



جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدم لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

فرع: علوم التسيير، تخصص: ادارة اعمال

بعنوان:

اثر التسويق الداخلي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين

دراسة ميدانية لعينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير بجامعة ورقلة

من إعداد الطالبة: جهيدة قاجة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 09/05/2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- د. دلهوم خليدة ... أستاذ محاضر ب ... جامعة ورقلة ... رئيسا
- د. حكيم بن جرورة ... أستاذ محاضر أ ... جامعة ورقلة ... مشرفا ومقررا
- د. عادل عياض ... أستاذ محاضر أ ... جامعة ورقلة ... مناقشا

السنة الجامعية 2018/2017

الأهداء

اهدي عملي المتواضع الى:

أبي

أمي

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وكان لي درع
الأمان احتمي به من نائبات الزمان، والى الذي حرم
نفسه وتحمل عبء حياتي حتى لا احس بالحرمان.

التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، والتي غمرتني
بعطفها وحنانها وأنارت لي درب حياتي بحبها، ولم
تبخل علي يوما بنصيحة أو دعوة سالحة.

إلى اللذين افنيا من عمرهما السنين لأبلغ هذا المستوي الى الغالين:

أمي و أبي

حفظهما الله وأطال في عمرهما،

إلى من عشت وتربيت معهم إخوتي وأخواتي أصانهم الله بحفظه.

والى أختي (نورة) وبناتها وابنها الوحيد "محمد"

والى جدتي الغالية (تومة) رعاها الله.

والى كل أبناء العائلة قاجة وحروز كبيراً و صغيراً وبأخص التوام الغالي (إسراء، يسرى) سجي، وعمار، عبد السلام .

إلى كل الصدقاء والأحباب واخص بالذكر أفضل صديقاتي: توؤمي نجاة وفاطمة

إلى كل من حمل لي ذرة ود ومحبة في قلبه.

قاجة *جهيدة*

الشكر والعرفان

بداية أتقدم بشكري إلى الله سبحانه وتعالى الذي منحني القوة والصبر في إنجاز هذا العمل المتواضع.
ولا يسعنا ونحن نضع اللمسات الأخيرة لهذه الدراسة إلا أن نشكر
الأستاذ المشرف حكيم بن جروة

الذي لم ييخل بتقديم إرشاداته وتوجيهاته التي أنارت لنا الطريق

وستبقي بإذن الله مصدر عز وتقدير لنا.

كما أتقدم بشكر خاص إلى أستاذاتي أشرف بهم: اسماء "ي"، حورية "ب"، سمية "ق"، حياة.

وعامة إلى جميع أساتذتي من سنة الأولى جامعي إلى نهاية مشواري دراسي الذين سهروا من اجل تقديم الأفضل لنا
راجين من الله أن نكون ثمرة لازدهار بلدنا.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إعداد هذا التقرير المشرفين على التأطير: زكريا وعفاف.

والذين لم ييخلوا عليا لا بقول ولا بدعاء ولا فعل، من قريب أو بعيد.

الملخص:

إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة كيفية الاهتمام بالعاملين في المؤسسة، والوصول الى عامل يتميز بأسلوبه الإبداعي، وفي هذا الاطار جاء موضوع البحث لمعالجة اشكالية هل يوجد اثر للتسويق الداخلي على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير)، حيث اعتمدت الباحثة على منهج دراسة حالة بالاعتماد على أداة استمارة البيانات، وزعت (75) استبيان بشكل عشوائي على مجتمع الدراسة، بعد جمع البيانات تم استرجاع (68) استبيان صالحة للتحليل، وتم استخدام برمجية التحليل الإحصائي (SPSS)، وكانت النتائج كالتالي:

✓ نتيجة اختبار الارتباط بيرسون تم رفض الفرضيات القائلة انها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد التسويق

الداخلي (التمكين، الحوافز والمكافآت، الاتصال الداخلي) على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين.

✓ نتيجة اختبار الارتباط بيرسون تم قبول الفرضيات القائلة انها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد التسويق

الداخلي (برامج التدريب) على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين.

✓ نتيجة اختبار T-Teste واختبار (ANOVA) لمتغير الديمغرافية، تم قبول الفرضية القائلة بأنه لا توجد اختلافات

ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول السلوك الإبداعي تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية.

الكلمات الافتتاحية تسويق، تسويق داخلي، إبداع، سلوك إبداعي

summary

The aim of this study is to find out the method of treating the employees in the institution , and to reach an employee that is characterized by its creative style. In this context, the theme of the research was to address the problem of whether there is an effect of internal marketing on the development of creative behavior among the employees of the University of Kasdi Merbah -Ouargla (Faculty of Economics, Commercial Sciences and Management Sciences) , (75) questionnaires were randomly distributed to the study community. After the data collection, 68 valid questionnaires were retrieved and the statistical analysis program (SPSS) was used. The results were as follows:

- ✓ The result of Pearson correlation test of the hypotheses that there is a statistically significant relationship between internal marketing dimensions (empowerment, incentives, rewards, internal communication) and the development of creative behavior among workers have been rejected.
- ✓ The result of Pearson correlation test of the hypotheses that there is a statistically significant relationship between postmarketing (training programs) and the development of creative behavior among workers were accepted.
- ✓ As a result of the T-Teste and ANOVA tests of the demographic variable, the hypothesis that there were no statistically significant differences in the responses of the study members on creative behavior was accepted due to their different personal characteristics.

keywords: marketing, internal marketing, creativity, creative behavior

III	اهداء
IV	الشكر والعرفان
V	الملخص:
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسويق الداخلي والسلوك الإبداعي لدى العاملين
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق الداخلي وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين
21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
27	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من موظفي جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-:
29	المبحث الأول: الأدوات والطرق المستخدمة في جمع البيانات
32	المبحث الثاني: عرض ومناقشة وتحليل النتائج
45	الخاتمة
45	قائمة المراجع
45	الملاحق
59	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	استعراض لأهم التعارف الخاصة بالتسويق الداخلي	4
2-1	أهداف التسويق الداخلي	7
3-1	وجهات نظر بعض الباحثين حول أبعاد التسويق الداخلي	7
4-1	أنواع الحوافز	9
5-1	يوضح (مساهمة، والفعالية) نظم التحفيز والمكافآت	10
6-1	المحاور التي تشمل التعارف التي تنظر للإبداع بمختلف مجالاته.	14
7-1	فرق بين إبداع ومفاهيم أخرى (ابتكار واختراع وتطوير واكتشاف)	14
1-2	يوضح عدد فقرات الاستبيان لمتغيرات الدراسة	30
2-2	قيمة معامل الفأكرونباخ	31
3-2	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيرات الشخصية	32
4-2	ترميز مقياس لكارث الثلاثي	33
5-2	معايير تحديد الاتجاهات	33
6-2	اتجاهات اراء افراد العينة فيما يخص البعد (التمكين).	33
7-2	اتجاهات افراد العينة فيما يخص البعد البرامج والتدريب	34
8-2	اتجاهات افراد العينة فيما يخص البعد الحوافز والمكافآت	35
9-2	اتجاهات افراد العينة فيما يخص البعد الاتصالات الداخلي	36
10-2	اتجاهات افراد العينة فيما يخص السلوك الابداعي	37-36
11-2	نتائج تحليل درجة الارتباط (بيرسون) بين التسويق الداخلي والسلوك الابداعي	38
12-2	نتائج تحليل اختبار T-Teste لعلاقة متغير الجنس مع السلوك الإبداعي	39
13-2	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار فروق السلوك الإبداعي لمتغيرات الديمغرافية (السن، المستوى التعليمي والأقدمية)	39

قائمة الاشكال البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	أنواع المعوقات السلوك الإبداعي	17
2-1	طريقة ” القبعات الست ” للتفكير	20
1-2	النموذج النظري للدراسة.	30

قائمة الملاحق

رقم ملحق	عنوان الملحق	صفحة
الملحق 1	قائمة الأساتذة المحكمين	53
الملحق 2	الاستبيان	54
الملحق 3	نتائج اختبار الفاكرباخ للاستبيان	57
الملحق 4	نتائج اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستبيان	57
الملحق 5	نتائج اختبار معامل بيرسون	58

المقدمة

1. توطئة:

تسيطر غريزة البقاء والاستمرار على المؤسسات التي تعمل في بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالمنافسة المتسارعة والتقدم التكنولوجي، الأمر الذي دعا تلك المؤسسات تسعى جاهدة إلى إيجاد سبل فعالة لمواجهة التحديات الخارجية في سبيل المحافظة على بقائها وزيادة فاعليتها وكفاءتها وتحقيق النجاح، وذلك بالتركيز على كفاءة العنصر البشري من خلال إيجاد العناصر المؤهلة والقدرات المناسبة حتى تتمكن من ضبط الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

فالبقاء اليوم يعني الإبداع، وهو ليس حصراً على وظائف معينة أو أفراد دون غيرهم، فكل إنسان قادر على التفكير والعمل قادر على الإبداع، إلا أن المؤسسات اليوم تواجه تحديات عظيمة جعلتها في أمس الحاجة إلى التطوير والتغيير والتجديد، والى تبني المبدعين والحلول الإبداعية والأفكار الخلاقة وذلك من اجل البقاء.

ويكمن سر بقاء المؤسسات في عملائها من خلال المحافظة على ولائهم وتلبية رغباتهم، وهذا لتحقيق رضا العملاء من خلال التسويق الخارجي. ولا يكون ذلك إلا من خلال الاهتمام بالأفراد العاملين بالمؤسسة وتقديم المنافع والخدمات لهم والعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم وأكثر إلى الاستثمار في أفكارهم والارتقاء بهم إلى أداء إبداعي.

ولم تصبح وظيفة التسويق الوظيفية التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب ولكنها أيضاً الوظيفة التي تهتم بالزبائن الداخليين (الأفراد العاملين) في السوق الداخلي، ولقد أدركت العديد من المؤسسات المنافع التي يمكن أن تحصل عليها جراء تطبيقها لمفهوم التسويق الداخلي، حيث من خلاله تحصل المؤسسة على أفراد عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية، قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من لجودة إلى الزبائن، حيث انه من المعلوم أن رضا الزبائن الخارجيين يتأثر برضا الزبائن الداخليين (العاملين)، ومن هنا فان التسويق الداخلي يعد متطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح. كما أن رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين والتعلم المستمر لهم والعمل على تنمية سلوك الإبداعي لديهم سيمكن المؤسسة من أن تكون اقوي والقادرة على الاستمرار في ظل المنافسة الشرسة.

وبما أن ذلك كان على السبيل النظري فإننا سنحاول إسقاطهم على الواقع التطبيقي من خلال محاولة التعرف عليه من خلال دراستنا في جامعة قاصدي مباح -ورقلة- (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير)، فإننا سنعتمد إلى دراسة ومناقشة مختلف مفاهيم عامة لأثر الممارسات التسويق الداخلي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

II. إشكالية الدراسة:

تبعاً للأهمية المتزايدة للتسويق بشقيه (الداخلي، الخارجي) وبالأخص التسويق الداخلي، والآثار التي أفرزتها تطبيقاته على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين داخل المؤسسات اليوم، وانطلاقاً من الإطار السالف، كانت هاته الدراسة التي سنحاول معالجتها انطلاقاً من الإشكال الجوهرى التالي:

ما واقع اثر التسويق الداخلي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير لجامعة قاصدي مباح -ورقلة-؟.

ولغرض معالجة وتحليل هذه الإشكالية وتكوين الإطار النظري والفكري، فإنه سيتم تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى جملة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- ما هو الإبداع؟ وما هو سلوك الإبداعي؟ ما هي أسس تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين؟.

- ما هو التسويق الداخلي؟ كيف يكون تأثير التسويق الداخلي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين من تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين؟.
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين؟.
- هل توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة حول السلوك الابداعي تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟.

III. فرضيات البحث:

انطلاقاً من إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية السابقة، فقد تم الاعتماد في المعالجة على عرض وصياغة الفرضيات الفرعية التالية

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين؛
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين؛
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز والمكافآت على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين؛
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.
- توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة حول السلوك الابداعي تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟.

IV. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي يلعبه التسويق بشقيه (الداخلي، الخارجي) في تطوير المؤسسة وتعظيم قيمتها وتحقيق تفوقها على المنافسين، وكونه المصدر الحقيقي لقدرة التنافسية، لهذا دعت الضرورة المؤسسات إلى العمل على تطبيق فلسفة التسويق الداخلي كأساس لتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

وعلى هذا الأساس تتحدد أهمية الدراسة بما يأتي:

- البعد النظري للدراسة هذا الموضوع ومتجسد تحقق الترابط بين المدخلين (إدارة التسويق، إدارة الموارد البشرية).
- البعد الميداني للدراسة والذي يسهم من خلاله التسويق الداخلي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة قاصدي مرياح - ورقلة- .

V. أهداف الدراسة:

وبحكم أهمية الموضوع يأتي هذا البحث لتحقيق الأهداف الآتية:

- تحديد إطار نظري للدراسة يستعرض فيه مفهوم التسويق الداخلي.
 - تحديد مفهوم السلوك الإبداعي وأثر التسويق الداخلي على تنميته لدى العاملين.
 - التحقق من الفرضيات الموضوعية.
- VI. مبررات اختيار الموضوع: وهناك عديد من المبررات التي كانت وراء اختياري لهذا الموضوع، نذكر منها:
- الرغبة للبحث في هذا الموضوع والميول إلى الإبداع .
 - وجود خلفيات نظرية حول الموضوع.
 - نقص وندرة الدراسات التي تتناول وتعالج هذا النوع من المواضيع.

- محاولة لفت اهتمام مسؤولي جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير) بأهمية وضرة التسويق الداخلي لما له من دور هام في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

VII. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

سنعمد في دراسة هذا الموضوع على استخدام المنهج (الوصفي التحليلي) بما يخص الجانب النظري من الدراسة (الفصل الأول)، فيما يتعلق بالتسويق الداخلي وأثره على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين. أما الجانب التطبيقي من الدراسة فتمثل في (دراسة حالة) وهي دراسة تقييمية لواقع تأثير ممارسات التسويق الداخلي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير). واعتمدت على أدوات جمع البيانات فتمثلت في استبيان كأداة رئيسية والمقابلة والملاحظة، وللتحليل والمعالجة تم استخدام برنامج Excel في معالجة الجداول إلى أشكال بيانية، استخدام أسلوب الحزم الإحصائية (SPSS) لمعالجة البيانات. كما توصلنا في نهاية الدراسة إلى مجموعة من النتائج والعديد من التوصيات.

VIII. حدود الدراسة:

حدود الدراسة:

الحدود الزمنية: الفترة الزمنية لترص في 2018/04/8 – 2018/04/16

الحدود المكانية: تمت إجراء الدراسة الميدانية في جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

الحدود الموضوعية: وتمثلت الحدود الموضوعية للدراسة كالأتي

- دراسة عامة حول مفاهيم التسويق الداخلي.
- تقديم عام لدراسة السلوك الإبداعي.
- تعرف على اثر التسويق الداخلي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير).

IX. صعوبات الدراسة:

إن أي جهد إنساني عموما و البحث العلمي خصوصا لا يخلو عادة من بعض الصعوبات التي يتلقاها الباحث، فأهم الصعوبات التي تلقيناها في بحثنا فهي على النحو التالي:

- نقص المراجع الخاصة بالموضوع وخاصة حول العلاقة بين التسويق الداخلي والسلوك الإبداعي.
- عدم استحابة بعض الموظفين للاستبيان، وبعض منهم مقابلة برفض بإمساكه.

X. تقسيمات البحث:

تم تقسيم البحث الى فصلين كأتي:

- 1) الفصل الأول: الادبيات النظرية للتسويق الداخلي وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين تمثل في مبحثين: الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق الداخلي و تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، الثاني: الدراسات السابقة.
- 2) الفصل الثاني: الدراسة الميدانية: تمثل في مبحثين: الأول: الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة والثاني: عرض ومناقشة النتائج.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

للتسويق الداخلي والسلوك الإبداعي لدى

العاملين

تمهيد

المؤسسات في هذا العصر تواجه العديد من التحديات الإستراتيجية التي تتضمن في طياتها العديد من المشكلات والقوى المعيقة، كما أنها تتضمن أيضا العديد من الفرص والقوى الدافعة، الأمر الذي يتطلب منا التخلص من السلوكيات والتصرفات التي تعودنا عليها والتعامل مع كل ما يدور حولنا بفكر جديد وأساليب مختلفة ومتنوعة وإطلاق العنان لأفكارنا وطاقاتنا الابتكارية، وهذا بدوره يتطلب اهتمام أكبر بتطوير وتنمية القدرة على الابتكار لدى الأفراد وفرق العمل وتوفير البيئة المناسبة والمشجعة على استنفاد الطاقات والقدرات الابتكارية الكافية لديهم.¹

من خلال ما سبق وتبعاً لي نفس السياق سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

حيث نتناول في:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي والسلوك الإبداعي، نتعرض من خلاله إلى (السلوك الإبداعي: مفاهيم وأسس تنميته وأسس ومفاهيم التسويق الداخلي).

أما المبحث الثاني: فسنناول فيه الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

نتعرض من خلاله: الدراسات المتعلقة بالسلوك الإبداعي والدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي ثم مقارنة بين دراسات سابقة ودراسات حالية.

¹ - لطفى محمد علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، ط1، دار اليازوري العلمية، الأردن - عمان، 2011، ص 7-8.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق الداخلي وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين

المطلب الأول: أسس ومفاهيم التسويق الداخلي

شهدت المؤسسات تطورات هائلة ومتسارعة في البيئة الخارجية مما أدى إلى اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات من اجل الحصول على أكبر حصة سوقية وذلك من خلال تقديم أفضل المنتجات للزبائن والتي تساهم في زيادة حصتها السوقية ومن ثم تحقيق أقصى مستوى ممكن من الأرباح.

إذا كانت اتجاهات التسويق التقليدية دائما تركز على العلاقة ما بين المؤسسة والزبون الخارجي وهذا ما يسمى بـ (التسويق الخارجي)، أما في المدة الأخيرة فلقد اهتم العديد من الباحثين بمفهوم التسويق الداخلي لاسيما بالنسبة لمؤسسات الأعمال الخدمية، إذا أنهم أعدوه عنصرا أساسيا لنجاح تلك المؤسسات. لأنه يعد العاملين داخل المؤسسة زبائن داخليين يعتمد عليهم في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها، والاهتمام بالزبائن الداخليين سوف يترتب عليه الحصول على منتجات ذات جودة عالية تتفق ورغبات ومتطلبات الزبائن الخارجيين.

