

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences (Gestion).



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم (التسيير).

الموضوع

اثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية مؤسسة العسكرية للاسمنت-بسكرة)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (علوم التسيير)
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

قريشي محمد

إعداد الطالب(ة):

معروف نور الهدى

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	شنافي نوال	استاذة محاضر-ا-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	محمدي رشيد	استاذ محاضر-ا-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	قريشي محمد	استاذ محاضر-ا-	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences (Gestion).



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم (التسيير).

الموضوع

أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية بمؤسسة البسكرية للإسمنت-بسكرة)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في (علوم التسيير)
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

قريشي محمد

إعداد الطالب(ة):

معروف نور الهدى

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	شنافي نوال	استاذة محاضر-ا-	رئيسا	جامعة بسكرة
2	محمدي رشيد	استاذ محاضر-ا-	مشرفا	جامعة بسكرة
3	قريشي محمد	استاذ محاضر-ا-	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ " المجادلة (11)

صدق الله العظيم

قال صلى الله عليه وسلم: "من اجتهد فأصابه فله أجران
ومن اجتهد فأخطأ فله أجر واحد" (رواه البخاري)

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات موظفي مؤسسة البسكرة للاسمنت بالبرانس بسكرة نحو مفهوم التسويق الداخلي وأثره في الإلتزام التنظيمي لديهم. اشتملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من (45) موظف من الموظفين الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة.

واعتمادنا في التحليل الإحصائي للبيانات على مقاييس الإحصاء الوصفي، معامل الانحدار، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار التوزيع الطبيعي، معامل الثبات، وصدق المحك..

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: مستوى توفر التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى متوسط، ومستوى الإلتزام التنظيمي جاء أيضا بمستوى متوسط، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التسويق الداخلي كمجموعة على الإلتزام التنظيمي. وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على نحو مستقل على الإلتزام التنظيمي للمؤسسة، وجدنا أن هناك أثر للمتغيرات (البرامج التدريبية، عملية الحوافز والمكافآت، فرق العمل الدعم الإداري، المعلومات التسويقية، الاتصال الداخلي) على الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة، ومن جهة أخرى وجدنا أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية، للمتغير (التمكين) على الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة.

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من بينها:

يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما أكبر بعملية التسويق الداخلي وان تتبناها بكل أبعادها.

يجب على المؤسسة أن تدرك أهمية وفعالية قدرتها وطاقاتها البشرية بأصولها الفكرية وأفكارهم الإبداعية، وتعمل على تفعيلها لأجل التفوق والتميز.

إتاحة الفرص بتمكين الموظفين قد يؤدي إلى إظهار أفكارهم واكتشاف مواهبهم الجديدة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الإلتزام التنظيمي، البسكرة للاسمنت.

Résumé:

The aim of this study was to identify the perceptions of the military personnel Cement by the branis with a ball of Toward the concept of inbound marketing and its impact on their regulatory compliance.the study included Random sample of Composed of (45) administrative staff of the institution in question.

We rely on statistical data analysis on meta-statistical measures, gression coefficient, multi-regression analysis, natural distribution test, stability coefficient and.reliability.of.the.test..

The study reached several results, the most important of which is the level of the internal marketing availability in the study organization, which was also at a moderate level. We have also found that there is a statistically significant impact of the internal marketing variable as a group on regulatory compliance.when examining the impact of each dimension of internal marketing independantly on the organizational commitment of the organization, we found that there is an impact on variables (training programs, incentives and rewards process, teams, administrative support, marketing information, internal communication) On organizational commitment to the organization, on the other hand, we found that there is no statistically significant effect of the variable (enabling) on organizational commitment.to.the.organization

The study has reached several recommendations, including:. The organization must pay more attention to the marketing process. And to adopt it in all its dimensions. The organization must recognize the importance and effectiveness of its human capacity and energy Its intellectual origins and creative ideas, and it works to enable them to excel and distinguish. Opportunities enabled By enabling employees can lead to their ideas being demonstrated and new talents discovered.

