

## أثر تطبيق آليات التسويق الداخلي على أداء العنصر البشري في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على جامعة الدمام

أ.د. صالح سليمان الرشيد

أستاذ ادارة التسويق/ كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع/ جامعة الدمام

د. عبدالله ظهري أمين

أستاذ ادارة الأعمال المساعد/ كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع/ جامعة الدمام

### المخلص:

يسعى هذا البحث الى دراسة وتحليل العلاقة بين تطبيق آليات التسويق الداخلي وبين أداء العنصر البشري بالمؤسسات التعليمية بالتطبيق على جامعة الدمام. واشتملت الدراسة على بحث مكتبي للأدبيات المرتبطة بموضوع البحث. كما اشتملت على دراسة ميدانية لمجتمع البحث ويتمثل في العاملين بجامعة الدمام (الإدارة العليا للجامعة، إدارات تابعة للجامعة، العمدات التابعة للجامعة، كليات تابعة للجامعة). وتم استخدام قائمة استقصاء موجهة بأهداف البحث. وتم التوصل لمجموعة من النتائج والتوصيات.

This research seeks to examine and analyze the relationship between the application of internal marketing mechanisms between the performance of the human element in educational institutions by application University of Dammam. The research to included desk research of the literature related to the search topic. It also included a field study to the research community and which is the workers at the University of Dammam (senior management of the University, a subsidiary of the University departments, deans of the University, colleges of the university). A questionnaire directed to the objectives of research survey was used. A set of findings and recommendations were reported.

## مقدمة:

تبرز العديد من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية في الوقت الحاضر والتي تفرض على مؤسسات التعليم العالي أهمية تطوير أدائها ومخرجاتها، حيث ترغب تلك المؤسسات في تحقيق التفاعل الايجابي مع التطورات التي يشهدها نظام التعليم في الجامعات والمعاهد العليا وهي تطورات تبرز في توجهات الإدارة وأساليب التدريس وأداء العنصر البشري. ويشكل العنصر البشري تحدياً للعنصر الأكثر أهمية في عملية التطوير في المؤسسات الخدمية بصفة عامة وفي المؤسسات التعليمية على وجه التحديد. وتتحدد قدرة مؤسسات التعليم العالي على تفعيل توجهاتها التطويرية بقدرة العنصر البشري العامل في تلك المؤسسات ( إدارة، تنفيذيين، أعضاء هيئة تدريس) على التفاعل الايجابي مع عملية التطوير المنشودة. في المقابل وضع في السنوات الأخيرة وبمتابعة الممارسات الإدارية للمؤسسات التعليمية المتميزة عالمياً وإقليمياً اهتماماً متزايداً بتطبيق المداخل التسويقية في إدارة وتطوير أداء ومخرجات تلك المؤسسات، حيث وضع للباحثين والممارسين أن التسويق يمتلك الآليات التي تتيح له تقديم مساهمات فاعلة في هذا المجال، ويزر أهمية التعامل مع الطلاب باعتبارهم (عملاء) واعتبار المؤسسة التعليمية مورد للخدمة التعليمية عليها أن تسعى دائماً لتلبية احتياجات طلابها (عملائها)، ومع تطور المعرفة التسويقية برز مفهوم التسويق الداخلي والذي يشير إلى " فلسفة معاملة العاملين باعتبارهم عملاء والعمل على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وانخراطهم في عمليات التطوير والتدريب لتحسين مستوى أدائهم" وهذا المفهوم يشير وبشكل واضح إلى أن المنشأة أو المؤسسة لا تستطيع أن تلبية احتياجات عميلها الخارجي (النهائي) ما لم تكن قادرة على تلبية احتياجات ومتطلبات عميلها الداخلي (العنصر البشري). كما يجدر الإشارة إلى أن مفهوم التسويق الداخلي لا يعني فقط أن تتعامل الإدارة مع الموظفين باعتبارهم عملاء ولكن يعني بشكل أشمل أن تتعامل كل إدارة مع الإدارة الأخرى باعتبارها عميل ويتعامل كل موظف مع الموظف الآخر باعتباره عميل. ويسعى التسويق الداخلي

استراتيجياً إلى خلق بيئة داخلية (ثقافة الخدمة، اتصالات ومعلومات، تدريب، تحفيز) تتيح للعاملين فيها تقديم مستويات مرتفعة من الأداء وتلبية احتياجات بعضهم البعض بما ينعكس إيجاباً على تلبية احتياجات العميل النهائي المستهدف. وفي إطار عملية التطوير الشاملة التي تشهدها جامعة الدمام بهدف تطوير جودة أدائها ومخرجاتها ومكانتها التنافسية في سوق الخدمات التعليمية يتضح أهمية البحث عن مداخل مستحدثة وغير تقليدية في إدارة وتطوير العنصر البشري ( إداريين، تنفيذيين، أعضاء هيئة تدريس). يسعى البحث المقترح إلى دراسة تأثير تطوير وتطبيق آليات التسويق الداخلي على أداء العنصر البشري بمؤسسات التعليم العالي وذلك بالتطبيق على جامعة الدمام. ويحقق البحث المقترح أهدافه من خلال توصيف وتقييم الآليات والممارسات الحالية للتسويق الداخلي في جامعة الدمام، ومن ثم تطوير آليات متكاملة للتسويق الداخلي بالجامعة.

### مشكلة البحث:

تسعى المؤسسات التعليمية في الوقت الحاضر إلى تطوير أدائها ومخرجاتها وبناء مكانة تنافسية متميزة في سوق الخدمات التعليمية ويمكنها من الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة في هذا السوق، ويرتبط قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها التعليمية والتسويقية بقدرة العنصر البشري العامل فيها في مختلف المستويات ( إداريين، تنفيذيين، أعضاء هيئة تدريس، طلاب) على تطوير أدائه ومخرجاته، ويشكل التسويق الداخلي منهج متطور يمكن دراسة تأثيره في تحقيق الهدف الأساسي وهو تطوير أداء العنصر البشري بتلك المؤسسات، وبالتطبيق على جامعة الدمام تحديداً يسعى البحث إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو مدى تطبيق آليات التسويق الداخلي في جامعة الدمام؟
- ما هو تأثير تطبيق آليات التسويق الداخلي بجامعة الدمام على أداء العنصر البشري بالجامعة؟