الفرع الأول: تعريف وخصائص التسويق الداخلي

1- تعريف التسويق الداخلي: لقد وردت العديد من المفاهيم والتعاريف المقدمة للتسويق الداخلي نذكر منها الآتي:

- حسب (Berry) التسويق الداخلي هو " تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون الزبائن بحيث يتم توظيف الأفراد الأكفاء والاحتفاظ بهم للقيام بالأعمال المنوطة بهم على أكمل وجه".¹
- التسويق الداخلي عبارة على: الاتصالات، التعليم وتطويره، تثقيف أو تدريب الموظفين و حتى جذب واستئجار والاحتفاظ بالموظفين. و المكونات الثلاثة للتسويق الداخلي هي: المكافأة؛ الاحتفاظ وتحفيز الموظفين يكون لها تأثير كبير على إنتاجيتهم.²
- أما حسب (Mornay) يعرف على أنه " الأداة الممتازة التي تساعد في تنفيذ الخطط الإستراتيجية".³
- في سياق توجيه العملاء، يعتبر التسويق الداخلي جاذبية الموظفين الذين لديهم خبرة في الخدمة واستبقائهم وتحفيزهم. إن دافع الموظفين ليس كافياً بحد ذاته، مثل توجه العميل، يجب أن يكون في السوق الخارجي من خلال عمل الموظف (رفيق وأحمد، 2000). يوضح جورج (1990) أن التبادلات العلائقية بين الموظفين والمؤسسات يجب أن تعتبر شرطا أساسيا لنجاح التبادلات مع الأسواق الخارجية. يكتسب رضا العميل الداخلي أهمية بالغة مثل: إرضاء السوق الخارجي (Ballantyne، 1997). التسويق الداخلي هو تقنية تنفذها المنظمة في محاولة لضمان توفير خدمة ممتازة.⁴

¹ كمال بلمسعود، أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي، دراسة لوكالة البنك الجزائري (BEA) بورقلة، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011/2012، ص12.

² EMMANUEL A. AMANGALA and ANDY FRED. "Internal Marketing Strategy and Employee Performance"، European Journal of Business and Management، Vol.5، No.31، 2013، p2-3.

³ أونيس وردة، أهمية التسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية على مستوى (BTOB)، دراسة حالة بيات كاترينغ بورقلة (غير منشورة)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق خدمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2012/2013، ص 6.

⁴ MARIUS CALIN BENEA "INTERNAL MARKETING AND PERFORMANCE IN SERVICES ORGNIZAIONS ACTA TECHNICA CORVINIENSIS" _TOMI_ UNIVERSITY POLITEHNICA TIMISOARA، ROMANIA 2008، p26.

* استعراض لأهم التعارف الخاصة بالتسويق الداخلي لمجموعة من الباحثين وهي في جدول كتالي:

جدول الرقم (1-1) استعراض لأهم التعارف الخاصة بالتسويق الداخلي¹

الباحثين / السنة	مفهوم التسويق الداخلي
Farzad, <i>et al</i> , 2008	هو جذب العاملين الجيدين والاحتفاظ بهم بهدف الحصول على أفضل أداء من قبلهم
Caruana and Callaya , 1998	هو جذب الموظفين المؤهلين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم من خلال منتجات العمل التي يتم من خلالها إشباع حاجات العاملين وإرضائهم
Chang and Chang , 2009	ينظر في التسويق الداخلي إلى العاملين على أنهم عبارة عن منتجات ونشاطات ووظائف ومفاهيم إدارية داخلية مهمة جداً لجذب الزبائن وإرضائهم
Kotler , 2006	هو عملية تدريب العاملين وتحفيزهم بهدف خدمة الزبائن بأفضل طريقة ممكنة
Zeithaml and Bitner , 2006	هو اختيار العاملين المناسبين وتوظيفهم وتدريبهم وتشجيعهم ومكافأهم وتوافر المعدات والتكنولوجيا بهدف إيصال الخدمة ذات الجودة العالية والمطلوبة

المصدر: ابورمان واحمد، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، مجلة تنمية الرافدين،

الأردن، مجلد 34، العدد 109، 2012، ص55.

ويتضح من هذه التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على:

- ✓ يعتبر العاملين مستهلكين يعني زبون داخلي للمؤسسة ويجب عليها البحث عن حاجاتهم ورغباتهم؛
- ✓ تصميم الوظائف كمنتجات من اجل إرضاء وإشباع حاجات الزبائن الداخليين؛
- ✓ التسويق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تلبية حاجيات ورغبات زبائنها الداخليين.

ومن كل ما سبق نستنتج أن التسويق الداخلي " هو عبارة عن مجموعة من السياسات الإستراتيجية التي تركز على أن البيئية الداخلية لمؤسسة هي سوق داخلي وإن الموظفين أهم زبون داخل هذا السوق، و لا بد من تهيئة الظروف التي تعزز من التزامهم ورضاهم ، وهذه السياسات هي : سياسة الاختيار والتعيين ، التدريب والتطوير، نوعية الحوافز وأخيرا سياسة الاحتفاظ بالعاملين، ذلك لان تعزيز الرضا للزبون الداخلي (العامل) سوف يساهم بشكل كبير في تعزيز الرضا للزبون الخارجي (مستهلك)، ثم ربحية المؤسسة ككل."

2- خصائص التسويق الداخلي: يمكن إبراز أهم خصائص التسويق الداخلي في النقاط التالية:²

- التسويق الداخلي يعد عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على نتائج جيدة؛
 - التسويق الداخلي ليس أنشطة منفصلة ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون؛
 - يستخدم التسويق الداخلي في تسير وتسهيل روح الإبداع؛
 - التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل المؤسسة على تكامل الوظائف من خلال:
- التأكد من أن كل الموظفين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها وان عدة الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات الزبائن الخارجيين.

¹ ابو رمان واحمد، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، مجلة تنمية الرافدين، الأردن، مجلد 34، العدد 109، 2012، ص55

² على فلاح الزعي، الاتصالات التسويقية، مدخل منهجي تطبيقي، ط1 ن دار المسيرة، عمان، 2010، ص62

■ التأكد من أن كل الموظفين تم تحفيزهم بكفاءة.

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

الفرع الثاني: أهمية وأهداف التسويق الداخلي

1/- أهمية التسويق الداخلي: التسويق الداخلي يساهم في إرضاء العاملين وتلبية احتياجاتهم وبالتالي يساعد على كفاءة الاتصال بينهم وبين الزبائن وهي الخطوة الأولى للوصول إلى رضا الزبائن، وإن أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسة في هذا المجال هو خلق وسط يشعر الأفراد العاملين فيه بقدر من الرضا والدافعية التي تجعلهم سعداء وعلى أنهم زبائن داخليين تقدم لهم المنافع والخدمات وكذلك في كون التسويق الداخلي مطلباً أساسياً للتسويق الخارجي والناجح وبالتالي يؤول المؤسسة إلى أهدافها.¹

ومن خلال هذا سنتعرض على أهمية التسويق الداخلي بالنسبة (المؤسسة والموظفين) .

أ- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة: تأتي أهمية التسويق الداخلي في توفير المناخ الذي يتعامل مع العاملين على أنهم زبائن تعمل على تحقيق حاجاتهم كأساس ينطلق منه لنجاح التسويق الخارجي، معنى ذلك أن اعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي يعد الطريقة التي تسلكها المؤسسة للوصول إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز موقعها التنافسي في تلك الأسواق ما ينعكس إيجابياً على أدائها وربحها وتحقيق أهدافها.

ويستمد التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمؤسسة انطلاقاً من ثلاثة محاور هي:²

- **إدارة التغيير:** تعتمد المؤسسة أحداث تغييرات كبيرة، أو إدخال أنظمة جديدة في أداء عملها، كان تقرر رفع مستوى الأرباح أو استخدام تكنولوجيا متطورة، أو غير ها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة، بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع أو تفرضها ظروف معينة، وهنا للتسويق الداخلي دور مهم في قبول وإنجاح هذه التغييرات.
- **بناء الصورة العامة:** تعد صورة المؤسسة أحد العناصر الأساسية في نظام إدارة المؤسسة الخدمية، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المؤسسة للتأثير في (الموظفين، السوق، الزبائن، الموردين، الخ...) بهدف:

- التموقع الاستراتيجي؛

- دخول السوق بفاعلية؛

- تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكلفة؛

- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.

وهنا يلعب التسويق الداخلي دوراً مهماً من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المؤسسة لدى أفراد العاملين فيها، ومن خلالها تحاول التموقع في الأذهان والسوق، أو القطاع المستهدف، لذلك يقال إن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمؤسسة.

¹ محمد عبد الرحمن عمر، سياسات التسويق الداخلي ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال، مجلة الدنانير، العدد 10، 2017، ص 500.

² بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2009، ص 24.

• **إستراتيجية المؤسسة:** يتطلب تنفيذ أي إستراتيجية تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وتعمل جهود التسويق الداخلي على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.¹

ب- **أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظفين:** هناك العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفون تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:²

- تحقيق الرضا لدى العاملين: احد اهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين والتي تساهم في ارضائهم.

- تطوير وتحسين مستوى اداء العاملين: يعتبر العامل اول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لانها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالاضافة الى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الانشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين اداء العامل وبالتالي زيادة اعترازه بالعمل الذي يقوم به.

- تحسين العلاقة بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله سواء كان في نفس المستوى الاداري او اعلى او اقل بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمؤسسة امر ايجابيا بالنسبة للعامل.

- شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف باهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الاهداف المشتركة للمؤسسة والعاملين وبالتالي تتغير نظره لمعنى العمل مما يجعله يسعى الى تحقيق الذات والتميز في العمل واشباع الحاجات العليا بدلا من الاكتفاء بالحاجيات المادية فقط.

2/- أهداف التسويق الداخلي: إن الهدف من التسويق الداخلي هو خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المؤسسة تتصف بروح معنوية عالية وإحساس مهم بالمسؤولية مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة في إرضاء العاملين وبناء بيئة منظمة ومستقرة تؤثر ايجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يتطلب الاهتمام الجاد بالرضي الوظيفي للعاملين بالمؤسسة وما يعكسه ذلك في زيادة حماس العاملين واستقرارهم تحقيقا للأهداف المرسومة بفاعلية وكفاءة.³

وبشكل عام فإن الهدف من التسويق الداخلي هو خلق قوة عمل أكثر وعياً وتفهماً وتحفزاً واهتماماً بخدمة العملاء، وعلى المستوى الاستراتيجي فإن هدف المؤسسة هو خلق بيئة داخلية مناسبة تدعم تفهم العميل وتفتح العقلية البيعة للأفراد، وعلى المستوى التكتيكي فإن هدف المؤسسة هو بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين كما هو مبين في الجدول التالي⁴

¹ فؤاد حمودي وحوراء ثامر، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون، مجلة جامعة كربلاء العلمية، كربلاء- العراق، المجلد 13، العدد1، 2015، ص322.

² بخديجة محمد، اثر التسويق الداخلي على تحقيق ولاء الزبون، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013، ص6.

³ فارس عبد الله كاظم، تحليل اثر إستراتيجية التسويق الداخلي على فاعلية المنظمات، مجلة الدنانير، العدد7، ص39

⁴ حميد عبد النبي الطائي، قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي، ط1، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، الأردن، عمان، سنة 2001، ص150.

الجدول (1-2) أهداف التسويق الداخلي

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

المصدر: حميد عبد النبي الطائي ، قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي، ط1، الأردن، عمان، 2001، ص: 150 .

الفرع الثالث: أبعاد ومزايا وعوائق التسويق الداخلي

أولاً: أبعاد التسويق الداخلي: يعد التسويق الداخلي عملية اجتماعية من خلال تطبيق المؤسسة لإدارة عملية التواصل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين فيها. إضافة إلى أن هذا المفهوم عبارة عن عملية إدارية تكاملية بين جميع الوظائف المتاحة في المؤسسة والتي تركز على تأكيد بان جميع العاملين يمتلكون الخبرة والمهارة بتنفيذ جميع العمليات لإشباع حاجات ورغبات الجماهير الخارجية، ولا يتم ذلك إلا من خلال إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة. ومن خلال هذا يمكن أن نحدد توجهات أبعاد التسويق الداخلي وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول (1-3) يوضح وجهات نظر بعض الباحثين حول أبعاد التسويق الداخلي.

التوجه	الباحثون	الأبعاد
الأول	(فؤاد وسندس) 2013	أسلوب التعيين، الحوافز والمكافآت، البرامج التدريبية، الصلاحيات، المعلومات التسويقية.
الثاني	(فؤاد حمودي، حوراء تامر) 2015	سياسات الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تمكين العاملين، التحفيز والمكافآت، نشر المعلومات التسويقية.
الثالث	(عبد حكيم) 2017	الاختيار، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي.

مصدر: من إعداد الطالبة استنادا على الدراسات السابقة

وسيعتمد الباحث في هذا البحث على عناصر أكثر تكرار بين الباحثين (التمكين، برامج التدريب، الحوافز والمكافآت، الاتصال الداخلي) في قياس التسويق الداخلي لكونه يري أنها أكثر عناصر شمولية.

ويمكن توضيح هذه الأبعاد كالآتي:

1- التمكين: عرفه Bruce أنه " أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم مؤسسة التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية"، كما يشير Ongori " أن تمكين الأفراد في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة وبهذا يساهم في زيادة الرضا الوظيفي"، وإذا ما اختارت أي مؤسسة تمكين عاملها يمكنها أن تحقق النتائج التالية:¹

- سرعة استجابة العامل لاحتياجات العملاء، وكذلك العمل على حل مشاكل العملاء باعتبار الموظفين لديهم المعرفة والصلاحيات للتصرف في الوقت المناسب؛
- زيادة تفاعل الموظفين مع العملاء الخارجيين؛
- اتساع نظرة الموظف وذلك فيما يخص عمليات الخدمة وبهذا يكون مصدراً للأفكار الجيدة لتطوير الخدمة.
- حيث هناك علاقة إيجابية بين تمكين العاملين و الإبداع حيث يرى علماء السلوك أن تمكين العاملين يزيد من ولائهم و عزيمتهم و كذا قدرتهم على تحمل المخاطر و إطلاق طاقاتهم الإبداعية و لتحقيق عملية تمكين ناجحة لا بد من تحقيق ثلاث شروط هي²:
- الخبرة : فالعامل المتمكن يمتلك المعرفة و كذا الخبرة التي تؤهله لاتخاذ القرار الصحيح عند مواجهة أي مشكلة تتعلق بالعمل؛
- الثقة : بدون ثقة متبادلة بين القائد و مرؤوسيه لا يوجد تمكين العامل ، فالقائد هنا يشك في قدرات وصلاحيات عامله على تحمل المسؤولية و اتخاذ القرار؛
- المعلومات : لا بد من توفر معلومات تكون متبادلة ما بين القائد و مرؤوسيه و بين العاملين بعضهم ببعض لان المعلومات هي أساس إتخاذ القرار.

2- برامج التدريب: عرفه الدهان (1992) بأنه "عملية مخططة تهدف إلى تمكين المؤسسة والأفراد من التكيف مع البيئة الخارجية ومتغيراتها، وبهدف رفع مستوى مقدرتها على حل المشكلات ومساعدة الأفراد العاملين فيها بالقيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل." ³

يعتبر التدريب عنصراً أساسياً من عناصر التسويق الداخلي ، وأن أية إستراتيجية توظيف ممتازة يمكن أن تصبح بلا معنى ما لم يكن للمؤسسة برامج وسياسات ووسائل للحفاظ على كادر وظيفي جيد منذ بداية تعيينه في المؤسسة ، وهكذا فإن التسويق الداخلي متعلق أيضا ببرامج لمنح العاملين فرص التدريب والتمكين التي تساعدهم في أداء واجباتهم بإتقان وبال جودة المطلوبة مما ينعكس على رضا الموظفين وبالتالي رضا العملاء، كما سيساهم ذلك في تقليص كلفة التشغيل، وتشتمل أهمية التدريب على جانبين رئيسيين:⁴

¹ إيمان عبد الله محمد ابوبكر، اثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية، الإمارات - ابوظبي، 2015، ص 14.

² يعقوب عبد الحكيم، بولعراوي صلاح الدين، اثر النمط القيادة على السلوك الإبداعي للمرؤوسين، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة العربي تيسي، تبسة، 2016، ص 19.

³ مالك محمد وآخرون، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، محافظة الكرك-الأردن، المجلد 12، العدد 3، 2016، ص 602.

⁴ بزنوطي، سعاد نائف، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، سنة 2004، ص 443.

أ - أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة: يشكل التدريب أهمية كبيرة للمؤسسة بحيث يعمل على تحسين مهارات العاملين وتطويرها لتقدم الخدمات الموكولة لهم بشكل أفضل ، وذلك من خلال معالجة نقاط الضعف لديهم وتوجيههم نحو الخطوات الصحيحة. كما قد يساهم التدريب في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة، من ناحية أخرى يساعد على خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية والعمل على تنميتها نحو تحقيق الربح .¹

ب - أهمية التدريب بالنسبة للعاملين : كما يشكل التدريب أهمية بالنسبة للعاملين في تزويدهم بمهارات قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة ، كما يساعد وينمي ويوفر الفرص أمام العاملين للتطوير والتميز والترقية في العمل، من ناحية أخرى يمكن أن يزيد التدريب من الالتزام بالمؤسسة ويعزز من أدراك العاملين بأن المؤسسة مكان ملائم للعمل.²

3- الحوافز والمكافآت: يعرف التحفيز بالرغبة أو الاستعداد الشخصي لبذل الجهد المضاعف من أجل تحقيق هدف معين أو مصدر دخل آخر، ويكون التحفيز سلسلة من القوى المتعددة التي تعمل معاً في الشخص أو البيئة الشخصية.³

أ- أنواع الحوافز: وتقسّم الحوافز إلى عدة أنواع نوجزها في الجدول التالي:⁴

جدول الرقم (1-4) أنواع الحوافز

الانواع الحوافز	تقسيم الحوافز
أ - الحوافز الايجابية وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتقسّم إلى:	- الحوافز المادية : وتتمثل في الأجور والمرتبات ، التعويضات، الهدايا ذات القيمة المادية ، الزيادات السنوية.
ب - الحوافز السلبية بعقوبات ويقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على الموظفين قد تؤدي نتيحتها إلى تغيير سلوك الموظف أما للأسوأ أو للأفضل ، وبالتالي قد يكون دافعاً يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه أو تراجعته . وقد قسمت الحوافز السلبية إلى :	- الحوافز المعنوية :وتتمثل في الترقيات، وتقدير جهود العاملين ، أشراك العاملين بالإدارة ، وضمان استقرار العمل
	- حوافز مادية : تتمثل في تنزيل درجة الموظف ، أو العمل على توقيف علاقته السنوية، أو العمل على التوقيف المؤقت للموظف .
	- حوافز معنوية : وتتمثل في حرمان الموظف من نشر اسمه على لوحة الشرف في المؤسسة ، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله .
	- حوافز فردية : وتتمثل بإعطاء حافز لفرد معين نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أجزه .
	- حوافز جماعية : وتتمثل بتوجيه حافز لمجموعة من العاملين يعملون في قسم معين ، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف والوصول لرفع الكفاءة والإنتاجية.

مصدر: من إعداد الطالبة استنادا لدراسة حمدان الساكت، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات

الحكومية ، ص 17 - 15.

¹ الطائي وآخرون ، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي ، وظيفي ، تنظيمي) ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن سنة 2006 ، ص 273 - 274 . .

² مرعي محمد مرعي ، أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق) ، دار الرضا للنشر، عمان ، الأردن ، سنة 1999، ص 258 - 259 .

³ محمد حسين عبد المحسن أبوسنينة ، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا ، دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة ، مذكرة الماجستير (غير منشورة) ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، سنة 2013 ، ص 21 .

⁴ حمدان الساكت ، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية ، مذكرة الماجستير (غير منشورة) ، جامعة النجاح الوطنية ، دمشق ، سنة 2011 ، ص 17 - 15.