Key words: Internal marketing, regulatory compliance, and military cement.

شكر وعرفان:

"رب اوزغني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" النمل -19-

إلى خالقنا ومولانا وموفقنا لإنهاء هذا العمل المتواضع، إلى من له الفضل أولاً وأخيراً، إلى الذي لا اله إلا هو، إلى الذي تعجز الكلمات عن حمده وشكره، فيا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانتك، شكراً وحمداً.

يقول نبينا الكريم صلى الله عليه وسلم "لا يشكر الله من لا يشكر الناس"

إذا: اخص بالشكر والتقدير لدكتور قريشي محمد على قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعلى توجيهاته ونصائحه القيمة وأفكاره التي استفدنا منها.

إلى كل من أساتذتي في مشواري الدراسي.

إلى جميع موظفي كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

إلى موظفي مؤسسة البسكرة للاسمنت، ومن ساهموا في تسهيل إكمال الدراسة.

الإهداء:

قبل كل شيء وقبل كل من يستحق إلى والدائي اهدي عملي هذا المتواضع..

إلى قطعة من الجنة أمي بدونها أنا لاشيء، إلى الحياة ومن بعده لا حياة لي أبي.

إلى زكرياء أخي قوتي، وعزتي.

لهن إهدائي أخواني، قدوتي وسندي ليلى، خولة، مروى، فاطمة الزهراء.

إلى رفيق الحياة، زوجي خير الدين.

إلى من يحملون الحياة بضحكهم سراج، أيوب، جواد.

نستمر عادة بالإهداء للأحياء منهم، لكنني أهديك عملي هذا، آية معروف عروس الجنة فقيدتي ورفيقتي، شهيدة المرض، رحمة الله عليها.

إلى صديقتي بثينة، عائشة، مارية، نادية.

إلى عائلتي، معروف، جنحني، طيباني.

ولكل من يعرفني...

فهرس المحتويات :

الصفحة	الموضوع
ا	البسمة
ب	أية قرآنية
ث	الملخص
ج	Résumé
ح	الإهداء
خ	شكر وعرفان
ر	فهرس المحتويات
د	قائمة الجداول
ذ	قائمة الأشكال
ز	قائمة الملاحق
2-1	المقدمة
الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة	
18-3	1-I منهجية البحث
4	1-1-I إشكالية البحث
5-4	2-1-I أهمية البحث
5-4	3-1-I أهداف البحث
6-5	4-1-I التعريفات الإجرائية
7-6	5-1-I فرضيات البحث
8-7	6-1-I متغيرات ونموذج البحث
9-8	7-1-I حدود البحث ومنهجه
10-9	8-1-I مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
10	9-1-I أداة البحث
10	10-1-I مجتمع وعينة البحث
11-10	11-1-I الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
12-11	12-1-I صدق وثبات أداة البحث
18-12	2-I الدراسات السابقة
13-12	1-2-I الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي
16-14	2-2-I الدراسات المتعلقة بالإلتزام التنظيمي

17-16	الدراسات التي تناولت التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي معا	3-2-I
18-17	التعليق على الدراسات السابقة	4-2-I
الفصل الثاني: التسويق الداخلي - تطير نظري-		
19	تمهيد	
28-20	ماهية التسويق الداخلي	1-II
25-20	تعريف التسويق الداخلي واهميته	1-1-II
27-26	أهداف التسويق الداخلي	2-1-II
28-27	خصائص ومركزات التسويق الداخلي	3-1-II
39-29	اساسيات التسويق الداخلي	2-II
30-29	مكونات التسويق الداخلي	1-2-II
38-31	ابعاد التسويق الداخلي	2-2-II
39-38	مراحل التسويق الداخلي	3-2-II
49-40	مزيج التسويق الداخلي	3-II
40	استراتيجيات التسويق الداخلي	1-3-II
43-41	عناصر المزيج التسويق الداخلي	2-3-II
49-43	نماذج التسويق الداخلي	3-3-II
الفصل الثالث: الإلتزام التنظيمي - تطير نظري-		
50	تمهيد	
56-51	ماهية الإلتزام التنظيمي	1-III
53-51	مفهوم الإلتزام التنظيمي	1-1-III
55-53	أهمية الإلتزام التنظيمي	2-1-III
56-55	خصائص الإلتزام التنظيمي	3-1-III
61-56	مراحل الإلتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه وأبعاده	2-III
59-56	العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي	1-2-III
60-59	مراحل الإلتزام التنظيمي	2-2-III
61-60	ابعاد الإلتزام التنظيمي	3-2-III
66-61	مداخل الإلتزام التنظيمي و المتغيرات المؤثرة فيه	3-III
64-61	نماذج ومداخل الإلتزام التنظيمي	1-3-III
66-64	الاثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي	2-3-III
71-67	المتغيرات المؤثرة في الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالتسويق الداخلي	4-III
68-67	المتغيرات المؤثرة في الإلتزام التنظيمي	1-4-III
71-69	علاقته بالتسويق الداخلي	1-4-III

