

The Impact of Administrative Transparency on the Relationship between Internal Marketing Policies and the Job Satisfaction of the Internal Customer: An Applied Study at Taif University - Kingdom of Saudi Arabia

Abdulraheem Ali Alghamdi

Abeer Kamel Alfarran

Business Administration College || Taif University || KSA

Abstract: This study aims to identify the extent of the practice of internal marketing policies and administrative transparency at Taif University, and its impact on the level of internal customer satisfaction (employee). As well as to observe the mediating effect of administrative transparency in the relationship between internal marketing policies and internal customer satisfaction. This study attempts to fill the gap in previous studies related to the impact of internal marketing policies (independent variable) and administrative transparency (intermediate variable) on enhancing internal customer satisfaction (dependent variable) in Saudi universities. A descriptive-analytical approach was used, and 254 questionnaires were distributed randomly stratified to the study sample. The number of valid questionnaires for analysis was (125), which were analysed using the statistical program (SPSS). The findings were that there was a medium degree of approval towards each of the dimensions of internal marketing, the practice of administrative transparency and internal customer satisfaction. There was also a relationship and impact between internal marketing policies and internal customer satisfaction. Similarly, there was a relationship and impact between administrative transparency and internal customer satisfaction. There were a relationship and impact between internal marketing policies and administrative transparency. Moreover, it found that administrative transparency strengthens the positive relationship between internal marketing policies and internal customer. This study recommended increasing employees' job satisfaction by implementing an effective system of incentives and rewards, training and development and promotions. Furthermore, universities should improve the level of administrative transactions and communications, financial facilitation and good relations among employees. Moreover, they have to adopt the concept of internal marketing by meeting the needs of employees and working on developing them. Finally, they have to tout administrative transparency policies, as well as clarifying the reasons for administrative decisions with stability and ease of understanding in order to build credibility and trust with employees.

Keywords: Internal customer, Internal marketing policies, Job satisfaction, administrative transparency.

أثر الشفافية الإدارية في العلاقة بين سياسات التسويق الداخلي وبين الرضا الوظيفي
للعامل الداخلي - دراسة تطبيقية بجامعة الطائف، المملكة العربية السعودية -

عبد الرحيم علي الغامدي

عبير كامل الفران

كلية إدارة الأعمال || جامعة الطائف || المملكة العربية السعودية

الملخص: هدفت الدراسة إلى معرفة مدى ممارسة كلاً من سياسات التسويق الداخلي والشفافية الإدارية في جامعة الطائف وأثر ذلك على مستوى رضا العميل الداخلي (الموظف). وكذلك معرفة الأثر الوسيط للشفافية الإدارية في العلاقة بين سياسات التسويق الداخلي ورضا العميل الداخلي. وتكمن أهمية الدراسة في معالجة الفجوة العلمية المتعلقة بمحدودية الدراسات السابقة في التعرف على أثر سياسات التسويق الداخلي (المتغير المستقل) والشفافية الإدارية (المتغير الوسيط) على تعزيز رضا العميل الداخلي (المتغير التابع) في الجامعات السعودية. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع 254 استبانة بشكل عشوائي طبقي على مجتمع الدراسة. وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (125) استبانة، وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: هناك درجة متوسطة من الانطباع نحو كل من أبعاد التسويق الداخلي، وممارسة الشفافية الإدارية ورضا العميل الداخلي. كذلك هناك علاقة وتأثير بين سياسات التسويق الداخلي وبين رضا العميل الداخلي. كما وجد أن هناك علاقة وتأثير بين الشفافية الإدارية وبين رضا العميل الداخلي. وأيضاً هناك علاقة وتأثير بين سياسات التسويق الداخلي والشفافية الإدارية. كما وجد أن المتغير الوسيط الشفافية الإدارية يزيد من قوة العلاقة الإيجابية بين سياسات التسويق الداخلي والعميل الداخلي. أوصت الدراسة برفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين وذلك من خلال وضع نظام فعال لكل من الحوافز والمكافآت، والتدريب والتطوير، والترقيات. بالإضافة إلى تحسين مستوى التعامل الإداري والاتصالات والتسهيلات المادية وتشجيع العلاقات الجيدة بين الموظفين. كما يجب أن تتبنى مفهوم التسويق الداخلي وذلك من خلال تلبية احتياجات الموظفين والعمل على تطويرها. وأخيراً، أن تنتهج سياسات الشفافية الإدارية في ممارسة أعمالها وكذلك توضيح أسباب القرارات الإدارية مع استقرار وسهولة فهم التشريعات الإدارية وذلك لبناء المصداقية والثقة مع الموظفين.

الكلمات المفتاحية: الشفافية الإدارية، العميل الداخلي، الرضا الوظيفي، سياسات التسويق الداخلي.

1- المقدمة

يعتبر مفهوم التسويق الداخلي حديثاً نسبياً، ويقوم على مبدأ أن موظفي المنظمة هم عملاءها وسوقها الأول وأن لهم حاجات يجب إشباعها. أن تطبيق التسويق الداخلي يساهم في زيادة رضا عملاء الداخل (أبو حمرة، 2017: 131) مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمة المقدمة للعميل الخارجي. ويعتبر التسويق الداخلي من أهم إستراتيجيات التسويق التي تساهم في التقليل من التكاليف وزيادة الأرباح، وكذلك في تنمية مهارات العاملين وتعزيز أدائهم ليكونوا قادرين على تقديم خدمات أفضل تحقق رضا العملاء الخارجيين الذي بدوره سوف يساهم في تحقيق الربحية للمنظمة (Alghamdi, 2016, p.120). وبما أن أنشطة التسويق الداخلي تعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمة وتعزز كفاءتها (أبو حمرة، 2017: 31)، فلا بد أن تُعتبر الوظيفة من خلال التسويق الداخلي بمثابة الخدمة التي تقدم للموظفين (Alghamdi, 2016, p.120).

في المقابل، نجد أن الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تلقى اهتماماً من قبل المنظمات لكونها أداة لمحاربة أشكال الفساد المختلفة. كما وتؤدي دوراً كبيراً في تحقيق التنمية الإدارية وتعزيز روح الإيجابية لدى الموظفين مما يساهم في إنجاز الأعمال بالشكل المطلوب وكذلك تحقيق رضا الموظفين (حرب، 2011: 3). وبناءً على ما سبق، فإن هذا البحث يهتم بمعرفة مدى وجود علاقة وتأثير مباشر وغير مباشر بين ثلاث متغيرات وهي (سياسات التسويق الداخلي والشفافية الإدارية ورضا العميل الداخلي) وذلك بالتطبيق على جامعة الطائف.

2- مشكلة البحث

أشار تقرير منظمة الشفافية الدولية (2017) إلى احتلال المملكة العربية السعودية للمرتبة السابعة والخمسون على مستوى العالم من حيث انعدام الشفافية وتفشي الفساد (Transparency International, 2017). وبمراجعة الدراسات السابقة، لوحظ أن الفساد الإداري بالمملكة العربية السعودية، وخاصة في قطاع التعليم لم يحظَ بالكثير من الدراسات. ومن جانب آخر، أتضح أن التسويق الداخلي يؤثر على تعزيز رضا العميل الداخلي (العميل

وحسن، 2015؛ الكندري، 2014؛ Salem, 2013؛ Alghamdi, 2016؛ Oluseye, et al., 2012)، وأن هناك علاقة بين الشفافية الإدارية والرضا الوظيفي (القحطاني، 2017؛ الثبتي، 2016؛ المشاقبة، 2016؛ غيطان، 2014؛ عربيات، 2011). وبمراجعة الدراسات السابقة، لوحظ محدودية البحوث العلمية التي درست هذا الجانب في الجامعات السعودية، فجاءت الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة والاجابة على التساؤلات التالية:

- 1- إلى أي مدى يتم تطبيق سياسات التسويق الداخلي في جامعة الطائف؟
- 2- إلى أي مدى يتم ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الطائف؟
- 3- هل توجد علاقة وتأثير بين سياسات التسويق الداخلي وبين رضا عملاء الداخل؟
- 4- هل توجد علاقة وتأثير بين سياسات التسويق الداخلي (الحوافز والمكافآت، وضوح الأدوار، تدريب وتطوير الموظفين، العلاقات الداخلية) وأبعاد الشفافية الإدارية (القوانين والتشريعات، المعلومات، اتخاذ القرارات، الاتصال الإداري، تقييم الأداء، المساءلة)؟
- 5- هل توجد علاقة وتأثير بين أبعاد الشفافية الإدارية (القوانين والتشريعات، المعلومات، اتخاذ القرارات، الاتصال الإداري، تقييم الأداء، المساءلة) ورضا العميل الداخلي؟
- 6- هل يزيد مستوى الشفافية الإدارية كمتغير وسيط من قوة العلاقة الإيجابية بين سياسات التسويق كمتغير مستقل، ورضا العميل الداخلي كمتغير تابع؟

3- فروض البحث:

كما تسعى الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

1. وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين سياسات التسويق الداخلي وبين رضا العميل الداخلي.
2. وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية وبين رضا العميل الداخلي.
3. وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين سياسات التسويق الداخلي والشفافية الإدارية.
4. يزيد مستوى الشفافية الإدارية كمتغير وسيط من قوة العلاقة الإيجابية بين سياسات التسويق الداخلي كمتغير مستقل ورضا الموظفين (عملاء الداخل) كمتغير تابع.

4- أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

1. معرفة مدى تطبيق سياسات التسويق الداخلي في جامعة الطائف.
2. معرفة مدى ممارسة الشفافية الإدارية في جامعة الطائف.
3. معرفة مدى وجود علاقة وتأثير بين سياسات التسويق الداخلي وبين رضا عملاء الداخل.
4. معرفة مدى وجود علاقة وتأثير بين سياسات التسويق الداخلي والشفافية الإدارية.
5. معرفة مدى وجود علاقة بين أبعاد الشفافية الإدارية ورضا العميل الداخلي.
6. معرفة الأثر الوسيط للشفافية الإدارية في العلاقة بين سياسات التسويق الداخلي كمتغير مستقل، ورضا العميل الداخلي كمتغير تابع.
7. تقديم مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وسياسات وبرامج التسويق الداخلي وتعزيز الشفافية والحد من الفساد الإداري.

5- أهمية البحث

تنعكس أهمية هذا البحث في الجوانب التالية:

1. أن هذا البحث من أوائل البحوث التي تناولت دراسة أثر التسويق الداخلي والشفافية الإدارية على مستوى رضا العميل الداخلي بالجامعات السعودية.
2. الدراسات السابقة أوصت باستخدام التسويق الداخلي في قطاع الخدمات، ويعتبر الخدمة التعليمية من أهم الخدمات التي تقدم للمجتمع (حجازي، 2009: 150).
3. يمكن من الناحية التطبيقية أن تستفيد منشآت الخدمات التعليمية والجامعات بصفة خاصة من نتائج هذا البحث في تطوير وتحسين جودة الخدمات المقدمة للموظفين (عملاء الداخل). وذلك من خلال التطبيق الصحيح لسياسات برامج التسويق الداخلي الموجهة لموظفيها والنظر إليهم كعملاء داخليين يجب الحرص على زيادة مستوى رضاهم الوظيفي والتي بالتالي سوف تساهم في الحد من الفساد الإداري وذلك بزيادة مستوى الشفافية الإدارية.

6- الدراسات السابقة

1-6 الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي وأثره على تعزيز رضا العميل الداخلي

- دراسة اولوسي وآخرون (Oluseye et al., 2012) هدفت إلى دراسة ممارسات التسويق الداخلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الجامعات النيجيرية، واثبتت النتائج الى أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي.
- أما دراسة علاء الدين (Ala'Eddin, 2012) التي هدفت لمعرفة تأثير التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بالمستشفيات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، أظهرت النتائج أن التسويق الداخلي (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الدعم التنظيمي والحوافز، سياسات الاحتفاظ) كان له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.
- وفي دراسة أخرى، سعى سالم (Salem, 2013) إلى هدف معرفة العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي بالتطبيق على موظفي الدعم في إحدى الجامعات الماليزية الى ان التسويق الداخلي يرتبط ارتباطاً إيجابياً مع الرضا الوظيفي، كما كشفت نتيجة الانحدار أن 40.9% من التباين في الرضا الوظيفي تم تفسيره من خلال أبعاد التسويق الداخلي.
- وقامت دراسة الكندري (2014) بأجراء دراسة على موظفي المؤسسات التعليمية الجامعية الكويتية والتي هدفت الى تحديد العلاقة بين التسويق الداخلي (الاتصال داخل الجامعة، العلاقة بين العاملين، وضوح دور العمل، تنمية دافعية العاملين) وعوامل الرضا الوظيفي (الرضا عن الاجر، الانتماء الوظيفي، الرضا عن القيادة، الرضا عن بيئة العمل). وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين اجراءات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين.
- وفي دراسة العطار وحسن (2015) التي هدفت الى بيان مدى تأثير التسويق الداخلي في تحقيق رضا العاملين لدى المصارف الاهلية العراقية والذي ينعكس بدوره الى تحقيق رضا الزبون الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التسويق الداخلي ورضا الزبون ووجود تأثير ذو دلالة معنوية للتسويق الداخلي في رضا العميل الداخلي.

- أما في دراسة هيكه وآخرون (Hikhah et al., 2016) التي أجريت على موظفي احد بنوك ايران بهدف معرفة تأثير التسويق الداخلي على رضا الموظفين واثره على الكلمة المنطوقة، أثبتت الى ان التسويق الداخلي له تأثير ايجابي على رضا العاملين.
- وهدفت دراسة الغامدي (Alghamdi, 2016) لمعرفة مدى وجود علاقة وتأثير ذو دلالة احصائية بين أبعاد التسويق الداخلي وبين رضا عملاء الداخل لدى موظفي جامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد التسويق الداخلي وبين رضا عملاء الداخل عن الخدمات المقدمة لهم.

2-6 الدراسات المتعلقة بالشفافية الإدارية وأثرها على الرضا الوظيفي

- أكد عربيات (2011) من خلال بحثه عن الشفافية الادارية لدى مدرء التربية والتعليم وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمدرء المدارس العاملين معهم في الاردن الى وجود علاقة بين الشفافية الادارية والرضا الوظيفي حيث أن وضوح القرارات والتوجيهات الواردة من قبل المديرين في الوزارة يعمل على زيادة الرضا الوظيفي لمدرء المدارس في أعمالهم اليومية.
- وأثبت غيطان (2014) من خلال دراسته التي هدفت إلى معرفة درجة ممارسة الشفافية الادارية للقيادات الأكاديمية والادارية في جامعة اردنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين الى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة احصائية بين درجة ممارسة الشفافية الادارية لدى القادة الأكاديميين والإداريين ودرجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- كما أجرى الثبتي (2016) دراسة بعنوان الشفافية الادارية لمديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها برضا المعلمين وأكدت الى ان العلاقة بين الشفافية الادارية لمديري المدارس والرضا الوظيفي للمعلمين علاقة قوية جدا وطردية.
- وتوصلت الدراسة التي أجرتها المشاقبة (2016) التي هدفت الى معرفة درجة ممارسة الشفافية الادارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة تدريس ثلاث جامعات حكومية اردنية الى وجود علاقة طردية ودالة إحصائية بين درجة ممارسة الشفافية الادارية وأبعادها ومستوى رضا اعضاء هيئة التدريس الوظيفي.
- قام القحطاني (2017) بدراسة دور الشفافية الادارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشباب والرياضة القطرية وتوصلت الى وجود دور معنوي ذو دلالة احصائية لأساليب الشفافية الادارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

3-6 الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين التسويق الداخلي والشفافية الإدارية

- بمراجعة الدوريات والمراجع العربية والأجنبية وقواعد البيانات، لم يجد الباحثان دراسات تناولت العلاقة بين التسويق الداخلي والشفافية الإدارية. فجاءت هذه الثغرة البحثية وتم صياغة الفرض الثالث: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين سياسات التسويق الداخلي والشفافية الإدارية".

4-6 الدراسات المتعلقة بالعلاقة والتأثير غير المباشر للتسويق الداخلي على الشفافية الإدارية وذلك من خلال الرضا الوظيفي.

- لم يتوصل الباحثان إلى دراسات علمية سابقة قامت بدراسة الأثر الوسيط للشفافية الإدارية في العلاقة بين سياسات التسويق الداخلي والرضا الوظيفي. ولمعرفة ذلك الدور ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم صياغة

الفرض الرابع: "يزيد مستوى الشفافية الإدارية كمتغير وسيط من قوة العلاقة الإيجابية بين سياسات التسويق الداخلي كمتغير مستقل ورضا الموظفين (عملاء الداخل) كمتغير تابع".

7- الإطار النظري

1-7 التسويق الداخلي

نظراً لشدة المنافسة بين المنظمات ونمو الاحتياجات الإنسانية، تزايد الاهتمام بالتسويق الداخلي بهدف تحقيق المستوى المنشود من جودة الخدمات المقدمة للعملاء. ويُعرّف التسويق الداخلي على أنه إعداد البرامج والخطط لتحقيق الأهداف التنظيمية لمواجهة احتياجات السوق الداخلي والخارجي بهدف تلبية احتياجات الموظفين والعملاء (محمد وآخرون، 2014: 243). كما يُعرف على أنه عملية جذب أفضل العناصر من الموارد البشرية وتدريبهم وتحفيزهم وبناء علاقات جيدة معهم لضمان ولائهم والحفاظ عليهم، بهدف الارتقاء بجودة المنتجات لإشباع الحاجات التي تحقق الرضا للعملاء الخارجيين (إسماعيل، 2011: 179).