جدول الرقم (1-5) يوضح (مساهمة، والفعالية) نظم التحفيز والمكافآت

<ul style="list-style-type: none"> - اجتذاب الأفراد الموهوبين للانضمام والعمل في المؤسسة؛ - معالجة المشاكل المتعلقة بالتغيب والتأخير عن العمل؛ - الأداء الأفضل والإنتاجية العالية للمؤسسة؛ - خلق المواطنة التنظيمية الصالحة. 	<p>أ- تساهم نظم التحفيز والمكافآت في:¹</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تلبية احتياجات الأفراد الأساسية؛ - العدالة في توزيع المكافآت داخل المؤسسة؛ - أن تكافئ الأفراد بشكل أفضل من مثيلاتها التي تقدمها المؤسسات الأخرى؛ 	<p>ب- لنظم التحفيز والمكافآت الفعالة:²</p>

مصدر: من اعداد الطالبة استنادا على الدراسات السابقة.

4- الاتصال الداخلي: يعرف الاتصال بأنه تعاملات بين الأفراد والجماعات في جميع المستويات والوظائف وعلى مختلف الأصعدة، حيث يعد من أهم تطبيقات التسويق الداخلي ويجب تطبيقها جنباً إلى جنب مع استراتيجيات التسويق الخارجي حتى تكون فعالة ، تكمن أهميه الاتصال الداخلي في بناء الثقة والاحترام والولاء للإدارة وتوثيق العلاقات في الشركة فيما بين الموظفين من جهة وما بين الإدارة والموظفين من جهة أخرى.

وأنة لمن الضروري لنجاح الاتصال أن يكون ذو اتجاهين ، فنجاح المعلومة يعتمد على مدى أهميتها للمستلم، كما أن من أهم ما يقاس به نجاح الاتصال الداخلي هو ما يسمى بسهولة الوصول إلى المعلومة ودقة المعلومة أو الرسالة التي تصل للعاملين، فالموظفون غير الراضين عن جودة المعلومات ودقتها سوف يعكسون ذلك على تعاملهم مع الزبائن الخارجين لأنهم لا يملكون الصورة الواضحة لمهامهم وواجباتهم تجاه الزبائن ، لذلك فهم يفسرون هذه المعلومات كل حسب إدراكه لما يحصلون عليه من معلومات.

أما عن دور الاتصال في التسويق الداخلي فقد أشار (Berry, L. L. & Parasuramn) إلى أنه من أجل أن تستطيع المنظمة القيام بدورها في جذب وتطوير وتحفيز العاملين فإنه يجب أن يتم كل ذلك من خلال شبكة اتصال داخلي تعمل على توضيح رؤيا الإدارة للعاملين ، كما أن دور الاتصال يبدو جلياً في التسويق الداخلي عندما توجه الإدارة رسائل معينة لكل فئة من الموظفين حيث أن هذه الرسائل تخص الفئة المعنية دون الأخرى وبالتالي تحافظ على فعالية المضمون.³

ثانياً: المزايا التي يمنحها التسويق الداخلي للمؤسسات: يمكن للمؤسسة أن تجزي فوائد عدة من خلال تبنيها لفلسفة التسويق الداخلي، حيث أن التسويق الداخلي ما هو إلا مدخل استراتيجي لمواجهة مواقف وسلوكيات العاملين وتوجيهها نحو الهدف العام للمؤسسة، كما أن التسويق الخارجي يبرز كفاءته من خلال مدى تلاؤم الأعمال والأنشطة الداخلية ومدى فعاليتها، من خلال هذا فان فوائد التسويق الداخلي تكمن في تخفيض معدلات دوران العمل وتحقيق مستويات عليا من الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى إحداث التوازن بين متطلبات السوق الداخلية والخارجية. ويقول بعض الباحثون في هذا المجال أن التسويق الداخلي

¹ بدراري الخماس و موسى التميمي، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 19، العدد73، ص39.

² نفس مرجع وصفحة السابقة.

³ محمد حسين عبد المحسن أبوسنيّة ، مرجع سبق ذكره ، ص 26-27 .

يعني تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع روح اعزازهم بالمؤسسة، وبالتالي ينشأ سلوك ايجابي لدى العاملين ينتج عنه ولاء والتزم تنظيمي للمؤسسة. كما افترض هؤلاء الباحثون أن الرضا الوظيفي والاعزاز بالمؤسسة هما عاملين مهمين للاستفادة من السلوك الايجابي للموظفين.¹

المؤسسات التي تطبق التسويق الداخلي تتمتع بمزايا وخصائص تميزها عن باقي المؤسسات في:²

- **التوجه نحو السوق:** التسويق الداخلي يميل لتوجه عالي نحو السوق وذلك بين المؤسسات التي تتبنى هذا المفهوم، إذ أن نظام التسويق الداخلي يجعل المؤسسة ذات قدرات إستراتيجية وتكتيكية عالية تؤهلها للمنافسة في السوق وذلك يكون من خلال الكادر الكفاء من العاملين والذي يمتاز بمهارات وقدرات عالية ويعمل بروح الفرق من اجل جذب الزبائن والعمل على تقديم أفضل الخدمات لهم.

- **التوجه نحو الخدمة:** هذه النتيجة العملية الرئيسة الثانية المرتبطة بالمؤسسات التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي حيث يكون التوجه نحو الخدمة أعلى في هذه المؤسسات مقارنة بالمؤسسات التي تطبق مفهوم الخدمة الاعتيادية، إن مفهوم التسويق الداخلي يسعى إلى الاهتمام بتطلعات الزبائن الداخليين وانه يهتم بمصالحهم وحقوقهم بوصفهم زبائن داخليين أكثر ما هم عاملين، ويمكن للمؤسسة أن تحسن من علاقتها مع الزبائن الخارجيين والموردين وإذا ما استخدمت السلوك الايجابي مع العاملين، حيث أن كيفية تعاملهم وطريقة حديثهم ولباسهم وتعابير وجههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر ايجابيا في خدمة الزبائن الخارجيين ومن ثم على الخدمة المقدمة لهم.

- **تمكين العاملين:** وهي الميزة الثالثة لتبنى المؤسسة التسويق الداخلي وذلك من خلال تدريب العاملين ورفع قدراتهم ومهاراتهم والعمل على رفع الروح المعنوية لهم لكي يكونوا متمكنين تستطيع المؤسسة استخدامهم في الاهتمام بالزبون أكثر وهذا يكون عبر التفاعل القائم بين الزبون والعاملين عليه فان البحوث المتعلقة بتمكين العاملين في المؤسسات التي تطبق التسويق الداخلي تعمل فيه المستويين الآتيين:

- المستوى الأول يتمثل في أن المؤسسات تقوم بإعداد وتدريب العاملين وذلك على أساس أن الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب أن يتم تزويد العاملين بالمهارات والمسؤوليات اللازمة.
- المستوى الثاني هو الذي يعتبر تمكين العاملين يجب أن يتم على مجموعة متعاونة من العاملين في المؤسسة وهذا يعني أن المؤسسة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط إلى تعيين مجموعة معينة من العاملين المتمكنين وتدريبهم ومكافأهم لقبولهم حالات التوجه نحو السوق وخدمة الزبون.

ثالثا: عوائق التسويق الداخلي: يمكن عرض أهم عوائق التسويق الداخلي كالتالي:³

- ذكر Bannon أن هناك مجموعة من عوائق لتطبيق التسويق الداخلي ترتبط عادة بالثقافة و المواقف والموارد المتعددة. ويصنف هذه العوائق إلى ثلاثة مستويات هي: عوائق مفهومية، عوائق الأفراد وعوائق تكتيكية:
- **العوائق المفهومية:** مفهوم التسويق الداخلي قد لا يكون مقبولا من قبل الموظفين والإدارة.
 - **عوائق الأفراد:** الأهداف المتوقعة من تطبيق المفهوم لم تتحقق.

¹ بلباي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبون (البنوك التجارية)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-2010، ص 18.

² زاهي إبراهيم وعمر احمد، اثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، دبلوم مهني متخصص إدارة منظمات مجتمع المدني، جامعة الإسلامية -غزة معهد تنمية المجتمعية، غزة فلسطين، 2013، ص 21-22.

³هاجر شاعر، دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين، مذكرة ماستر(غير منشورة)،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص 24-25.

- قضايا تكتيكية: آليات التغيير، تحليل التكلفة/العائد، إدراك المهارات. كذلك يمكن عرض أهم عوائق التسويق الداخلي لدى الباحثين:
- يرى Gounaris ان غياب اتفاق حول معني المفهوم وضعف فهمه في الوسط المهني تعد أهم أسباب فشل تبني المفهوم في المؤسسات.
- ويرى Logaj & Tmavievic انه من بين المشاكل التي كانت عائقا في نجاح تطبيق التسويق الداخلي، عدم وجود مهارات إدارية في التعامل لدى الموظفين، فالقدرات التقنية والمفاهيم قد تكون عائقا لتطبيق الفلسفة مثل ضعف فهم فلسفة التسويق الداخلي، التصادم بين الأفراد وبين الأقسام، طبيعة الهيكل التنظيمي غير المرن والممارسات البيروقراطية لقيادة، تجاهل التابعين وعدم الاستماع لهم، تجاهل قدرات الموظفين والتعامل معهم على أنهم أدوات في المؤسسة، عدم الحماية المعلوماتية لموظفين ومقاومة التغيير.
- كما يعتقد Gounaris أن سبب عدم تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات بالرغم من تزايد اهتمام الأكاديميين بهذا المفهوم هو افتقاد المؤسسات لفلسفة يمكن أن تسهل من تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي.

رابعا: عوامل نجاح التسويق الداخلي: من أهم عوامل نجاح التسويق الداخلي نذكر:¹

- من اجل ضمان إنجاح برامج التسويق الداخلي هناك قاعدتان أساسيتان يتطلب أخذهما بعين الاعتبار هما:
- أولاً: أن العمل الذي تسوده روح الفريق الواحد له مساهمة فعالة في دعم برامج التسويق الداخلي، فالتعاون بين أفراد المؤسسة أمر ضروري وبخاصة في المؤسسات التي تتميز بمستويات عالية وتفاعل مباشر مع الزبائن؛
- ثانياً: كل موظف يقوم بدور مزدوج في مؤسسات الخدمة، فهو مجهز خدمة الزبون ومقدمها، ولتعزيز رضا الزبائن يتطلب من كل فرد في المؤسسة تزويد زملائه بخدمة ممتازة لضمان وصول الخدمة المقدمة للزبائن بجودة عالية.
- ويمكن أن تكون فلسفة التسويق الداخلي أكثر فعالية وذلك إذا قدمت على انها أكثر من إستراتيجية قصيرة المدى بل يجب أن تندمج في معتقدات وقيم المؤسسات خاصة الخدمية منها.
- كما أن التطبيق الناجح لبرامج التسويق الداخلي يترجم إلى مواقف وسلوكيات إيجابية من قبل الموظفين تنعكس على ولائهم التنظيمي والتزامهم بتحقيق أهدافها.
- كما يرى (الحريري عمرو كرامة) أن هناك مجموعة من الأنشطة التي تعد مهمة لتطوير التسويق الداخلي وتنفيذه من أهمها:
- 1. تصميم المؤسسة بالطريقة التي تسهل عملية التوجه نحو التسويق الداخلي، كما يجب القيام بتوصيف الوظائف وتقييمها من اجل اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- 2. إجراء تشخيص دوري لطاقت العمل للتعرف على قدراتهم وتقييم أداءهم وإمكانياتهم في تنفيذ الأعمال بهدف ضمان إنجاح سير الأعمال وتحسين جودة الخدمات الداخلية والخارجية.
- 3. توزيع الموظفين في المؤسسة بحسب درجة الاتصال بالزبائن.
- 4. تفويض فريق العمل، وإعطائه الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة من اجل تقديم الخدمات المناسبة للزبائن.
- 5. التقييم والمكافآت بحسب إسهامات الموظفين وتميزهم في الخدمات وفقاً للمعايير المعتمدة.

¹ (هاجر شاعر، مرجع سبق ذكره، ص 25-26).

6. إيجاد قنوات اتصال داخلية فعالة تساهم في تنسيق الأنشطة الداخلية ضمن المؤسسة وتسهيل عملية الترابط التنظيمي بحيث تجعل جميع العاملين يحصلون على معلومات في الوقت المحدد.
7. أن تكون مقاييس الأداء مدروسة وفق أسس عملية لتقييم مدى مساهمة كل فرد وكل قسم في تحقيق أهداف المؤسسة.
8. تشجيع بناء علاقة التعاون والعمل الجماعي بين العاملين وتعزيز كفاءة الاتصال الداخلي لتحسين جودة الخدمات الداخلية في الأعمال التي يقومون بها، ومن ثم تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

المطلب الثاني: السلوك الإبداعي لدى العاملين

الحقيقة فقد تبين من خبرات الأمم انه لا سبيل إلى تقدم الإنسان إلا عن طريق الإبداع ومن خلال تطوير الإنسان ودعمه لقدراته على الإبداع بشكل دائم ومستمر، ومن هنا أصبح لزاما على التنظيمات الإدارية أن تهتم بموضوع الإبداع في مجال العمل وان تعمل على تنمية روح الإبداع في العاملين لديها، وتتيح الفرصة لهم لاستخدام ما لديهم من قدرات ومواهب إبداعية، كما وأصبح محتما عليها استقطاب الأفراد ذوى السمات والقدرات الإبداعية ليساهموا بما لديهم من مواهب في العمليات الإدارية المختلفة.

الفرع الأول: مفاهيم السلوك الإبداعي

1/ مفهوم الإبداع:

- لغة: يعرف الإبداع في معجم الوسيط ما خلاصته الأتي: بدعه.. بدعا إنشائه على غير مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم، ويتميز بالخروج على أساليب القداماء باستحداث أساليب جديدة، أي أن لفظ الإبداع يطلق على فكرة جديدة أو منتج جديد أو خدمة المميّزة أو فعل أو العمل المبتكر المتميز في مجاله.¹
- اصطلاحا: لا يوجد تعريف جامع لمفهوم الإبداع وقد يرجع سبب ذلك إلى أن الإبداع ظاهرة متعددة الجوانب، وكذلك إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين للإبداع باختلاف مدارسهم الفكرة ومنطقتهم النظرية.²
- الإبداع هو إتيان بشيء جديد وغير مألوف بما في ذلك النظر إلى أشياء بطريقة غير مألوفة. فهو لا يتعلق بالقيام بالأعمال العادية إنما يتعلق دوما بالقيام بعمل أشياء بشكل مختلف. وهو أيضا التغير البسيط والايجابي الناتج عن عملية منظمة. يرى peter Drucker أن الإبداع مفهوم واسع فهو عمل الفريق الذي يؤدي إلى زيادة القدرة على تحسين الأداء وزيادة المنفعة، ويرى أن الإبداع ليس علم أو تكنولوجيا بقدر ما هو قيمة يتم معرفتها من خلال أثرها في المحيط لذا طالب بضرورة توجه إلى السوق. وهو إتيان بجديد يتسق وينتظم مع الأطر الحضارية القائمة فيعنيها ويطورها. وقد عرف أيضا على انه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة، أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة. فالعمل الإبداعي هو الذي يقوم على أساس منتظم من اجل زيادة رصيد معرفة الإنسان، واستخدام هذا المخزون من المعرفة في ابتكار تطبيقات جديدة. فتشجيع الإبداع يعد ذو أهمية بالغة لمساعدة المؤسسات على نمو والبقاء والوصول إلى تحقيق الأهداف.³
- إلا انه رغم تباين تعاريف الإبداع وتعددتها، فانه يمكن حصر معظم التعاريف التي قدمها الباحثون في هذا المجال حول المحاور التالية:⁴

¹ لطفى محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص19

² يحي بن ناصر، ادرة التفكير الإبداعي وأسس حل المشكلات، ط1، أزمة للنشر، عمان- الأردن، 2016، ص27.

³ ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص117

⁴ عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الانماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، سنة 2003، ص 39-40.

الجدول الرقم (1-6) يوضح المحاور التي تشمل التعارف التي تنظر للإبداع بمختلف مجالاته.

المحاور	تعريف
المحور الأول: يشمل التعارف التي تنظر للإبداع من زاوية كونه عملية.	يقول شتاين: أن الإبداع "عملية" ينتج عنها عمل جديد ويرضي الجماعة، وتقبله على أنه مفيد. ويقول سيمبسون: "أنه العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقدم تصورات جديدة، ومختلفة كلية".
المحور الثاني: ويشمل التعارف التي تركز على الإنتاج الإبداعي وحل المشكلات	ويقول جيلفروود: "أن الإبداع يعني حل لمشكلة ما، وأن الإنتاج الإبداعي يبدو كوسيط (كوسيلة) يقودنا الى يقول هاكينون: أن الإبداع يسعى لتحقيق إنتاج يتميز بالجدية والملائمة وإمكانية التطوير، الهدف الذي هو حل المشكلة".
المحور الثالث: ويركز على السمات أو الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين.	وهناك من بين الباحثين من يركز على سمات المخاطرة والاستقلالية والمثابرة والانفتاح، وهناك من يركز على الطلاقة الفكرية والأصالة والمرونة... الخ
المحور الرابع: يركز على الإمكانية الإبداعية	أو الاستعدادات النفسية الكامنة للإبداع كما تكشف عنها الاختبارات النفسية، ويعرف الإبداع على أساسها على أنه الاستعداد الكامن للتفوق أو التميز.
المحور الخامس: ويركز على مراحل الأساسية التي يمر بها العمل الإبداعي.	ويقول (ولاس) أن السلوك الإبداعي هو الذي يمر في أربع مراحل هي: الإعداد، الاختمار، الإشراف، التحقق.

مصدر: بتصرف الطالبة، نقلا عن: عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، مذكرة

ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، سنة 2003 ص 39-40.

هذا ويمكن الإشارة أيضا إلى وجود خلط كبير بين الإبداع ومفاهيم أخرى (ابتكار واختراع وتطوير واكتشاف) والجدول التالي

يوضح تفرقة بين مفاهيم التالية:¹

جدول رقم (1-7) يوضح فرق بين إبداع ومفاهيم أخرى (ابتكار واختراع وتطوير واكتشاف)

الإبداع	الإبداع: هو استنباط فكرة جديدة بالنسبة لك.
الابتكار	الابتكار: هو التطبيق العملي للأفكار المبدعة. ومنهم من يقول هو مرادف للإبداع. أو أن كان أول فكرة فالثاني تطبيق لفكرة.
الاختراع	الاختراع هو إيجاد شيء جديد لم يكن له وجود سابق كاختراع تقنية حديثة لتقديم الخدمات وتحقيق متطلباتها.
التطوير	وهي إضافة تحسينات جديدة على شيء موجود أصلا، وليس مخترعا جديدا كإجراء تحويل أو تعديل في نوع الخدمة أو أسلوب تقديمها بشكل مختلف عن شكل تقديمها سابقا.
الاكتشاف	يشير مصطلح الاكتشاف إلى حالة الإدراك التام والوعي الذهني بشيء لم يكن معروفا سابقا ويكون مختفيا عن إدراك الناس وفهمهم له. أي أن هناك اختراع معين ولم يكتشف أو يعتمد اكتشافه لعى القدرات التي يمتلكها أذهان المبدعين والى كانت غائبة عن أذهان الآخرين.

