتوقيت الكامل	53
المجموع العام	**984**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من طرف المؤسسة الإستشفائية محمد بوضياف.

ثانيا: حركة المرضى في المستشفى لسنة 2016:

تشير حركة المرضى إلى مدى قدرة استيعاب المستشفى لاستقبال ومعالجة المرضى، وتساعد المعادلات التالية في معرفة المدة المتوسطة للمرضى وكذا المعدل المتوسط للأسرة والمعدل الدوري للأسرة، حيث نجد:

-مدة الإقامة المتوسطة(D.M.S) = $\frac{\text{عدد الايام الفعلية}}{\text{العدد للمرضىالاجمالي}}$ = 3,01 يوم.

- المعدل المتوسط للأسرة(T.O.M)= $\frac{\text{عدد الايام الفعلية}}{\text{عدد الاسرة} \times \text{عدد ايام الشهر}}$ = 56,22%.

- المعدل الدوري للأسرة(T.R.L) = $\frac{\text{العدد للمرضىالاجمالي}}{\text{العدد الاسرة}}$ = 68,07%.

- عدد الأيام الفعلية (مجموع الإجمالي للأيام التي قضاه المرضى في المؤسسة) (J.R) = 97271 يوم.

المبحث الثالث: الدراسةالميدانية

يحتوي هذا المبحث على تقييم واقع تطبيق التسويق الداخلي لدى موظفين مستشفى محمد بوضياف بالمدية وانعكاساته على الرضا الوظيفي من خلال الاستبيان الذي تم إعداده، وقبل ذلك سوف يتم التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهجية الدراسة المتبعة

لدراسة أثر تطبيق التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لمختلف العاملين في المستشفى تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الملاحظة والوصف والتحليل للمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى ضرورة الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالمستشفى والمتمثلة في بطاقة فنية عن المستشفى وكذا الهيكل التنظيمي لها، عن طريق المقابلة مع أحد مسئولي المؤسسة وبالإضافة إلى أداة الاستبيان الذي وجه إلى العاملين في المستشفى وسيأتي عرضه لاحقا.

أولا:طبيعة الدراسة:

طبيعة المتغيراة المراد تقييمها لدى المستشفى والمتمثلة في متغير التسويق الداخلي وكذا الرضا الوظيفي، حيث أن هذه الدراسات تتصل بدراسة سلوك الأفراد وذلك عبر الإستعانة بالبيانات والمعلومات الكيفية المتصلة بالرضا للأفراد العاملين، بغية تحليلها باستخدام أداة تكميم للبيانات خاصة بصبر الآراء أو الإستبار، وهي أداة الاستبيان.

أ: حدود الدراسة:

حددت هذه الدراسة بعدد والمكانية والزمانية الآتية:

- الحدود المكانية: مستشفى محمد بوضياف بالمدية.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة ميدانيا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019/2018.

ب: عينة الدراسة:

تم اختيار حجم عينة موضوع الدراسة على أسلوب العينات غير العشوائية التي تعتمد على الاختيار المعقول لعناصر العينة من المجتمع الإحصائي المدروس، خصوصا إذا كان المجتمع الإحصائي كبير نسبيا، حيث تمثل مجتمع الدراسة في عمال مستشفى محمد بوضياف بالمدية، ولإجراء الاستبيان تم الإعتماد على العينة الميسرة وذلك من خلال توزيع 60 إستبانة على موظفي المستشفى محل الدراسة.

ثانيا: بناء أداة الدراسة:

أ: تعريف الاستبيان:

هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، ويأتي عن طريق استمارة تضم مجموعة من العبارات المكتوبة حول موضوع البحث، والتي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية وكيفية، تفيد في تفسير ظاهرة الدراسة.

ب: صياغة دليل الاستبيان:

تم تصميم الاستبيان المكون من 05 درجات وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، مكون من ثلاث محاورهي كالأتي:[1]

– المحور الأول:يحتوي على المعلومات الشخصية للمستجوبين.

– المحور الثاني: يتضمن هذا المحور التسويق الداخلي، ويمثل المتغير المستقل، ويتكون من أبعاد التسويق الداخلي، وقد خصصنا له 16عبارة متعلقة بكل أبعاد التسويق الداخلي على مستوى مستشفى محمد بوضياف بالمدية بحيث يقابل كل عبارة الإجابات: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير أوافق، غير موافق بشدة).

– المحور الثالث: يتضمن هذا المحور الرضا الوظيفي ويمثل المتغير التابع، ويتكون من 08 عبارة متعلقة بالرضا الوظيفي على مستوى مستشفى محمد بوضياف بالمدية، بحيث يقابل كل عبارة الإجابات: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق بشدة).

كما اشتملت الإستبانة على 5 نقاط بمقياس ليكرت والتي تدرجت حسب المعايير التالية:

الجدول رقم (3–2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطلبة.

وانطلاقا من هذه الدرجات ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى : 5–1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على : 4/5=0.8.

بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8 بالتدرج ابتداءً من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

[1] أنظر للملحق رقم (01).

الجدول رقم(3-3) : مجال اتجاه ليكرت الصيغة الخماسية

المتوسط الحسابي	الاتجـــاه	
من 01 إلى 1.79	لا أوافق بشدة	ضعيف
من 1.8 إلى 2.59	لا أوافق	متوسط
من 2.6 إلى 3.39	محايد	مقبول
من 3.4 إلى 4.19	أوافق	جيد
من 4.2 إلى 05	أوافق بشدة	ممتاز

المصدر : من إعداد الطلبة.

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (01-1.79) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع لا يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.8-2.59) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع لا يوافقون على ما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (2.6-3.39) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع محايد ونحو لما جاء في العبارة.

* إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3.4-4.19) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع يوافقون على ما جاء في العبارة.

* إ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2-05) فهذا يعني أن اتجاه عناصر عينة الدراسة من عمال الموقع يوافقون بشدة على ما جاء في العبارة.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل دراسة وتحليل للاستبيان تم الاستعانة ببرمجة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSإصدار 18، وذلك من خلال استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

-التكرارات والنسب المئوية لإظهار إجابات أفراد العينة.

- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين.

_ اختبار التوزيع الطبيعي.

– معامل ألفا كرونباخ، وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة.

–الانحرافات المعيارية لقياس درجات تشتت إجابات زبائن عن وسطها الحسابي، درجة المعنوية ومعامل الارتباطR، معامل التحديد R^2 ومعامل الانحدارB، لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

واعتمدنا على مستوى الدلالة أن الأهمية (0,05) الذي تقابله مستوى الثقة (0,95) لتفسير نتائج الاختبارات المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار T.

رابعا: صدق وثبات الاستبيان:

أ: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الالتواء والتفلطح (SkewnessKurtosis)، وتؤكد بحوث الإحصاء أن (Skewness) يجب أن يكون محصور بين [1، -1] و(Kurtosis) محصور بين [3، -3][1].

ونلاحظ في خلال الجدول الموالي أن القيم الإحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين 0.120- و 0.894 -وهي في المجال المطلوب، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين 0.494-و 1.915 وهي كذلك في المجال المطلوب، وهذا ما يؤكد أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (3–4): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المكونات	الالتواء (Skewness)		التفلطح (Kurtosis)	
	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا
التمكين	0.309	-0.894	0.608	1.915
التفاعل الداخلي	0.309	-0.312	0.608	-0.369
نظام الحوافز	0.309	-0.158	0.608	-0.317
التدريب	0.309	-0.830	0.608	-0.494
الرضا الوظيفي	0.309	-0.120	0.608	-0.155

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

[1] محمد حسين محمد رشيد، **الإحصاء والتطبيقي والحيوي**، دار صفاء، عمان، الطبعة1، 2008، ص140.

ب: الصدق الظاهري للأداة:

للتحقق من صدق الإستبانة الظاهري تم عرضها على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المختصين من جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ، والذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء الفقرات ومدى اتساقها مع المحور الذي تنتمي إليه وقد أخذت جميع الملاحظات بعين الاعتبار وتم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات، وزيادة أخرى.