واختلفت الدراسات السابقة في تحديد أبعاد التسويق الداخلي. فيرى محمد وآخرون (2014: 248) أن أبعاد التسويق الداخلي تشمل الاختيار والتعيين، والتدريب، والحوافز والمكافآت، والصلاحيات، والمعلومات التسويقية. وأشار إسماعيل (2011: 198) إلى الحوافز والمكافآت، ووضوح الأدوار، وتدريب وتطوير العاملين، والاتصالات الداخلية، والعلاقات الداخلية على أنها أبعاد للتسويق الداخلي. وهذه الدراسة سوف تستخدم أبعاد التسويق الداخلي التي حددها إسماعيل (2011) باعتبارها الأكثر شيوعاً واتفاقاً بين الباحثين. وفيما يلي شرح موجز لكل بُعد منها (أبو عودة، 2014: 20؛ إسماعيل، 2011: 188-189):

1. الحوافز والمكافآت: الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوافر في بيئة العمل وتشكل ثقافته، والمكافأة تتمثل في حصول العاملون على التعويض العادل للجهد المبذول في العمل بما يحقق أهداف المنظمة. وتنقسم الحوافز إلى نوعين: مادية وهي حوافز ملموسة تشمل (الرواتب، المكافآت، التعويضات، العلاوات، الترقيات)، وحوافز معنوية لا تعتمد على المال في تحفيز الموظفين للعمل وتشمل (الرضا الشخصي، الاعتراف بالإنجاز، إشراك العاملين في الإدارة).
2. وضوح أدوار العمل: يقصد به وجود هيكل تنظيمي للمنظمة يوضح كل من المستويات الإدارية، وطبيعة الاتصالات العامودية والأفقية، وكذلك وضوح السلطات والمسئوليات وغيرها من المبادئ الإدارية المختلفة.
3. تدريب وتطوير الموظفين: هو إجراء مخطط يهدف إلى تعليم الموظفين كيفية أداء وظائفهم الحالية ومساعدتهم على اكتساب المعارف والمهارات التي يحتاجونها للأداء الفعال.
4. الاتصالات الداخلية: هي شبكة العمل التي من خلالها يتم جمع ونقل المعلومات بشكل ميسر وخالي من الضبابية بين الطرفين المتصلين، مما يساهم بالتالي في صنع قرار فعال وتقديم خدمات بجودة عالية للعملاء.
5. العلاقات الداخلية: هي الجهود المخططة لبناء علاقات جيدة بين المنظمة والموظفين من خلال نشر الاحترام المتبادل، وتشجيع روح العمل التعاوني وتبني الاتصالات غير الرسمية فيما بينهم.

2-7 الشفافية الإدارية

ارتبط مصطلح الشفافية بالعديد من العلوم الإنسانية، واتفقت المراجع الأدبية على أن الشفافية لها أثر في محاربة الفساد. حيث عرّف الخرابشة (1997: 341) الشفافية على أنها التشريعات والسياسات التي تتسم بالوضوح، وسهولة الفهم، والاستقرار والانسجام مع بعضها، وأيضاً تمتعها بالمرونة وإمكانية تطويرها وفقاً للمتغيرات الخارجية،

وكذلك نشرها والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع. أما رولنس (Rawlins, 2008, p. 15) فقال هي إفصاح الشركات بشكل مقصود عن جميع المعلومات القابلة للإعلان قانونياً بشكل دقيق وواضح في الوقت المناسب سعياً لتعزيز قدرة تفكير كل من الجمهور والجهات المسؤولة عن سياساتهم وممارساتهم وتصرفاتهم. وتعتبر الشفافية الإدارية مطلباً هاماً كونها تمثل عنصر الثقة بين الإدارة والجهات ذات العلاقة. وقد أوضح الراشدي (2007: 17) أهميتها ومنها زيادة ولاء وإنتاجية الموظفين، رفع مستوى جودة الأداء الشخصي والمؤسسي، المساهمة في سرعة إنجاز العمل المطلوب وتسهيل إجراءاته، وفي نجاح خطط التطوير التنظيمي، كما تمثل وسيلة لفرض الرقابة الذاتية.

قُسمت أشكال الشفافية إلى نوعين، داخلية وخارجية. الشفافية الداخلية هي السلوكيات المتبعة داخل العمل الإداري المتمثلة في تعامل الإدارة مع موظفيها بوضوح وبدون أدنى مستوى للسرية وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرارات ورسم السياسات الخاصة بها. أما الشفافية الخارجية هي العملية التنظيمية التي تربط الإدارة بالمجتمع الخارجي والتي تتمثل في قيام الإدارة بنشر معلومات صحيحة عن خدماتها وما يواجهها من عقبات في أعمالها من خلال طرحها على الرأي العام للمناقشة (أبو كريم، 2005: 60). كما وترتبط الشفافية الإدارية ارتباطاً وثيقاً بعدة أبعاد (السبيعي، 2010: 20؛ أبو كريم، 2005: 17) وهي:

1. الأنظمة والقوانين: أن وضوح وبساطة وشفافية الأنظمة والقوانين تساعد في تحقيق العدالة وكشف ممارسات الفساد الإداري وبالتالي رفع كفاءة العمل.
 2. المعلومات: أن توفر المعلومات ووضوحها وكذلك سهولة الوصول لها يساعد في اتخاذ القرار المناسب ورفع كفاءة العمل وتحسين مخرجاته.
 3. المشاركة في اتخاذ القرارات: لا بد من توفير المعلومات اللازمة وفي الوقت المناسب لجميع المستويات الإدارية للمشاركة في صنع واتخاذ القرار والذي يمثل قرار جماعي وقابل للتطبيق.
 4. الاتصال الإداري: وهو عملية نقل وتبادل المعلومات بشكل دقيق وواضح والتي على أساسها يتم اتخاذ القرار.
 5. تقييم الأداء: سعياً لتحقيق العدالة وتحسين الكفاءة الإنتاجية، لا بد من الإفصاح عن تقييم أداء الموظف وذلك من خلال معرفته بما هو مطلوب منه، وإعطائه معلومات واضحة وصحيحة عن نقاط ضعفه وكيفية تحسين أداءه، وكذلك إشراكه في تقييم أداءه وطرق تطويره.
 6. المساءلة: ويقصد به الطلب من الشخص المسؤول تقديم التوضيحات اللازمة حول كيفية تنفيذه للواجبات ومدى استخدامه للصلاحيات الممنوحة له بهدف الرقابة لتحسين الأداء وتحقيق العدالة.
- وعلى الرغم من أهمية تطبيق الشفافية الإدارية، إلا أنه من الممكن أن تواجه الإدارة بعض من المعوقات ومنها الاستمرار في تطبيق الأنظمة البيروقراطية وتعقيد الإجراءات، استغلال بعض الموظفين للمعلومات المتاحة لتحقيق أهدافهم الخاصة وإن تعارضت مع أهداف الإدارة، عدم وضوح بعض الأهداف، إضافة إلى وجود الازدواجية والفوضى في عمليات التطوير والتغيير (السبيعي، 2010: 20).

3-7 الرضا الوظيفي

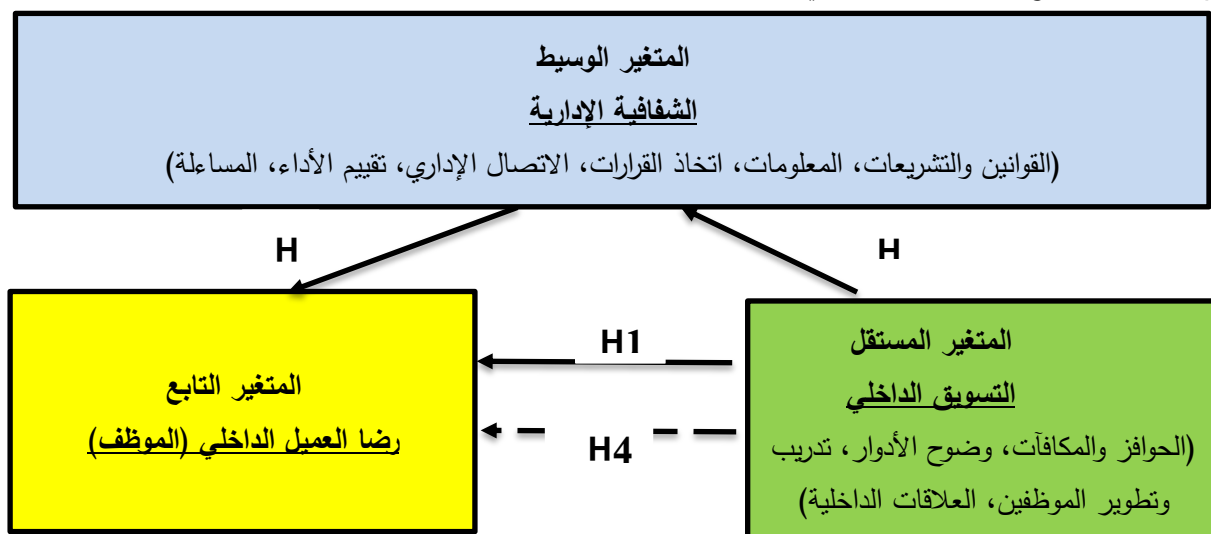
عُرف الرضا الوظيفي على أنه شعور الموظف الإيجابي تجاه وظيفته نتيجة لقدرتها على تحقيق احتياجاته المختلفة وإشباعها (سلطان، 2004: 219). وعلى الجانب الآخر، اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف اهتماماتهم. فقد ذكر سلطان (2010: 202-203) أن هناك عاملين يتحقق من خلالهما الرضا الوظيفي، عامل مرتبط بالموظف نفسه وتشمل (احترام الذات، تحمل الضغوط، المكانة