مصدر: بتصرف الطالبة، نقلا عن: محمد عبد الوهاب العزاوي، اثر أبعاد رأس الملل الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة

الإدارة والاقتصاد، بلدية الموصل، المجلد 36، عدد64، 2013، ص 321.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، اثر ابعاد راس الملل الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، بلدية الموصل، المجلد 36، عدد64، 2013، ص321

2/ السلوك الإبداعي: للتطرق لمفهوم السلوك الإبداعي لابد من التفرقة بين المفهومين الإبداع والسلوك الإبداعي حيث يعرف السلوك الإبداعي: على انه تصرف الفرد والجماعة في مكان العمل ولا يشترط أن ينتج عنه خدمات أو منتجات جديدة ، في حين أن الإبداع هو تقديم سلعة أو خدمة أو شيء جديد غير مألوف¹.

✓ أن السلوك الإبداعي هو الوصول إلى أشياء غير مسبقة سواء فكرة أو شيء وهو السلوك الذي يحقق من خلاله ابتكار أشياء جديدة أو إفراز فكرة غير مسبقة.²

✓ هو جميع التصرفات والأفعال الفردية المتفردة التي تمارس في موقع العمل وتشمل اكتشاف الفرص، وتوليد الأفكار الجديدة، والتحقق منها علمياً، وبذل الجهود لتطبيقها في أي مستوى تنظيمي³

✓ السلوك الإبداعي هو عملية تتطلب التعاون والتنسيق بين الأنشطة الإدارية والفنية المتداخلة في المؤسسة من اجل الوصول إلى أفكار حديثة باعتماد أساليب علمية لغرض تقديم خدمة جديدة أو تطوير خدمة قائمة لغرض تحقيق أهداف المؤسسة الخدمية في سبيل البقاء والنمو في البيئة التي تعمل فيها.⁴

✓ " السلوك الإبداعي" هو إنتاج أفكار جديدة ومفيدة من قبل الموظفين والتي يمكن أن تكون نقطة لبداية التعاون.⁵

✓ السلوك الإبداعي: هو محصله قرارات متعددة يتخذها الإنسان وتبدأ بإدراك الوضع القائم ثم الاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها ومن ثم تجريب هذه البدائل، وقد ينتهي السلوك الإبداعي برفض فكرة معينة أو تبنيها. فإذا كان الناتج من هذا السلوك شيئاً جديداً غير مألوف اعتبر إبداعاً وإلا عدّ سلوكاً إبداعياً⁶.

التعريف الشامل: "هو عبارة عن مجموعة أفعال أو تصرفات جديدة غير مألوف ومميزة للفرد أو (المجموعة) يقوم بها العامل داخل مؤسسة أو مكان عمله، وتسمى بالسلوك الإبداعي لأنها فعل مبتدع من طرف شخص مبدع، عادة ما يسبق السلوك الإبداعي الإبداع النهائي، وليس بالضرورة أن ينتج عنه (إنتاج أو خدمة) جديدة، وقد يكون هذا السلوك إبداعاً في حد ذاته عندما يمارسه صاحبه لأول مرة في موقع العمل".

3/ أهمية السلوك الإبداعي: أصبحت المؤسسات بأمس الحاجة إلى التغيير والتجديد واحتضان الطاقة المبدعة والأفكار الخلاقة للأفراد المبدعين والمتميزين فيها وذلك لكثرة التحديات التي تواجهها حيث أن الإبداع يكمن في المورد البشري الذي يعمل ويقود المؤسسات لتحقيق أهدافها كما يساعد الإبداع على تعزيز علاقات التفاعل بين المؤسسة وبيئتها و يساعد على إيجاد الحلول لمشكلاتها، إلى أن العلوم التنظيمية يمكن أن تستفيد من منهجية الدراسة في السلوك الإبداعي في النظم الاجتماعية المعقدة، فالإبداع للأفراد والمؤسسات يقوم على شيء لأول مرة أو إنشاء المعرفة الجديدة فضلاً عن إعادة الدور المهم للتغيير التنظيمي بأنه يمكن أن يوفر مفتاحاً لفهم الظواهر، وفي نهاية المطاف يطور الفعالية التنظيمية والبقاء على قيد الحياة، والسلوك الإبداعي أصبح اليوم من سمات العالم المتطور والذي يعتمد على الإبداع والتفوق.

إن الإبداع مهم في تحسين العمل لإيجاد طرق أسهل وأفضل للقيام بالعمل أي العمل بذكاء عال حيث تقوم المؤسسات بتحويل السلوك لدى أفرادها إلى سلوك إبداعي يجب عليها أن توفر الدعم للأفراد المبدعين وتوفير مناخ عمل مشجع، أن السلوك

¹ محمد عمر الزعي، اثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مدين اريد- الاردن، المجلد 40 العدد2، 2013، ص284

² عالية جواد محمد علي، دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد22، العدد89، بغداد- عراق، ص322.

³ عبد الفتاح الثلحة، اثر فرق العمل في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، مدينة حلب-سورية، 2009، ص3.

⁴ محمدعبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 321.

⁵ Solmaz Moghimi I & Indra Devi Subramaniam 'Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs' International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 5; Malaysian ، 2013:p2

⁶ خالد الزعي وحسين العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، مجلة المنارة، محافظة إريد- الاردن، المجلد 13، العدد 2، 2007، ص78.

الإبداعي لا يتحقق في ظل بيئة عمل لا تشجع على إبداع، ثم أن مفهوم الإنتاجية في العمل ارتبط بسلوك القائد وبطبيعة العلاقة بينه وبين رؤوسيه لذا فإن السلوك الإبداعي يعد من العوامل الرئيسية في نجاح وتطور المؤسسات.¹

الفرع الثاني: أسس تنمية السلوك الإبداعي

1/ متطلبات وعوامل تشجيع السلوك الإبداعي

- أ- **متطلبات السلوك الإبداعي:** يتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي والتي تتمثل كالآتي:²
- الانتماء والولاء التنظيمي: يعتد الإنماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب مؤسسته يتفانى في العمل وتتوافر عنده دوافع الإبداع أكثر من غيره.
 - إدراك العلاقات الاجتماعية والاقتصادية بين الموارد المتاحة وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
 - إتباع المنهج العلمي: ويعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنّباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والكلفة.
 - الإيمان بالرأي والرأي الآخر: حيث يسهم ذلك في المناخ التنظيمي القائم على المشاركة في اتخاذ القرارات والذي من شأنه تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجابياً على أنماط العمل الإداري.
 - الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: وهذا من شأنه أن يزيد من معدلات الولاء والانتماء ويرفع من الروح المعنوية والرضا الوظيفي وبالتالي تظهر إبداعات العاملين في ظل المناخ التنظيمي الذي يشجع على ذلك.
 - الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر.

ب- **عوامل تشجيع الإبداع لدى العاملين:** تستطيع المنظمة أن تلعب دوراً كبيراً في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين، وذلك لأن الإبداع شيء يمكن للتدريب والتطوير أن ينشأه ويصقله ويوجهه الوجهة الملائمة ولعل أهم ما يمكن للمؤسسة أن تفعله في هذا النطاق هو تهيئة المجال المناسب للأفكار الجديدة، وأن يكون المديرين والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد وتشجيع التنافس بين الرؤوسيين هذا بالإضافة إلى توفير الأساليب التدريبية للعاملين من قبل المؤسسة.³

وهناك عدة عوامل تساعد على تشجيع الإبداع لدى العاملين في المؤسسة وهي:

- أ- تحسين المناخ العام بالمؤسسة وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر.
- ب- تشجيع الأداء الإبداعي، ودعم المبدعين، وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول وهلة.
- ت- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
- ث- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تترك فيه روح الإبداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط.
- ج- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات إيجابية غير رسمية تساهم في دعم وتطوير علاقات العمل وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة.

¹ عالية جواد محمد علي، مرجع سبق ذكره، ص 323.

² عمر جهاد عبد الرحيم محمدية، اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين، اطروحة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016، ص 32-33.

³ سعود بن محمد العريفي، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض، اطروحة الماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 36-40.

- ح- مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها .
- خ- بث الثقة بالنفس وبأن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب .
- د- رفع شعار أن التجديد والإبداع ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفا تسعى إليه المؤسسات والأفراد على حد سواء.
- ذ- العمل على إنشاء ما يسمى ببنك الأفكار على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا تقوم بتشجيع الأفكار الجديدة وتتبنى المواهب الإبداعية في كل مجال.
- ر- تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها، ومن بين تلك الأساليب أسلوب العصف الذهني.
- ز- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم والتدريب والتطوير.
- س- تشجيع ودعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.
- ش- مشاركة المدير العامل في البرامج الإبداعية بالعمل.
- ص- تشجيع التنافس بين العاملين في إبراز واقتراح الأفكار والآراء الجديدة المتعلقة بالعمل، وإعطاء الأفراد المبدعين المكافأة الجزية سواء المالية منها أو المعنوية.
- ض- تطبيق نظام مقنن ومحدد للحوافز يقدم المكافأة الجزية لأصحاب الأفكار الجديدة، على أن يكون هذا الجزاء حافزا سريعا ومتناسبا مع الفكرة وفائدتها وعائدها.

2/ معوقات السلوك الإبداعي: إن السلوك الإبداعي يعتبر هدفا في حد ذاته، كما أنه يعتبر وسيلة لتحقيق هدف أسمى، وهو إثراء العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين المناخ العام بالمؤسسة من خلال الكشف عن الطاقات الكامنة ومنح حرية التفكير للجميع، غير أنه في كثير من الأحيان يواجه المبدع مجموعة من المعوقات التي تحول دون انطلاقه وتربط من روحه المعنوية وتعيده إلى التوقع والرضا بالأمر الواقع والبحث عن الحلول السهلة البسيطة المضمونة النتائج والتي لا تدخله في تعقيدات إدارية ومشاكل مع الآخرين .¹

شكل رقم (1-1) يوضح أنواع المعوقات السلوك الإبداعي



مصدر: بتصرف من الطالبة استنادا على دراسة سعود بن محمد العريفي، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين، اطروحة الماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، لمملكة العربية السعودية، 2006، ص 40-48.

أ/- المعوقات الذاتية " الشخصية والدافعية ": البحث بشكل مستمر عن الإجابة الصحيحة، المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق، البحث عن الحلول المرتبطة بالقواعد، السعي لأن يكون الإنسان عمليا، تجنب الغموض وعدم الوضوح، الخوف من الفشل

¹ سعود بن محمد العريفي، مرجع سبق ذكره، ص 40-48.

في تحقيق الأهداف ،عدم اللعب أو اللهو أثناء العمل وتجاوز اللامبالاة فيه ،إهمال المشكلات التي تقع خارج التخصص ،الرغبة في عدم ظهور الفرد وكأنه أحق ،اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا التردد في تحمل المسؤولية انخفاض شعور الفرد بأهميته وأهمية الأعمال التي يقوم في الغالب بأدائها؛

ب/- **المعوقات التنظيمية:** نمط القيادة ،الخوافر ،الأنظمة وإجراءات العمل ،الاتصالات والمعلومات ،المركزية ،الإمكانات المادية والبشرية ،ضعف العمل ،انعدام روح العمل الجماعي ،العلاقات داخل العمل؛

ج/- **المعوقات الاجتماعية والثقافية:** تتضمن كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع والتي غالبا ما تقف عائقا ملحوظا إزاء الإبداع الفردي أو الجماعي كما أنها تحول دون تنمية وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية؛

د/- **المعوقات البيئية:** تتضمن السياسات التنموية والفقر والبطالة والتلوث البيئي، الوعي نحو السلامة، والصحة العامة في العمل ونظام السوق والتجارة ... الخ، أي أنها تتضمن كافة المتغيرات المتعلقة بالجوانب الاقتصادية والسياسية والتنموية والصحية إذ أنها تمثل عوائق قاتلة للإمكانات الإبداعية إذا لم تقترن بنزعة إيجابية للنظر إلى الفرد والجماعة والمجتمع على حد سواء.

3 / استراتيجيات وأساليب تنمية السلوك الإبداعي: تتجه معظم أساليب تنمية القدرات الإبداعية إلى التدريب على توليد الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع إلى جانب التركيز على بعض سمات الشخصية التي لو تم تميمتها سوف يؤدي ذلك إلى تنمية وزيادة صفة الإبداع عند هذه الشخصية، مع التركيز أيضا على المشاركة والعمل الجماعي داخل المنظمات لما له من أكبر الأثر على الناتج الإبداعي التنظيمي .

ومن أكثر الأساليب شيوعا واستخداما الأساليب التالية :

أ- **أسلوب الجماعة الاسمية:** يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها، ويطلق مصطلح أسميه على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك ولكن بدون التفاعل مع أعضائها، ويتراوح عدد أفراد الجماعة عادة بين (6-9) ، يجلسون حول طاولة، وعندما تعرض عليهم المشكلة يطلب من كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة بدون المناقشة مع غيره والغرض من ذلك هو خلق الضغط الإبداعي حيث يلاحظ كل منهم الآخرين وهم يسجلون المقترحات للمشكلة ويندفعون لطرح الحلول . ثم يطلب إليهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة أو ورقة كبيرة معلقة أمامهم ولكن بدون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة أثناء عملية التسجيل، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة الاقتراحات والدفاع عنها أو مهاجمة آراء الآخرين وفي نهاية الجلسة يجري تصويت سري لاختيار أفضل البدائل؛¹

ب- **أسلوب دلفي:** يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، وكذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم ويقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض حيث يكون اتصاهم بالمنسق فقط وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرين ويرسله إلى كل خبير ويسأله إذا كان ما زال متمسكا بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعة أم لا ؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه السابق أم لا ؟ ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات فيبدأ بدوره في استخدام الإجابات للوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة؛²

¹ سعود بن محمد العريفي، مرجع سبق ذكره، ص 33 .

² ريموش عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره ، ص15.

ج- أسلوب عصف الذهني (الأفكار): هو وسيلة للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار في أقصر وقت، حيث يتم طرح المشكلة على أكبر عدد ممكن ممن يهتمهم التوصل إلى حل بشأنها بصرف النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه، وهذه الطريقة تمثل هجوم خاطف وسريع على المشكلة ويقوم المشتركين بإطلاق العديد من الأفكار بسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة وذلك وفقا للخطوات التالية:¹

(1) الحصول على بدائل بهدف إثارة ذهن المشتركين؛

(2) تنقية بدائل الحل؛

(3) اختبار وتحديد خطة العمل.

ومن أهم شروط نجاح العصف الذهني كما وضحتها ما يلي :

- تأجيل تقييم الأفكار؛
- عدم السخرية من أفكار الآخرين؛
- الحرية المتكاملة في التفكير بلا أي قيود؛
- التركيز على كمية الأفكار وليس نوعيتها؛
- استعمال أفكار الآخرين كأساس لبناء أفكار جيدة.

د- أسلوب التحليل التشكيلي: وذلك من خلال حصر العناصر المكونة للمشكلة مع صياغتها في صورة خريطة تشكيلية لمساعدة الأفراد على ربط العناصر والخصائص المشتركة للمشكلة من أجل التوصل لحل لها؛²

هـ- القائمة المعدة مسبقاً: تتضمن مجموعة من البنود يمثل كل بند منها نوعاً معيناً من التغيير أو التعديل للشيء محل التفكير، وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابات لها، أو النظر في إمكانية تطبيقها عملياً، وبعبارة أخرى يتعين على الفرد الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه العديد من الأسئلة حتى يصل إلى الحل الأمثل؛³

و- أسلوب التحليل المورفولوجي " خريطة العقل ": يستهدف هذا الأسلوب تنمية مهارات الأفراد في إنتاج مجموعة كبيرة من التوافيق والتباديل الممكنة للعناصر التي تدخل في الشيء محل الدراسة أو الاهتمام ويقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الهامة ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال تكوين أو دمج هذه العناصر الجزئية بعضها وبعض بطريقة جديدة ومن ثم يمكن التوصل إلى حلول أكثر بعمق الطريقة، بيد أن غالبية هذه الحلول قد تكون غير عملية بل تكون مستحيلة التحقيق، لذلك تكون آخر خطوة في هذا الأسلوب هي تقييم الحلول واختيار الحل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول جدة وأصاله.⁴

ز- أسلوب الرسم البياني للشجرة: يستخدم في حالة القضايا المعقدة والمطلوب إجراء تجزئة لها وذلك باستخدام سلسلة الأثر والنتيجة، ويتضمن هذا الأسلوب الخطوات التالية :

(1) استخدام صفحة خالية تماماً ووضع مستطيلاً خالياً على يمين الصفحة؛

(2) تحديد القضية الرئيسية لموضوع البحث ووضعها في المستطيل السابق؛

(3) البدء في سؤال مجموعات العمل عن كيفية حدوث المشكلة على أن تكون الإجابة على هيئة مشكلات فرعية؛

¹ مرجع سابق وصفحة سابقة

² سعود بن محمد العريفي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

³ رعووش عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره ، ص 16.

⁴ سعود بن محمد العريفي، مرجع سبق ذكره، ص 35.

- 4) وضع كل إجابة في مستطيل مستقل؛
- 5) توصيل هذه المشكلات بخطوط مع مستطيل المشكلة الرئيسية؛
- 6) البدء في سؤال مجموعة العمل عن كيفية حدوث المشكلات الفرعية؛
- 7) الاستمرار في العمل حتى الوصول إلى خطة يمكن تنفيذها بيانياً أو حتى إبراز الأسباب الرئيسية بيانياً.

قبعات التفكير الست¹: هذه التقنية تساعد الأشخاص في التفكير على النحو الإبداعي عند مواجهة قرارات حاسمة بالمؤسسة تقوم هذه الطريقة على توجيه الأفراد للتفكير بطريقة معينة ثم يطلب منه التحول إلى طريقة أخرى ، أي أن الشخص يلبس قبعة بلون معين وكل لون يعبر عن معنى محدد ووجهة النظر حول الموضوع، طريقة ” القبعات الست ” للتفكير تتم عبر الآتي:

- القبعة البيضاء: وترمز إلى التفكير المحايد والموضوعي؛
- الحمراء: التفكير المتعلق بالناحية الانفعالية أو العاطفية؛
- السوداء: التفكير السلبي والنتائج السلبية؛
- الصفراء: التفكير المتفائل والإيجابي؛
- الخضراء: التفكير المتعلق بالإبداع وبناء الأفكار الجديدة؛
- الزرقاء: بناء نظام لعملية التفكير.

شكل الرقم (1-2) طريقة ” القبعات الست ” للتفكير



مصدر : من اعداد الطالبة

(¹) ريموش عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص15.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

من المهم أن يبدأ الباحث من حيث انتهى الآخرون. ومن هنا سنقدم ملخصاً مختصراً عن كل دراسة ذات العلاقة بالدراسة الحالية يشمل أهداف الدراسة و أهم ما توصلت إليه من نتائج للتعرف على الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والبحث ، وسوف نعرض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة مرتبة كتابي:

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي

أولاً: دراسة مالك محمد المجالي، امين عايد البشاشة، هاني محمد المجالي: والموسومة ب: "تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم"، وهي عبارة عن مقالة منشورة في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 12، العدد 3، 2016.

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد التسويق الداخلي (الثقافة التنظيمية، التفاعل الداخلي، التحفيز والتدريب) على الرضا الوظيفي للعاملين وأثره على أدائهم في قطاع البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والبالغ عددهم (255) عاملاً في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك والبالغ عددها (11) بنكا، وزعت (200) استبيان بشكل عشوائي على مجتمع الدراسة. بعد جمع البيانات أظهرت النتائج بأنه تم استرجاع (184) استبيان صالحة للتحليل الإحصائي النهائي، وتم استخدام برمجية التحليل الإحصائي (SPSS)، وكانت النتائج كتابي:

- وجود أثر إيجابي بين أبعاد التسويق الداخلي كمتغيرات مستقلة (الثقافة التنظيمية، التفاعل الداخلي، التحفيز والتدريب) على المتغيرات التابع (الرضا الوظيفي)؛
- وجود أثر إيجابي للمتغيرات التابعة منفردة على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك، حيث احتل عامل التحفيز المرتبة الأولى في التأثير يليه الثقافة التنظيمية، التدريب والتفاعل الداخلي على التوالي؛
- بوجود أثر إيجابي لمتغير الرضا الوظيفي للعاملين على أدائهم.