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

72	تمهيد
77-73	1-IV التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
74-73	1-1-IV.1. التعريف بمؤسسة العسكرية للاسمنت
75	2-1-IV.2. البطاقة التقنية للمؤسسة
76	3-1-IV.3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للاسمنت
77	4-1-IV.4. عينة الدراسة
79-77	2-IV خصائص مبحوثي الدراسة
90-80	3-IV اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
80	1-3-IV اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمنروف)
93-80	2-3-IV تحليل محاور الاستبانة (الاجابة على الاسئلة)
	4-IV اختبار الفرضيات
	خلاصة
	خاتمة (نتائج وتوصيات)
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	8
2	نموذج بيرى في التسويق الداخلي	44
3	نموذج إدارة خدمات التسويق Tansuhaj & el	46
4	نموذج Coronos للتسويق الداخلي	47
5	Rafiq & Ahmed التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية	49
6	اهمية واثار الالتزام التنظيمي على المستويات المختلفة	55
7	العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي	58
8	الهيكل التنظيمي لمؤسسة العسكرية للاسمنت-بسكرة	76

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	معاملات الثبات والصدق	12
2	الانواع المتعلقة بالحوافز	33
3	التمييز بين التدريب والتطوير	35
4	مقارنة بين ثلاث نماذج مختلفة في قياس الالتزام التنظيمي	64
5	توزيع افراد عينة الدراسة حسب العوامل الديموغرافية	78-77
6	اختبار التوزيع الطبيعي	80
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغير التسويق الداخلي	84-81
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس الإلتزام التنظيمي	88-87
9	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسة	90
10	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي موضوع الدراسة في مستوى الإلتزام التنظيمي الذي يشعر به المبحوثون	91

قائمة الملاحق:

الصفحة	موضوع الملحق	رقم
	الاستبانة	1

المقدمة

المقدمة:

شهد القرن الواحد والعشرين تحولات عالمية كبيرة ونمو متصاعد من المنافسة والمزيد من التطورات التكنولوجية المتصاعدة وعولمة الشركات وهذا يضع تحديات كبيرة أمام الشركات لتعمل على تطوير أدائها وتحسين خدماتها ومن أهم العوامل التي تعمل على تحقيق ذلك هو الاحتفاظ بموظفين على مستوى عال من الكفاءة والالتزام للمنظمة.

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة، وهي المحرك الأساسي لكل النشاطات التي تنتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات. ومع إن المنظمة تشمل عناصر متعددة كالأعمال والنشاطات والموارد المتاحة والآلات، إلا أن العنصر الإنساني يعتبر أهم هذه العناصر على الإطلاق. فهو الذي ينظم ويوزع الأعمال ويوفر الموارد ويستخدمها، ومهما بلغت المنظمة من التطور في تصميمها للهيكلة التنظيمي وخطوط الإنتاج ونظم الرقابة، إلا أن المنظمة قد تفشل بسبب تعيينها لأفراد غير مناسبين أو لعدم قدرتها على تحفيز موظفيها لتحقيق أهدافها.