الاجتماعية)، والآخر مرتبط بالعوامل التنظيمية وتشمل (سياسات المنظمة، نظام العوائد، الإشراف، توصيف الوظيفة، ظروف العمل، الترقية، جماعات العمل). أما الشرايده (2008: 98) فقسمها إلى عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة وأطارها، وعوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها، وعوامل تنظيمية تتعلق بالسياسات المتبعة وأخرى تتعلق بالفرد، وأخيراً عوامل بيئية.

8- المخطط الفرضي للبحث

الشكل رقم (1) يوضح المخطط الفرضي للبحث وهو عبارة عن محاولة لتجسيد ظاهرة البحث وتبسيطها وتمثيلها والتعريف بمتغيراتها وعناصرها وتحديد العلاقات الافتراضية بين العناصر، كما يهدف إلى تسهيل وفهم التفاعلات بين الأسباب والنتائج للظاهرة قيد البحث. واعتماداً على الدراسات السابقة تم تطوير المخطط الفرضي في إطار ثلاث متغيرات رئيسية هم:

- أ- المتغير المستقل: سياسات التسويق الداخلي (الحوافز والمكافآت، وضوح الأدوار، تدريب وتطوير الموظفين، العلاقات الداخلية).
- ب- المتغير الوسيط: الشفافية الإدارية (القوانين والتشريعات، المعلومات، المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الاتصال الإداري، تقييم الأداء، المساءلة).
- ج- المتغير التابع: رضا العميل الداخلي (الموظف).



شكل رقم (1) المخطط الفرضي للبحث

9- منهج البحث:

بناءً على طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكن من خلاله جمع ووصف البيانات وتحليلها للوصول إلى الاستنتاجات. كما يعتمد هذا المنهج على سؤال المستقصى منهم وعلى البيانات الثانوية المتاحة بهدف تحديد خصائص الظاهرة وحجمها، وكذلك درجة الارتباط بين المتغيرات المختارة، كما وتعتبر الدراسة ميدانية لأنها تهتم بجمع بيانات أولية من جامعة الطائف محل الدراسة. كما وأُعدت هذا البحث على مصدرين للبيانات (النجار وآخرون، 2018: 77). أولاً، المصادر الثانوية وذلك من خلال الرجوع إلى الكتب والبحوث المنشورة في المجالات والمراجع العلمية العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بهدف تأصيل

الإطار النظري وبناء الفرضيات. ثانياً، المصادر الأولية من خلال استخدام قائمة الاستبانة التي تم تصميمها من قبل الباحثان لخدمة أهداف الدراسة والتي تم توزيعها على موظفين جامعة الطائف للحصول على المعلومات اللازمة.

1-9 أداة جمع البيانات

تم جمع البيانات الخاصة بهذا البحث من خلال الاستبانة، وقد اشتملت على المقاييس التالية:

1-1-9 مقياس التسويق الداخلي

تم قياس التسويق الداخلي باستخدام المقياس الذي أعده غرونروز (Gronroos,1990) والذي استخدمه بعض الباحثين مثل (إسماعيل، 2011، 2014؛ طرشان، 2014)، ويتكون مقياس التسويق الداخلي من أربعة أبعاد تشمل (الحوافز والمكافآت، وضوح الأدوار لدى الموظفين، تدريب وتطوير الموظفين، العلاقات الداخلية). وقد تم قياس بُعد وضوح الأدوار لدى الموظفين من خلال سبع عبارات، وست عبارات للقياس لكل من بُعد تدريب وتطوير الموظفين وبُعد الحوافز والمكافآت، أما بُعد العلاقات الداخلية فتم قياسه من خلال خمس عبارات. وصيغت جميع العبارات لجميع الأبعاد على مقياس ليكرت الخماسي (يتراوح من 1= لا أوافق على الإطلاق إلى 5= أوافق بشدة).

2-1-9 مقياس الشفافية الإدارية

تم قياس الشفافية الإدارية باستخدام المقياس الذي استخدمه حرب (2011)، حيث تكون من خمسة عشر عبارة، كما وصيغت جميع العبارات على مقياس ليكرت الخماسي (يتراوح من 1= لا أوافق على الإطلاق إلى 5 = أوافق بشدة).

3-1-9 مقياس مستوى الرضا الوظيفي

تم استخدام مقياس الرضا الوظيفي والذي أعده موهرمان وآخرون (Mohrman et al., 1977) واستخدمه سيريت (Cerit, 2009) الذي اشتمل على ثمان عبارات، وصيغت جميعها على مقياس ليكرت الخماسي (يتراوح من 1= غير راضي على الإطلاق إلى 5 = راضي جداً).

4-1-9 العوامل الديموغرافية

تم قياس العوامل التالية: الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، مستوى التعليم، الدخل الشهري.

2-9 صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه. وقد قام الباحثان بالتأكد من صياغة العبارات الواردة فيها ومدى وضوحها بالنسبة للمستقصى منهم وذلك عن طريق عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من 5 أساتذة متخصصين في الإدارة والتسويق. وفي ضوء المقترحات المقدمة من المحكمين، تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل لإخراج الاستبانة بصورتها النهائية.

3-9 ثبات الاستبانة

يقصد بها أن تعطي الاستبانة نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها عدة مرات تحت نفس الظروف والشروط، وبمعنى أخرى هو استقرار نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. ومن أجل اختبار ثبات الاستبانة، فقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، حيث يقيس هذا المعامل مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة ومقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة لردود المستقصى منهم تجاه فقراتها. وتتراوح قيمة معامل ألفا (1-0)، وتكون مقبولة إحصائياً إذا زادت عن (0.7) وعندها يكون ثبات الأداة جيداً وبالتالي يمكن تعميم النتائج (النجار وآخرون، 2018: 151).

يبين الجدول رقم (1) نتائج اختبار درجة ثبات ألفا كرونباخ لكل مقياس ويُعد من أبعاد المقاييس المختلفة. ويلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع المقاييس تتراوح من (0.86) إلى (0.95)، ولكل بُعد من أبعاد المقاييس تتراوح من (0.73) إلى (0.89)، وتعتبر هذه النسبة عالية ومقبولة وبالتالي يمكن الاعتماد على مصداقية أداة القياس وتعميم نتائج الدراسة.

جدول رقم (1): نتائج اختبار درجة الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

| قيمة المقاييس | عدد العبارات الإجمالية للمقياس | قيمة ألفا للمقياس | عدد العبارات لكل بُعد | قيمة ألفا لكل بُعد |
|-------------------------|--------------------------------|-------------------|------------------------|--------------------|
| التسويق الداخلي | 30 | .941 | الحوافز والمكافآت | .731 |
| | | | وضوح الأدوار | .887 |
| | | | تدريب وتطوير الموظفين | .749 |
| | | | العلاقات الداخلية | .888 |
| | | | الاتصالات داخل المنظمة | .894 |
| مقياس الشفافية الإدارية | 15 | .953 | ----- | ---- |
| مقياس الرضا الوظيفي | 12 | .866 | ----- | ---- |

4-9 مجتمع البحث والعينة

يشمل مجتمع البحث كل من الموظفين والموظفات بجامعة الطائف في المركز الرئيسي بالحوية والبالغ عددهم (755) موظف وموظفة. واستخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية وذلك نظراً لكبر حجم مجتمع البحث مع إمكانية تحديده وحصره وكذلك لعدم تجانس مجتمعه. والجدول رقم (2) يوضح مجتمع البحث وأعداد كل فئة.

جدول رقم (2): مجتمع البحث

| بيان | العدد | النسبة |
|----------|-------|--------|
| موظف | 434 | 57% |
| موظفة | 321 | 43% |
| الإجمالي | 755 | 100% |

5-9 حجم العينة

وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية لتحديد حجم العينة في ضوء معامل ثقة قدره 95% ومستوى معنوية 5%، بلغ حجم العينة (254) مفردة. ولتكون العينة ممثلة لمجتمع البحث تمثيلاً طبيعياً من حيث فئاته، فقد كانت العينة العشوائية الطبقية هي أنسب أنواع العينات، وتكونت فئاته من الرجال والنساء (النجار وآخرون، 2018: 117). يوضح الجدول رقم (3) حجم العينة ونسبة الاستجابة لكل فئة.