ثانياً: دراسة ايمن عبد الله محمد ابوبكر، والموسومة ب: "اثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين"، وهي عبارة أيضاً عن مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية، الإمارات، مجلد 16 عدد 1 2015.

تهدف الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي علي رضا العاملين دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي فرع مدينة العين، وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي بـ" التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت والاتصال الداخلي، واستعان الباحث في اختيار ممارسات التسويق الداخلي بناء على الدراسات السابقة، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في بنك أبو ظبي الإسلامي وتم أخذ عينة عشوائية مقدارها 100 استبانته، تم استرداد 85 استبانته، صالحة للتحليل الإحصائي وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

توصل الباحث إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التمكين، والبرامج التدريبية، والاتصال الداخلي وممارسة الحوافز والمكافآت في رضا العاملين بالبنوك الإسلامية.

ثالثاً: دراسة بدر اوي الخماس، موسى التميمي، والموسومة ب: "العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة" دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 19، العدد 3، 2016.

سلط الباحث الضوء على احد الأنشطة الرئيسية والمهمة لإدارة التسويق في المصارف التجارية والمتمثلة بالتسويق الداخلي وتحديد علاقته بجودة الخدمة الهادفة إلى إشباع حاجات ورغبات الزبائن وصولاً إلى سعادتهم ومن ثم تحقيق الأهداف العامة لهذه المصارف، واشتمل مجتمع الدراسة على مصرفين حكوميين

وخمسة مصارف أهلية (خاصة أو عائلية) في البصرة وفيها جرى استطلاع رأى عينة مكونة من العاملين بعدد(184) والزبائن بعدد (158) زبونا، وتوصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات منها ترابط العلاقة ما بين أنشطة التسويق الداخلي في المصارف المبحوثة وجودة الخدمة المصرفية بمؤشراتها، وان المصارف الأهلية تولى اهتماما أكبر بنشاط التسويق الداخلي مقارنة بالمصارف الحكومية،

رابعا: دراسة **MARIUS CALIN BENE 2008**: بعنوان: "التسويق الداخلي وأداء الخدمات في

SERVICES INTERNAL MARKETING AND PERFORMANCE IN "المؤسسات"، CORVINIENSIS_TOMI_2008 TECHNICA ORGNIZAIONS ACT"

تحاول هذه الدراسة الكشف عن الأهمية الحاسمة لموظفي الخدمة والموارد البشرية في تقديم الخدمات النوعية وخلق رضا الزبون، حيث أن تحسن أو تقلل سمعة مؤسسة الخدمات للموظفين (هي المسؤولة عن الأداء التنظيمي)، التسويق - الداخلي - حيث حاولت مؤسسة الخدمات تحويل موظفيها في ولاء العملاء وقد نفذتها المؤسسة أيضا في محاولة لضمان توفير الخدمة الممتازة، وقد تم التوصل إلى أداء المنظمة الخدماتي مبني أساسا على طريقة المديرين في استخدام قدرات الموظفين الإبداعية وكفاءتهم.

خامسا: دراسة **EMMANUEL. A. AMANGALA and ANDY FRED**: بعنوان: "إستراتيجية التسويق الداخلي وأداء الموظفين" نيجريا " **Internal Marketing Strategy and Employee Performance** "

مقال منشور في المجلة الأوروبية للأعمال والإدارة **Vol.5** ، **No.31** ، **2013**.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير إستراتيجية التسويق الداخلي على أداء الموظفين، ومجالات التسويق الداخلي مثل تعزيز التسويق الداخلي ونظم المكافآت، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على منهج البحث الكمي باستخدام أداة الاستبيان، وتم اختبار 150 موظفا بشكل منهجي من 10 شركات الخدمات في قطاع الطيران في نيجيريا، تم استرجاع 126 وحدة من الاستبيان على النحو المستخدم؛ كانت البيانات التي تم إنشاؤها تم تحليلها أيضا باستخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات الأساسية، وقد أظهرت النتائج أن:

- ترويج التسويق الداخلي له أهمية و تأثير إيجابي على أداء الموظف. أيضا؛
- أظهرت أنظمة مكافأة التسويق الداخلية إيجابية وأثر كبير على أداء الموظف؛
- وجد علاقة إيجابية بين العاطفي الالتزام التنظيمي وأداء الموظف؛
- ولذلك، فقد أكدت هذه الدراسة أن إستراتيجية التسويق الداخلية هي أداة قوية لنيل رضا الموظف عن العمل خاصة في نيجيريا للطيران.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالسلوك الإبداعي

أولاً: دراسة عمر جهاد عبد الرحيم محمديّة، والموسومة بـ: " أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية "، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانته شملت (38) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وتم توزيع (65) إستبانة، وبلغ عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (61) بما يشكل نسبة (93,5%) من إجمالي الإستبانات الموزعة، في ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والإنسانية (SPSS)، هذا وكان من بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

1. إن مستوى التمكين الوظيفي بأبعاده (تفويض الصلاحية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتحفيز الذاتي، وبيئة العمل وبناء الثقة لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد بصورة مجتمعه ما قيمته (3,54)، والانحراف المعياري (1,10).
2. أخذ مستوى السلوك الإبداعي في هيئة تنشيط السياحة الأردنية كان مستواه مرتفعاً.
3. كان مستوى تأثير التمكين الوظيفي بأبعاده المختلفة (تفويض الصلاحية، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز الذاتي، بيئة العمل وبناء الثقة) في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية إيجابياً.

ثانياً: دراسة خالد يوسف الزعبي، حسين محمد العزب، والموسومة بـ: " قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي " 2005، مقال منشور في مجلة المنار المجلد 13، العدد 2.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد، ومستوى السلوك الإبداعي في شركة كهرباء محافظة إربد من وجهة نظر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فيها ومعرفة فيما لو كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك الإبداعي لدى العاملين، تم استخدام أداة استبانته، وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية من (409) موظفاً تمثل 50% من مجتمع الدراسة واسترد منها (301) استبانته، حيث كانت نسبة الاستجابة 73.6%. وباستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) لتقييم مستويات المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي في الشركة. ولمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، وعليه كانت نتائج الدراسة المتوصل إليها هي:

- 1- أن تقييم العاملين للسلوك الإبداعي كان إيجابياً كما أن تقييم العاملين للمناخ التنظيمي بكافة أبعاده مجتمعة ومنفردة كانت إيجابية وعلى الترتيب التالي حسب أهميتها (الانتماء التنظيمي، الحوافز، اتخاذ القرارات، القدرة على تحمل المخاطرة والتدريب)
- 2- كما أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية أقل بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة والسلوك الإبداعي،
- 3- كما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في السلوك الإبداعي تعزى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري للوظيفة.
- 4- توصي الدراسة بمراجعة أبعاد المناخ التنظيمي بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، وإيجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي لتقديم الدعم المعنوي والمادي للعاملين وتحويل السلوك الإبداعي إلى نتائج إبداعية.

يتبن من هذه الدراسة أن الباحث وأثناء دراسته اعتمد بحجم عينة كبيرة بما يعادل (50%) من مجتمع الدراسة أي نصف مجتمع، كما وان الدراسة حضت باستجابة العاملين لتساؤلات الباحث ، وتوصل إلى نتائج مرضية،

ثالثا: دراسة: عالية محمد جواد علي، والموسومة ب: " دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المؤسسات

الحديثة "، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22 العدد 89، سنة 2016.

هدفت الدراسة الباحث من اجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها اختبرت الدراسة في (قطاع الصناعات الصوفية) في بغداد، طبق الدراسة على عينة مكونة من (30) شخص في المستويات الإدارية العليا والمتوسطة والدنيا في المؤسسة (مديري الأقسام، مديري الشعب، مديري الوحدات ومدراء المكاتب). ولأجل معالجة البيانات والمعلومات استعملت العديد من الأساليب الإحصائية واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج (SPSS)، حيث توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات تتعلق بالمتغيرات الدراسة (السلوك الإبداعي، وريادية المؤسسات) في المؤسسة المبحوثة:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية فيما بينها؛
2. كذلك وجود اثر معنوية لمتغير السلوك الإبداعي في تحقيق ريادة المؤسسة.

وهذه النتائج جاءت مخالفة للفرضيات الموضوعة للدراسة.

رابعا: دراسة **Solmaz Moghimi & Indra Devi Subramania**. بعنوان: " السلوك الإبداعي للموظفين: دور

المناخ التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة الماليزية "2013، Employees' Creative Behavior: The

Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs، وهي مقال منشور في المجلة الدولية للأعمال والإدارة ؛

المجلد. 8 ، رقم 5.

الهدف من هذه الدراسة تحديد تأثير المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للموظف الذي يعد ميزة تنافسية لنجاح وبقاء المؤسسات في الوقت الحاضر. أكثر من على وجه التحديد نظرت الدراسة في الأبعاد المختلفة التي تشكل المناخ التنظيمي ودرست العلاقة بينهما والسلوك الإبداعي للموظفين. كما حددت هذه الدراسة أبعاد المناخ التنظيمي التي يمكن أن تكون أفضل مؤشر على السلوك الإبداعي للموظفين. واستخدمت طريقة المسح لجمع البيانات البحث، كأداة تم تصميم الاستبيان المنظم، كما تم توزيع أداة البحث بين الشركات الصغيرة والمتوسطة الماليزية ، شكلت العينة الدراسة بمجموع 100 موظف ؛ تم جمع 61 استبيانا جاهزا للاستخدام نهائيا. كان تحليل البيانات مع الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). توضح نتائج هذه الدراسة أن المناخ التنظيمي له تأثير كبير على سلوك الإبداعي للعاملين. وفقا للنتائج، حيث كانت من بين أبعاد مختلفة للمناخ التنظيمي وأكثرها تأثيرا على السلوك الإبداعي للعاملين، كانت الموارد أفضل عوامل التنبؤ بالسلوك الإبداعي للموظف والتي تبعثها الوضوح دعم القادة.

رابعا: دراسة **(Jan and Yang)** بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على سلوك أداء الطلاب الإبداعي"2012. وهي مقال

منشور في مجلة الاعمال وريادة الاعمال 1 (1).

The effect of organizations innovation climate on student creative selfefficacyand innovative behavior, . 2012. *Business and Entrepreneurship Journal*, 1(1).

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة اكتشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لطلبة الجامعات، حيث استخدم الباحثان عينة دراسة تعادل 856 طالبا وطالبة، توصلت الدراسة إلى أن التكنولوجيا المستخدمة في الجامعات تزيد من السلوك الإبداعي للطلبة، ووجود أثر ايجابي لمناخ الجامعة على السلوك الإبداعي.

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام عينة واسعة من العينة المدروسة من طلبة ، كما توصلت إلى نتائج إيجابية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي.

المطلب الثالث: مقارنة بين دراسات السابقة ودرسا الحالية

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة اثر التسويق الداخلي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، وتم تقسيم الدراسة على حسب المتغيرين، الدراسات المتعلقة بالسلوك الإبداعي، والدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي، وفي الأخير تعقيب على هذه الدراسات ومقارنتها بالدراسة الحالية، وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

الفرع الأول: أوجه التشابه: تتمثل أهم أوجه التشابه في التالي:

- إن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغيري الدراسة وهما التسويق الداخلي والسلوك الإبداعي؛
- إن الدراسة الحالية والدراسات السابقة طبقت في قطاع الخدمات ؛
- إن الدراسة الحالية والدراسات السابقة استخدمتا نفس الأداة الدراسة وهي أداة الاستبيان.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف: إن ابرز أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تتمثل في نقاط التالية:

- إن الدراسة الحالية تناولت اثر التسويق الداخلي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بينما الدراسات السابقة فتناولت متغيرات مختلفة؛
- هناك اختلاف في أهداف الدراسة الحالية والدراسات السابقة؛
- وكان الاختلاف أيضا في حجم العينة المدروسة وبيئة الدراسة.

الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة: في هذا البحث تناولنا مجموعة من الدراسات السابقة والتي أخذنا منها العديد من النقاط المهمة والتي كانت مبهمة لدينا وأعطت لموضوعنا جانبا إيجابيا من شأنه أن يبرز قيمته ومن بين هذه النقاط الآتية:

- المساهمة في تحديد بعض المفاهيم بالنسبة للمتغيرين؛
- المساعدة في وضع الفرضيات؛
- الحصول على المراجع المناسبة؛
- الاستفادة من المقترحات والتوصيات؛
- المساهمة في تحديد منهج الدراسة المتبع؛
- المساعدة في كيفية وضع الأسئلة وصياغة الاستبيان؛
- التعرف على بعض الأساليب الإحصائية والغير معروفة بالنسبة لنا.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالحيثيات النظرية للموضوع عموماً بحيث تطرقنا في المطلب الأول للمفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي، في حين تطرقنا في المطلب الثاني للمفاهيم المتعلقة بالسلوك الإبداعي لدى العاملين. وقد تم الاعتماد في دراستنا على بعض الدراسات السابقة سواء عربية أو أجنبية التي لها صلة بالموضوع وقد قمنا بعرض أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة وكذا أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وعليه سنحاول في الفصل الثاني إسقاط ما تم التطرق له في الجانب النظري على أرض الواقع ومحاولة الوصول إلى أهم التأثيرات التي تربط بين التسويق الداخلي والسلوك الإبداعي لدى العاملين في جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير).

ختاماً لهذا الفصل الذي حاولنا من خلاله التطرق للإطار المفاهيمي والمعرفي السلوك الإبداعي والتسويق الداخلي نخلص إلى ما يلي :

- التسويق الداخلي يعرف بأنه الفلسفة التي تدعو إلى معاملة العاملين على أنهم زبائن داخليين وذلك من خلال تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها؛
 - السلوك الإبداعي عرف على أنه تصرف الفرد والجماعة في مكان العمل ولا يشترط أن ينتج عنه خدمات أو منتجات جديدة ، في حين أن الإبداع هو تقديم سلعة أو خدمة أو شيء جديد غير مألوف ؛
 - هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين ؛
- وفيما يخص الدراسات السابقة فقد تناولنا الدراسات التي لها علاقة مباشرة و غير مباشرة بالموضوع من اجل إعطاء معرفة عن النتائج السابقة التي توصل إليها الباحثون ومقارنتها بالدراسة الحالية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من

موظفي جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -:

(كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير)

تمهيد:

بعدها تعرضنا في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم والجوانب الملمة بالتسويق الداخلي وأثره على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين واهتم بالذكر دراستي الميدانية في جامعة قاصدي مرياح -ورقلة- (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير)، والتي أردت من خلالها الإجابة على الإشكالية المطروحة والتي تدور حول ما أثر التسويق الداخلي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين، ولمعالجة هذا موضوع تم جمع البيانات بأدوات وطرق معينة ومن ثم تم تحليل ومناقشة هذه البيانات للوصول بها إلى نتائج نهائية للدراسة، ومن خلال كل ما سبق تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهما كالتالي:

المبحث الأول الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة لجمع البيانات.

المبحث الثاني عرض ومناقشة وتحليل النتائج.

المبحث الأول الأدوات والطرق المستخدمة في جمع البيانات

من خلال هذه الدراسة سوف يتم استعمال مجموعة من الأدوات والطرق والأساليب الاحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة؛ وقد اعتمدنا في اختيار مجتمع دراسة جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- ، فيها تم جمع البيانات خاصة بموضوعي حول أثر التسويق الداخلي في تنمية السلوك الابداعي لدى عاملين جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير)، وتم الاعتماد على الأدوات والطرق لجمع المعلومات والبيانات سيتم التعرف عليها في هذا المبحث من خلال المطلبين التاليين:

مطلب الأول تناولت فيه الطرق المستخدمة في الدراسة الميدانية.

ومطلب الثاني تناولت فيه الأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول الطرق المستخدمة في الدراسة الميدانية

الطرق المستخدمة وهي المنهج المتبع لدراسة الظاهرة حيث استخدمنا منهج دراسة الحالة الموافق للدراسة الميدانية وكانت دراسة حالة في اطار قطاع الخدمات ، وكانت مؤسسة موضوع الدراسة جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير) محل مجتمع الدراسة، من خلال هذه الدراسة سوف يتم استعمال مجموعة من الأدوات والطرق ومن الاساليب الاحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة بغرض عرض معالجة و تحليل المعطيات. وسوف نتطرق لذلك كالتالي:

الفرع الأول مجتمع الدراسة واختيار العينة

1- مجتمع الدراسة

ويتمثل في جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير)، ومن جانب الموضوع كان مجتمع الدراسة (هو دراسة أثر التسويق الداخلي بإبعاده تمكين التحفيز والمكافآت برامج التدريب الاتصال الداخلي) في تنمية السلوك الابداعي لدى عاملين جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير).

2- عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة الأساسية في عاملين جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير) وتم اختيارهم وتحديدهم عن طريق الاستبيان (عينة عشوائية)، حيث تم توزيع استبيان على العينة وقد قدر عدد الاستبيانات الموزعة حوالي 75 استبيان في حين انه تم استرداد 72 استبيان في حين أن الاستبيانات الصالحة للتحليل كان عددها 68 استبيان. وبالتالي فإن نسبة الاستجابة تقدر بحوالي (91%) (الاستبيانات المقبولة لإجراء الدراسة والتحليل)، أما المتبقية منها فلم تستوفي شروط القبول نظرا لعدم اتمام مجمل المعلومات من طرف المجيب .

الفرع الثاني متغيرات الدراسة

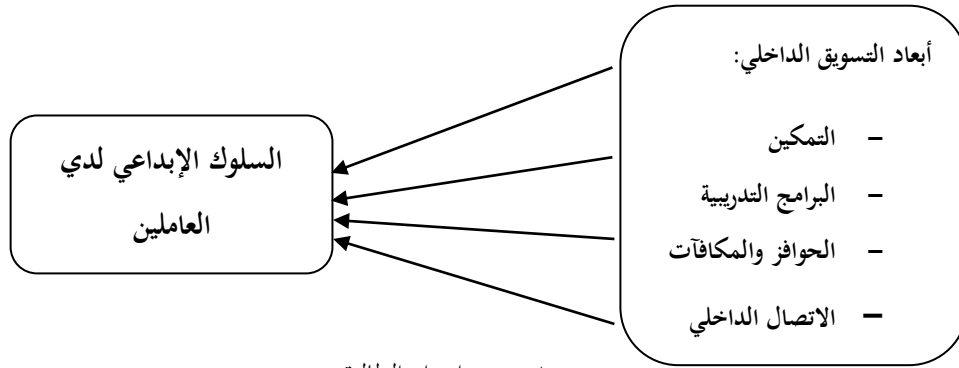
تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي:

1- المتغير المستقل التسويق الداخلي بأبعاده الاربعة وهي التمكين برامج التدريب التحفيز الاتصال الداخلي)

2- المتغير التابع تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

والشكل الموالي يمثل النموذج النظري للدراسة:

الشكل الرقم (2-1) النموذج النظري للدراسة.