يكن 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 قدرتهم ومهارتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم وأكثر إلى الاستثمار فيهم.

إن نجاح المنظمات لم يعد يعتمد على تطوير منتجات بخصائص وأسعار و ترويج فقط بل أصبح يتوقف على قدرة المنظمات على أن تبذل جهدا و إيمانا حقيقيا بمجموعة من القيم التي تعكس أهمية العملاء و خدمتهم وإرضاءهم ، وكذلك الاهتمام بواقعها الداخلي من تطوير معارف العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال خدمة العملاء على نحو متميز ، والمفهوم الحديث الذي أصبح يعالج ذلك هو مفهوم التسويق الداخلي.

يعد التسويق الداخلي من المفاهيم التسويقية الحديثة والذي ظهر في الثمانيات من القرن العشرين لمحاكاة التسويق التقليدي وسحب العلاقة بين المنظمة والعملاء على العلاقة بين العاملين فكما تحاول المنظمات تقديم الأفضل لعملائها تحاول بنفس الوقت تسهيل وبناء العلاقة مع العاملين، فيعد ظهور التسويق الداخلي مرتبط بالموارد البشري مباشرة، و يمثل توجها استراتيجيا قائما بذاته، إذ أن آثاره شاملة لكثير من الأنشطة التسويقية الداخلية والخارجية.

وترتبط مواضيع الالتزام التنظيمي ارتباطا وثيقا بالسيكولوجية "النفسية" لدى الأفراد، حيث تعتبر من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الايجابية وهي بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد، لا بد للمنظمات من أن تهتم بالروح المعنوية للأفراد الذين يعملون بها ويقصد بالروح المعنوية المزاج السائد بين جماعة من الأفراد تتميز بالثقة فيما بينهم وبالأدوار التي يلعبونها وبشعورهم بالالتزام لمنظماتهم والاستعداد والعمل من اجل تحقيق أهداف المنظمة

إن الاهتمام بالالتزام التنظيمي والذي يعتبر الوفاء والإخلاص للمنظمة من أسباب أو أسس نجاح المؤسسة في سوق العمل، لان المنظمة تكتسب عناصر بشرية تمتلك القدرة على تطوير العمل وتنميته رغم كل الظروف التي قد تمر بها المنظمة.

وفي موضوعنا هذا سوف نحاول تسليط الضوء على اثر التسويق الداخلي بأبعاده (برامج التدريب والتطوير، فرق

العمل، التمكين، المعلومات التسويقية، الدعم الإداري، الاتصال الداخلي، عملية الحوافز والمكافآت) على الالتزام التنظيمي بمؤسسة

السكرية للاسمنت-بسكرة. ولتحقيق أهداف هذا الموضوع والإجابة على تساؤلاته واختبار مدى صلاحية نموذجه وفرضياته، تضمنت خطة هذا الموضوع أربعة فصول وهي:

الفصل الأول: تناولنا فيه منهجية البحث والدراسات السابقة، وتم تقسيمه إلى مبحثين خصص الأول لعرض منهجية البحث، أما المبحث الثاني قمنا فيه بعرض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين محل الدراسة.

الفصل الثاني: خصص لدراسة الإطار العام لتسويق الداخلي.

الفصل الثالث: تناولنا فيه المتغير الثاني الالتزام التنظيمي والعلاقة النظرية التي تربط المتغيرين، التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.

الفصل الرابع: خصص لتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.

الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة

تمهيد :

نحاول من خلال هذا الفصل توضيح منهجية بحثنا هذا، حيث نبدأ بطرح الإشكالية الرئيسية ثم بعد ذلك نتطرق إلى أهمية البحث وأهدافه، فرضياته، ونموذجه، التعريفات الإجرائية، وأساليب جمع البيانات والمعلومات، ثم نقوم بشرح منهجية البحث وحدوده، مجتمعه وعينته، أداة البحث وصدق ثباتها، هذا إلى جانب عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

إضافة إلى ذلك سنقوم بعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين محل البحث، وتحديد مجال الاستفادة منها.