### فرضيات البحث:

#### الفرضية الرئيسية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات التسويق الداخلي في جامعة الدمام وأداء العنصر البشري بالجامعة

#### الفرضيات الفرعية:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عنصر المنتج (الوظيفة) في التسويق الداخلي وبين أداء العنصر البشري بالجامعة
2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الخدمة وبين أداء العنصر البشري بالجامعة
3. يوجد علاقة ذات إحصائية بين الاتصالات الداخلية والمعلومات وبين أداء العنصر البشري بالجامعة
4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الموجه باحتياجات العميل الداخلي وبين أداء العنصر البشري بالجامعة
5. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العميل الداخلي وبين أداء العنصر البشري بالجامعة
6. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العميل الداخلي وبين أداء العنصر البشري بالجامعة

#### أهداف البحث :

1. تقييم الوضع الحالي ومدى تطبيق آليات التسويق الداخلي على مستويات متعددة في جامعة الدمام ( الإدارة العليا للجامعة، إدارات تابعة للجامعة، العمدات التابعة للجامعة، كليات تابعة للجامعة)
2. دراسة تأثير الوضع الحالي لتطبيق آليات التسويق الداخلي على أداء ومخرجات العنصر البشري بجامعة الدمام

### منهجية البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات محل الدراسة، يشتمل البحث على ما يلي:

القسم الأول: الدراسة المكتبية: اعتماداً على مراجعة الأدبيات المرتبطة بموضوع البحث والتي تتناول المتغيرات المستقلة والتابعة للبحث وطبيعة واتجاهات العلاقات التي تربط بين تلك المتغيرات

القسم الثاني: الدراسة الميدانية: تسعى إلي تجميع وتحليل البيانات المرتبطة بمتغيرات البحث باستخدام قوائم استقصاء موجهة بأهداف البحث، وتشتمل الدراسة الميدانية على مجموعة من الإجراءات تتضح كما يلي:

١. تحديد مجتمع البحث (الإدارة العليا للجامعة، الإدارات التابعة للجامعة، العمدات التابعة للجامعة، الكليات التابعة للجامعة )
٢. تحديد عينة البحث ( باستخدام أساليب إحصائية يتم تحديد حجم وخصائص مفردات العينة الممثلة لمجتمع البحث)
٣. تصميم قوائم الاستقصاء الموجهة بأهداف البحث والتي تشتمل على المتغيرات الرئيسية والفرعية المستقلة والتابعة محل البحث
٤. تجميع البيانات الميدانية وفقاً للقواعد العلمية التي تضمن صحة ودقة تجميع البيانات المطلوبة
٥. التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية واستخراج النتائج

### الدراسات السابقة:

١. دراسة زاهي وعمر (٢٠١٣ م) بعنوان ( أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني) تناولت الدراسة تحليل العلاقة والأثر بين إجراءات التسويق الداخلي (ثقافة الخدمة، التدريب الداخلي، نشر المعلومات التسويقية) وبين أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني وأثبتت الدراسة وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة ( إجراءات التسويق الداخلي) والمتغير التابع ( أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني) وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تركز على تفعيل إجراءات التسويق الداخلي في منظمات المجتمع المدني.
٢. دراسة الحداد وعلي (٢٠٠٨ م) بعنوان ( اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية: دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن) تناولت الدراسة دراسة واختبار مدى تطبيق البنوك الأردنية لمضامين التسويق الداخلي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج تشير إلى وجود قصور في تطبيق مضامين التسويق الداخلي في البنوك الأردنية، وقدمت توصيات تتعلق بنشر ثقافة التسويق الداخلي وتطوير النمط القيادي الإداري في البنوك الأردنية
٣. دراسة (حامد، ٢٠٠٣) بعنوان ( أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى) سعت الدراسة إلى تقييم مدى ممارسة المنشآت محل البحث لاستراتيجيات وسياسات التسويق الداخلي من خلال دراسة تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة ( وضوح أدوار العاملين، تدريب وتنمية العاملين، المكافآت والحوافز، الاتصالات، العلاقات، الدافعية لدى العاملين، علاقة العاملين بالمستفيدين) على المتغير التابع (مستوى جودة الخدمات الصحية في المنشآت محل البحث) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تشير في مجملها إلى ضعف تطبيق استراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق

الداخلي في المنشآت محل البحث، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات في هذا الشأن

٤. دراسة ( درمان & حسان ٢٠٠٧ ) بعنوان ( أثر اجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي) وتناولت الدراسة تحليل العلاقة بين اجراءات التسويق الداخلي والعاملين بالمصارف واشتملت على دراسة نظرية ودراسة ميدانية على عينة اشتملت على ٤ مصارف حكومية بمحافظة نينوي. وحددت الدراسة ٣ متغيرات مستقلة ( ثقافة الخدمة، التدريب الداخلي، نشر المعلومات التسويقية) تم قياس اثرها على المتغير التابع ( أداء العاملين) وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة معنوية بين اجراءات التسويق الداخلي وبين اداء العاملين وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات.

٥. دراسة (Tortosa et all, 2009) بعنوان ( Internal Market Orientation and its Influence On Organizational Performance) سعت الدراسة إلى اختبار وتحليل تأثير التوجه بالتسويق الداخلي على أداء المنظمة وقدرتها على إشباع احتياجات عملائها الداخليين وعملائها الخارجيين ومستوى جودة الخدمات المقدمة وتوصلت الدراسة إلى تأثير التوجه بالتسويق الداخلي على العناصر المذكورة .

٦. دراسة (Finney & Scherrebeck, 2010) بعنوان ( Internal marketing as a change management tool) وسعت الدراسة إلى اختبار مدى إمكانية استخدام التسويق الداخلي كأداة لإدارة التغيير في المنظمة وركزت الدراسة على دراسة تطبيق مفهوم وآليات التسويق الداخلي في إجراء عملية إعادة تصميم وبناء العلامة التجارية Re-branding في الجامعات الكندية وقدمت الدراسة مساهمة علمية في إبراز دور التسويق الداخلي في تشكيل السلوك التنظيمي للمنظمات.