ج: ثبات أداة الدراسة:

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس وللتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية :

1-معامل ألفا كرونباخ لمحور التسويق الداخلي:

1.1: معامل ألفا كرونباخ لبعد التمكين:

الجدول رقم (3-5): معامل الثبات لفقرات بعد التمكين

عددالفقرات	كرونباخ ألفا
04	**0.650**

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات ثقافة الخدمة يفوق(50 %)، حيث كانت نسبته (65%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

2.1: معامل ألفا كرونباخ لبعد التفاعل الداخلي:

الجدول رقم (3-6): معامل الثبات لفقرات بعد التفاعل الداخلي

عددالفقرات	كرونباخ ألفا
04	**0.621**

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

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

3.1: معامل ألفا كرونباخ لبعد نظام الحوافز:

الجدول رقم (3-7): معامل الثبات لفقرات بعد نظام الحوافز

عددالفقرات	كرونباخ ألفا
04	0.648

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التحفيز يفوق(50 %) حيث كانت نسبته (64.8%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول .

4.1: معامل ألفا كرونباخ لبعد بعد التدريب:

الجدول رقم (3-8): معامل الثبات لفقرات بعد التدريب

عددالفقرات	كرونباخ ألفا
04	0.724

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التدريب أكبر من (% 50) حيث كانت نسبته (72.4 %) هذا يعني أن ثبات هذا البعد مقبول .

5.1: معامل ألفا كرونباخ لمحور التسويق الداخلي:

الجدول رقم (3-9): معامل الثبات لفقرات متغير التسويق الداخلي

عددالفقرات	كرونباخ ألفا
16	0.800

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات متغير التسويق الداخلي أكبر من (% 50) حيث كانت نسبته (80.0 %) هذا يعني أن ثبات هذا المتغير مقبول .

2–معامل ألفا كرونباخ لمحور الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (3–10): معامل الثبات لفقرات متغير الرضا الوظيفي

عددالفقرات	كرونباخ ألفا
08	0.810

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات متغير الرضا الوظيفي أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (81.0 %) هذا يعني أن ثبات هذا المتغير مقبول .

3–معامل ألفا كرونباخ لكل فقرات الاستبيان:

الجدول رقم (3–11): معامل الثبات لكل فقرات الاستبيان

عددالفقرات	كرونباخ ألفا
24	0.872

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلالSPSS .

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل لكل فقرات الاستبيان أكبر من (50 %) حيث كانت نسبته (87.2 %) هذا يعني أن ثبات فقرات الاستبيان مقبول.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

أولا: تحليل الجزء المتعلق بالبيانات الشخصية:

تتضمن الإستبانة جزء خاصاً بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والمهنية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، سنوات الخبرة، حسب الوظيفة، وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

1: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس:

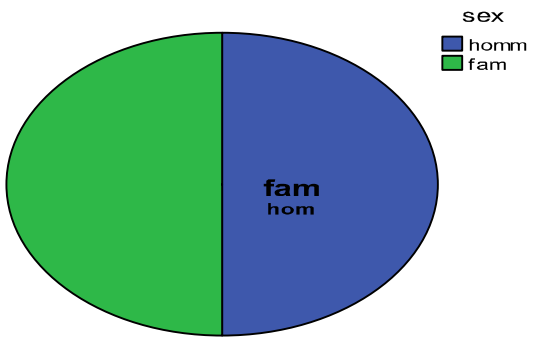
يمثل الجدول رقم (3-12) والشكل رقم (3-1) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (3-12): توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	30	%50
انثى	30	%50
المجموع	60	%100

المصدر :من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

الشكل رقم (3-1): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر :من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن نسبة الذكور تساوي نسبة الإناث، بحيث بلغت كليهما نسبة 50% أي 30 فرد من الذكور و30 فرد من الإناث، وهذا ما يعزز عدم تفاوت الإجابات نظرا لمتغير الجنس.

2-توزيع العينة حسب السن:

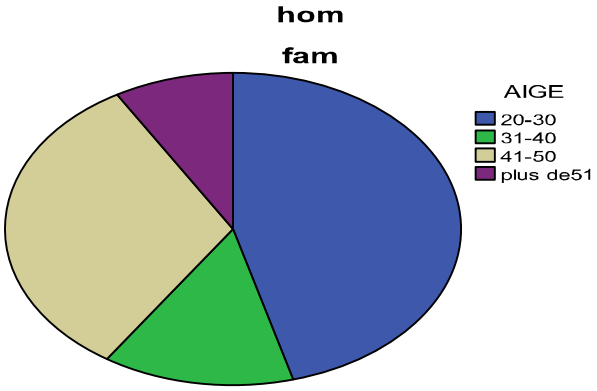
يمثل الجدول رقم (3-13) والشكل رقم (3-2) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب السن:

الجدول رقم (3-13):توزيع العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية%
من20-30	**28**	**%46.7**
من31-40	**09**	**%15**
من41-50	**19**	**%31.7**
أكثر من51	**4**	**%6.7**
المجموع	**60**	**%100**

المصدر :من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

الشكل رقم (3-2):توزيع العينة حسب السن



المصدر :من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أكبر عدد من الأفراد المستجوبين تشكل من الفئة العمرية من (20-30) مما يدل على أن الأغلبية من الموظفين هم من الشباب حديثي التكوين قليلي الخبرة، حيث قدرت نسبة هذه الفئة بـ46.7% من أفراد العينة المستجوبة، في حين قدرت الفئة العمرية (41-50)، نسبة 31.7%، أما الفئة العمرية من(31-40) فقد بلغت ما نسبته 15%، أما الفئة العمرية أكثر من51 سنة فقد بلغت ما نسبته6.7%، مما يدل على أن هذه الفئة قليلة لأن معظمهم أحيلوا على التقاعد.

3-توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

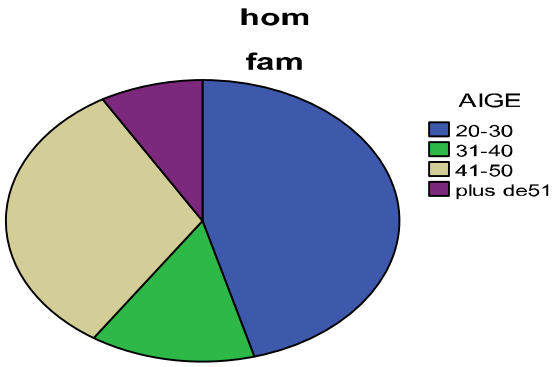
يمثل الجدول رقم (3-14) والشكل رقم (3-3) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (3-14):توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارت	النسبة المئوية %
من 1-5	27	%45
من 6-10	19	%31.7
من 11-15	6	%10
أكثر من 16	8	%13.3
المجموع	60	%100

المصدر :من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

الشكل رقم (3-3):توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر :من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل مابين 1-5 سنوات كانت أكبر حيث قدرت بـ45 %، وهو ما يوافق التحليل الخاص بتوزيع العينة حسب السن، حيث كانت نسبة الشباب أعلى نسبة من أفراد العينة المستجوبين، وزيادة على ما سبق، وجدنا أن أفراد العينة الذين كانت سنوات خبرتهم من 6-10سنوات بلغة نسبة 31.7%، في حين تقارب الفئة أكثر من 16سنةخبرة ما نسبته 13.3 %، وفي الأخير نجد أن أقل نسبة مسجلة لسنوات الخبرة من11-15 سنة بنسبة 10%، وهذا يؤكد أن أغلب المستخدمين لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات.

4-توزيع العينة حسب الوظيفة:

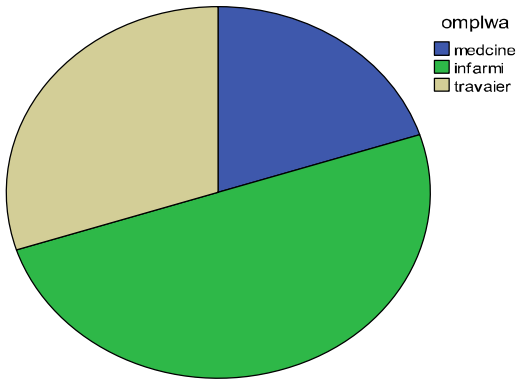
يمثل الجدول رقم (3-15) والشكل رقم (3-4) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة:

الجدول رقم (3-15):توزيع العينة حسب الوظيفة

المهنة	التكرارت	النسبة المئوية %
طبيب	12	%20
ممرض	30	%50
عامل	18	%30
المجموع	60	%100

المصدر :من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

الشكل رقم (3-4):توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر :من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه، أن أعلى نسبة للموظفين هم من الممرضين بنسبة50%، تليها نسبة العاملين بنسبة تقدر ب 30%، أما الأطباء فنسبتهم ضعيفة حيث قدرت بـ 20%، وهذا نظرا لغياب العدد الكافي، بحيث نسجل نقص كبير في عدد الأطباء العامين والأخصائيين.