وسيتم التطرق إلى كل هذا من خلال المبحثين التاليين:

1-I منهجية البحث**2-I الدراسات السابقة**

1-I منهجية البحث

1-1-I إشكالية البحث

نظرا لاهتمام المنظمات الحديثه في قطاع الأعمال بإدارة الموارد البشرية والتي تعنى بالعنصر البشري، من الأمور التي احتلت الحيز الكبير ضمن نشاطاتها المتعددة، والتي تعتبر من الركائز الأساسية التفاعلية في البيئة الداخلية للمنظمة، مما ينعكس على نجاحات المنظمة مع عملائها وجمهورها الخارجية و نظرا للأهمية البالغة التي يتركها التسويق سواء كان (داخلي منه أو خارجي) وخصوصا نذكر هنا التسويق الداخلي والآثار التي يتركها على العاملين داخل المنظمات اليوم الذي يؤدي لالتزامهم بعملهم ومؤسستهم أو العكس جاءت هذه الدراسة بشكل أساسي للتعرف إلى أثر التسويق الداخلي بإبعاده على الالتزام التنظيمي. ومن هنا برزت إشكالية بحثنا هذا على النحو التالي:

✓ ما هو اثر التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العسكرية للاسمت؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما مستوى توفر التسويق الداخلي في مؤسسة العسكرية للاسمت؟
- ✓ ما مستوى توفر الإلتزام التنظيمي لمؤسسة العسكرية للاسمت؟
- ✓ هل للبرامج التدريبية أثر ذو دلالة إحصائية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العسكرية للاسمت؟
- ✓ هل لفرق العمل أثر ذو دلالة إحصائية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العسكرية للاسمت؟
- ✓ هل لتحفيز أثر ذو دلالة إحصائية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العسكرية للاسمت؟
- ✓ هل لدعم الإداري أثر ذو دلالة إحصائية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العسكرية للاسمت؟
- ✓ هل للاتصال الداخلي أثر ذو دلالة إحصائية على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العسكرية للاسمت؟
- ✓ هل للمعلومات التسويقية أثر ذو دلالة إحصائية لتحقيق الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العسكرية للاسمت؟
- ✓ هل لأسلوب التمكين أثر ذو دلالة إحصائية لتحقيق الإلتزام التنظيمي في المؤسسة العسكرية للاسمت؟

2-1-I أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من الأهمية التي يقدمها التسويق الداخلي من خلال تطوير المؤسسة وتعظيم قيمتها وتحقيق إضافة وميزة لتفوقها بين المنافسين، ويعتبر مصدر من مصادر الميزة التنافسية، كما إن أهمية الدراسة جاءت من محاولة استقصاء أثر التسويق الداخلي بأبعاده في مؤسسة العسكرية للاسمت على الإلتزام التنظيمي حتى يمكن الاستفادة منها، لذا نتطلع إن تساهم هذه الدراسة في زيادة الوعي بأهمية البالغة لتطبيق التسويق الداخلي ضمن الأساليب الناجعة، ولفت انتباه المسؤولين إلى ضرورة تبنيه داخل المؤسسات، وتسهيل الضوء على الأهمية الناتجة عن الإلتزام التنظيمي للمنظمة من قبل موظفيها. وعلى هذا الأساس تتحدد أهمية الدراسة بما يأتي:

- ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من التسويق الداخلي، الإلتزام التنظيمي.
- بيان أثر التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي لمؤسسة العسكرية للاسمت.
- بيان مدى تأثير أبعاد التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي.
- التعرف على سلوك المؤسسة العسكرية للاسمت اتجاه زبائنها الداخليين.
- التعرف على واقع المؤسسة محليا ومستوى التزام عامليها.
- المساهمة في جعل المؤسسة محل الدراسة تكتسب فلسفة التسويق الداخلي كروية حديثة لالتزام موظفيها.