مصدر: من اعداد الطلبة

الفرع الثالث تلخيص المعطيات

تم تلخيص المعطيات والبيانات المجمعة باعتمادها على شكل جداول ومعالجتها عن طريق استعانة ببرنامج الجداول **Microsoft Excel 2007** لجمع المعطيات وبرنامج الإحصائي لتسهيل عملية التحليل والتفسير وحساب التكرارات النسبية والنسب المؤوية والمتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية.

المطلب الثاني الادوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

الفرع الأول اداة الدراسة (ادوات جمع البيانات والمعلومات)

تمثلت ادوات جمع البيانات والمعلومات بالآتي:

- 1* ما ستيير من المؤلفات والبحوث في المكتبات في مجال متغيرات البحث للحصول على البيانات والمعلومات.
- 2* الاستبيان تم جمع البيانات من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من موظفين جامعة قاصدي مرياح -ورقلة- (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير)، وكما هو موضح في (ملحق رقم 2)، حيث تضمن استبيان نوعين من المعلومات:

- الأولى تعريفية تتعلق بأفراد عينة البحث بطاقة الشخصية لسن الجنس المستوي التعليمي سنوات الاقدمية؛
 - والثانية تتعلق بمتغيرات البحث الرئيسة (التسويق الداخلي (بإبعاده) والسلوك الابداعي).
- وقد اشتمل الاستبيان على 34 فقرة منها 21 فقرة لمتغيرات التسويق الداخلي و 13 فقرة لمتغير السلوك الابداعي كما سيوضحه

الجدول أدناه الجدول رقم (2-1) يوضح عدد فقرات الاستبيان لمتغيرات الدراسة

المتغيرات الرئيسية لدراسة		عدد الفقرات	امتداد فقرات
التسويق الداخلي (بأبعاده)	التمكين	6 فقرات	من 1 الى 6
	البرامج التدريب	5 فقرات	من 7 الى 11
	الحوافز والمكافآت	5 فقرات	من 12 الى 16
	الاتصال الداخلي	5 فقرات	من 17 الى 21
السلوك الابداعي لدي العاملين		13 فقرة	من 22 الى 34
المجموع		34 فقرة	

مصدر من اعداد الطلبة

كما تم اعتماد على مدرج (لكارت الثلاثي) والذي يحتوي على ثلاثة عبارات (غير موافق محايد موافق).

الفرع الثاني: صدق وثبات الأداة الدراسية

بعد تطوير الاستبانة المشار إليها أعلاه ، واعتماداً على الدراسات السابقة تم عرضها على مجموعة من الاساتذ المحكمين في جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- (كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير) لتقدير مدى صدق الفقرات لقياس متغيرات الرئيسية لدراسة والأبعاد المتعلقة بها، (تم توزيع 6 استبانات منها للتأكد من وضوح أسئلتها وصدق فقراتها)، وتم الأخذ بأرائهم (انظر الملحق رقم1) وملاحظاتهم التي تم تعديل الاستبانة في ضوئها و كما يوضحه (ملحق رقم 2)، ومن أجل التحقق من ثبات وصدق المقياس؛ حيث أن الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل اذا اعيد تطبيقه على نفس العينة اما الصدق فنقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وللتأكد من صدق وثبات الاستبيان قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ الذي يدل على الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، ويعد معامل ألفا كرونباخ قوي إذا تجاوزت نسبته (0.62). وقد تم اختبار درجة الثبات وصدق المقياس من خلال استخدام معامل الارتباط الفا كرونباخ وقد كانت نتائج الاختبار كما كمايلي :

جدول رقم(2_2) قيمة معامل الفا كرونباخ

عدد الفقرات	قيمة معامل الفا كرونباخ
34	.793

المصدر من اعداد الطالبة استنادا لنتائج الى مخرجات برنامج الاحصائي SPSS. من خلال الجدول وبعد حسابنا لمعامل ألفا كرونباخ تبين لنا بان نسبته بلغت 0,793 وهي نسبة جيدة (79%) ، وكانت قيمته تتمتع بالقوة باتجاه الواحد بحيث كانت نسبه متقاربة و أكبر من 0,60 وهذا يعني أن هناك مصداقية في الاجابات مما يشير إلى أن فقرات الاستبيان تتمتع بالاتساق الداخلي وتعبر عن ثبات الاستبيان.

الفرع الثالث أساليب التحليل الاحصائي

من اجل معالجة وتحليل معطيات الاستبيان تم الاعتماد على بعض الادوات الاحصائية تمثلت في Microsoft Excel 10 وذلك لتفريغ البيانات وترميز الاجابات كما استعملنا برنامج الاحصائي SPSS22.0، واعتماد الاساليب الاحصائية التي تتناسب مع فرضيات الدراسة ومتغيراتها كالتالي:

- 1) معامل الثبات والصدق ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاداة؛
- 2) التكرارات النسبية والنسب المئوية لمعرفة توزيع افراد العينة حسب متغير الخصائص الديموغرافية؛
- 3) المتوسطات الحسابية المرجحة والانحراف المعياري لكل محور (بعد) وفقراته بهدف الكشف عن اتجاه آراء العينة حول متغيرات الدراسة؛
- 4) معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع؛
- 5) اختبار فرق المتوسطين (ت) Independentsamples t-test لمعرفة الفروقات في اجابات العينة التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية ذات الاختيارات الثنائية (الجنس مثلا)؛
- 6) اختبار تحليل التباين One Way Anova لمعرفة الفروقات في اجابات العينة والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

المبحث الثاني عرض ومناقشة وتحليل النتائج

يتضمن هذا المبحث عرض ومناقشة مختلف النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة الميدانية .

المطلب الأول: عرض ومناقشة النتائج

الفرع الأول عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية للعينة

جدول رقم (2_3) توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغيرات الشخصية

المتغيرات الشخصية	التكرار (68)	النسبة %	
الجنس	الاناث	29	42,6%
	الذكور	39	57,3%
السن	من 20 الي 35	39	57,3%
	36 الي 45	23	33,8%
	من 46 فما فوق	6	8,8%
المستوى التعليمي	مهني	29	42,6%
	ليسانس	22	32,3%
	ماستر	16	23,5%
	دراسات عليا	1	1,4%
سنوات الاقدمية	اقل من 5 سنوات	19	27,9%
	من 5 الي 10 سنوات	33	48,5%
	اكثر من 10 سنوات	16	23,5%

المصدر من اعداد طالبة استناد على معطيات استبيان.

اظهرت نتائج الجدول مايلي:

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس ان اعلى نسبة (57 %) كانت من نصيب الاناث في حين بلغت نسبة الذكور (43%).
- توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن فإن اكبر نسبة كانت للفئة من 20 الى 35 بنسبة (57.3%)، وتليها الفئة من 36 الى 45 بنسبة (33.8%)، وأخيرا الفئة من 46 فما فوق بنسبة (8.8%).
- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي ان أكبر نسبة تحصل عليها مستوى مهني بنسبة (42,6%) ثم يليها مستوى ليسانس بنسبة (32,3%) واقل نسبة تحصل عليه المستوى التعليمي دراسات عليا بنسبة (1,4%).
- توزيع عينة دراسة حسب متغير سنوات الاقدمية ان أكبر نسبة في كانت تقدر بـ (48,5%) من عدد العمال الذين كان لهم سنوات اقدمية من 5 الى 10 سنوات ، وتليها نسبة (27,9%) كانت لي لسنوات الاقدمية اقل من 5 سنوات، ثم نسبة (23,5%) كانت لسنوات الاقدمية اكثر من 10 سنوات.

الفرع الثاني عرض نتائج اختبار الفرضيات

أولاً: تحديد اتجاه آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

بغرض تحديد اتجاه آراء العينة على مقياس ليكرت الثلاثي (موافق، محايد، غير موافق) فإننا نعطيها القيم (3،2،1)؛ وهذا كما يلي

جدول رقم (2-4) ترميز مقياس لكرت الثلاثي :

البيانات	غير موافق	محايد	موافق
الترميز	1	2	3

المصدر : من اعداد الطالبة استناد لمرجع تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

ويتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح حيث يتم تحديد الاتجاه حسب قيمه كما يلي :

جدول رقم (2-5) معايير تحديد الاتجاهات

المتوسط المرجح	1 الى 1,66	1,67 إلى 2,33	2,34 إلى 3
الرأي (الاتجاه)	غير موافق	محايد	موافق

المصدر: اعداد الطالبة بالاعتماد على مقياس لكرت الثلاثي لمرجع تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS

ويلاحظ ان طول الفترة المستخدمة هنا هي 3/2 أي حوالي 0.66 وقد حسب طول الفترة على أساس أن الأرقام

الثلاث 1.2.3 قد حصرت فيما بينها مسافتين.

1- اتجاه آراء أفراد العينة فيما يخص المحور التسويقي الداخلي بأبعاده

جدول رقم (2-6) اتجاهات آراء أفراد العينة فيما يخص البعد (التمكين).

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق	محايد	غير موافق	الفقرات المتعلقة بالتمكين
			العدد	العدد	العدد	
موافق	0,74	2,44 (2)	40	18	10	1- امتلاك الحرية التصرف في تعديل طريقة تقديم الخدمة اعتماداً على احتياجات متلقيها.
			%58,8	26,5%	%14,7	
موافق	0,89	2,16 (5)	33	13	22	2- تتاح لي الفرصة لأداء عملي دون رقابة مستمرة
			%48,5	%19,1	%32,4	
موافق	0,80	2,33 (3)	37	17	14	3- تعطي الإدارة هامش حرية للعامل في أداء انشطته بشكل المناسب له.
			%54,4	%25	%20,6	
موافق	0,82	2,58 (1)	26	24	17	4- توفر لي إدارة جامعة فرص الابداع والابتكار اثناء عملي في الوظيفة.
			%38,2	%35,3	%25	
موافق	0,77	2,19 (4)	28	25	15	5- إدارة جامعة تدعم الافكار التي يقدمها العامل لتحسين ادائه في العمل.
			%41,2	%36,8	%22,1	
محايد	0,78	2,01 (6)	21	27	20	6- تفوض إدارة الجامعة لي الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات طالبيها
			%30,9	%39,7	%29,4	
موافق	0,60	2,22	اجمالي البعد التمكين			

المصدر من اعداد الطالبة استناداً لنتائج الى مخرجات برنامج الاحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بالبعد التمكين ان اتجاه آراء العينة المتعلق بالفقرات من [1 ؛ 2 ؛ 3 ؛ 4 ؛ 5] كانت نحو موافق بمتوسط حسابي (2,44؛ 2,16؛ 2,33؛ 2,58؛ 2,19)، وانحراف معياري (0,74؛ 0,89؛ 0,80؛ 0,82؛ 0,77) على الترتيب . بينما اتجاه الفقرة رقم (6) كانت بمتوسط حسابي(2,01) وانحراف معياري (0,78)، في حين أن الاتجاه العام للبعد التمكين كان نحو محايد بمتوسط حسابي 2,22 وانحراف معياري يقدر بـ 0,60.

2. اتجاه آراء افراد العينة فيما يخص البعد البرامج والتدريب

جدول رقم (2-7) : اتجاهات افراد العينة فيما يخص البعد البرامج والتدريب

الاتجاه	الاتجاه المعيار	المتوسط الرتبي رقم	موافق	محايد	غير موافق	الفقرات المتعلقة بالبرامج التدريب
			العدد	العدد	العدد	
			النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	0,79	2,29 (1)	34 %50	20 %29,4	14 %20,6	7- تحرص الادارة على التعرف وتحديد الاحتياجات الموظفين التدريبية لتحسين مستوى ادايتهم عملهم.
موافق	0,83	2,16 (3)	30 %44,1	19 %27,9	19 %27,9	8- تحرص الادارة على توفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدرات الموظفين.
موافق	0,88	2,19 (2)	34 %50	13 %19,1	21 %30,9	9- تعقد الادارة دورات تدريب متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة الموظفين لاكتساب مهارات جديدة تفيدهم في اداء العمل.
محايد	0,77	2,00 (4)	20 %29,4	28 %41,2	20 %29,4	10- يتم تقييم اداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادة المتدربين منها.
محايد	0,80	1,94 (5)	20 %29,4	24 %35,3	24 %35,3	11- تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم ومراجعة مستمرة.
موافق	0,67	2,11	اجمالي البعد البرامج التدريب			

المصدر من اعداد الطالبة استنادا لنتائج الى مخرجات برنامج الاحصائي SPSS.

الملاحظ من خلال الجدول اعلاه المتعلق بالبعد البرامج التدريب أن اتجاه آراء العينة حول الفقرات (7 ؛ 8 ؛ 9) كانت نحو موافق بمتوسط حسابي(2,29؛ 2,16؛ 2,19)، وانحراف معياري محصور بين (0,79؛ 0,83؛ 0,88) على الترتيب، بينما اتجاه الفقرة رقم (10؛ 11) كان نحو محايد بمتوسط حسابي (2,00؛ 1,94) بانحراف معياري(0,77؛ 0,80)، والاتجاه العام للبعد البرامج التدريب كان نحو موافق بمتوسط حسابي (2,11) وانحراف معياري يقدر بحوالي (0,67) .

3. اتجاه آراء افراد العينة فيما يخص البعد الحوافز والمكافآت:

جدول رقم (2-8) : اتجاهات افراد العينة فيما يخص البعد الحوافز والمكافآت

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	الفقرات المتعلقة بالحوافز والمكافآت
			العدد	العدد	العدد	
			النسبة	النسبة	النسبة	
محايد	0,808	1.94 (4)	20 %29,4	24 %35,3	24 %35,3	12- تمنح الادارة العليا الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.
محايد	0.76	1.83 (5)	15 %22,1	27 %39,7	26 %38,2	13- يتم مكافأة الافكار الجديدة التي يتم اقتراحات لتطوير الاداء.
غير موافق	0.89	1.97 (2)	26 %38,2	14 %20,6	28 %41,2	14- تتم عملية الترقية استنادا الى معيار التميز في العمل والكفاءة في الاداء.
موافق	0.807	2.27 (1)	34 %50	19 %27,9	15 %22,1	15- يتم تقييم الاداء من خلال مؤشرات صادقة الحضور انجاز عمل في الوقت المحدد السرعة في الاداء مهامي التعاون للباقة في المعاملة .)
محايد	0.79	1.95 (3)	20 %29,4	25 %36,8	23 %33,8	16- يغلب اتجاه الادارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد.
محايد	0,65	1.94	اجمالي البعد الحوافز والمكافآت			

المصدر من اعداد الطالبة استنادا لنتائج الى مخرجات برنامج الاحصائي SPSS.

الملاحظ من خلال الجدول اعلاه المتعلق بالبعد الحوافز والمكافآت أن اتجاه آراء العينة حول الفقرات (12؛ 13؛ 16) كانت نحو محايد بمتوسط حسابي (1,94؛ 1,83؛ 1,95) وانحراف معياري محصور بين (0,80؛ 0,76؛ 0,79) على الترتيب، بينما اتجاه الفقرة رقم (14) كانت نحو غير موافق بمتوسط حسابي (1,97) بانحراف معياري (0,89)، والفقرة رقم (15) كانت نحو موافق بمتوسط حسابي (2,27) بانحراف معياري (0,80)، والاتجاه العام للبعد الحوافز والمكافآت كان نحو محايد بمتوسط حسابي (1,94) وانحراف معياري يقدر بحوالي (0,65) .

4. اتجاه آراء افراد العينة فيما يخص البعد الاتصالات الداخلي:

جدول رقم (2-9) : اتجاهات افراد العينة فيما يخص البعد الاتصالات الداخلي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق	محايد	غير موافق	الفقرات المتعلقة بالاتصالات الداخلي
			العدد	العدد	العدد	
			النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	0,59	2,64 (4)	48 %70,6	16 %23,5	4 %5,9	17- عملية الاتصال توفر المعلومات للإدارة في مختلف مستوياتها الادارية
موافق	0,46	2,75 (1)	52 %76,5	15 %22,1	1 %1,5	18- يقوم الاتصال بتوفير المعلومات لإدارة المؤسسة من أجل تسيير مختلف مواردها في الوقت المحدد.
موافق	0,51	2,75 (3)	51 %75	15 %22,1	2 %2,9	19- يساعد الاتصال في تحقيق اهداف المؤسسة وزيادة كفاءة انشطت العاملين.
موافق	0,53	2,73 (2)	53 %77,9	12 %17,6	3 %4,4	20- الاتصال يساعد المؤسسة في تقديم صورة الصحيحة عن جميع مستوياتها الادارية
موافق	0,64	2,60 (5)	47 %69,1	15 %22,1	6 %8,8	21- يقوم الاتصال بتوفير المعلومات للأطراف الخارجية ذات المصلحة المشتركة مع المؤسسة لضمان استمرارها.
موافق	0,49	2,62	اجمالي البعد الاتصالات الداخلي			

والمصدر من اعداد الطالبة استنادا لنتائج الى مخرجات برنامج الاحصائي SPSS.

الملاحظ من خلال الجدول اعلاه المتعلق بالبعد الاتصالات الداخلي أن اتجاه آراء العينة حول الفقرات (17؛ 18؛ 19؛ 20؛ 21) كانت نحو موافق بمتوسط حسابي (2,64؛ 2,75؛ 2,72؛ 2,73؛ 2,60) وانحراف معياري محصور بين (0,59؛ 0,46؛ 0,51؛ 0,53؛ 0,64) على الترتيب والاتجاه العام للبعد الاتصالات الداخلي كان نحو موافق بمتوسط حسابي (2,62) وانحراف معياري يقدر بحوالي (0,49).

5. اتجاه آراء افراد العينة فيما يخص المحور السلوك الابداعي:

جدول رقم (2-10) : اتجاهات افراد العينة فيما يخص السلوك الابداعي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق	محايد	غير موافق	الفقرات المتعلقة بالسلوك الابداعي
			العدد	العدد	العدد	
			النسبة	النسبة	النسبة	
موافق	0,78	2,27 (10)	33 %48,5	21 %30,9	14 %20,6	22- أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل.
موافق	0,68	2,50 (5)	41 %60,3	20 %29,4	7 %10,3	23- أقوم دائما بإتباع اساليب جديدة لأداء العمل.
موافق	0,69	2,44 (8)	38 %55,9	22 %32,4	8 %11,8	24- لدي القدرة على تقدم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
موافق	0,76	2,44 (7)	41 %60,3	16 %23,5	11 %16,2	25- أعبر عن مقترحاتي و أفكاري الجديدة بثقة.

موافق	0,73	2,42 (9)	39 %57,4	19 %27,9	10 %14,7	26- أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشاكل العمل.
موافق	0,55	2,60 (2)	43 %63,2	23 %33,8	2 %2,9	27- أستطيع غالبا حل المشكلات التي تواجهني في العمل بطرق ابداعية (جديدة).
موافق	0,70	2,51 (4)	43 %63,2	17 %25	8 %11,8	28- أركز على محاولة الحصول على أفكار جديدة أكثر من التركيز على محاولة الحصول على موافقة الآخرين.
محايد	0,61	1,91 (11)	10 %14,7	42 %61,8	16 %23,5	29- أميل للمجازفة غالبا في العمل من أجل إختبار أفكار جديدة.
محايد	0,73	1,86 (12)	14 %20,6	31 %45,6	23 %33,8	30- تهتم الإدارة بتشجيع المبادرات الفردية و الأفكار الإبداعية (الجديدة) لدى العاملين.
موافق	0,67	2,45 (6)	38 %55,9	23 %33,8	7 %10,3	31- لدي الجرأة و الشجاعة لتقديم اعمال ابداعية (الجديدة).
محايد	0,76	1,83 (13)	15 %22,1	27 %39,7	26 %38,2	32- تخصص إدارة المؤسسة الأموال لتنفيذ و تطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة.
موافق	0,54	2,72 (1)	52 %76,5	13 %19,1	3 %4,4	33- لدي القدرة على تحويل فشلي إلي نجاح.
موافق	0,72	2,52 (3)	45 %66,2	14 %20,6	9 %13,2	34- أشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز العمل
موافق	0,52	2,40	اجمالي البعد السلوك الابداعي			

المصدر من اعداد الطالبة استنادا لنتائج الى مخرجات برنامج الاحصائي SPSS.