جدول رقم (3): حجم العينة بالنسبة لكل فئة ونسبة الاستجابة لكل فئة

| بيان | العدد | النسبة | عدد ونسبة الاستجابة من كل فئة |
|------|-------|--------|--------------------------------------|
| موظف | 145 | 57% | نسبة الاستجابة العدد 66 46% |

| بيان | العدد | النسبة | عدد ونسبة الاستجابة من كل فئة |
|----------|-------|--------|-------------------------------|
| | | | نسبة الاستجابة |
| موظفة | 109 | %43 | 59 |
| الإجمالي | 254 | %110 | 125 |

6-9 أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام برنامج SPSSv21 (Package for Social Sciences The Statistical) لتحليل بيانات الدراسة، كما استخدم عدد من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات التي احتوت عليها الاستبانة وذلك لاختبار فروض البحث. وتمثلت هذه الأساليب في الوسط الحسابي، ومعامل الثبات ألفا كرونباخ، ومعامل ارتباط بيرسون لتحديد مدى وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، كذلك الانحدار البسيط والمتدرج لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وتحديد نسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة، وأخيراً تحليل المسار (التحليل الهيكلي) لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين سياسات التسويق الداخلي كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع والشفافية الإدارية كمتغير وسيط لبيان دور الوسيط في هذه العلاقات.

10- التحليل الإحصائي للبيانات

تم ترميز بيانات الاستبانة ثم تفرغها في البرنامج الإحصائي (SPSS) تمهيداً لإجراء التحليل الإحصائي والذي يشمل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، وأخيراً اختبارات فرضيات البحث. وسوف يتم تناول العناصر السابقة بشيء من التفصيل كما يلي:

10-1 الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

اشتملت قائمة الاستبانة على بيانات ديموغرافية عن المشاركين في الدراسة شملت: الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، الدخل الشهري، مستوى التعليم. ويظهر الجدول رقم (4) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة والبالغ عددهم 125 مفردة. ويلاحظ أن 53% من أفراد العينة ذكور و47% منهم إناث، و79% منهم متزوجين و21% منهم عزاب، كما أن 88% من المشاركين في الدراسة أعمارهم تراوحت من 25 عام إلى أقل من 45 عام، وأن 80% منهم دخلهم الشهري يتراوح من 6000 ريال إلى أقل من 15000 ريال، و64% منهم مستواهم التعليمي جامعي.

جدول رقم (4): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

| بيان | العدد | النسبة |
|-------------------|-----------------|--------|
| الجنس | ذكر | 66 |
| | أنثى | 59 |
| | الإجمالي | 125 |
| الحالة الاجتماعية | متزوج | 99 |
| | أعزب | 26 |
| | الإجمالي | 125 |
| العمر | أقل من 25 عاماً | 2 |
| | 25-34 عاماً | 42 |
| | 35-44 عاماً | 69 |

| النسبة | العدد | بيان | |
|--------|-------|---------------------|---------------|
| 9.6% | 12 | 45 عاماً وأكثر | |
| 100% | 125 | الإجمالي | |
| 16% | 20 | من 3000 - 5999 ريال | الدخل الشهري |
| 45.6% | 57 | 6000 - 8999 ريال | |
| 34.4% | 43 | 9000 - 14999 ريال | |
| 4% | 5 | 15000 - فأكثر | |
| 100% | 125 | الإجمالي | |
| 9.6% | 12 | الثانوية وأقل | مستوى التعليم |
| 64.8% | 81 | الجامعة | |
| 25.6% | 32 | تعليم عالي | |
| 100% | 125 | الإجمالي | |

10-2 الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي مع تحديد الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة بناءً على المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيد} - \text{الحد الأدنى للبيد}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

وبالتالي تكون الأهمية النسبية منخفضة إذا كانت قيمة الوسط الحسابي من 1-2.33، ومتوسطة إذا كانت قيمة الوسط الحسابي ما بين 2.34-3.66، ومرفعة إذا كانت قيمة الوسط الحسابي أعلى من 3.67. يعرض جدول رقم (5) الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة. حيث بلغ متوسط آراء المشاركين في الدراسة حول "سياسات التسويق الداخلي" (2.63) وانحراف معياري (0.72) مما يدل على أن معظم الآراء تتراوح ما بين بدون رأي وموافق وتميل إلى أن تكون موافق، كما أن الأهمية النسبية لهذا المتغير متوسطة حيث كانت قيمة الوسط الحسابي ما بين 2.34-3.66. وبلغ آراء المشاركين في الدراسة حول "ممارسة الشفافية الإدارية" (2.47) وانحراف معياري (0.87) وهذا يدل على أن معظم الآراء تتراوح ما بين بدون رأي وموافق وتميل إلى أن تكون موافق، كما أن الأهمية النسبية لهذا المتغير متوسطة حيث كانت قيمة الوسط الحسابي ما بين 2.34-3.66. أما متوسط آراء المشاركين في الدراسة حول "رضا العميل الداخلي" فقد بلغ (2.48) وانحراف معياري (0.78) مما يدل على أن معظم الآراء تتراوح ما بين دون رأي وموافق وتميل إلى أن تكون دون رأي، كما أن الأهمية النسبية لهذا المتغير متوسطة حيث كانت قيمة الوسط الحسابي ما بين 2.34-3.66. ويلاحظ أن متوسط آراء المشاركين في الدراسة لُبعد الجوافر والمكافآت (أحد أبعاد التسويق الداخلي) بلغ (2.31) وانحراف معياري (0.77)، مما يشير إلى أن معظم الآراء تتراوح ما بين غير موافق ودون رأي وتميل إلى أن تكون غير موافق، كما أن الأهمية النسبية لهذا المتغير منخفضة حيث كانت قيمة الوسط الحسابي ما بين 1-2.33. في حين تراوحت قيمة الوسط الحسابي لبقية أبعاد التسويق الداخلي ما بين 2.61 و2.81 مما يدل على أن معظم الآراء تتراوح ما بين دون رأي وموافق وتميل إلى أن تكون موافق، كما أن الأهمية النسبية لهذا الأبعاد متوسطة حيث كانت قيمة الوسط الحسابي ما بين 2.34-3.66.

جدول رقم (5): الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة

| العناصر | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية |
|-----------------------|---------------|-------------------|---------------|
| أبعاد التسويق الداخلي | 2.63 | 0.72 | متوسطة |

| العناصر | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الأهمية |
|--------------------------|---------------|-------------------|---------------|
| الحوافز والمكافآت | 2.31 | 0.77 | منخفضة |
| وضوح الأدوار | 2.75 | 0.96 | متوسطة |
| تدريب وتطوير الموظفين | 2.61 | 0.78 | متوسطة |
| الاتصالات داخل المنظمة | 2.81 | 0.94 | متوسطة |
| العلاقات الداخلية | 2,63 | 0.94 | متوسطة |
| ممارسة الشفافية الإدارية | 2.47 | 0.87 | متوسطة |
| رضا العميل الداخلي | 2.48 | 0.78 | متوسطة |

3-10 اختبار فرضيات الدراسة

- اختبار الفرض الأول، ونصه: "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين سياسات التسويق الداخلي وبين رضا العميل الداخلي". ولاختبار هذا الفرض تم حساب معامل الارتباط بيرسون والانحدار المتعدد. وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متوسط آراء العينة حول ممارسات سياسات التسويق الداخلي ومتوسط آراء العينة حول رضا العميل الداخلي. ويتضح من الجدول رقم (6) إلى أنه توجد علاقة طردية قوية بين المتغيرين وهي معنوية عند مستوى دلالة 1% حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.663).

جدول رقم (6): معاملات ارتباط بيرسون بين سياسات التسويق الداخلي ورضا العميل الداخلي

| التسويق الداخلي | رضا العميل الداخلي |
|--------------------|--------------------|
| التسويق الداخلي | 1 |
| رضا العميل الداخلي | .663** |

** معاملات معنوية عند مستوى دلالة 1%

كما يعرض جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة العلاقة والتأثير بين سياسات التسويق الداخلي وبين رضا العميل الداخلي. حيث يتضح أن متغير التسويق الداخلي قادر على التنبؤ بمتغير رضا العميل الداخلي، والمعادلة التالية توضح ذلك $Y = .578 + .714x$. وتشير هذه المعادلة إلى وجود علاقة طردية بين التسويق الداخلي ورضا العميل الداخلي. والقيمة الاحتمالية $p = 0$ للنموذج تشير إلى معنوية أثر التسويق الداخلي على رضا العميل الداخلي. كما يوضح قيمة معامل التحديد $R^2 = .44$ إلى أن التسويق الداخلي يفسر 44% من التغيرات الحاصلة في رضا العميل الداخلي وذلك عند مستوى معنوية 5%. ومنها نستنتج وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين سياسات التسويق الداخلي وبين رضا العميل الداخلي، وهذا بالتالي يؤكد صحة الفرضية.

جدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة والتأثير بين سياسات التسويق الداخلي وبين رضا العميل الداخلي

| Model Summary | | | | | | |
|--------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|--------|-------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | | |
| 1 | .663 ^a | .440 | .435 | .58454 | | |
| ANOVA ^a | | | | | | |
| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | |
| 1 | Regression | 32.956 | 1 | 32.956 | 96.449 | .000 ^b |

| Model Summary | | | | | | |
|---------------------------|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | Residual | 42.028 | 123 | .342 | | |
| | Total | 74.984 | 124 | | | |
| Coefficients ^a | | | | | | |
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | .578 | .200 | | 2.886 | .005 |
| | التسويق الداخلي | .714 | .073 | .663 | 9.821 | .000 |

• اختبار الفرض الثاني، وتشير إلى أنه "توجد علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية وبين رضا العميل الداخلي". ولاختبار هذا الفرض تم حساب معامل الارتباط بيرسون والانحدار المتعدد. وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متوسط آراء العينة حول الشفافية الإدارية وبين متوسط آراء العينة حول رضا العميل الداخلي، ويعرضه جدول رقم (8). ويتضح من هذا الجدول وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين وهي معنوية عند مستوى دلالة 1% حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.681).

جدول رقم (8): معاملات ارتباط بيرسون بين الشفافية الإدارية وبين رضا العميل الداخلي (الموظف)

| رضا العميل الداخلي | الشفافية الإدارية | رضا العميل الداخلي |
|--------------------|-------------------|--------------------|
| | 1 | التسويق الداخلي |
| 1 | .663** | رضا العميل الداخلي |

** معاملات معنوية عند مستوى دلالة 1%

ويعرض جدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة العلاقة والتأثير بين الشفافية الإدارية وبين رضا العميل الداخلي. حيث يتضح من الجدول أن متغير الشفافية الإدارية قادر على التنبؤ بمتغير رضا العميل الداخلي، والمعادلة التالية توضح ذلك $Y = 981 + 605x$. تشير المعادلة السابقة إلى وجود علاقة طردية بين الشفافية الإدارية ورضا العميل الداخلي كما تشير القيمة الاحتمالية $p = 0$ للنموذج إلى معنوية أثر الشفافية الإدارية على رضا العميل الداخلي. كما تشير قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.46$ إلى أن الشفافية الإدارية تفسر 46% من التغيرات الحاصلة في رضا العميل الداخلي وذلك عند مستوى معنوية 5%. وبناء على النتائج السابقة يمكن تأكيد وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين الشفافية الإدارية وبين رضا العميل الداخلي، مما يدعم صحة الفرضية.

جدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة والتأثير بين الشفافية الإدارية وبين رضا العميل الداخلي

| Model Summary | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------|-------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | | |
| 1 | .681 ^a | .464 | .460 | .57152 | | |
| ANOVA ^a | | | | | | |
| Model | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. | |
| 1 | Regression | 34.807 | 1 | 34.807 | 106.560 | .000 ^b |
| | Residual | 40.177 | 123 | .327 | | |
| | Total | 74.984 | 124 | | | |
| Coefficients ^a | | | | | | |

| Model Summary | | | | | | |
|---------------|-------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | .981 | .154 | | 6.391 | .000 |
| | الشفافية الإدارية | .605 | .059 | .681 | 10.323 | .000 |

• اختبار الفرض الثالث، ونصه: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين سياسات التسويق الداخلي والشفافية الإدارية". ولاختبار هذا الفرض تم حساب معامل الارتباط بيرسون والانحدار المتعدد. وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متوسط آراء العينة حول سياسات التسويق الداخلي ومتوسط آراء العينة حول الشفافية الإدارية، كما في الجدول رقم (10). ويتضح من خلاله وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين وهي معنوية عند مستوى دلالة 1% حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.777).

جدول رقم (10): معاملات ارتباط بيرسون بين سياسات التسويق الداخلي والشفافية الإدارية

| الشفافية الإدارية | أبعاد التسويق الداخلي | |
|-------------------|-----------------------|--------------------|
| | 1 | التسويق الداخلي |
| 1 | .777** | رضا العميل الداخلي |

** معاملات معنوية عند مستوى دلالة 1%

كما يعرض جدول رقم (11) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة العلاقة والتأثير بين سياسات التسويق الداخلي والشفافية الإدارية، حيث يتضح من هذا الجدول أن متغير التسويق الداخلي قادر على التنبؤ بمتغير الشفافية الإدارية والمعادلة التالية توضح ذلك $Y = 0.034 + 0.942x$. وتشير المعادلة السابقة إلى وجود علاقة طردية بين التسويق الداخلي والشفافية الإدارية كما تشير القيمة الاحتمالية $p = 0$ للنموذج إلى معنوية أثر التسويق الداخلي على الشفافية الإدارية. كما تشير قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.60$ إلى أن التسويق الداخلي يفسر 60% من التغيرات الحاصلة في الشفافية الإدارية وذلك عند مستوى معنوية 5%. من النتائج السابقة، نستنتج وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين سياسات التسويق الداخلي والشفافية الإدارية. وبالتالي يتم قبول الفرضية وتأكيدتها.

جدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة والتأثير بين التسويق الداخلي وبين الشفافية الإدارية

| Model Summary | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|----------------------------|---------|-------------------|
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | | |
| 1 | .777 ^a | .603 | .600 | .55360 | | |
| ANOVA ^a | | | | | | |
| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
| 1 | Regression | 57.342 | 1 | 57.342 | 187.103 | .000 ^b |
| | Residual | 37.696 | 123 | .306 | | |
| | Total | 95.039 | 124 | | | |
| Coefficients ^a | | | | | | |
| Model | | Unstandardized Coefficients | Standardized | t | Sig. | |

| Model Summary | | | | | | |
|---------------|--------------------|--------|------------|--------------|--------|------|
| | | | | Coefficients | | |
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | -.034- | .190 | | -.179- | .858 |
| | التسويق الداخلي | .942 | .069 | .777 | 13.679 | .000 |

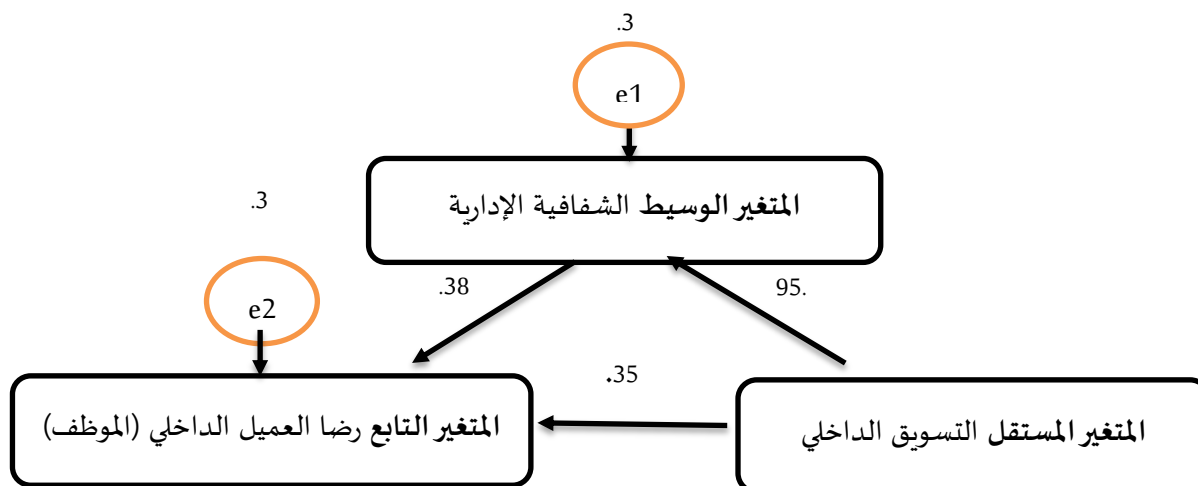
- اختبار الفرض الرابع، ونصه: "يزيد مستوى الشفافية الإدارية كمتغير وسيط من قوة العلاقة الإيجابية بين سياسات التسويق الداخلي كمتغير مستقل ورضا عملاء الداخل كمتغير تابع". ومن أجل التحقق من حسن مطابقة النموذج، وتم استخدام العديد من مؤشرات المطابقة مثل كاي تربيع. ويلاحظ من جدول رقم (12) أن قيمة المؤشر صفر وهي قيمة غير دالة إحصائياً مما يعطي مؤشراً بقبول النموذج لكونه ملائم، ومؤشر حسن المطابقة حيث بلغت قيمته 1 مما يعطي مؤشراً قوياً على أن النموذج ملائم. جدول رقم (12): حسن مطابقة النموذج

| المؤشر | قيمة المؤشر |
|--------------------------------|-------------|
| الاختبار الإحصائي – chi-square | 0 |
| مؤشر حسن المطابقة GFI | 1 |

ويوضح كل من الجدول رقم (13) والشكل رقم (2) نتائج تحليل المسار. حيث تُظهر النتائج أن الشفافية الإدارية لها علاقة مباشرة برضا الموظفين، وهذا يدل على أنه كلما زادت الشفافية الإدارية كلما زاد الرضا الوظيفي. كما وجد أن الشفافية الإدارية تتأثر إيجابياً بالتسويق الداخلي، بمعنى أنه كلما زاد التسويق الداخلي زادت الشفافية الإدارية. ومنه يتضح أن للشفافية الإدارية دور إيجابي في رضا الموظفين بعد التعرض للتسويق الداخلي، وأن الشفافية كمتغير وسيط يزيد من قوة العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا عملاء الداخل، وبالتالي يتم تأكيد الفرضية.