٧. دراسة (Schuller & Chalupsky, 2011) بعنوان ( Internal Marketing Communication Of Higher Education Institutions)

وسعت الدراسة إلى تحليل كيفية إدارة أنشطة اتصال التسويق الداخلي في الجامعات العامة، واعتمدت الدراسة في تحقيق أهدافها على البحث الوصفي Qualitative research لاستكشاف الأنظمة المطبقة في إدارة الاتصالات التسويقية في مؤسسات التعليم العالي والمشكلات التي تواجه هذه الأنظمة وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي ركزت على أهمية ممارسة الأنشطة غير المالية Non-financial tools مثل تقديم برامج التدريب والمقابلات غير الرسمية وتنظيم الفعاليات الاجتماعية والرياضية للعاملين بتلك المؤسسات.

٨. دراسة ( Abzari & Ghujali, 2011 ) بعنوان ( Examining the Impact Of Internal Marketing On Organizational (Citizenship Behaviour) Sعت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين التسويق الداخلي (IM) وسلوك المواطنة التنظيمية (OCB) وذلك بالتطبيق على قطاع البنوك واعتمدت الدراسة على إجراء بحث ميداني باستخدام قوائم الاستقصاء الموجهة للعاملين في قطاع البنوك لدراسة واختبار العلاقة بين متغيرات البحث. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين المتغير المستقل ( التسويق الداخلي) والمتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) ومن ثم قدمت الدراسة توصيات تتعلق بتحسين وتطوير سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في المنظمة.

٩. دراسة ( Hernandez & Miranda, 2011 ) بعنوان ( Linking Internal Market Orientation and New Service Performance ) استهدفت الدراسة إخضاع نموذج للاختبار، هذا النموذج يشير إلى أن التسويق الداخلي يشكل عاملاً مؤثراً للنجاح في تقديم الخدمات الجديدة، وقد توصلت الدراسة إلى صحة هذه العلاقة وملائمة النموذج المقترح.



## خلفيات البحث:

### ١. التسويق الداخلي في المؤسسات التعليمية: المفهوم والأهمية

شهدت الفترة منذ عام 1985 م وحتى الآن جهود بحثية متعددة ومتنوعة لتحديد وتعريف وتطوير مفهوم التسويق الداخلي ، فقد عرفه (Gronroos 1985) بأنه " توجه المنظمة لموظفيها باعتبارهم سوق داخلي يتوجب عليها التأثير فيهم وتحفيزهم على وعي وإدراك أهمية خدمة العميل والتوجه بالسوق والتخلي بالعقلية البيعية ومحاكاة أنشطة التسويق الخارجي وتطبيق آلياته وأدواته على التسويق الداخلي " ، وعرفه (Bercey 1991) بأنه " تطوير برامج تسويقية موجهة نحو الداخل باستخدام تقنيات التسويق الخارجي " وأشار Ballontyne et Al (1995) الى ان التسويق الداخلي هو " أحد أشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء ومكانة المنظمة في السوق الخارجي" وعرف (Kotler 2003) التسويق الداخلي باعتباره " العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز زبائننا الداخليين ودعم الخدمة والعمل الجماعي لتحقيق رضا وإشباع العملاء" وعرفه (Rafiq & Ahmed 2000) بأنه " الجهود المخططة والقائمة على استخدام المدخل التسويقي للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير وتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة الكلية والوظيفية بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك" وعرفه (Zeithaml & Bitner , 2006) بأنه " اختيار وتوظيف الموظفين الملائمين وتدريبهم وتحفيزهم ومنحهم المكافآت وتوفير التكنولوجيا الملائمة بهدف إيصال الخدمة ذات الجودة المرتفعة والمطلوبة" وعرفه (Kotler , 2006) بأنه " عملية تدريب وتحفيز العاملين بهدف تقديم خدمات العملاء بأفضل طريقة ممكنة" وأشار (Chang & Chang , 2009) الى ان التسويق الداخلي هو " النظر الى العاملين باعتبارهم منتجات ونشاطات ووظائف ومفاهيم إدارية داخلية ضرورية لجذب العملاء وإرضائهم ". وقد وضع من التعريفات السابقة تعدد تعريفات مفهوم التسويق الداخلي وان كانت جميعها تشترك

في التوجه الأساسي لأنشطة التسويق الداخلي وهو الموظف باعتبار ان الموظف يقف في منتصف الطريق بين المنظمة والعميل ومن ثم فان النجاح في اشباع احتياجات الموظف ( العميل الداخلي) يعني بالتبعية النجاح في اشباع احتياجات العميل النهائي وهو الهدف النهائي للتسويق الداخلي. وظهرت تلك التعريفات كذلك تداخل أنشطة التسويق الداخلي المذكورة ( التدريب، التحفيز، تنسيق الوظائف الداخلية، الاتصال والمعلومات) مع أنشطة ادارة الموارد البشرية بل اعتبره (Gronroos) هو فلسفة ادارة الموارد البشرية بمنظور تسويقي. وقد اتخذ ادب دراسة وتحليل مفهوم ومكونات التسويق الداخلي اتجاهاين، الاتجاه الأول يشير الى ان التسويق الداخلي هو اسلوب Technique تسليم خدمة مرتفعة الجودة ومن ثم فقد ركزت الأبحاث والدراسات على البحث والدراسة في تأثير تطبيق مفاهيم التسويق الداخلي على جودة الخدمة في المنظمة ، بينما ركز الاتجاه الثاني على الموظفين في المنظمة باعتبارهم عملاء وبحث في الأساليب والأدوات التي يمكن استخدامها لتحفيزهم واشباع احتياجاتهم بما ينعكس على ادائهم وانتاجيتهم في خدمة الجمهور الذي تستهدفه المنظمة وهذا الاتجاه تعمل مع الوظيفة بعناصرها ومكوناتها المختلفة باعتبارها منتج يقدم او يسوق للموظفين والعاملين بالمنظمة ويشبع احتياجاتهم، ومن ثم يعني هذا الانجاه باستخدام التسويق الداخلي في ادارة الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. وقد اثبتت الدراسات العلمية والممارسات العملية جدوى تطبيقات مفهوم التسويق الداخلي في كافة القطاعات وفي القطاع الخدمي تحديداً حيث ترتبط الجودة في المؤسسات الخدمية باداء العاملين فيها ويفيد تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في خلق البيئة التي تحقق للعاملين قدر كبير من الرضا والدافعية والذي ينعكس على جودة أدائهم وهو ما ينعكس في النهاية على جودة الخدمة المقدمة للجمهور المستهدف والذي سيتحدد مستوى رضاه بمستوى رضا العاملين في المنظمة. ويرتبط مفهوم التسويق الداخلي بمفهوم السوق الداخلي Internal Market والذي يشير الى السوق داخل المنظمة وهو سوق العاملين في جميع المستويات داخل المنظمة حيث تحدث عملية التبادل داخل المنظمة بين المنظمة والعاملين فيها والموظف في هذه الحالة