ثانيا: تحليل وتفسير نتائج متغيرات الدراسة:

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (التسويق الداخلي والرضا الوظيفي) في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، سيتم التطرق إلى جانبين، أولها، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرارات ونسب الموافقة .

1: تحليل وتفسير إجابات العينة حول التسويق الداخلي (المتغير المستقل):

أ: تحليل وتفسير إجابات العينة حول بعد" التمكين":

الجدول رقم (3-16):التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد" التمكين"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار و النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التمكين	3.725	0.746						
-أملك الحرية في التصرف في تعديل الخدمة بناء على إحتياجات طالب الخدمة	3.181	0.947	التكرار	13	31	9	6	1
			النسبة%	21.7	51.7	15	10	1.7
-يتاح لي الفرصة لأداء عملي دون رقابة مستمرة.	3.916	1.013	التكرار	18	27	9	4	2
			النسبة%	30	45	15	6.7	3.3
-توفر لي إدارة المستشفى فرص الإبداع و الابتكار أثناء عملي في الوظيفة.	3.416	1.197	التكرار	13	19	10	16	2
			النسبة%	21.7	31.7	16.7	26.7	3.3
-تفوض إدارة المستشفى لي الصلاحية لإتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات المريض.	3.750	1.098	التكرار	16	26	6	11	1
			النسبة%	26.7	43.3	10	18.3	1.7

المصدر :من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التمكين 3.72 وهذا يعني درجة موافقة عالية، كما بلغ انحرافه المعياري 0.75أي كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد، حيث نجد:

✓ **تشير نتائج العبارة الأولى** (أملك الحرية في التصرف في تعديل الخدمة بناء على إحتياجات طالب الخدمة):إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ3.20 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.94 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 74%من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن إدارة المستشفى تعطي للعاملون الحرية في تعديل الخدمة وفق رغبة طالبيها، بينما حوالي 12%لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثانية** (يتاح لي الفرصة لأداء عملي دون رقابة مستمرة):إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ3.91 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.01، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن75%من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن تأدية العمل تكون دون رقابة مستمرة، بينما 10%لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثالثة** (توفر لي إدارة المستشفى فرص الإبداع والابتكار أثناء عملي في الوظيفة):إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ3.45 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.19 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن53%من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن إدارة المستشفى توفر فرص الإبداع أثناء فترة العمل بها، بينما 30% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الرابعة** (تفوض إدارة المستشفى لي الصلاحية لإتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة متطلبات المريض): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدر بـ3.75 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.09 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن70%من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن إدارة المستشفى تمنح للعاملين فرص اتخاذ القرارات المتعلقة بصحة المريض، بينما 20% لا يوافقون على ذلك.

ب: تحليل وتفسير إجابات العينة حول بعد" التفاعل الداخلي":

الجدول رقم (3-17): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات بعد" التفاعل الداخلي"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار و النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التفاعل الداخلي	**3.925**	**0.551**						
بيئة المستشفى تشجع عملية التواصل بين العاملين.	3.816	1.065	التكرار	18	22	13	5	2
			النسبة%	30	36.7	21.7	8.3	3.3
تربطني مع زملائي علاقة احترام وتقدير.	4.516	0.624	التكرار	34	24	1	1	0
			النسبة%	56.7	40	1.7	1.7	-
أعتمد على قنوات الإتصال (غير رسمية) في الحصول على المعلومات.	3.066	1.132	التكرار	4	22	14	14	6
			النسبة%	6.7	36.7	23.3	23.3	10
تسود روح المودة والاحترام فيما بيننا كعاملين في المستشفى	4.3	0.671	التكرار	25	28	7	-	-
			النسبة%	41.7	46.7	11.7	-	-

المصدر :من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التفاعل الداخلي 3.9 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.55 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لعبارات هذا البعد:

✓ **تشير نتائج العبارة الأولى** (بيئة المستشفى تشجع عملية التواصل بين العاملين):إلى أن قيمة المتوسط الحسابي 3.82، ما يعنى درجة موافقة بشدة عالية وانحراف معياري **1.1**، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 67% من الموظفين المستجوبين يوافقون بشدة على أنه توجد عملية التواصل بين العاملين، بينما حوالي 12% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثانية** (تربطني مع زملائي علاقة احترام وتقدير):إلى أن قيمة المتوسط الحسابي 4.51 ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري1.01، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 97%

من الموظفين المستجوبين يوافقون بشدة على أنه توجد علاقات احترام بين العاملين، بينما حوالي 2% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثالثة** (أعتمد على قنوات الإتصال "غير رسمية"في الحصول على المعلومات):إلى أن قيمة المتوسط الحسابي 3.1 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري1.13، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 43% من الموظفين المستجوبين يوافقون على الاعتماد في الحصول على المعلومات عن طريق القنوات الغير، بينما حوالي 33% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الرابعة** (تسود روح المودة والاحترام فيما بيننا كعاملين في المستشفى):إلى أنقيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ4.3 ما يعنى درجة موافقة بشدة عالية وانحراف معياري0.70، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 88% من الموظفين المستجوبين يوافقون بشدة على أن جو اعمل في المستشفى تسوده المودة والاحترام، بينما لا يوجد أي فرد لا يوافقعلى ذلك.

ج: تحليل وتفسير إجابات العينة حول بعد" نظام الحوافز":

الجدول رقم (3-18): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للعبارت بعد" نظام الحوافز"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار و النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
نظام الحوافز	**3.241**	**0.841**						
-تقوم المستشفى بتقديري من خلال تقديم الحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير.	3.816	1.065	التكرار	18	17	08	11	6
			النسبة%	30	28.3	13.3	18.3	10.3
-يعد الحافز المادي الذي تقدمه المستشفى لي كافيا.	2.63	1.16	التكرار	4	11	14	21	10
			النسبة%	6.7	18.3	23.3	35	16.7
-تعتبر إدارة المستشفى تلبية مطالبي ضرورة بالغة مقارنة بالأهداف العامة.	3.066	1.132	التكرار	9	20	14	12	9
			النسبة%	5	33.3	23.3	20	8.3
-تعتبرني المستشفى من أهم معايير نجاحها.	3.56	1.09	التكرار	13	21	15	9	2
			النسبة%	21.7	35	25	15	3.3

المصدر :من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد نظام الحوافز3.24وهذا يعني درجة قريبة من موافقة، وبلغ انحرافه المعياري 0.841حيث كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **تشير نتائج العبارة الأولى**(تقوم المستشفى بتقديري من خلال تقديم الحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي 3.8 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري1.35أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 58% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة الإستشفائية تقوم بتقديم عدد من الحوافز المعنوية لموظفيها، بينما حوالي 29%لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثانية**(يعد الحافز المادي الذي تقدمه المستشفى لي كافيا):إلى أن قيمة المتوسط الحسابي 2.63ما يعنى ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري1.16، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 25% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة الإستشفائية تقوم بتقديم عدد من الحوافز المعنوية لموظفيها، بينما حوالي 52% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثالثة**(تعتبر إدارة المستشفى تلبية مطالبي ضرورة بالغة مقارنة بالأهداف العام):إلى أن قيمة المتوسط الحسابي 3.10 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري1.01، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 38% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه المؤسسة الإستشفائية تعتبر بان تلبية مطالب موظفيها ضرورة بالغة وهذا مقارنة مع الأهداف العامة، بينما حوالي 28% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الرابعة**(تعتبرني المستشفى من أهم معايير نجاحها):إلى أن قيمة المتوسط الحسابي 3.56 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري1.19، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 57% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه المؤسسة الإستشفائية تعتبر الموظف من أسباب نجاحها، بينما حوالي 18% لا يوافقون على ذلك.