الملاحظ من خلال الجدول اعلاه المتعلق بالبعد السلوك الابداعي أن اتجاه آراء العينة حول الفقرات (22؛ 23؛ 24؛ 25؛ 26؛ 27؛ 28؛ 31؛ 33؛ 34) كانت نحو موافق بمتوسط حسابي (2,27؛ 2,50؛ 2,44؛ 2,44؛ 2,42؛ 2,60؛ 2,51؛ 2,45؛ 2,72؛ 2,52) وانحراف معياري محصور بين (0,78؛ 0,68؛ 0,69؛ 0,76؛ 0,73؛ 0,55؛ 0,70؛ 0,67؛ 0,54؛ 0,72) على الترتيب، بينما اتجاه الفقرة رقم (29؛ 30؛ 32) كانت نحو محايد بمتوسط حسابي (1,91؛ 1,86؛ 1,83) وانحراف معياري (0,61؛ 0,73؛ 0,76) والاتجاه العام للبعد السلوك الابداعي كان نحو موافق بمتوسط حسابي (2,40) وانحراف معياري يقدر بحوالي (0,52) .

ثانيا اختبار فرضيات الدراسة

1- اختبار الفرضية قائل بوجود اثر للإبعاد التسوق الداخلي (التمكين ، البرامج التدريب ، الحوافز والمكافآت ،الاتصال الداخلي) على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين.

الجدول رقم (2-11): نتائج تحليل درجة الارتباط بين التسويق الداخلي والسلوك الابداعي

الاتصال الداخلي	الحوافز والمكافآت	البرامج التدريبية	التمكين	معامل بيرسون	السلوك الابداعي
-0,03	0,09	0,29	0,23		
0,84	0,44	*0,02	0,06	Sig	
68				N	

* الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج ال SPSS

اظهرت نتائج الجدول مايلي:

اولا : اختبار الفرضية رقم (1) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد التمكين على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين نلاحظ أنه من أجل اختبار صحة هذه الفرضية تم حساب معامل ارتباط حيث بلغ معامل الارتباط بينهما (0,23)، بمستوى معنوية (0,06) ؛ وهي قيمة أكبر من (0,05) مستوى المعنوية ، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط او تأثير لبعد التمكين على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين (افراد عينة الدراسة).

ثانيا : اختبار الفرضية رقم (2) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد البرامج التدريب على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين نلاحظ من جدول أنه بلغ معامل الارتباط بيرسون بينهما (0,29) بمستوى معنوية (0,02) ؛ وهي قيمة اقل من (0,05) مستوى المعنوية ، وهذا يدل على وجود ارتباط او تأثير لبعد البرامج التدريب على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين (افراد عينة الدراسة).

ثالثا : اختبار الفرضية رقم (3) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد الحوافز والمكافآت على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين نلاحظ من جدول أنه بلغ معامل الارتباط بيرسون بينهما (0,09) بمستوى معنوية (0,44) ؛ وهي قيمة أكبر من (0,05) مستوى المعنوية ، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط او تأثير لبعد الحوافز والمكافآت على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين (افراد عينة الدراسة).

رابعا : اختبار الفرضية رقم (4) يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للبعد الاتصال الداخلي على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين نلاحظ من جدول أنه بلغ معامل الارتباط بيرسون بينهما (-0,03) بمستوى معنوية (0,84) ؛ وهي قيمة أكبر من

(0,05) مستوى المعنوية ، وهذا يدل على عدم وجود ارتباط وتأثر البعد الاتصال الداخلي على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين (افراد عينة الدراسة).

2- اختبار الفرضية القائلة انه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة حول السلوك الابداعي تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟.

أ) اختبار فرق المتوسطين (ت) Independent Sampls T – test لمتغير الجنس مع السلوك الابداعي

الجدول (2-12): نتائج تحليل اختبار T-Teste لعلاقة متغير الجنس مع السلوك الإبداعي

المتغير	المجموعة	المتوسط الحسابي	T قيمة	المحسوبة F قيمة	Sig مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	2.4655	0.833	1,29	0.261
	أنثى	2.3590			

المصدر من إعداد الطالبة بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج ال SPSS من خلال ما يوضحه الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم المعنوية تساوي (0,26)؛ وهي قيمة أكبر من (0,05) مستوى المعنوية المعتمد في ألدراة وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات العينة حول السلوك الابداعي تعزى لمتغير الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للجنس حول بعد السلوك الابداعي

ب) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار فروق السلوك الإبداعي لمتغيرات الديموغرافية السن المستوى التعليمي والأقدمية)

الجدول رقم (2-13) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار فروق السلوك الإبداعي لمتغيرات الديموغرافية السن المستوى التعليمي والأقدمية)

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	القيمة الاحتمالية (Sig)
السن	بين المجموعات	0,79	2	0,397	1,489	0,233
	داخل المجموعات	17,34	65	0,267		
	المجموع	18,13	67	/		
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0,95	3	0,317	1,182	0,324
	داخل المجموعات	17,18	64	0,268		
	المجموع	18,13	67	/		
الأقدمية	بين المجموعات	0,43	2	0,215	0,788	0,459
	داخل المجموعات	17,70	65	0,272		
	المجموع	18,13	67	/		

المصدر من إعداد الطالبة بناء على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج ال SPSS

وقد اظهرت نتائج الجدول مايلي:

- نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير الديمغرافية (السن)
أن قيم المعنوية تساوي (0,23)؛ وهي قيمة أكبر من (0,05) مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، وهذا يدل على انه لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا السن حول بعد السلوك الابداعي.
- نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير الديمغرافية (المستوى التعليمي)
أن قيم المعنوية تساوي (0,32)؛ وهي قيمة أكبر من (0,05) مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، وهذا يدل على انه لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا المستوى التعليمي حول بعد السلوك الابداعي.
- نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير الديمغرافية (سنوات الأقدمية)
أن قيم المعنوية تساوي (0,45)؛ وهي قيمة أكبر من (0,05) مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة وهذا يدل على انه لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا سنوات الاقدمية حول بعد السلوك الابداعي.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

الفرع الأول مناقشة النتائج الإحصاءات الوصفية (تحليل البيانات الشخصية)

اظهرت نتائج الجدول رقم (2-3)

- تحليل رقم 1 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس ان نسبة (57%) من افراد العينة كانت اناث وهذا كان راجع الى طبيعة تركيبة العينة ألتختارة حيث كانت اغليبتها من الاناث، في حين كانت نسبة الذكور (43%).
- تحليل رقم 2 توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن ان اكبر نسبة للسن كانت ممثلة بالفئة من 20 الى 35 بنسبة (57,3%) وهذا يفسر بأن أغلبية أفراد العينة هم شباب ويليها فئة السن من 36 الى 45 بنسبة (33,8%) ، ويليها السن من 46 فما فوق بنسبة (8,8%)؛ وبهذا يمكن القول ان هذه الفئات العمرية تمتلك على الاقل نوع من الوعي المناسب الذي يؤهلها للحكم على سلوكياتها مبنية على اهتمام المؤسسة بها، من خلال (برامج التسويق الداخلي لحصول على سلوكيات جديدة (ابداعية) من العاملين).
- تحليل رقم 3 توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي ان أكبر نسبة للمستوي التعليمي تحصلت عليها مستوى مهني بنسبة (42,6%)، ثم يليه مستوى ليسانس بنسبة (32,3%)، ثم يليه مستوى ماستر بنسبة (23,5%)، واكل نسبة تحصل عليه مستوى التعليمي الدراسات العليا (الماجستير، الدكتوراة) بنسبة (1,4%) ؛ وبالتالي يمكن القول أن عينة الدراسة تتمتع بمستوى تعليمي مناسب لتعاملها مع متغيرات وأبعاد الدراسة والحكم عليها بموضوعية.
- تحليل رقم 4 توزيع العينة حسب متغير سنوات الاقدمية ان أكبر نسبة في السنوات الاقدمية كانت تقدر بـ (48,5%) من عدد العمال الذين كان لهم سنوات اقدمية من 5 الى 10 سنوات ، وتليها نسبة (27,9%) كانت لي لسنوات الاقدمية اقل من 5 سنوات ثم نسبة (23,5%) كانت لسنوات الاقدمية اكثر من 10 سنوات؛ وبالتالي يمكن القول أن عينة الدراسة تتمتع بنسبة كبيرة في سنوات اقدمية وهذا ما يسهل عملية معرفة اثر برامج التسويق الداخلي التمكين البرامج التدريب الحوافر والمكافآت، الاتصال الداخلي) على تنمية السلوكيات

جديدة (ابداعية) لى الموظفين جامعة قاصدي مباح -ورقلة- (كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير).

الفرع الثاني: مناقشة النتائج اختبار الفرضيات

أولا تحديد اتجاه آراء العينة حول متغيرات الدراسة :

تم اختبار اتجاهات آراء العينة فيما يخص كل المحاور والفقرات المتعلقة بالتسويق الداخلي والسلوك الابداعي لدى العاملين وكانت النتائج كالتالي:

1- اتجاه آراء افراد العينة فيما يخص البعد التمكين.

نلاحظ من خلال جدول رقم (2-6) اتجاهات افراد العينة فيما يخص البعد التمكين كان كالتالي :

- والاتجاه العام للبعد التمكين كان نحو موافق بمتوسط حسابي (2,22) وانحراف معياري (0,60).

وقد احتلت الفقرة رقم 4 (توفر لى ادارة جامعة فرص الابداع والابتكار اثناء عملي في الوظيفة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ

(2,58) وانحراف معياري (0,82)، في حين جاءت الفقرة رقم 6 (تفوض ادارة الجامعة لى الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات طالبها) باتجاه محايد في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2,01) وانحراف معياري (0,78) ، وتفسر النتائج حيث أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير كانت باتجاه الموافق مما يدل على وجود مستوى جيد في اثر تطبيق برامج التسوق الداخلي لبعد تمكين العاملين، وهذا ما تشير اليه الفقرة 3 (تعطي الادارة هامش حرية للعامل في اداء انشطته بشكل المناسب له) بنسبة عدد موافقة من العمال يقدر بحوالي (4,54%).

2- اتجاه آراء افراد العينة فيما يخص البعد البرامج والتدريب

الملاحظ من جدول رقم(2-7) : اتجاهات افراد العينة فيما يخص البعد البرامج والتدريب كان كالتالي:

- والاتجاه العام للبعد البرامج والتدريب كان نحو موافق بمتوسط حسابي 2,11 و انحراف معياري 0,67.

وقد احتلت الفقرة رقم 7 (تحرص الادارة على التعرف وتحديد الاحتياجات الموظفين التدريبية لتحسين مستوى ادائهم عملهم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2,29) وانحراف معياري (0,79)، في حين جاءت الفقرة رقم 11 (تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم ومراجعة مستمرة) باتجاه محايد في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1,94) وانحراف معياري (0,80) ، وتفسر النتائج حيث أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير كانت باتجاه الموافق مما يدل على وجود مستوى جيد في اثر تطبيق برامج التسوق الداخلي لبعد البرامج التدريبية للعاملين وهذا ما تشير اليه الفقرة 9 (تعقد الادارة دورات تدريب متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة الموظفين لاكتساب مهارات جديدة تفيدهم في اداء العمل) بنسبة عدد موافقة من العمال يقدر بحوالي (50%).

3- اتجاه آراء افراد العينة فيما يخص البعد الحوافر والمكافآت

نلاحظ من خلال جدول رقم (2-8) اتجاهات افراد العينة فيما يخص البعد الحوافر والمكافآت كانت كالتالي:

الاتجاه العام للبعد الحوافر والمكافآت كان نحو موافق بمتوسط حسابي 1,94 وانحراف معياري 0,65 .

وقد احتلت الفقرة رقم 15 (يتم تقييم الاداء من خلال مؤشرات صادقة الحضور انجاز عمل في وقت المحدد السرعة في الاداء مهامي التعاون للباقة في المعاملة .) كانت والفقرة وحيد بالنسبة لبعد باتجاه موافق والمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2,27)

وانحراف معياري (0,807)، في حين جاءت الفقرة رقم 13 (يتم مكافأة الافكار الجديدة التي يتم اقتراحات لتطوير الأداء) باتجاه محايد في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1,83) وانحراف معياري (0,76)، تفسر النتائج المتوسطات الحسابية بأنه لأغلب فقرات الاستبيان كان لها اتجاه محايد وهذا في تقديرهم يعود للمؤسسة وكيفية تعاملها مع نظام الحوافز ومدى نجاعة وفاعلية هذا نظام.

4- اتجاه آراء افراد العينة فيما يخص البعد الاتصالات الداخلي:

الملاحظ من خلال جدول رقم (2-9) اتجاهات افراد العينة فيما يخص البعد الاتصال الداخلي كان كالتالي :

- الاتجاه العام للبعد الاتصال الداخلي كان نحو موافق بمتوسط حسابي 2,62 وانحراف معياري 0,49.

وقد احتلت الفقرة رقم 18 (يقوم الاتصال بتوفير المعلومات لإدارة المؤسسة من أجل تسيير مختلف مواردها في الوقت المحدد) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2,75) وانحراف معياري (0,39)، في حين جاءت الفقرة رقم 21 (يقوم الاتصال بتوفير المعلومات للأطراف الخارجية ذات المصلحة المشتركة مع المؤسسة لضمان استمرارها) باتجاه موافق في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2,60) وانحراف معياري (0,64)، وتفسر النتائج حيث أن المتوسطات الحسابية لكل فقرات هذا البعد كانت باتجاه الموافق مما يدل على وجود مستوى جيد في اثر تطبيق برامج تسوق الداخلي لبعد الاتصال الداخلي وتزويد بالمعلومات لازمة لكل من اطراف الداخلية (العاملين) وكذلك اطراف الخارجية ذات المصلحة مشتركة مع مؤسسة وتهتم باستمراريتها.

5- اتجاه آراء افراد العينة فيما يخص المحور السلوك الابداعي:

الملاحظ من خلال جدول رقم (2-10) اتجاهات افراد العينة فيما يخص السلوك الابداعي لدى العاملين كالتالي :

- الاتجاه العام السلوك الابداعي كان نحو موافق بمتوسط حسابي 2,62 وانحراف معياري 0,52.

وقد احتلت الفقرة رقم 33 (لدي القدرة على تحويل فشلي إلي نجاح) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2,72) وانحراف معياري (0,54)، في حين جاءت الفقرة رقم 32 (تخصص إدارة المؤسسة الأموال لتنفيذ وتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (1,83) وانحراف معياري (0,76)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا المتغير كانت باتجاه الموافق مما يدل على وجود مستوى جيد من ادراك والاهتمام بالسلوك الابداعي لدى العاملين،

فرغم توفر البرامج المناسبة لكنها غير متاحة لجميع العمال، بل لعدد محدود جدا، وكذلك ضعف فعالية أساليب التسويق الداخلي وقلة أثرها سواء بالنسبة للحوافز أو المزايا الوظيفية أو الأجور بصفة أكثر من غيرها، والمستوى المتواضع وغير الكافي للتسويق الداخلي في المؤسسة .

ثالثا : تحليل نتائج اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية رقم 1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

من خلال نتائج الجدول رقم (2-11) تبين ان مستوى المعنوية لبعد التمكين كان اكبر من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد في

الدراسة ومنه نرفض الفرضية القائلة بأنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

اختبار الفرضية رقم 2: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريب على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

من خلال نتائج الجدول رقم (2-11) تبين ان مستوى المعنوية لبعء البرامج التدريب كان اقل من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ومنه نقبل الفرضية القائلة بأنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريب على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين

اختبار الفرضية رقم 3: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز ومكافآت على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

من خلال نتائج الجدول رقم (2-11) تبين ان مستوى المعنوية لبعء الحوافز والمكافآت كان اكبر من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ومنه نرفض الفرضية القائلة بأنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المكافآت على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

اختبار الفرضية رقم 4: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

من خلال نتائج الجدول رقم (2-11) تبين ان مستوى المعنوية لبعء الاتصال الداخلي كان اكبر من 0,05 مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ومنه نرفض الفرضية القائلة بأنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين.

اختبار الفرضية رقم 5: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة حول السلوك الابداعي تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟.

من خلال ما يوضحه الجدول (2-12) و (2-13) ان مستوى المعنوية لمتغيرات الشخصية كان اكبر من 0,05 و هي قيمة أكبر مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة، وهذا يدل على وجود تجانس في إجابات العينة حول السلوك الابداعي تعزى لمتغير الشخصية ؛ اي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا لمتغيرات الشخصية حول بعء السلوك الابداعي، ومنه نقبل الفرضية القائلة بأنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول السلوك الإبداعي تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية

خلاصة الفصل

يكتسي هذا الفصل أهمية بالغة في محاولة لإسقاط الفصل النظري على الجانب التطبيقي وذلك من خلال عينة من عاملين جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- (كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير) لمعرفة هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتسويق الداخلي للجامعة بأبعادها الاربعة التمكين البرامج التدريب المكافآت والحوافز الاتصال الداخلي) في تنمية السلوك الابداعي لدى عاملين جامعة قادي مرباح -ورقلة-، وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة اساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتم الاستعانة ببرنامج Spss 22 من اجل اختبار الفرضيات دراسة حيث تم قبول البعض ورفض البعض الاخر من الفرضيات واستنتج في الاخير:

- ✓ نتيجة اختبار الارتباط بيرسون تم رفض الفرضيات القائلة انها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ابعاد التسويق الداخلي (التمكين، الحوافز والمكافآت، الاتصال الداخلي) على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين.
- ✓ نتيجة اختبار الارتباط بيرسون تم قبول الفرضيات القائلة انها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين بعد التسويق الداخلي (برامج التدريب) على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين.
- ✓ نتيجة اختبار T-Teste متغير (الجنس) نتيجة اختبار التباين الأحادي (ANOVA) لمتغير الديمغرافية (السن، مستوى التعليمي، سنوات الاقدمية)، ومنه تم قبول الفرضية القائلة بأنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول السلوك الإبداعي تعزى لاختلاف خصائصهم الشخصية.