هو مستهلك داخلي والوظيفة هي المنتج، وقد أشار آدم سميث لهذا المعنى في كتاباته حيث اعتبر ان العامل او الموظف يبيع جهده للمنظمة ويحصل على العائد المتمثل في اجره عن العمل، ومن ثم تقوم الادارة او المنظمة بادارة عملية التبادل بما يحقق للطرفين المنافع والأهداف المرجوة . وفيما يتعلق باستخدام وتوظيف المفاهيم التسويقية في المؤسسات التعليمية، فقد عرف ( Kotler & Fox, 1985 ) التسويق في المؤسسات التعليمية بأنه ( تحليل وتخطيط وتنفيذ ورقابة البرامج المصممة لتقديم القيمة للأسواق المستهدفة وتحقيق اهداف المنظمة) ووضح اهمية استخدام مفهوم العميل Client في المؤسسات التعليمية وأشارت الدراسات العلمية في هذا المجال الى وجود نوعين من العملاء في المؤسسات التعليمية، العميل الأول هو الطلاب الذين تقدم (تسوق) لهم المؤسسات التعليمية ببرامجها وخدماتها التعليمية، النوع الثاني هو الموظفين في المؤسسات التعليمية والذين تقدم المؤسسات التعليمية من خلالها برامجها وخدماتها للعميل الأول (الطلاب) . كما أشارت دراسة ( Rex, 2009 ) الى اهمية استخدام مفهوم العلامة التجارية الداخلية Internal branding في ادارة وتطوير اداء الجامعات، واکدت الدراسة على أهمية أن تتعامل الجامعات مع العلامة الداخلية باعتبارها برنامج رسمي لصناعة سيناريو وحوار بين العاملين في تلك الجامعات بشأن القيم والوعد التي تقدمها العلامة التجارية والأدوار المطلوب ممارستها للوفاء بتلك القيم والوعد. وأكدت الدراسة على أن الجامعات عندما تدرك أن الأفراد العاملين بها هم أهم أصولها، وعندما تبذل جهوداً لدمج هؤلاء الأفراد في جهود بناء العلامة التجارية حينها تستطيع أن تمتلك الجامعات علامة داخلية قوية تتعكس على قوة وتميز علامتها التجارية الخارجية. ومن هذا يضح اهمية تفعيل مفاهيم وممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات التعليمية.

## ٢. مكونات (آليات) التسويق الداخلي وتأثيرها في أداء العنصر البشري في المؤسسات التعليمية:

يشير ( رفيق & أحمد) الى وجه الاختلاف بين ادارة الموارد البشرية والتسويق الداخلي حيث تركز ادارة الموارد البشرية على ادارة العاملين بما يحقق أهداف المنظمة بينما يتعامل التسويق الداخلي مع العاملين باعتبارهم عملاء لهم احتياجات يجب اشباعها بما يحقق اهداف المنظمة وأهداف العاملين في ذات الوقت. ويشير ادريان بالمر ( ٢٠٠٩، ص ص ٦٢٤ - ٦٢٥) الى وجود مدخلين اساسيين لإدارة العنصر البشري، مدخل يركز على الاشراف على العاملين عن قرب واتخاذ اجراءات التصحيح في حال الفشل، والمدخل الثاني يتعلق بتمكين الموظف، والمدخل الثاني تحديداً يركز على السماح للموظف بحرية التصرف واتخاذ افضل الأساليب للتعامل مع احتياجات العملاء ويتضمن التمكين اعطاء الموظفين مفتاح طريقة اداء المهام. ويستند تمكين الموظف على تحفيزه مادياً ومعنوياً وتشجيعه على تطبيق الأفكار الجديدة والتعلم من الأخطاء وشعوره بالمسؤولية تجاه عمله وتجاه الوحدة التنظيمية التي ينتمي اليها. ويعني التسويق الداخلي بتحسين الاتصال بين الشركة وموظفيها ويرتكز التواصل مع الموظفين على الفهم الجيد لاحتياجاتهم الفردية وتسهيل عملية التغذية المرتدة الموجهة اليهم والمشكلة تحدث بقيام الادارة بإخفاء معلومات هامة عن موظفيها وهو ما يقلل من الشعور بالمشاركة المعنوية لدى الموظفين وتساهم التطورات التكنولوجية الآن في تسهيل وتسريع أنشطة التواصل والاتصال بالموظفين. وتسعى المنظمة الى تطوير مستوى مرتفع من الارتباط بينها وبين موظفيها بما ينعكس ايجاباً على درجة ترابط اهداف الفرد بأهداف المنظمة، وأوضح (بالمر ، ٢٠٠٩) عدة استراتيجيات تساهم في تنمية هذا الارتباط مثل تشجيع سياسات الباب المفتوح وإتاحة الفرصة للموظف للتعبير عن مشكلاته ومقترحاته بشكل مباشر امام الإدارة، استخدام فرق العمل للتقارير التي تستهدف توصيل معلومات بشكل مستمر لأعضاء الفرق، طرح اسهم المنظمة للموظفين، تفعيل مفهوم دوائر الجودة. وفيما يتعلق بالتدريب كأحد