د: تحليل وتفسير إجابات العينة حول بعد" التدريب":

الجدول رقم (3-19): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للعبارات بعد" التدريب"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار و النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التدريب	**3.533**	**0.835**						
تم إلحاقي بعدد من البرامج التدريبية لصقل مهاراتي التعليمية.	3.58	1.21	التكرار	13	28	4	11	4
			النسبة%	21.7	46.7	6.7	18.3	6.7
تتناسب الدورات التي يعقدها المستشفى مع طبيعة عملي .	3.65	1.07	التكرار	12	28	9	9	2
			النسبة%	20	46.7	15	15	3.3
تقوم المستشفى باستمرار بعقد ندوات ومؤتمرات تهدف لتطويري مهنيا.	3.30	1.03	التكرار	4	29	10	15	2
			النسبة%	6.7	48.3	16.7	25	3.3
أستطيع الحصول على المعلومات التي أحتاجها في الوقت المطلوب.	3.60	1.19	التكرار	15	23	8	11	3
			النسبة%	25	38.3	13.3	18.3	5

المصدر :من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لبعد التدريب3.53، وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.83 حيث كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **تشير نتائج العبارة الأولى**(تم إلحاقي بعدد من البرامج التدريبية لصقل مهاراتي التعليمية):إلى أن قيمة المتوسط الحسابي 3.6 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري1.12، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 47% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة الإستشفائية تحرص على تطوير المعارف لموظفيها عن طريق البرامج التدريبية، بينما حوالي 25% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثانية** (تتناسب الدورات التي يعقدها المستشفى مع طبيعة عملي):إلى أن قيمة المتوسط الحسابي 3.6ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري1.07، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي

من 67% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة الإستشفائية تقيم دورات تكوينية وفق اختصاص موظفيها، بينما حوالي 18% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثالثة** (تقوم المستشفى باستمرار بعقد ندوات ومؤتمرات تهدف لتطويري مهنيا): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي 3.3 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري1.03، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 55% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة الإستشفائية تنظم باستمرار ندوات ومؤتمرات تهدف إلى تطوير العمال، بينما حوالي 28% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الرابعة** (أستطيع الحصول على المعلومات التي أحتاجها في الوقت المطلوب):إلى أن قيمة المتوسط الحسابي 3.6ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري1.19، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 63% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الموظفون في المؤسسة الإستشفائية يحصلون على المعلومات في الوقت المناسب، بينما حوالي 23% لا يوافقون على ذلك.

2: تحليل وتفسير إجابات العينة حول الرضا الوظيفي (المتغير التابع):

الجدول رقم (3-20): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري للعبارات مكونات الرضا الوظيفي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار و النسبة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرضا الوظيفي	**3.41**	**0.73**						
-أشعر بالرضا إتجاه المستشفى بسبب ظروف العمل الجيدة.	3.26	1.26	التكرار	11	19	10	15	5
			النسبة%	18.3	31.7	16.7	25	8.3
-أشعر بالرضا إتجاه الأجر والحوافز التي أحصل عليها.	2.7	1.22	التكرار	6	11	11	23	9
			النسبة%	10	18.3	18.3	38.3	15
-أشعر بالرضا نحو منظمتي الإستشفائية لأنها تضمن لي الترقية دوريا.	3.25	1.12	التكرار	7	22	14	13	4
			النسبة%	11.7	36.7	23.3	21.7	6.7
- اشعر بالرضا اتجاه منظمتي الإستشفائية لأنها تحدد ساعات العمل الواجب إنجازها.	3.68	0.947	التكرار	10	31	9	10	-
			النسبة%	16.7	51.7	15	16.7	-
-اشعر بأنني مهتم بعملي اليومي.	4.21	0.86	التكرار	26	25	5	4	-
			النسبة%	43.3	41.7	8.3	6.7	-
-نتيجة تقييم المسؤولين عنك تعكس فعليا حقيقة أدائك بالعمل.	3.55	1.17	التكرار	14	22	9	13	2
			النسبة%	23.3	36.7	15	21.7	3.3
-أفكارك وأرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذه للقرار.	3.33	1.08	التكرار	9	20	14	16	1
			النسبة%	15	33.3	23.3	26.7	1.7
-أشعر بالرضا إتجاه المستشفى التي أعمل بها.	3.32	1.2	التكرار	10	21	11	14	4
			النسبة%	16.7	35	18.3	23.3	6.7

المصدر :من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لمكونات الرضا الوظيفي3.41 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.73حيث كلما اقتربت القيمة إلى الواحد فذلك يعني وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ **تشير نتائج العبارة الأولى** (أشعر بالرضا إتجاه المستشفى بسبب ظروف العمل الجيدة): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ3.3، ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري قدر بـ1.26، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 50% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يشعرون بالرضا في المؤسسة الإستشفائية بسبب ظروف العمل الجيدة، بينما حوالي 33% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثانية**(أشعر بالرضا إتجاه الأجر والحوافز التي أحصل عليه): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ2.7، ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري قدرت بـ1.22، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 28% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يشعرون بالرضا في المؤسسة الاستشفائية بسبب الآجر والحوافز المقدمة للعمال، بينما حوالي 53% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثالثة**(أشعر بالرضا نحو منظمتي الإستشفائية لأنها تضمن لي الترقية دوريا): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ3.25، ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري قدرت بـ1.12، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 48% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يشعرون بالرضا في المؤسسة الإستشفائية بسبب أنها تضمن للموظفين الترقية دوريا، بينما حوالي 28% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الرابعة** (اشعر بالرضا اتجاه منظمتي الإستشفائية لأنها تحدد ساعات العمل الواجب إنجازها): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ3.68، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ0.947، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 68% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يشعرون بالرضا في المؤسسة الإستشفائية بسبب أنها تحدد ساعات العمل اليومي منذ بداية أول يوم في العمل، بينما حوالي 17% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الخامسة** (اشعر بأنني مهتم بعملي اليومي): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ4.21، ما يعنى درجة موافقة عالية جدا وانحراف معياري قدرت بـ0.86، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 85% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يشعرون بالرضا في المؤسسة الإستشفائية بسبب أنهم مهتمين بالعمل الموكل إليهم كل على حسب اختصاصه، بينما حوالي 07% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة السادسة** (نتيجة تقييم المسؤولين عنك تعكس فعليا حقيقة أدائك بالعمل): إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ3.55، ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري قدرت بـ1.17، أي يوجد تشتت

في الإجابات. كما أن حوالي من 60% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يشعرون بالرضا في المؤسسة الإستشفائية بسبب أنهم يقيمون من طرف المسؤولين نتيجة العمل الحقيقي المبذول، بينما حوالي 25% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة السابعة**(أفكارك وأرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذه للقرار):إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ3.33، ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري قدرت بـ1.08أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي من 48% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يشعرون بالرضا في المؤسسة الإستشفائية بسبب أن أفكارهم تؤخذ بعين الاعتبار من طرف المسؤولين، بينما حوالي 28% لا يوافقون على ذلك.

✓ **تشير نتائج العبارة الثامنة**(أشعر بالرضا اتجاه المستشفى التي أعمل بها):إلى أن قيمة المتوسط الحسابي قدرت بـ3.32، ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري قدرت بـ1.2، أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي من 42% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يشعرون بالرضا في المؤسسة الإستشفائية مقر عملهم، بينما حوالي 30% لا يوافقون على ذلك.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

يمكن تقدير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع لاختبار فروض دراستنا الميدانية وذلك في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لأبعاد التسويق الداخلي على تحقيق الرضا الوظيفي، وكما نعلم إحصائيا أن وجود علاقة انحدار بسيط أو متعدد بين المتغير المستقل والمتغير التابع يعني هذا أن هناك علاقة ارتباط بين المتغيرين والعكس ليس بصحيح، وبالتالي بدون اللجوء إلى التكرار نكتفي بتحليل علاقة الانحدار المتعدد للمتغيرين لتبيان علاقة التأثير بينهما بدون التطرق إلى علاقة الإرتباط، حيث أن متطلبات اختبار فروض دراستنا الميدانية تصب نحو تبيان وجود علاقة التأثير بين المتغيرين المدروسين.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

-لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، عند مستوى المعنوية 0,05.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد التمكين على تحقيق الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (3-21): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الأولى (أثر بعد التمكين على تحقيق الرضا الوظيفي)

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات غير النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	0.957	0.619		1.547	0.127
التمكين	0.140	0.123	0.142	1.138	0.260

المصدر :من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير بعد التمكين بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية من خلال عينة الدراسة كما يلي:

الفرضية العدمية: لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، عند مستوى المعنوية 0,05.

الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، عند مستوى المعنوية 0,05.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد التمكين قدرت بـ 1.138 عند مستوى دلالة 0.260 وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التمكين وتحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، ومنه فإن الفرضية الفرعية الأولى مقبولة ونرفض الفرضية البديلة أي لا يوجد دور للتمكين في تحقيق الرضا الوظيفيلدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، عند مستوى المعنوية 0,05، أي عدم صلاحية نموذج الانحدار البسيط.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التفاعل الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، عند مستوى المعنوية 0,05.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد التفاعل الداخلي على تحقيق الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (3-22): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الثانية (أثر بعد التفاعل الداخلي **على تحقيق الرضا الوظيفي)**

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات غير النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	0.957	0.619		1.547	0.127
تفاعل داخلي	0.115	0.167	0.086	0.086	0.494

المصدر :من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير بعد التفاعل الداخلي بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية من خلال عينة الدراسة كما يلي:

–الفرضية العدمية:لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التفاعل الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، عند مستوى المعنوية 0,05.

–الفرضية البديلة:توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التفاعل الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، عند مستوى المعنوية 0,05.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد التفاعل الداخلي قدرت بـ 0.086 عند مستوى دلالة 0.494 وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التفاعل الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، ومنه فإن الفرضية الفرعية الثانية مقبولة ونرفض الفرضية البديلة أي لا يوجد دور التفاعل الداخليفي تحقيق الرضا الوظيفيلدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، عند مستوى المعنوية 0,05، أي عدم صلاحية نموذج الإنحدار البسيط.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، عند مستوى المعنوية 0,05.

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (3-23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الثانية (أثر بعد نظام الحوافز **على تحقيق الرضا الوظيفي)**

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات غير النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	0.957	0.619		1.547	0.127
نظام حوافز	0.287	0.122	0.330	2.356	0.022

المصدر :من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير بعد نظام الحوافز بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية من خلال عينة الدراسة كما يلي:

–الفرضية العدمية:لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، عند مستوى المعنوية 0,05.

–الفرضية البديلة:توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، عند مستوى المعنوية 0,05.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد نظام الحوافز قدرت بـ 2.356 عند مستوى دلالة 0.022 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه مما يشير إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد نظام الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05) لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، ومنه فإن الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة ونقبل الفرضية البديلة أيتوجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، عند مستوى المعنوية 0,05، ومنه يمكن بناء نموذج الإنحدار البسيط على الشكل التالي:

-الرضا الوظيفي= 0.957 + 0.287 (بعد التحفيز).

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

-لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، عند مستوى المعنوية (0,05).

يمكن تقدير العلاقة في صورة نموذج خطي باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد التدريب على تحقيق الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (3-24): **نتائج تحليل الانحدار البسيط لإختبار الفرضية الثانية** (**أثر بعد** التدريب **على تحقيق الرضا الوظيفي**)

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات غير النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري	Beta		
ثابت Constant	0.957	0.619		1.547	0.127
التدريب	0.157	0.128	0.179	1.221	0.227

المصدر :من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا يمكن تحليل علاقة تأثير بعد التدريب بتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية من خلال عينة الدراسة كما يلي:

-الفرضية العدمية:لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، عند مستوى المعنوية (0,05).

-الفرضية البديلة:توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، عند مستوى المعنوية (0,05).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة T لمتغير بعد التدريب قدرت بـ **1.221**عند مستوى دلالة **0.227**وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05)، وعليه مما يشير إلى عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد التدريبوتحقيق الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة (0,05).لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، ومنه فإن الفرضية الفرعية الثانية مقبولة ونرفض الفرضية البديلة أيلا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، عند مستوى المعنوية (0,05).أي عدم صلاحية نموذج الإنحدار البسيط.

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة تأثير بين التسويق الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفى محمد بوضياف بالمدية.

نستنتج من الفرضية الفرعية الأولى والثانية والرابعة أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05)، أي لا يوجد تأثير بين بعد التمكين والتفاعل الداخلي والتدريب في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفى محمد بوضياف بالمدية، بينما نستنتج من الفرضية الفرعية الثالثة أنه توجد علاقة تأثير بين بعد نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفى محمد بوضياف بالمديةعند مستوى المعنوية (0,05).

ومن أجل إختبار الفرضية الرئيسية والتي مؤداها دراسة علاقة التأثير بين المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، سوف نستعين بتحليل الانحدار البسيط من أجل توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرين (التسويق الداخلي والرضا الوظيفي).

أ: تحليل الانحدار البسيط للتسويق الداخلي على تحقيق الرضا الوظيفي:

الجدول رقم (3–25): تحليل الانحدار البسيط للتسويق الداخلي على تحقيق الرضا الوظيفي

النموذج		المعاملات غير النمطية		المعاملات غير النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T	قيمة المحسوبة f	مستوى دلالة f	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R
		B	الخطأ المعياري	Beta						
1	ثابت Constant	0.744	0.513		1.450	0.152	27.726	0.000	0.323	0.569
	التسويق الداخلي	0.740	0.141	0.569	5.266	0.000				

المصدر :من اعداد الطالبين على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج spss.

من خلال تحليل الجدول أعلاه وما تطرقنا له سابقا، يمكن تحليل علاقة التأثير بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي من خلال عينة الدراسة كما يلي:

- **الفرضية العدمية**:لا توجد علاقة تأثير بين التسويق الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفى محمد بوضياف بالمدية عند مستوى المعنوية (0,05).

- **الفرضية البديلة**:توجد علاقة تأثير بين التسويق الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفى محمد بوضياف بالمدية عند مستوى المعنوية (0,05).

ومن خلال الجدول أعلاه، لاحظنا أن قيمة Tالمحسوبة للمتغير المستقل (التسويق الداخلي) قدرت ب5.266 عند مستوى دلالة قدر بـ 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية (0,05)، كما أن قيمة معامل الانحدارβتساوي 0.740، أي هناك علاقة تأثير بين التسويق الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي، كما أن معامل التحديد المعدل يساوي 0.323، هذا يعني أن 32.3% من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التسويق الداخلي)، والباقي تفسره عوامل أخري غير مدروسة في هذا النموذج، كما أن قيمةF قدرت ب 27.726 عند مستوى دلالة قدر ب-0.000 وهي أقل من مستوى معنوية(0,05)، وهذا دليل بأن النموذج ذو معنوية إحصائية.

كما أن قيمة معامل الأرتباط بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي قدرت ب 56.9%، وهي علاقة ارتباط مقبولة (متوسطة)، ومنه نستنتج أن هناك علاقة ارتباط طردية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.

كما يمكن صياغة نموذج الأنحدار البسيط على النحو التالي:

-الرضا الوظيفي=0.744 + 0.740 (التسويق الداخلي).

ومن خلال ما سبق، نستنتج أن الفرضية الرئيسية العدمية مرفوضة ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد علاقة تأثير بين التسويق الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفى محمد بوضياف بالمدية عند مستوى المعنوية (0,05)، كما أن هذه العلاقة مفسرة بتأثير بعد نظام الحوافز في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفى محمد بوضياف بالمدية عند مستوى المعنوية (0,05).

خاتمة الفصل:

تم من خلال هذا للفصل عرض نتائج الدراسة، وذلك بإسقاط العناصر النظرية على أرض الميدان من خلال أخذ مستشفى محمد بوضياف بولاية المدية نموذجا، وهذا من أجل اختبار فرضيات الدراسة، فكان الهدف هو توضيح المنهجية التي اعتمدت في هذا البحث، من حيث أسلوب الدراسة وتصميمها، وطرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة، والإستبانة وإجراءات توزيعها، ومن ثم تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

وتوصلت الدراسة أن الرضا الوظيفي يفسره بعد وحيد من أبعاد التسويق الداخلي وهو نظام الحوافز بينما لا يوجد دور للتمكين والتفاعل الداخلي والتدريب، في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفى محمد بوضياف بولاية المدية.