جدول رقم (13): نتائج تحليل المسار

| المتغير المتأثر | | الشفافية الإدارية | | | الرضا الوظيفي | |
|-------------------|---------|---------------------|-------------|---------|---------------------|-------------|
| المتغير المتأثر | التأثير | القيمة الاحتمالية P | قيمة t-test | التأثير | القيمة الاحتمالية P | قيمة t-test |
| الشفافية الإدارية | — | — | — | .378 | 0.0000 | 4.224 |
| التسويق الداخلي | .947 | 0.0000 | 13.844 | .355 | 0.001 | 3.267 |



شكل رقم (2): نتائج تحليل المسار

11- نتائج الدراسة والتوصيات

11-1 نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- أن هناك عدم اهتمام من جانب إدارة الجامعة بسياسات التسويق الداخلي، وبشكل كبير نحو بُعد الحوافز والمكافآت. ويرجع السبب لظهور هذه النتيجة إلى عدم إدراك إدارة الجامعة وموظفيها إلى وجود ما يسمى بالتسويق الداخلي أو مدى أهمية تطبيقه في بيئة العمل.
- 2- عدم ممارسة الشفافية الإدارية وذلك نتيجة إلى اتباع الأسلوب التقليدي في الإدارة من حيث عدم إيضاح القوانين والتشريعات، وعدم الإفصاح عن المعلومات أو المشاركة في صنع القرار، وضعف الاتصال الإداري الداخلي، وعدم العدالة في تقييم الأداء والمساءلة والتي ينتج عنها ضبابية العمل وإيجاد حواجز في تعامل المدراء مع موظفيهم.
- 3- انخفاض رضا الموظفين (العملاء الداخليين) وذلك لشعورهم بأن الأوضاع الإدارية لا تحقق لهم الرضا الكافي مثل عدم ثبات ووضوح السياسات الإدارية، وعدم وجود نظام واضح وفعال لكل من الحوافز والمكافآت وكذلك للتدريب والتطوير، وضعف الاتصالات الداخلية.
- 4- ساهم عدم اهتمام إدارة الجامعة بتطبيق سياسات التسويق الداخلي وممارسة الشفافية الإدارية إلى انخفاض رضا العميل الداخلي.
- 5- وأخيراً، أكدت النتائج إلى أن الشفافية الإدارية كمتغير وسيط يزيد من قوة العلاقة بين التسويق الداخلي ورضا العميل الداخلي. ويمكن تفسير ذلك بأنه كلما زادت الحوافز والمكافآت المقدمة للموظفين، وزاد الاهتمام بتدريب وتطوير الموظفين، وكان الموظف في الجامعة يعرف بدقة الدور المطلوب القيام به، وكانت الجامعة تشجع بناء العلاقات الشخصية ما بين الموظفين داخل العمل أدى ذلك إلى زيادة احساسهم بأن إدارة الجامعة تمارس الشفافية الإدارية وبالتالي سوف يزيد من رضاهم الوظيفي.

2-11 التوصيات والمقترحات

- بناءً على نتائج الدراسة، يمكن اقتراح بعض التوصيات لتحسين تطبيق سياسات التسويق الداخلي وتحسين مستوى الشفافية الإدارية وبالتالي تحسين مستوى الرضا الوظيفي للعميل الداخلي. وتشمل هذه التوصيات ما يلي:
- 1- على إدارة الجامعة أن تتبنى مفهوم التسويق الداخلي مع توجيه الاهتمام الكافي نحو التطبيق الفعلي والمستمر للاستراتيجيات والبرامج المختلفة الموجهة بتلبية احتياجات ورغبات عملائها الداخليين والعمل على تطويرها بما يساعد على رفع مستوى رضاهم الوظيفي. ويكون ذلك من خلال زيادة الحوافز والمكافآت المقدمة للموظفين، وزيادة الاهتمام بتدريبهم، مع توضيح الأدوار الوظيفية لهم حتى يعرف كل موظف سلطاته ومسئوليته، مع تشجيع بناء العلاقات الجيدة بين الموظفين، وتحسين نظام الاتصالات داخل الجامعة.
 - 2- على إدارة الجامعة أن تشجع على اتباع أسلوب الشفافية الإدارية وذلك من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وسياسة عدم إخفاء المعلومات عن الموظفين. كذلك تقبل الإدارة ملاحظات واقتراحات الموظفين والتواصل معهم من خلال قنوات متعددة ومفتوحة في كل الاتجاهات.
 - 3- على إدارة الجامعة أن تنتهج سياسات الوضوح والمكاشفة في ممارسة أعمالها مع خضوعها لمبدأ المساءلة وتنفيذه بفاعلية وعلنية وأن تأخذ في عين الاعتبار المرونة في إدارتها من خلال التعامل بنزاهة. كذلك توضيح أسباب القرارات الإدارية عند ممارسة أنشطتها، مع استقرار وسهولة فهم التشريعات الإدارية وذلك لبناء المصداقية والثقة بينهم وبين الموظفين. وأيضاً تبنى سياسة التوظيف والترقية على أساس الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة، وأن تتيح إمكانية تقييم أداءها من قبل المعنيين دون إخفاء للمعلومات.
 - 4- على إدارة الجامعة رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين وذلك من خلال وضع نظام فعال للحوافز والمكافآت، ووضع نظام فعال للتدريب والتطوير، وتحسين مستوى التعامل الإداري والاتصالات والتسهيلات المادية، وتشجيع العلاقات الجيدة بين الموظفين.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع بالعربية

- أبو حمرة، سها (2017). "التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو عودة، عطا الله. (2014). " واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) قطاع غزة - وأثره على جودة الخدمات المقدمة". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو كريم، أحمد. (2005). "مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري". رسالة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان.
- إسماعيل، شاكر. (2011). "التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية: دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 23(2): 175-202.
- حجازي، زكريا. (2009). "مدى إمكانية استخدام التسويق الداخلي في تحسين جودة التدريب دراسة تطبيقية على المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية". المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. 2(23): 93-161.

- حرب، نعيمة. (2011). "واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الخرابشة، عبد. (1997). "الشفافية في الخدمة المدنية". تجربة ديوان المحاسبة. الأسبوع العلمي الأردني. الجمعية العلمية الملكية. المجلد الثاني، عمان.
- الراشدي، علي. (2007). الإدارة بالشفافية. الطبعة 1، دار كنوز المعرفة. عمان، الأردن.
- السبيعي، فارس. (2010). "دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية"، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- سلطان، محمد. (2004). السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
- الشرايده، سالم. (2008). الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية). دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- طرشان، حنان. (2014). "التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة خدمات المعلومات: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة". المجلة الاردنية للمكتبات والمعلومات، 1(49): 85-126.
- محمد، رجاء، جاسم، فؤاد ورشيد، سندس. (2014). "إجراءات التسويق الداخلي ودوره في أداء العاملين بحث تطبيقي في مصرف الرشيد/ فرع البياح". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 40: 237-254.
- النجار، فايز، النجار، نبيل والزعي، ماجد. (2018). أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان. الاردن.