مكونات التسويق الداخلي فإنه يشير الى " إجراء مخطط يكتسب الأفراد من خلاله معارف ومهارات لتحقيق أهداف محددة (Gounaris, 2008, 71-72) ويساهم التدريب في رفع درجة ولاء الموظفين وهو ما ينعكس ايجاباً على ادائهم ومخارجاتهم. ايضاً يساهم التدريب في تنمية معارف ومهارات الموظفين بما ينعكس على جودة الخدمة المقدمة لعملاء المنظمة. ومن ثم فان تفعيل آليات متكاملة للتدريب يحقق هدفين اساسيين، الأول يتعلق بالعميل الداخلي وهو الموظف حيث يشبع احتياجاته المعرفية والمهارية مما ينعكس على ارتفاع مستوى رضاه عن الخدمات والمنافع التي تقدمه له المنظمة وبالتالي يرتفع مستوى ولاءه للمنظمة. رضا العميل الداخلي وولائه للمنظمة يسهم في رفع ادائه في تعامله مع العميل الخارجي او النهائي. ويشكل التحفيز مكوناً اساسياً في مكونات التسويق الداخلي وكما تسعى المؤسسات الى تحفيز العميل النهائي لتنمية طلبه على منتجاتها فإنها تسعى ايضاً لتحفيز منسوبيها لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم. ويشير المفهوم الحديث للتحفيز الى مساعدة الفرد على اكتساب الوسائل والمهارات لكي يتمكن من اشباع احتياجاته وهذا يعني مساعدته كي يتعلم كيف يساعد نفسه ( السلمي، ٢٠٠٤). ويعتبر الهدف الأساسي لنظام التحفيز هو تحسين وتطوير اداء العاملين بإعطائهم مقابل مناسب للأداء الجيد أو المتميز ويشتمل التحفيز على انظمة ذات مكونات مادية (العمولات، الخدمات والرعاية الصحية، مكافآت التميز، الخ) كما يشتمل على مكونات معنوية ( الترقية، تقدير جهود العاملين، اشراك العاملين في الإدارة، توسيع العمل، اثناء العمل، تحسين ظروف ومناخ العمل). وهذا يشير الى اهمية تطبيق آليات التحفيز في المنظمة مما يسهم في تطوير اداء الموظفين. وتعتبر ثقافة الخدمة أحد المكونات الهامة في التسويق الداخلي، وتعرف بأنها القيم والأعراف والتقاليد والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة وبالتالي يعتمد نجاح تطبيق مفهوم التسويق الداخلي على توافر الثقافة الداعمة له والتي تحفز الأفراد والإدارات والأنظمة على تطبيق آليات هذا المفهوم. وتتشكل الثقافة الايجابية للخدمة بتدعيم توجه اللامركزية في المنظمة والعلاقات الايجابية التي تربط الادارة بالعاملين وترتبط العاملين ببعضهم البعض

والتأكيد على أهمية العمل الجماعي في المنظمة. ( Tracy, 1997). ومما سبق يتضح مدى تأثير آليات ومكونات التسويق الداخلي في أداء العاملين بالمنظمة. وقد أشار ( Roberto and others, 2007 ) الى عدة مؤشرات تحدد وتشكل أداء العاملين وهي كمية العمل، جودة العمل، الجدارة أو الثقة، القدرة على التعلم، روح المبادرة، العلاقة مع الآخرين، المعرفة بالعمل، وقد اعتمد البحث الحالي على هذا المؤشرات مع اضافة مؤشرات أخرى مثل التوافق مع جهود التغيير والقدرة على الابداع والالتزام بقواعد العمل.

## الدراسة الميدانية: ١. مجتمع البحث:

يمثل مجتمع البحث العاملين بجامعة الدمام في المستويات الادارية والتنفيذية المختلفة ( إداريين، تنفيذيين، أعضاء هيئة تدريس).

### ٢. عينة البحث:

تم الاعتماد على اسلوب العينة الميسرة من خلال وضع قائمة الاستقصاء على رابط بمحرك Google Drive مع استخدام قواعد البيانات بجامعة الدمام في التواصل مع المستقصى منهم وحثهم على استيفاء القائمة. وقد استجاب عدد ٢٩٤ مفردة باستيفاء قائمة الاستقصاء.

### ٣. أداة البحث:

تتكون أداة البحث من قائمة استقصاء موجهة بأهداف البحث واشتملت القائمة على عبارات تعبر عن المتغيرات المستقلة والمتغير التابع محل الدراسة، وتفصيلاً فقد اشتملت على ما يلي:

#### أ. المتغيرات المستقلة:

■ المتغير المستقل الأول: متغير المزيج التسويقي الوظيفي ( المنتج الوظيفي) وتعبّر عنه العبارات ( ١ الى ١٢ ) في قائمة الاستقصاء:

١. تتناسب المهام التي أقوم بها في وظيفتي مع مؤهلاتي العلمية
٢. تتناسب المهام التي أقوم بها في وظيفتي مع قدراتي الشخصية
٣. تتمس اجراءات العمل في الوظيفة التي اعمل بها بعد التعقيد
٤. اجراءات العمل في الوظيفة التي اعمل بها تتمس بسهولة التعديل حسب الظروف

٥. تشبع الوظيفة التي أؤديها احتياجاتي المادية

٦. تشبع الوظيفة التي أؤديها احتياجاتي المعنوية

٧. لا اشعر بضغط نفسية زائدة عن الحد أثناء ادائي لوظيفتي
٨. لا ابذل جهد اضافي في اداء مهام وظيفتي
٩. مهام وظيفتي لا تستغرق وقت اطول مما ينبغي
١٠. تتوفر لدى كافة الأجهزة والمعدات التي تمكنني من اداء المهام المطلوبة مني بكفاءة
١١. تتمتع بيئة العمل التي أعمل فيها بخصائص جيدة وملائمة ( الاضاءة، التهوية، توزيع المساحات، الأمن والسلامة)
١٢. ادرك جيداً مهام وظيفتي وأهدافها.