الخاتمة

تأتي أهمية هذا البحث نظرا لدور الذي تلعبه المؤسسات الخدمية في الحياة الاقتصادية ، وتطورات هائلة ومتسارعة في البيئة الخارجية ، مما أدى إلى اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات من اجل الحصول على أكبر حصة سوقية وذلك من خلال الدور الذي يلعبه التسويق بشقيه الداخلي الخارجي) في تطوير المؤسسة وتعظيم قيمتها وتحقيق تفوقها على المنافسين وكونه المصدر الحقيقي لقدراتها التنافسية لهذه دعت الضرورة من المؤسسات الى العمل على تطبيق فلسفة التسويق الداخلي كأساس لتنمية سلوك الإبداعي لدى العاملين ، من اجل الاهتمام بالزبائن الداخليين والذي سوف يترتب عليه الحصول على منتجات ذات جودة عالية تتفق ومتطلبات ورغبات الزبائن الخارجيين. ومن هذا تطرقت لمعالجة الاشكالية التالية:

هل يوجد اثر للتسويق الداخلي على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير)

وللإجابة على هذه الاشكالية واختبار صحة الفرضية الرئيسية قمنا بدراسة لهذا الموضوع من خلال تقسيم هذه الدراسة الى فصلين الاول نظري والثاني تطبيقي وكان الغرض من هذا الاخير إسقاط الجانب النظري عليه وتحسد في دراسة عينة من الموظفي جامعة قاصدي مرباح -ورقة- (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير) عن طريق توزيع استبيان على هذه العينة التي بلغت 68 موظف .

وتمثلت نتائج الدراسة المتوصل اليها كالتالي :

- التسويق الداخلي جاء بدرجة متوسطة مما يدل على وجود الاهتمام متوسط؛
- العلاقة بين التسويق الداخلي والسلوك الابداعي جاء بدرجة متوسطة؛
- لا يوجد أثر للبعد التمكّن على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين؛
- يوجد أثر للبعد البرامج التدريب على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين؛
- لا يوجد أثر للبعد الحوافز والمكافآت على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين؛
- لا يوجد أثر للبعد الاتصال الداخلي على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين؛
- لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في اجابات عينة الدراسة حول السلوك الابداعي تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

التوصيات

من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج ، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات نذكر منها :

- ✓ ضرورة ادراك الجامعة واستيعابها لأهمية تبني مفهوم التسويق الداخلي بوصف ان مقدمي الخدمة الجامعة من العاملين يمثلون السوق الاول المستهدف لذا على الجامعة ان تقوم بتصميم وتطبيق البرامج والسياسات الموجهة لاحتياجات زبائنها الداخليين لغرض تحقيق التفوق التسويقي لها من خلال تلبية متطلبات الزبائن والاحتفاظ بهم لأطول مدة ممكنة.
- ✓ ضرورة زيادة الاهتمام بإجراءات التسويق الداخلي ؛

الخاتمة

- ✓ ضرورة الاهتمام بعملية التمكين ، بحيث يجب على المؤسسة اعطاء الحرية النسبية للعاملين في اداء عملهم من اجل شعور بارتياحي العامل في اداء مهامه وبأساليب متجددة ؛
- ✓ وضع برامج تدريبية متخصصة وبشكل دوري ومستمر ، وتطبيقه على العاملين في كافة المستويات الوظيفية؛
- ✓ العمل على توليد الرغبة في العمل لدى الموظفين من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية، ومنح العاملين الحوافز بناء على مهارتهم في العمل؛
- ✓ سعي الجامعة الى توفير حياة وظيفية افضل من خلال تهيئة مناخ عمل ملائم للعاملين فكلما اتسمت بيئة العمل بالقبول زد الرضا الوظيفي لديهم وبالنتيجة يساهم في الارتقاء بمستوى اداء العمل بشكل افضل.

أفاق الدراسة

- اثر التسويق الداخلي في تحسين اداء العاملين في المؤسسة؛
- اثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين؛
- اثر ممارسات التسويق الداخلي في تحسين السلوك الابداعي لدى العاملين في المؤسسة.
- دور التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية.

قائمة المراجع

المراجع

الكتب:

- 1- الطائي وآخرون ، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي ، وظيفي ، تنظيمي) ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن سنة 2006 .
- 2- برنوطي ، سعاد نائف ، إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، سنة 2004.
- 3- حميد عبد النبي الطائي ، قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي ، ط 1 ، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين ، الأردن ، عمان ، سنة 2001.
- 4- على فلاح الزعي ، الاتصالات التسويقية، مدخل منهجي تطبيقي، ط 1 ن دار المسيرة، عمان، 2010.
- 5- لطفي محمد علي، التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية، ط 1، دار اليازوري العلمية، الأردن - عمان، 2011.
- 6- مرعي محمد مرعي ، أسس إدارة الموارد البشرية (النظرية والتطبيق) ، دار الرضا للنشر، عمان ، الأردن ، سنة 1999.
- 7- يحيى بن ناصر، ادرة التفكير الإبداعي وأسس حل المشكلات، ط 1، أزمة للنشر، عمان- الأردن، 2016.

الرسائل جامعية ومقالات

(1) عربية:

- 1- أونيس وردة ، أهمية التسويق الداخلي في المؤسسة الخدمية على مستوى (BTOB) ، دراسة حالة بيات كاترينغ بورقلة (غير منشورة) ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية ، تخصص تسويق خدمي ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، السنة الجامعية 2012/2013.
- 2- ابو رمان واحمد، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، مجلة تنمية الرافدين، الأردن، مجلد 34، العدد 109، 2012.
- 3- ايمن عبد الله محمد ابوبكر، اثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية، الإمارات ابوظبي، 2015.
- 4- بخديجة محمد، اثر التسويق الداخلي على تحقيق ولاء الزبون، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2013.
- 5- بدرابي الخماس و موسى التميمي، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 19، العدد 73.
- 6- بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبون (البنوك التجارية)، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-2010.
- 7- بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2009.

- 8- حمدان الساكت ، التحفيز وأثرة على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية ، مذكرة الماجستير (غير منشورة) ، جامعة النجاح الوطنية ، دمشق ، سنة 2011 .
- 9- خالد الزعبي وحسين العزب, قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي، مجلة المنارة، محافظة إربد- الاردن، المجلد 13، العدد 2، 2007.
- 10- ربيع المسعود، متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 11- رموش عبد الحكيم، بولعراوي صلاح الدين، اثر النمط القيادة على السلوك الإبداعي للمرؤوسين، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2016.
- 12- زاهي إبراهيم وعمر احمد، اثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، دبلوم مهني متخصص إدارة منظمات مجتمع المدني، جامعة الإسلامية - غزة معهد تنمية المجتمعية، غزة فلسطين، 2013.
- 13- عادل بن صالح الشقحاء, علاقة الانماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري, مذكرة ماجستير, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض-السعودية، سنة 2003 .
- 14- عالية جواد محمد علي، دور السلوك الإبداعي للأفراد في تحقيق ريادة المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 89، بغداد- عراق.
- 15- عبد الفتاح الثلجة، اثر فرق العمل في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، مدينة حلب-سورية، 2009.
- 16- عمر جهاد عبد الرحيم محمدي، اثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين ، اطروحة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط،الأردن، 2016.
- 17- سعود بن محمد العريفي، المعوقات التنظيمية لإبداع العاملين دراسة ميدانية على وحدة التطوير الإداري بأجهزة الأمن العام بمدينة الرياض ، اطروحة الماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 18- فارس عبد الله كاظم، تحليل اثر إستراتيجية التسويق الداخلي على فاعلية المنظمات، مجلة الدنانير، العدد 7.
- 19- فؤاد حمودي وحوراء ثامر، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون، مجلة جامعة كربلاء العلمية، كربلاء- العراق، المجلد 13، العدد 1، 2015.
- 20- كمال بلمسعود ، أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي، دراسة لوكالة البنك الخارجي الجزائري (BEA) بورقلة، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2011.
- 21- مالك محمد وآخرون، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، محافظة الكرك-الأردن، المجلد 12، العدد 3، 2016.
- 22- محمد حسين عبد المحسن أبوسنينة ، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا ، دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة ، مذكرة الماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدارسات العليا ، سنة 2013.

- 23- محمد عبد الرحمن عمر، سياسات التسويق الداخلي ودورها في تعزيز الإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال، مجلة الدنانير، العدد10، 2017.
- 24- محمد عبد الوهاب العزاوي، اثر ابعاد راس المل الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، بلدية الموصل، المجلد 36، عدد64، 2013.
- 25- محمد عمر الزعبي، اثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مدين اريد- الاردن، المجلد 40 العدد2، 2013.
- 26- هاجر شاعر، دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين، مذكرة ماستر(غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.

(2) اجنبية:

- 1- EMMANUEL. A. AMANGALA and ANDY FRED، **Internal Marketing Strategy and Employee Performance** "European Journal of Business and Management ،Vol.5, No.31, 2013
- 2- MARIUS CALIN BENEA "INTERNAL MARKETING AND PERFORMANCE IN SERVICES ORGNIZAIONS ACTA TECHNICA CORVINIENSIS" _TOMI_ UNIVERSITY POLITEHNICA TIMISOARA ، ROMANIA 2008.
- 3-)Solmaz Moghimi1 & Indra Devi Subramaniam ، **Employees' Creative Behavior: The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs**، International Journal of Business and Management; Vol. 8, No. 5; Malaysian ، 2013.

الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة الاساتذة المحكمين

الرقم	لقب واسم الاستاذ	رتبة استاذ
1	يوسف اسماء	استاذة محاضر "أ"
2	بالأطرش حورية	استاذة محاضر "أ"
3	خويلد عفاف	استاذة محاضر "أ"
4	قداش سمية	استاذة محاضر "أ"

ملحق رقم (02) استمارة الاسئلة (استبيان)

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

إستمارة الأسئلة

في اطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، نقوم بدراسة حول التسويق الداخلي والسلوك الإبداعي لدى العاملين جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) حيث تتطلع هذه الدراسة الى الحصول على نظرة عامة عن مدى تأثير التسويق الداخلي على تنمية السلوك الابداعي لدى العاملين في المؤسسات الخدمية الجزائرية، لذي يرجى قراءة فقرات هذا الاستبيان بدقة واختيار الاجابة التي تعكس الواقع الفعلي مع تأكيد على ان هذه المعلومات التي تم التصريح بها من قبلكم ستعامل بسرية وأمانة ، ولن تستعمل إلا لإغراض علمية.

الطالبة: قاجة جهيدة

تقبلو مني فائق عبارات الاحترام والتقدير

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة

"البطاقة الشخصية"

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 20 إلى 35 من 36 إلى 45 من 46 فما فوق
- 3- المستوى التعليمي: مهني ليسانس ماستر دراسات عليا
- 4- سنوات الاقدمية: اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنة

الجزء الاول: (يقيس هذا الجزء التسويق الداخلي بابعاده)

التسويق الداخلي: هو معاملة العاملين على أنهم زبائن داخليين وذلك من خلال تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها؛

الرقم	الفقرات	غير موافق	محايد	موافق
-------	---------	-----------	-------	-------

1) الفقرات التالية متعلقة بالتمكين

1	امتلك الحرية في التصرف في تعديل طريقة تقديم الخدمة اعتمادا على احتياجات متلقيها.			
2	تتاح لي الفرصة لأداء عملي دون رقابة مستمرة			
3	تعطي الإدارة هامش حرية للعامل في اداء انشطته بشكل المناسب له.			

4	توفر لى ادارة جامعة فرص الابداع والابتكار اثناء عملى فى الوظيفة.		
5	ادارة جامعة تدعم الافكار التى يقدمها العامل لتحسين ادائه فى العمل.		
6	تفوض ادارة جامعة لى الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات طالبيها.		

2) الفقرات التالية متعلقة بالبرامج التدريب

الرقم	الفقرات	غير موافق	محايد	موافق
7	تحرص الادارة على التعرف وتحديد الاحتياجات الموظفين التدريبية لتحسين مستوى ادائهم عملهم.			
8	تحرص الادارة على توفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدرات الموظفين.			
9	تعقد الادارة دورات تدريب متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة الموظفين لاكتساب مهارات جديدة تفيدهم فى اداء العمل.			
10	يتم تقييم اداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادة المتدربين منها.			
11	تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم ومراجعة مستمرة.			

3) الفقرات التالية متعلقة بالحوافز والمكافآت

12	تمنح الادارة العليا الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.			
13	يتم مكافأة الافكار الجديدة التى يتم اقتراحات لتطوير الاداء.			
14	تتم عملية الترقية استنادا الى معيار التميز فى العمل والكفاءة فى الاداء.			
15	يتم تقييم الاداء من خلال مؤشرات صادقة (الحضور، انجاز العمل فى وقت المحدد، السرعة فى الاداء مهمى، التعاون، اللباقة فى المعاملة).			
16	يغلب اتجاه الادارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد.			

4) الفقرات التالية متعلقة بالاتصالات الداخلى

17	عملية الاتصال توفر المعلومات للإدارة فى مختلف مستوياتها الادارية			
18	يقوم الاتصال بتوفير المعلومات لإدارة المؤسسة من أجل تسيير مختلف مواردها فى الوقت المحدد.			
19	يساعد الاتصال فى تحقيق اهداف المؤسسة وزيادة كفاءة انشطت العاملين.			
20	الاتصال يساعد المؤسسة فى تقديم صورة الصحيحة عن جميع مستوياتها الادارية			
21	يقوم الاتصال بتوفير المعلومات للأطراف الخارجية ذات المصلحة المشتركة مع المؤسسة لضمان استمرارها.			

الجزء الثاني: متعلق بالسلوك الابداعي لدى العاملين

السلوك الابداعي: هو السلوك أو التصرف المميز او جديد والمألوف الذي مارسه الفرد أو الجماعة في موقع العمل.

الرقم	الفقرات	غير موافق	محايد	موافق
22	أشعر بأن لي مساهمة خاصة بإنتاج أفكار جديدة في مجال العمل.			
23	أقوم دائما بإتباع اساليب جديدة لأداء العمل.			
24	لدي القدرة على تقدم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.			
25	أعبر عن مقترحاتي و أفكاري الجديدة بثقة.			
26	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشاكل العمل.			
27	أستطيع غالبا حل المشكلات التي تواجهني في العمل بطرق ابداعية (جديدة).			
28	أركز على محاولة الحصول على أفكار جديدة أكثر من التركيز على محاولة الحصول على موافقة الآخرين.			
29	أميل للمجازفة غالبا في العمل من أجل إختبار أفكار جديدة.			
30	تهتم الادارة بتشجيع المبادرات الفردية و الأفكار الإبداعية (الجديدة) لدى العاملين.			
31	لدي الجرأة و الشجاعة لتقدم اعمال ابداعية (الجديدة).			
32	تخصص إدارة المؤسسة الأموال لتنفيذ وتطبيق الأفكار الإبداعية الجديدة.			
33	لدي القدرة على تحويل فشلي إلي نجاح.			
34	أشعر بالملل من تكرار الاجراءات المتبعة في انجاز العمل			

لكم مني فائق الاحترام والتقدير وشكرا

الملحق رقم (03) نتائج اختبار الفاكرونباخ للاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.793	34

الملحق رقم (04) نتائج اختبار معامل بيرسون

Corrélations

		التمكين	التدريب البرامج	والمكافآت الحوافز	الداخلي الاتصال	الابداعي السلوك
التمكين	Corrélation de Pearson	1	.209	.228	.127	.226
	Sig. (bilatérale)		.088	.062	.300	.064
	N	68	68	68	68	68
التدريب البرامج	Corrélation de Pearson	.209	1	.316**	.177	.287*
	Sig. (bilatérale)	.088		.009	.148	.017
	N	68	68	68	68	68
والمكافآت الحوافز	Corrélation de Pearson	.228	.316**	1	.167	.094
	Sig. (bilatérale)	.062	.009		.172	.444
	N	68	68	68	68	68
الداخلي الاتصال	Corrélation de Pearson	.127	.177	.167	1	-.025-
	Sig. (bilatérale)	.300	.148	.172		.839
	N	68	68	68	68	68
الابداعي السلوك	Corrélation de Pearson	.226	.287*	.094	-.025-	1
	Sig. (bilatérale)	.064	.017	.444	.839	
	N	68	68	68	68	68

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (04) المتوسطات والانحرافات المعيارية للاستبيان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
Q1	68	2.4412	.74076
Q2	68	2.1618	.89126
Q3	68	2.3382	.80317
Q4	68	2.5882	3.82543
Q5	68	2.1912	.77762
Q6	68	2.0147	.78213
Q7	68	2.2941	.79286
Q8	68	2.1618	.83951
Q9	68	2.1912	.88533
Q10	68	2.0000	.77267
Q11	68	1.9412	.80821
Q12	68	1.9412	.80821
Q13	68	1.8382	.76510
Q14	68	1.9706	.89727
Q15	68	2.2794	.80753
Q16	68	1.9559	.79988
Q17	68	2.6471	.59261
Q18	68	2.7500	.46920
Q19	68	2.7206	.51386
Q20	68	2.7353	.53581
Q21	68	2.6029	.64968
Q22	68	2.2794	.78883
Q23	68	2.5000	.68021
Q24	68	2.4412	.69930
Q25	68	2.4412	.76064
Q26	68	2.4265	.73943
Q27	68	2.6029	.55016
Q28	68	2.5147	.70165
Q29	68	1.9118	.61657
Q30	68	1.8676	.73107
Q31	68	2.4559	.67876
Q32	68	1.8382	.76510
Q33	68	2.7206	.54212
Q34	68	2.5294	.72216
التمكين	68	2.2279	.60120
التدريب البرامج	68	2.1176	.67535
والمكافآت الحوافز	68	1.9485	.65869
الداخلي الاتصال	68	2.6250	.49907
الابداعي السلوك	68	2.4044	.52017

الفهرس

III	اهداء
IV	الشكر والعرفان
V	الملخص:
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسويق الداخلي والسلوك الإبداعي لدى العاملين
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق الداخلي وتنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين
3	المطلب الأول: أسس ومفاهيم التسويق الداخلي
3	الفرع الأول: مفهوم وخصائص التسويق الداخلي
5	الفرع الثاني: أهمية وأهداف التسويق الداخلي
7	الفرع الثالث: أبعاد ومزايا وعوائق التسويق الداخلي
13	المطلب الثاني: السلوك الإبداعي لدى العاملين
13	الفرع الأول: مفاهيم السلوك الإبداعي
16	الفرع الثاني: أسس تنمية السلوك الإبداعي
21	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
21	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي
23	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالسلوك الإبداعي
25	المطلب الثالث: مقارنة بين دراسات السابقة ودرسا الحالية
25	الفرع الأول: أوجه التشابه
25	الفرع الثاني: أوجه لاختلاف:
25	الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

26.....	خلاصة الفصل:
27.....	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من موظفي جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-:
28.....	تمهيد:
29.....	المبحث الأول: الأدوات والطرق المستخدمة في جمع البيانات
29.....	المطلب الأول: الطرق المستخدمة في الدراسة الميدانية
29.....	الفرع الأول: مجتمع الدراسة واختيار العينة
29.....	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
30.....	الفرع الثالث: تلخيص المعطيات
30.....	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
30.....	الفرع الأول: اداة الدراسة (ادوات جمع البيانات والمعلومات)
31.....	الفرع الثاني: صدق وثبات الأداة الدراسة
31.....	الفرع الثالث : أساليب التحليل الاحصائي
32.....	المبحث الثاني: عرض ومناقشة وتحليل النتائج
32.....	المطلب الأول : عرض ومناقشة النتائج
32.....	الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية للعينة
33.....	الفرع الثاني: عرض نتائج اختبار الفرضيات
40.....	المطلب الثاني: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
40.....	الفرع اول: مناقشة النتائج الإحصاءات الوصفية (تحليل البيانات الشخصية)
41.....	الفرع الثاني: مناقشة النتائج اختبار الفرضيات
44.....	خلاصة الفصل
45.....	الخاتمة
45.....	قائمة المراجع
45.....	الملاحق
45.....	الفهرس