خاتمة عامة

انصب اهتمام بحثنا حول إبراز دور التسويق الداخلي لدى المؤسسات الصحية بغية تحقيق رضا الموظفين، وعبر الفصول المشكلة للبحث، اهتمت طياته للتطرق لمفاهيم التسويق الداخلي وكذا توضيح سياسات مزيجه وأبعاده، وهذا ما احتفى به الفصل الأول، بينما تناول الفصل الثاني من البحث مضامين ونماذج الرضا الوظيفي، وكذا طرق قياسه وعلاقته بالمتغيرات المؤثرة فيه.

أما الفصل الثالث من البحث، فقد تناول مجريات الدراسة الميدانية، والتي أجريت بمستشفى محمد بوضياف بالمدية، وكانت تهدف إلى تقييم أثر التسويق الداخلي في تحقيق رضا العاملين بالمستشفى محل الدراسة، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة من الموظفين، كما سلطنا الضوء ضمن هذا الفصل، على توضيح الأسس والمفاهيم التي تقوم عليها المؤسسات الصحية في الجزائر، زيادة على قيامنا بتعريف المستشفى محل الدراسة، لنعرج بعد ذلك في استخدام تقنيات جمع المعلومات من قبل المبحوثين وتحليلها في سبيل الإجابة على إشكالنا المطروح في المقدمة العامة، بهدف معرفة تأثير التسويق الداخلي في تحقيق رضا العاملين لدى مستشفى محمد بوضياف بالمدية، وقامت هذه الدراسة إلى اختبار مجمل الفرضيات المصاغة سلفا في مقدمة البحث، والتي خلصت إلى النتائج والاقتراحات وآفاق الدراسة التالية:

أولا: نتائج الدراسة:

في إطار الإجابة على إشكالية بحثنا توصلنا إلى النتائج التالية:

أ: النتائج النظرية:

-يعد الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي تسعى المنظمات إلى تجسيدها،نظرا لارتباطه بالعوامل المؤثرة على تحسين جودة الخدمات.

-يمكن للتسويق الداخلي من خلق مناخ داخلي تحفيزي يتيح للعاملين بأن يلبوا احتياجاتهم ورغباتهم وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

- يعمل للتسويق الداخلي على بناء الثقة في العلاقات المتبادلة في العمل بين العاملين والعلاقات الشخصية خارج إطار العمل.

ب: نتائج تطبيقية:

✓ **النتيجة الفرعية الأولى:** من خلال اختبارنا للفرضية الفرعية الأولى والموسومة بـ:

- H_{01}: لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

وبالرجوع إلى النتائج الإحصائية، وجدنا أن قيمة معامل الانحدارβقدرت بـ0.140، كما أن قيمة T لمتغير بعد التمكين قدرت بـ 1.138 عند مستوى دلالة 0.260، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم معنوية النموذج، أي عدم وجود دور للتمكين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، **وهذا ما أكد لنا صحة الفرضية الأولى**، أي أنه لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التمكين وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

ويمكن تفسير ذلك، أن الموظف في المستشفى لا يعتبر بأن الحرية في اتخاذ القرار والتصرف ونقص عملية الرقابة على الموظفين أثناء أداء عملهم أمر من شأنه تحقيق الرضا الوظيفي.

✓ **النتيجة الفرعية الثانية:** من خلال اختبارنا للفرضية الفرعية الثانية والموسومة بـ:

- H_{02}: لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التفاعل الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

وبالرجوع إلى النتائج الإحصائية، وجدنا أن قيمة معامل الانحدارβقدرت بـ0.115، كما أن قيمة T لمتغير بعد التفاعل الداخلي قدرت بـ 0.086 عند مستوى دلالة 0.494، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم معنوية النموذج، أي عدم وجود دور للتفاعل الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، **وهذا ما أكد لنا صحة الفرضية الثانية**، أي أنه لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التفاعل الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

ويمكن تفسير ذلك، أن المسؤولين والموظفين في المستشفى لا يدركون أهمية عملية وصول المعلومات الخاصة بالعمل لكل من يحتاجها في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح، أنه أمر ضروري لتفعيل أداء الموظفين وكذا تحسين جودة الخدمات المقدمة.

✓ **النتيجة الفرعية الثالثة:** من خلال اختبارنا للفرضية الفرعية الثالثة والموسومة بـ:

- **$H_0$3**:لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

وبالرجوع إلى النتائج الإحصائية، وجدنا أن قيمة معامل الانحدار β قدرت بـ0.287، كما أن قيمة T لمتغير بعد التفاعل الداخلي قدرت بـ 2.356عند مستوى دلالة 0.022، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ما يشير إلى معنوية النموذج، أي وجود دور وتأثير لنظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، **وهذا ما أكد لنا عدم صحة الفرضية الثالثة**، أي أنه توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

ويمكن بناء نموذج الانحدار البسيط على الشكل التالي:

-الرضا الوظيفي= 0.957 + 0.287 (بعد التحفيز).

ويمكن تفسير ذلك، أن الموظفين يعتبرون أن نظام التحفيز في المستشفى غير عادل، ولا يلبي احتياجات الموظفين المادية والمعنوية، مثل الأجور والعلاوات، خصوصا أن سلم الأجور في القطاع العمومي لا يتماشى والقدرة الشرائية ومعدلات التضخم التي يشهدها الاقتصاد الجزائري في الآونة الأخيرة، لذلك وجب التنبيه إلى ضرورة مراجعة سلم الجور في المستشفى من أجل الحصول على الرضا الوظيفي.

✓ **النتيجة الفرعية الرابعة:** من خلال اختبارنا للفرضية الفرعية الرابعة والموسومة بـ:

- **$H_0$4**:لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

وبالرجوع إلى النتائج الإحصائية، وجدنا أن قيمة معامل الانحدار β قدرت بـ0.157، كما أن قيمة T لمتغير بعد التدريب قدرت بـ 1.221 عند مستوى دلالة 0.227، وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، وهذا ما يشير إلى عدم معنوية النموذج، أي عدم وجود دور التدريب في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية، **وهذا ما أكد لنا صحة الفرضية الرابعة**، أي أنه لا توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

ويمكن تفسير ذلك، أن المسؤولين والموظفين في المستشفى لا يدركون أهمية التدريب في تحسين الأداء، وهذا له عدة عوامل أخرى لم نقم بتفسيرها، يمكن أن ترجع إلى ضعف الرقابة من قبل أجهزة الدولة الوصية أو

المسؤولية الطبية القانونية في تقديم الخدمات الصحية، لذى نرى أن يهتم المسؤولين على المستشفى بأن يقوموا بتفعيل عملية التدريب للموظفين بشكل دوري لتحقيق الرضا الوظيفي و الأداء الجيد في تقديم الخدمات للمرضى.

ج: النتيجة الرئيسية: من خلال اختبارنا للفرضية الرئيسية والموسومة بـ:

H_0-:لا توجد علاقة تأثير بين التسويق الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفى محمد بوضياف بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05.

وبالرجوع إلى النتائج الإحصائية، وجدنا أن هناك علاقة ارتباط مقبولة (متوسطة) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05، حيث بلغ معامل الارتباط56.9%، وعليه هناك علاقة طردية بين التسويق الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى مستشفى محمد بوضياف بالمدية، كما بلغت قيمة معامل الانحدارβ بـ0.740، كما أن قيمة Tللمتغير المستقل (التسويق الداخلي) قدرت بـ 5.266 عند مستوى دلالة 0.000، وهيأقل من مستوى المعنوية (0.05)، **وهذا ما أكد لنا عدم صحة الفرضية الرئيسية**، أي أنه توجد علاقة تأثير بين التسويق الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي مستشفى محمد بوضياف بالمدية عند مستوى المعنوية 0,05، أي أنه كلما زاد اعتماد المستشفى على التسويق الداخلي زاد تحقيق الرضا الوظيفي، وبالتالي يؤثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مستشفى محمد بوضياف بالمدية، كما أن معامل التحديد المعدل يساوي 0.323، هذا يعني أن 32.3% من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التسويق الداخلي)،والباقي تفسره عوامل أخري غير مدروسة في هذا النموذج، كما أن قيمةF قدرت ب 27.726عند مستوى دلالة قدر بـ0.000 وهي أقل من مستوى معنوية(0,05)، وهذا دليل بأن النموذج ذو معنوية إحصائية.