■ المتغير المستقل الثاني: متغير التحفيز، وتعبّر عنه العبارات

( ١٣ الى ١٧ )

١٣. تحفزني الادارة مادياً لتقديم خدمة متميزة للمتعاملين معي
١٤. تحفزني الادارة معنوياً لتقديم خدمة متميزة للمتعاملين معي
١٥. احصل على راتب يتناسب مع الجهد الذي ابذله في العمل
١٦. تقدم الادارة حوافز مادية لتشجيع العمل الجماعي
١٧. تقدم الادارة حوافز معنوية لتشجيع العمل الجماعي

■ المتغير المستقل الثالث: متغير ثقافة الخدمة، وتعبّر عنه العبارات

( ١٨ الى ٢٤ ):

١٨. تتعامل معي الادارة باعتباري وسيط ( موزع) للخدمة المقدمة للعميل النهائي

١٩. ندرك جميعاً في الادارة التي اعلم بها اننا اذا لم نستطع تلبية احتياجات بعضنا البعض فلن نستطع تلبية احتياجات عملائنا
٢٠. العمل الجماعي هو السمة الواضحة في الادارة التي اعلم بها



٢١. في الإدارة التي اعمل بها يتعامل كل موظف مع زميله باعتباره عميل
٢٢. اتعرف بشكل منتظم على احتياجات المتعاملين معي في العمل
٢٣. احدد مع المتعاملين معي في العمل المشكلات التي تعوقنا في العمل
٢٤. اشعر بالرضا تجاه الخدمات التي احصل عليها من زملائي في العمل
- **المتغير المستقل الرابع:** متغير الاتصالات، وتعبير عنه العبارات ( ٢٥ الى ٣٠ ):

٢٥. احصل على المعلومات التي احتاجها في اداء مهام وظيفتي
٢٦. تطبيق الإدارة التي اعمل بها أنظمة متطور في تبادل المعلومات بين الموظفين

٢٧. تبادل المعلومات بسهولة مع زملائي في العمل
٢٨. اوفر لزملائي في العمل المعلومات التي يطلبونها
٢٩. تتبع الإدارة سياسة الباب المفتوح في العمل حيث تسهل تواصلنا المستمر معها

٣٠. تهتم الإدارة باستخدام وسائل متنوعة ( المطبوعات، اللوحات، ، المقابلات، الاجتماعات. الخ) لترويج سياساتها وتوجهاتها واحتياجاتها وتوصيل المعلومات الهامة للموظفين
- **المتغير المستقل الخامس:** متغير التدريب، وتعبير عنه العبارات ( ٣١ الى ٣٧ ):

٣١. تهتم الإدارة بنشاط التدريب
٣٢. تقدم الإدارة برامج التدريب التي تسهم في تطوير ادائي في العمل
٣٣. تقدم لي الإدارة المساعدات المطلوبة لتطبيق ما اتعلمه في التدريب
٣٤. تهتم الإدارة بتنفيذ برامج التدريب التي تطور مهارات العمل الجماعي

٣٥. تحفزنا الإدارة مادياً على الاستفادة من برامج التدريب

٣٦. تحفزنا الإدارة معنوياً على الاستفادة من برامج التدريب

٣٧. تسهم البرامج التدريبية التي احصل عليها في تطوير مهاراتي وقدراتي

■ **المتغير المستقل السادس:** متغير التمكين، وتعبّر عنه العبارات من

( ٣٨ الى ٤٠ ):

٣٨. أشعر بقدر كبير من الاستقلالية في أداء مهام وظيفتي

٣٩. تمنحني الإدارة الصلاحيات التي تمكنني من أداء وظيفتي بكفاءة

٤٠. تمنحني الإدارة السلطات التي تمكنني من أداء وظيفتي بكفاءة

ب. **المتغير التابع:** متغير أداء العاملين: وتعبّر عنه العبارات من

( ٤١ الى ٤٨ ):

٤١. توافر العناصر السابقة في عملي تؤدي الى تطور أدائي في العمل

( كما..كم العمل المنجز )

٤٢. توافر العناصر السابقة تؤدي الى تطور ادائي في العمل ( كفاءاً..جودة

العمل المنجز )

٤٣. توافر العناصر السابق ذكرها يرفع من قدرتي على بناء علاقات ايجابية

ومتميزة مع المتعاملين معي

٤٤. توافر العناصر السابقة يشجعني على الالتزام بقواعد العمل

٤٥. توافر العناصر السابقة يمكنني من الابداع في العمل

٤٦. توافر العناصر السابقة يشجعني على التعلم

٤٧. توافر العناصر السابقة يشجعني على تطوير الذات

٤٨. توافر العناصر السابقة يدعمني في التوافق مع جهود التغيير والتطوير

في المنظمة

### التحليل الاحصائي:

- تم استخدام اساليب احصائية متعددة لاختبار فرضيات البحث:
- اساليب الاحصاء الوصفي ( النسب، المتوسطات، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف).
  - Spearman's rho لقياس الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
  - Pearson Correlation لقياس الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

وتتضح نتائج التحليل الاحصائي فيما يلي:

### جدول رقم (1) الاحصاء الوصفي لمتغيرات المزيج والثقافة

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
المزيج	294	1.00	4.50	2.959	1.166
ثقافة	294	1.00	4.00	3.206	.909
Valid N (list wise)	294				

يتضح من الجدول السابق أن مفردات عينة البحث أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على إيجابية بعد المزيج التسويقي وذلك بمتوسط (2.9) وبمعامل اختلاف (1.1). وكذلك أظهرت مفردات عينة البحث إيجابية بعد ثقافة الخدمة وذلك بمتوسط (3.2) وبمعامل اختلاف (.90).

جدول (٢)

الاحصاء الوصفي لمتغيرات التحفيز والتدريب والتمكين والأداء

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التحفيز	294	1.00	4.17	3.111	1.047
التدريب	294	1.00	4.86	3.346	.854
التمكين	294	1.00	5.00	3.331	1.023
الأداء	294	1.00	4.50	2.959	1.166
Valid N (list wise)	294				

يتضح من الجدول السابق أن مفردات عينة البحث أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على إيجابية بعد التحفيز بمتوسط (3.1) ومعامل اختلاف (1.04)، وكذلك إيجابية بعد التدريب بمتوسط (3.3) ومعامل اختلاف (.85). وكذلك أظهرت مفردات عينة البحث إيجابية بعد التمكين بمتوسط (3.3) ومعامل اختلاف (1.0). وكذلك إيجابية بعد الأداء بمتوسط (2.9) ومعامل اختلاف (1.1)

جدول (٣)

ارتباطات معامل سبيرمان لمتغيرات التمكين والأداء

		الاداء	التمكين
Spearman's rho	الاداء	Correlation Coefficient	.717**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	294
	التمكين	Correlation Coefficient	.717**
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	294

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ويوضح الجدول السابق وحساب معامل سبيرمان وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير التمكين ومتغير الأداء حيث تربط المتغيرين علاقة ارتباط قوية (.717).