ثانياً- المراجع الاجنبية

- Cerit, Y., (2009). "The Effects of Servant Leadership Behaviors of School Principals on Teachers' Job Satisfaction". Educational Management Administration & Leadership. 37(5): 600–623
- Gronroos C. (1990). "Relationship Approach to Marketing and Organizational Behaviour Interface". Journal of Business Research. 3(20): 3-11.
- Mohrman, A., Cooke, R., Mohrman S., Duncan, R. & Zaltman, G. (1977). An assessment of a structural task approach to an organizational development of a school system. Washington. DC: National Institute of Education.
- Rawlins, B. (2008). "Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency". Journal of Public Relations Research. 1(21):71-99.
- Transparency International. (2017). "Corruption Perceptions Index 2017", retrieved from https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017transpay

الملاحق

الاستبانة

الجزء الأول: العبارات المتعلقة بالتسويق الداخلي

الرجاء تحديد مدى موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية وذلك بوضع (√) أمام الإجابة المناسبة كما هو موضح في المثال التالي: لو كنت توافق بشدة على العبارة التالية (المرتب الذي احصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي تقوم به) فان عليك القيام بوضع (√) على العدد 5.

| المقياس | العبارات | | | | البعد |
|---------|----------------------|----------|----------|---|-----------------------|
| | لا أوافق على الإطلاق | لا أوافق | بدون رأى | أوافق بشدة | |
| | | | | | الجوائز والمكافآت |
| | | | | المرتب الذي احصل عليه يتناسب مع حجم العمل الذي تقوم به | |
| | | | | تعتبر المرتبات في الجامعة عالية بالمقارنة مع حجم العمل الذي تقوم به. | |
| | | | | يشعر الجميع في الجامعة ان هناك نظام مرضي للمكافآت | |
| | | | | تناسب المكافآت والحوافز مع متطلبات المعيشة المعقولة | وضوح الأدوار |
| | | | | قياس الأداء ونظم الحوافز تشجع الموظفين على العمل الاجتماعي. | |
| | | | | يتم مكافأة الموظفين الذين يبذلون جهدا متميزا في اداء عملهم | |
| | | | | لكل وظيفة من وظائف الجامعة صلاحية ومسئولية محددة وواضحة | |
| | | | | لكل نشاط من أنشطة العمل خطة واحدة ورئيس متخصص واحد | |
| | | | | يتلقى الرؤوس الاوامر الإرشادات من رئيس واحد فقط. | |
| | | | | العمل مجزأ الى عمليات جزئية لأجل التخصص في الاداء والتنفيذ | |
| | | | | لكل وظيفة مهام محددة وواضحة | |
| | | | | كل موظف في الجامعة يعرف بدقة الدور المطلوب منه القيام به | |
| | | | | اشعر اني اعرف مهام وظيفتي جيدا | |
| | | | | البرامج التدريبية التي تلقاها الموظفون تتعلق بمهارات الوظيفة التي يشغلونها. | تدريب وتطوير الموظفين |
| | | | | البرامج التدريبية زادت من قدراتي وامكانيات العلمية والعملية. | |
| | | | | تري الجامعة التي اعلم بها ان تطوير معرفة ومهارات الموظفين بها استثمار وليس بتكلفة | |
| | | | | تعتبر البرامج التدريبية التي توفرها الجامعة للموظفين كافية | |
| | | | | تهتم ادارة الجامعة بتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم في مجال التعامل مع الطلاب. | |
| | | | | التدريب يعطي نقصا حقيقيا بالنسبة لي في المهارات المطلوب اكتسابها. | العلاقات الداخلية |
| | | | | تشجع الجامعة بناء علاقات شخصية ما بين الموظفين داخل العمل | |
| | | | | تشجع الجامعة بناء علاقات شخصية ما بين الموظفين خارج نطاق العمل | |
| | | | | تدعم الجامعة العمل بروح الفريق الواحد | |
| | | | | العلاقات بين الموظفين تعتبر طيبة ومتعاونة | |
| | | | | تحافظ الادارة على وجود علاقات ودية ما بين المستويات المختلفة | |

| المقياس | العبارات | | | | البعد |
|---------|----------------------|----------|----------|--|------------------------|
| | لا أوافق على الإطلاق | لا أوافق | بدون رأى | أوافق بشدة | |
| | | | | | الاتصالات داخل المنظمة |
| | | | | إذا تعرضت لمشكلة ما في عملي يمكنني بسهولة الاتصال برئيسي المباشر. | |
| | | | | تتبع الجامعة سياسة الباب المفتوح | |
| | | | | يسود بالجامعة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفر كافة المعلومات التي احتاجها في وظيفتي بسرعة. | |
| | | | | تهتم ادارة الجامعة بالتركيز على الاتصالات بين العاملين. | |
| | | | | الجامعة تعرف وتوصل للموظفين بها اهمية ادوارهم في اداء الخدمة. | |
| | | | | يتم توصيل رؤية الجامعة للموظفين بشكل جيد. | |

الجزء الثاني: العمليات والممارسات التي تتسم بالشفافية في الجامعة

الرجاء تحديد مدى موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية وذلك بوضع (√) أمام الإجابة المناسبة كما هو موضح في المثال التالي: لو كنت توافق بشدة على العبارة التالية (تمارس الإدارة سياسة عدم إخفاء المعلومات عن العاملين في الجامعة) فان عليك القيام بوضع (√) على العدد 5.

| العبارة | المقياس | | | | |
|---------|----------|------|----------|----------|---|
| | راضى جدا | راضى | بدون رأى | غير راضى | |
| 1 | | | | | تمارس الإدارة سياسة عدم إخفاء المعلومات عن العاملين في الجامعة |
| 2 | | | | | تتواصل الإدارة مع العاملين من خلال قنوات اتصال متعددة ومفتوحة على كل الاتجاهات |
| 3 | | | | | تتقبل الإدارة الملاحظات والاقتراحات الصادرة من أفراد الجامعة |
| 4 | | | | | تنتهج الإدارة سياسات الوضوح والمكاشفة في ممارسة أعمالها مع خضوعها للمساءلة |
| 5 | | | | | تتوفر المصادقية والثقة بين الإدارة وأفراد الجامعة |
| 6 | | | | | تنفذ الإدارة نظام المساءلة بفاعلية وعلنية |
| 7 | | | | | تراعى الإدارة المرونة اللازمة في إدارتها من خلال التعامل بنزاهة |
| 8 | | | | | توضح الإدارة أسباب القرارات الإدارية عند ممارسة أنشطتها |
| 9 | | | | | تؤمن الإدارة بحق المجتمع الخارجي في مراقبة أداء الجامعة |
| 10 | | | | | تتميز الإدارة باستقرار تشريعاتها وسهولة فهمها وانسجامها |
| 11 | | | | | سياسات التوظيف والترقية مبنية على أساس الكفاءة والجدارة وبمعايير محددة ومعلنة |
| 12 | | | | | تسمح الإدارة بتقييم أدائها من قبل المعنيين دون تعمد إخفاء أية معلومات |
| 13 | | | | | تتعاون الإدارة مع المؤسسات والأفراد من مختلف القطاعات لتحسين برامجها ونوعية الخدمة التي تقدمها. |
| 14 | | | | | تربط الإدارة بين البرامج التي تقدمها واحتياجات المجتمع |
| 15 | | | | | تعمل الإدارة على تنمية الثقة والمصادقية مع المجتمع الخارجي |

الجزء الثالث: درجة الرضا عن الخدمات المقدمة للموظفين

الرجاء تحديد مستوى رضاك وذلك بوضع (√) أمام الإجابة المناسبة فمثلاً: لو كنت راضي جداً عن (التدريب والتطوير) فان عليك القيام بوضع (√) على العدد 5.

| العبارة | | راضي جداً | راضي | بدون رأى | غير راضي | غير راضي على الإطلاق |
|---------|--|-----------|------|----------|----------|----------------------|
| 1 | مستوى الرضا عن موقع الجامعة | | | | | |
| 2 | مستوى الرضا عن مواقف السارات | | | | | |
| 3 | مستوى الرضا عن دورات المياه | | | | | |
| 4 | مستوى الرضا عن البوفيات | | | | | |
| 5 | مستوى الرضا عن التعامل الإداري | | | | | |
| 6 | مستوى الرضا عن الحوافز والمكافآت | | | | | |
| 7 | مستوى الرضا عن التدريب والتطوير | | | | | |
| 8 | مستوى الرضا عن العلاقات بين الموظفين | | | | | |
| 9 | مستوى الرضا عن الاتصالات | | | | | |
| 10 | مستوى الرضا عن التسهيلات المادية (مثل الاجهزة والمكاتب...الخ | | | | | |
| 11 | مستوى الرضا عن النظافة | | | | | |
| 12 | مستوى الرضا عن تعامل زملاء العمل | | | | | |

الجزء الرابع: المعلومات الديموغرافية

- 1- الجنس
 ذكر (أ)
 أنثى (ب)
- 2- الحالة الاجتماعية
 متزوج (أ)
 أعزب (ب)
- 3- العمر
 أقل من 25 عاماً (أ)
 25-34 عاماً (ب)
 35-44 عاماً (ج)
 45 عاماً وأكثر (د)
- 4- مستوى التعليم
 الابتدائية وأقل (أ)
 الثانوية (ج)
 تعليم عالي (هـ)
 المتوسطة (ب)
 الجامعة (د)
- 5- الدخل الشهري
 أقل من 3000 ريال (أ)
 3000 - 5999 ريال (ب)
 6000 - 8999 ريال (ج)
 9000 - 14999 ريال (د)
 15000 - 19999 ريال (هـ)
 20000 ريال وأكثر (و)

شكراً لتعاونكم ومساعدتكم مقدماً