ويمكن صياغة نموذج الانحدار البسيط على النحو التالي:

-الرضا الوظيفي=0.744 + 0.740 (التسويق الداخلي).

ويمكن تفسير ذلك، أن الموظفين المستجوبين في المستشفى محل الدراسة يدركوا أن التسويق الداخلي ببعده الموسوم بالتحفيز يؤثر بشكل مباشر في رضا الموظف وراحته في شغل الوظيفة التي يشغلها، بينما أبعاد التسويق الداخلي المتبقية (التمكين، التفاعل الداخلي، التدريب) حسب نظر المستجوبين لا تأثر في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

ثانيا: المقارنة بين النتائج المتحصل عليها من البحث ونتائج الدراسات السابقة والموازية:

بالرجوع إلى النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسات السابقة، والتي تم التطرق إليها عبر المقدمة العامة، وجدنا أن جل هذه الدراسات، خلصت بأن التسويق الداخلي له دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المؤسسات الخدمية، وبالرجوع إلى دراسة دراسة أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد وهاني الضمور، بعنوان" أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية"، والتي خلصت إلى وجود تأثير للتسويق الداخلي في متغيرات الرضا عن العمل، وفي مقدمتها الحوافز، أن هذه الدراسة، عززت توجه نتائج دراستنا لدى مستشفى محمد بوضياف بالمدية، حيث أننا خلصنا إلى دور التحفيز كبعد للتسويق الداخلي، و التسويق الداخلي كمتغير مستقل يؤثر في تحقيق رضا العاملين بالمستشفى محل الدراسة.

ثالثا: الاقتراحات:

تأسيسا على ما سبق، نقترح على المسؤولين في مستشفى محمد بوضياف بالمدية ما يلي:

- الاهتمام بالعنصر البشري من خلال التطبيق الجيد لأبعاد التسويق الداخلي.

– على المؤسسة الاستشفائية تبني التسويق الداخلي من أجل كسب رضا ولاء الموظفين، الأمر الذي ينعكس إيجابا على أدائهم، ويمكن القول بأن ارتفاع مستوى ولاء العاملين في المؤسسة التي يعملون فيها يعد أمر مهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

- تبني سياسة تدريب فعالة معدة وفق احتياجات العاملين، تحقق المنفعة للطرفين (المؤسسة والموظف).

- تبني نظام حوافز مالية ومعنوية يكون فعال وعادل، بحيث يعود التحفيز والترقية بالمنفعة للمنظمة.

- تبني مفهوم الزبون الداخلي عند التعامل مع الموظفين(الخط الأمامي) الذي يكون لهم اتصال مباشر مع المرضى وهذا عن طريق تلبية حاجاتهم.

- السماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف العامة.

رابعا:آفاق الدراسة:

أثار انتباهنا ونحن نختتم هذه الدراسة عدة مواضيع يمكن أن تشكل دراسات مستقبلية منها:

- دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية.

- مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسة الخدمية.

- دور الرضا الوظيفي في تحسن جودة الخدمات.

قائمة المراجع

أولا: الكتب باللغة العربية:

1- أحمد سيد مصطفى، "**إدارة الموارد البشرية**"، رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، ط2، 2008.

2- أحمد فريد الصحن ،" **قراءات في إدارة التسويق**" ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية ، 2002.

3- بسيوني محمد البرادعي، "**مهارات تخطيط الموارد البشرية**"، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004.

4- بشار يزيد الوليد، "**الإدارة الحديثة للموارد البشرية**" ،دار الراية للنشر والتوزيع. الأردن ،ط 1 ،2008.

5- ثامر البكري،"**تسويق الخدمات الصحية**"، دار اليازوري ، الاردن ،2005.

6- خليل محمد حسن الشماع، "**مبادئ الإدارة**"، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، ط5، 2007.

7- ديري ، زاهد محمد والكسواني، سعادة راغب ،" **إدارة العنصر البشري في منظمات العمال الحديثة**" ، ط1، دار الكنوز المعرفية العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2009.

8- ردينة عثمان يوسف ، "**التسويق الصحي والاجتماعي**"، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008.

9- محمد حسين محمد رشيد،الإحصاء والتطبيقي و الحيوي،دار صفاء،عمان الطبعة1، 2008.

10- زاهر محمد ديري،" **السلوك التنظيمي**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

11- سامر جلده، "**السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

12- صالح مهدي ، محسن العامري، طاهر محسن منصور ، " **إدارة الأعمال**" ، دار وائل، عمان ، 2007.

13- ضمور ، هاني حامد،" **تسويق الخدمات**" ، ط1، دائر للنشر، عمان، 2002.

14- طائي وآخرون،" **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)**" ،ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

15- طلال بن عابد الأحمدي ،" **إدارة الرعاية الصحية**" ، معهد الادارة العامة للمملكة العربية السعودية، 2004.

16- عادل عبد الرزاق هاشم ، " **قيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي** " ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010.

17- عاني ، هيثم، " **الإدارة بالحوافز(التحفيز والمكافأت)**"، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

18- عبد الإله ساعاتي، " **مبادئ إدارة المستشفيات** "، دار الفكر العربي، القاهرة ، ط1، 1998.

19- فاروق عبد فليه، محمد عبد المجيد، "**السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005.

20- فايزة محمد رجب بهنسي، "**الرضا الوظيفي للعاملين**"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011.

21- فوزي مدكور،"**تسويق الخدمات الصحية**"، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.

22- كامل محمد المغربي،" **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس**"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2006.

23- كمال بربرا ، " **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** " ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط2 ، لبنان ، 2000.

24- مبروك عبد المولى الهواري، محمد المحمدي الماضي،" **أصول التسويق**"، الدار الهندسية بالقاهرة ، الطبعة الأولى،2004.

25- محفوظ أحمد جودة ،" **إدارة الجودة الشاملة**" ، ط1 ، دار وائل ، عمان ،2006.

26- محمد الصيرفي ،" **السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية** " ، دارالوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية ، 2007.

27- محمد الصيرفي، "**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية والعمليات و الوظائف**"، دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ،ط2، 2004.

28- محمد عبد العظيم ، " **التسويق المتقدم**" ،كلية التجارة ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، 2008.

29- مصطفى محمود أبوبكر، "**إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية** "، الدار الجامعية، مصر، 2008.

30- مصطفى نجيب شاويش، "**إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**" ، دار الشروق والنشر و التوزيع ، الأردن ،ط 3 ،2005.

31- نعيم إبراهيم الظاهر، "**تنمية الموارد البشرية** "،عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ،الاردن ،ط 1، 2009.

32- نور الدين حاروش ، " **ادارة المستشفيات العمومية الجزائرية** " ، دار كتامة للكتاب ، الجزائر ، 2008.

33- يحي ملحم ،" **التمكين كمفهوم إداري معاصر**"، المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2006.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية:

34- Daft R Noi R. A , "**Organizational Theory Behavior Harcourt College Publishers** ,U S A. (2001),

35- Eiglier Pierre , " **La Logique services – Marketing et stratègie èdition Economica** " , Paris, 2010 .

36- George Jennfer, M , "**Organizational Behavior** ", N. y , Addison-welsey publishing Company. (1999)

37- Klein A, " **A Total Quality Approach to Performance Reviews**", U S A, Texas, 1989.

38- Paivi Voima Internal relationship management Broadening the scope of internal marketing In Varey & Barbara Internal marketing directions for management Rutledge 2000 .

39- Peter Dume James Barnes **Internal Marketing a relationship and value- creation view** In Varey & Barbara.

40- Rafiq M & Ahmed ,D. K , "**Advancesin the Internal Marketing Concept Definition Synthesis and Exteuisian Journal at Serves Marketing** (2000)

41- Schermerhom J R Hunt G & Osborne R. N, (1982) ," **Employee– Organizational Linkages the Psychology Of commitment Absenteeism and Turnover New York Academic Press**" .

42- Simberova I **internal marketing as a part of marketing culture supporting value for external customer BMO** university of technology journal of economics and management vol 12 2007 .