#### جدول رقم ( ٤ )

##### ارتباط بيرسون لمتغيري التمكين والأداء

		الإداء	التمكين
الإداء	Pearson Correlation	1.000	.749**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	294	294
التمكين	Pearson Correlation	.749**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	294	294

**\*\*.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ويوضح الجدول السابق وحساب ارتباط بيرسون وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير التمكين ومتغير الأداء حيث تربط المتغيرين علاقة ارتباط قوية (.749).

#### جدول رقم (٥)

##### ارتباطات معامل سبيرمان لمتغيرات التدريب والأداء

		الإداء	التدريب	
Spearman's rho	الإداء	Correlation Coefficient	1.000	
		Sig. (2-tailed)	.	
		N	294	
	التدريب	Correlation Coefficient	.819**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	294	294

**\*\*.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يوضح الجدول السابق وحساب معامل سبيرمان وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير التدريب ومتغير الأداء حيث تربط المتغيرين علاقة ارتباط قوية (.819).

جدول رقم (٦)

ارتباط بيرسون لمتغيري التدريب والأداء

		الاداء	التدريب
الاداء	Pearson Correlation	1.000	.801**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	294	294
التدريب	Pearson Correlation	.801**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	294	294

**\*\*.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يوضح الجدول السابق وبحساب ارتباط بيرسون وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير التدريب ومتغير الأداء حيث تربط المتغيرين علاقة ارتباط قوية (.801)

جدول رقم (٧)

ارتباطات معامل سبيرمان لمتغيري الاتصالات والأداء

		الاتصالات	الاداء	
Spearman's rho	الاتصالات	Correlation Coefficient	1.000	
		Sig. (2-tailed)	.	
		N	294	
	الاداء	Correlation Coefficient	.880**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	294	294

**\*\*.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يوضح الجدول السابق وبحساب معامل سبيرمان وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير الاتصالات ومتغير الأداء تربط المتغيرين علاقة ارتباط قوية (.880)

جدول رقم (٨)

ارتباط بيرسون لمتغيري الاتصالات والأداء

		الاتصالات	الأداء
الاتصالات	Pearson Correlation	1.000	.875**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	294	294
الأداء	Pearson Correlation	.875**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	294	294

**\*\*.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يوضح الجدول السابق وبحساب ارتباط بيرسون وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير الاتصالات ومتغير الأداء حيث تربط المتغيرين علاقة ارتباط قوية (.875)

جدول رقم (٩)

ارتباطات معامل سبيرمان لمتغيري ثقافة الخدمة والأداء

		ثقافة	الأداء	
Spearman's rho	الأداء	Correlation Coefficient	1.000	.906**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	294	294
	ثقافة	Correlation Coefficient	.906**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	294	294

**\*\*.** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يوضح الجدول السابق وبحساب معامل سبيرمان وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين متغير ثقافة الخدمة ومتغير الأداء حيث تربط المتغيرين علاقة ارتباط قوية (.906)

### نتائج البحث:

**النتيجة الرئيسية:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات التسويق الداخلي في جامعة الدمام وأداء العنصر البشري بالجامعة

### النتائج الفرعية:

1. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير عناصر المزيج التسويقي لنشاط التسويق الداخلي وبين أداء العنصر البشري بالجامعة
2. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ثقافة الخدمة وبين أداء العنصر البشري بالجامعة
3. يوجد علاقة ذات إحصائية بين الاتصالات الداخلية والمعلومات وبين أداء العنصر البشري بالجامعة
4. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب الموجه باحتياجات العميل الداخلي وبين أداء العنصر البشري بالجامعة
5. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العميل الداخلي وبين أداء العنصر البشري بالجامعة
6. يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحفيز العميل الداخلي وبين أداء العنصر البشري بالجامعة

### التوصيات:

1. أهمية نشر ثقافة التسويق الداخلي بين العاملين بجامعة الدمام في المستويات الإدارية والتنفيذية باستخدام وسائل الترويج التقليدية والحديثة
2. الاهتمام بتصميم وتنفيذ دراسات وأبحاث التسويق الداخلي وبصفة دورية للتعرف على احتياجات وتوقعات الإدارات والأفراد في الجامعة
3. تطوير منظومات التدريب والتحفيز بالجامعة وربطها بآليات التسويق الداخلي في الجامعة
4. التركيز على تطوير آلية الاتصال وتبادل المعلومات بالجامعة والتأكيد على استخدام الوسائل الحديثة في هذا المجال



٥. تطوير أنظمة تقييم الأداء بالمنظمة وتضمين مكونات وعناصر التسويق الداخلي في أنظمة وأساليب التقييم

### المراجع:

- السلمي، علي ( ٢٠٠٤ ) ، ادارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، ص ٥٤٦.
- بالمر، أدريان (٢٠٠٩) ،مبادئ تسويق الخدمات ، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مجموعة النيل العربية ، ص ص ٦١٣ -٦٤٨.
- حامد، سعيد شعبان. ( ٢٠٠٣ )، اثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد ٦٠، ص ٢.
- صادق، درمان سليمان ( ٢٠٠٧ )، أثر اجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد ٨٥، ص ص ٤٩ - ٦٥.
- حداد، شفيق ، علي، رضا (٢٠٠٨)، اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، الجامعة الأردنية. ص ١٣٢.
- ابراهيم زاهي ، احمد، عمر (٢٠١٣)، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة.

- Ahmed.P.K, Rafiq.M.(1993) , **Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused management**, Butterworth-Heinemann, (NY),P6.
- Berry,L, Parasurman ( 2000) , **A Services Marketing Starts From Within**, Routledg,PP176,177.
- David Schuller, Vladimir Chalupsky (2011), **Internal Marketing Communication Of Higher Education Institutions"**, **Economics and Management**.
- Sanchez, M.Isabel, Francisco J. Miranda (2011) , **Linking Internal Market Orientation and New Service"** **European Journal of Marketing**, Vol.14 No. 2, PP. 207-226.
- Sarmiento, Roberto et. Al. (2007), **Determinants of Performance Amongst Shop-Floor Employees**, **Management Research News**, Vol. 30 No. 12, 2007.
- Finney ,Sherry, Mette Scherrebeck (2010) , **Internal Marketing As a Change Management Tool**, **Journal of Marketing Communication**, Vol.16,No.5, P.P. 325- 344.
- Vicent Toresta, Miguel A. Moliner, Javier Sanchez (2009), **Internal Market Orientation and its Influence On Organizational Performance"** **European Journal of Marketing**, Vol.43 No. 11/12, PP. 1435-1465.