43- Suleiman Ibraheem and all ," **The Impact of Internal Marketing On Employee s Job Satisfaction Of Commercial Banks In Jordan** " , Institute of Interdisciplinary Business Research 811. January2013 ,Vol4 ,No9.

44- Susan k.Foreman , "**Internal marketing Concepts Measurement and Applications Journal of marketing management**", (Vol 3 N 11.1995).

47- Amèlie Seignour, " **Le marketing un ètat de l art** ",Recherches et application en marketing volume / 13- n° 3.1998.

48– Parcours ,"**Le Marketing**",Edition Hachette Livre, paris, 1996.

49- Philip Kotler Bernard Dubois, « **Marketing Mangement** », èdition : public- union , paris, 1992.

ثالثا: الأطروحات والمذكرات الجامعية:

50- أبو الرب، عبد المعطي سليمان، " **اثر أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا العملاء (دراسة ميدانية على المصارف التجارية الأردنية)**" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، عمان، الأردن،2009.

51- أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، "**الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم** "،رسالة ماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، فرع إدارة تعليمية، 2012/2011.

52- جريري، صالح عمر وكرامة ، " **اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون** "، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة دمشق ، دمشق، سوريا، 2006.

53- حاج عبد، أمل إبراهيم احمد، " **اثر تطبيق التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من جهة نظر موظفي البيع في مجموعة الاتصالات الأردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن ، 2008.

54- دربالي ، سهام موسى،" **واقع وممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي (دراسة حالة الكادر الطبي والتمريضي في المستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي)**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، 2009.

55-ساهل سيدي محمد ،" **آفاق تطبيق التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة الى بنك الفلاحة والتنمية الريفية** "، رسالة دكتوراه تخصص تسويق، جامعة تلمسان ، السنة الجامعية 2004-2005، (غير منشورة).

56-علي ، حسام محمد، " **اثر استخدام التسويق الداخلي على جودة الخدمة المقدمة للعملاء المرضى والمراجعين في المركز العربي الطبي (دراسة ميدانية)** "، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الأردن، 2007.

57- نجاة بحدادة ، " **تحديات الإمداد في المؤسسات الصحية** "، رسالة ماجيستر ، منشورة ، تلمسان، 2011-2012 .

58-هبة سلامة سالم غواش، "**الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة**"، رسالة ما جستير ، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008.

رابعا : مجلات ودوريات علمية باللغة العربية :

59-عرابة الحاج،" **ازدواجية السلطة في المستشفيات : المفهوم والاشكالية**"، مجلة الباحث ، عدد07/2009-2010..

60-منظمة الصحة العالمية "**إدارة المستشفيات** " ، سلسلة التقارير الفنية رقم 395، ، سويسرا ، 1980.

61-احمد، أسامة ،" **التسويق الداخلي**"، مقالة ، مجلة الإحصاء، العدد85، 2008.

62-أكثم عبد المجيد الصرايرة ، رويدة خلف الغريب ، " **أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي** " ، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، المجلد 6 ، العدد4 ، 2010.

63-أمل إبراهيم الحاج ،وهاني الضمور ، "**أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الأردنية** "، مجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، المجلد6 ، العدد1 ، 2010.

64-جنادي كريم ، " **التسويق الداخلي** "، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، جامعة الجزائر3، 2016/2017.

65-جواد محسن راضي ، " **التمكين وعلاقته بإبداع العاملين** " ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 12 ، العدد1 ، 2010 .

67-زاهي إبراهيم لبد ، عمر احمد رجب ريان ، " **أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني**" ، بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2013.

68-علي سنوسي ، " **تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية** "، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، الشلف – الجزائر ، العدد السابع ، السداسي الثاني، 2009.

69- محمد أمين ، " **المتطلبات الخدمية لرفع كفاءة الإنتاجية للمستشفيات في الأردن** "، سلطنة عمان ، المجلة الإداري، العدد 77 ، جوان1999.

خامسا: مجلات ودوريات علمية باللغة الأجنبية:

70-Dubraka S Polodki V , Integrating **internal communications human resource management and marketing concepts into** the new internal marketing philosophy, working paper series 07-12 in University of Zagreb Faculty of Economics and Business Croatia

71-Keller S et al The impact of internal marketing efforts in distribution services operations journal of business logistics Vol 27 2006

72-Lings I **Internal market orientation Construct and Consequences**, journal of business research Vol57 2004 .

73-Amèlie Seignour , "**Les enjeux du marketing interne**", Revue francais de gestion ,N 123/ mars. 1999.

IV) مواقع الأنترنت:

74-http://www.magetude.com/ar/index.php?option=com

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01:

الاستبيان:

عزيزي الموظف نحن طلبة سنة ثانية ماستر تخصص تسويق خدمات نقوم بإجراء دراسة لقياس مدى تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لعمال مستشفى محمد بوضياف بالمدية، وضمن تبادل الرأي مع الموظفين ، نرجو منكم تعبئة النموذج أدناه مع العلم بأنه سيتم التعامل مع إجاباتكم بمنتهى السرية وستستخدم فقط لأغراض هذه الدراسة.

يتكون هذا الاستبيان من 24 سؤال وسوف تستغرق الإجابة عنه ما يقارب 10 دقائق .

وشكرا لتعاونكم.

الجزء الاول: البيانات الشخصية

ضع علامة × أمام الخانة المناسبة.

الفئة العمرية: من20الى 30 ☐ من 31الى 40 ☐ من 41 الى 50 ☐ 51 فأكثر ☐

الوظيفة : طبيب ☐ ممرض ☐ عامل☐

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

سنوات الخدمة: 1-5 ☐ 6-10☐ 11-15 ☐ 16فأكثر☐

الجزء الثاني : المتغير المستقل(أبعاد التسويق الداخلي)

المحور الاول: التمكين	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
1-أملك الحرية في التصرف في تعديل الخدمة بناء على احتياجات طالب الخدمة .					
2-يتاح لي الفرصة لأداء عملي دون رقابة مستمرة.					
3-توفر لي إدارة المستشفى فرص الابداع والابتكار أثناء عملي في الوظيفة.					
4- توفر لي إدارة المستشفى لي الصلاحية لإتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات المريض.					
المحور الثاني: التفاعل الداخلي					
5-بيئة المستشفى تشجع عملية التواصل بين العاملين.					
6-تربطني مع زملائي علاقة احترام وتقدير.					
7-اعتمد على قنوات الاتصال(غير رسمية) في الحصول على المعلومات.					
8- تسود روح المودة والاحترام فيما بيننا كعاملين في					

المستشفى.					
المحور الثالث: نظام الحوافز					
9- تقوم المستشفى بتقديري من خلال تقديم الحوافز المعنوية مثل شهادات التقدير.					
10- يعد الحافز المادي الذي تقدمه المستشفى لي كافيا.					
11- تعتبر إدارة المستشفى تلبية مطالبي ضرورة بالغة مقارنة بالاهداف العامة.					
12- تعتبرني المستشفى من أهم معايير نجاحها.					
المحور الرابع: التدريب					
13- يتم إلمامي بعدد من البرامج التدريبية لصقل مهاراتي التعليمية.					
14- تتناسب الدورات التي يعقدها المستشفى مع طبيعة عملي.					
15- تقوم المستشفى باستمرار بعقد دورات ومؤتمرات تهدف لتطويري مهنيا.					
16- أستطيع الحصول على المعلومات التي أحتاجها في الوقت المطلوب.					

الجزء الثالث: مكونات الرضا الوظيفي

17- أشعر بالرضا اتجاه المستشفى بسبب ظروف العمل الجيدة.					
18- أشعر بالرضا اتجاه الأجر والحوافز التي أحصل عليها .					
19- أشعر بالرضا نحو منظمتي الاستشفائية لأنها تضمن لي الترقية دوريا.					
20- أشعر بالرضا نحو منظمتي الاستشفائية لأنها تحدد ساعات العمل الواجب إنجازها.					
21- أشعر بأنني مهتم بعملي اليومي.					
22- نتيجة تقييم المسؤولين عنك تعتبر فعليا حقيقة أدائك بالعمل.					
23- أفكارك وأرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذه للقرار.					
24- أشعر بالرضا إتجاه المستشفى التي أعمل بها.					