ملحق قائمة الاستقصاء					
قائمة استقصاء في المستويات الادارية والإشرافية والتنفيذية بجامعة الدمام					
فضلاً حدد مدى موافقتك على العبارات التالية:					
لا اوافق على الاطلاق (١)	لا اوافق (٢)	محايد (٣)	اوافق (٤)	اوافق تماماً (٥)	العبرة
					١- تتناسب المهام التي أقوم بها في وظيفتي مع مؤهلاتي العلمية
					٢- تتناسب المهام التي أقوم بها في وظيفتي مع قدراتي الشخصية
					٣- تتسم اجراءات العمل في الوظيفة التي اعمل بها بعد التعقيد
					٤- اجراءات العمل في الوظيفة التي اعمل بها تتسم بسهولة التعديل حسب الظروف
					٥- تشبع الوظيفة التي أؤديها احتياجاتي المادية
					٦. تشبع الوظيفة التي أؤديها احتياجاتي المعنوية
					٧- لا اشعر بضغط نفسية زائدة عن الحد أثناء ادائي

لوظيفتي					
٨- لا ابذل جهد اضافي في اداء مهام وظيفتي					
٩- مهام وظيفتي لا تستغرق وقت اطول مما ينبغي					
١٠- تحفزني الادارة مادياً لتقديم خدمة متميزة للمتعاملين معي					
11- تحفزني الادارة معنوياً لتقديم خدمة متميزة للمتعاملين معي					
12- احصل على راتب يتناسب مع الجهد الذي ابذله في العمل					
14- تقدم الادارة حوافز مادية لتشجيع العمل الجماعي					
15- تقدم الادارة حوافز معنوية لتشجيع العمل الجماعي					
16- يشعر المتعاملين معي بالرضا تجاه الخدمات التي اقدمها لهم					
16- تتعامل معي الادارة باعتباري وسيط ( موزع ) للخدمة المقدمة للعميل النهائي					
17- ندرك جميعاً في الادارة التي اعلم بها اعمل بها اننا اذا لم نستطع تلبية احتياجات					

					بعضنا البعض فلن نستطع تلبية احتياجات عملنا
					18- العمل الجماعي هو السمة الواضحة في الإدارة التي اعمل بها
					19- في الإدارة التي اعمل بها يتعامل كل موظف مع زميله باعتباره عميل
					20- اتعرف بشكل منتظم على احتياجات المتعاملين معي في العمل
					21- احدد مع المتعاملين معي في العمل المشكلات التي تعوقنا في العمل
					22- اشعر بالرضا تجاه الخدمات التي احصل عليها من زملائي في العمل
					23- تتوفر لدى كافة الأجهزة والمعدات التي تمكنني من اداء المهام المطلوبة مني بكفاءة
					24- تتمتع بيئة العمل التي اعمل فيها بخصائص جيدة وملائمة ( الاضاءة، التهوية، توزيع المساحات، الأمن والسلامة)

					25- ادرك جيداً مهام وظيفتي واهدافها
					26- احصل على المعلومات التي احتاجها في اداء مهام وظيفتي
					27- تطبق الادارة التي أعمل بها أنظمة متطور في تبادل المعلومات بين الموظفين
					28- ا تبادل المعلومات بسهولة مع زملائي في العمل
					29- اوفر لزملائي في العمل المعلومات التي يطلبونها
					30- تتبع الادارة سياسة الباب المفتوح في العمل حيث تسهل تواصلنا المستمر معها
					31- تهتم الادارة باستخدام وسائل متنوعة ( المطبوعات، اللوحات، ، المقابلات، الاجتماعات. الخ) لترويج سياساتها وتوجهاتها واحتياجاتها وتوصيل المعلومات الهامة للموظفين
					32- تهتم الادارة بنشاط التدريب
					33- تقدم الادارة برامج التدريب التي تسهم في تطوير ادائي في

					العمل
					34- تقدم لي الإدارة المساعدات المطلوبة لتطبيق ما اتعلمه في التدريب
					35- تهتم الإدارة بتنفيذ برامج التدريب التي تطور مهارات العمل الجماعي
					36- تحفزنا الإدارة مادياً على الاستفادة من برامج التدريب
					37. تحفزنا الإدارة معنوياً على الاستفادة من برامج التدريب
					38- تسهم البرامج التدريبية التي احصل عليها في تطوير مهاراتي وقدراتي
					39- أشعر بقدر كبير من الاستقلالية في أداء مهام وظيفتي
					40- تمنحني الإدارة الصلاحيات التي تمكنني من أداء وظيفتي بكفاءة
					41- تمنحني الإدارة السلطات التي تمكنني من أداء وظيفتي بكفاءة
					42- توافر العناصر السابقة في عملي تؤدي الى تطور

					أدائي في العمل (كم. كم العمل المنجز)
					43- توافر العناصر السابقة تؤدي الى تطور ادائي في العمل ( كيفاً.. جودة العمل المنجز)
					44- توافر العناصر السابق ذكرها يرفع من قدرتي على بناء علاقات ايجابية ومتميزة مع المتعاملين معي
					45- توافر العناصر السابقة يشجعني على الالتزام بقواعد العمل
					46- توافر العناصر السابقة يمكنني من الابداع في العمل
					47- توافر العناصر السابقة يشجعني على التعلم
					48- توافر العناصر السابقة يشجعني على تطوير الذات
					49- توافر العناصر السابقة يدعمني في التوافق مع جهود التغيير والتطوير في المنظمة



بيانات ديموغرافية:

المستوى الوظيفي: (١) مدير عام (٢) نائب مدير عام (٣) رئيس قسم

(٤) موظف (٥) عضو هيئة تدريس

المؤهل: (١) متوسط (٢) ثانوي (٣) جامعي (٤) دراسات عليا

سنوات الخبرة: (١) أقل من خمس سنوات (٢) خمس سنوات وأقل من

١٠ سنوات (٣) عشر سنوات وأقل من ١٥ سنة (٤) ١٥ سنة فأكثر