I-1-3 أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نحاول الوصول لها أهمها:

- مختلف المفاهيم المتعلقة التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي.
- الكشف عن متطلبات نجاح التسويق الداخلي لدى مسيري مؤسسة العسكرية للاسمت.
- التعرف على مدى وجود التزام تنظيمي من طرف موظفي مؤسسة العسكرية للاسمت.
- إبراز الأثر المترتب لمختلف أبعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي في مؤسسة العسكرية للاسمت.
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها تقديم مقترحات تساعد المؤسسة محل الدراسة من التكيف و التفاعل مع متغيرات البيئة من خلال إدارتها لتسويق الداخلي.

I-1-4 التعريفات الإجرائية

انطلاقا من أهمية تحديد المفاهيم سنحاول في هذا العنصر الوقوف على أهم المفاهيم الخورية في دراستنا:

1) التسويق الداخلي: نفصل أولا تعريف كل مصطلح على حدى كالتالي:

التسويق نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط وتسعير وترويج السلع والخدمات للمستهلكين الحاليين والمرقبين".

التسويق الداخلي: عملية تسويقية داخل المؤسسة يسمح لهذه الأخيرة بتصميم وترقية أفكار ومشاريع، أو قيم أساسية للمؤسسة يحدد الاتصال عن طريق الحوار مع الموظفين، وذلك من أجل التعبير بطريقة حرة عن الآراء أو الأفكار وتنمية المبادرة فيهم وتعزيز إشراكهم داخل المؤسسة"

✓ **فرق العمل:** مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم.

✓ **التدريب:** هو مجموعة من الجهود والنشاطات التي تهدف إلى إعطاء الموظف المزيد من المعلومات، المعارف، والمهارة، والخبرة التي تحسّن وترفع مستوى أدائه في العمل، أو تطوّر ما لديه من خبرات ومهارات حالية يستفيد منها في عمله الحالي أو تعدّه لعمل في المستقبل.

✓ **التحفيز:** يعرف التحفيز بأنه مجموعة العمليات التي تدفع الافراد نحو تحقيق الاهداف, من خلال تحسين أدائهم وتقديم أفضل ما عندهم اعتمادا على ما يحصلون عليه من دوافع.

✓ **الاتصال الداخلي:** يقوم الاتصال الداخلي على جميع عمليات الاتصال الرسمية منها وغير الرسمية والتي تحدث في داخل المنظمة على جميع المستويات الوظيفية.

✓ **المعلومات التسويقية:** مجموعة المعلومات التي يتم نشرها وتوزيعها داخل المنظمة للاستفادة منها في القيام بالأعمال المختلفة سواء بشكل أفقي أو العمودي.

✓ **الدعم الإداري:** القدر الذي تهتم به المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم.

(2) الالتزام التنظيمي:

✓ **التنظيم:** هو عبارة عن اتحاد مجموعة من الافراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك وتترابط داخل المؤسسة.

✓ **الالتزام التنظيمي:** درجة اندماج العاملين بالمنظمة واهتمامهم بالاستمرار فيها.

I-1-5 فرضيات الدراسة

استنادا لمشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

✓ **الفرضية الرئيسية الاولى:** يتوفر اثر ذو دلالة إحصائية لتسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، فرق العمل، الدعم الإداري، المعلومات التسويقية) على تحقيق الالتزام التنظيمي في شركة البسكرة للاسمنت وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

يندرج ضمن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:

1. يتوفر اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التدريب على الالتزام التنظيمي في مؤسسة البسكرة للاسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).

2. يتوفر اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التحفيز على الالتزام التنظيمي في مؤسسة البسكرة للاسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).

3. يتوفر اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي في مؤسسة البسكرة للاسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).

4. يتوفر اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الفرق العمل على الالتزام التنظيمي في مؤسسة البسكرة للاسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).

5. يتوفر اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الدعم الإداري على الالتزام التنظيمي في مؤسسة البسكرة للاسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).

6. يتوفر اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المعلومات التسويقية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة البسكرة للاسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).

7. يتوفر اثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التمكين على الالتزام التنظيمي في مؤسسة البسكرة للاسمنت عند مستوى الدلالة (0.05).

I-1-6 متغيرات ونموذج البحث

1. متغيرات الدراسة:

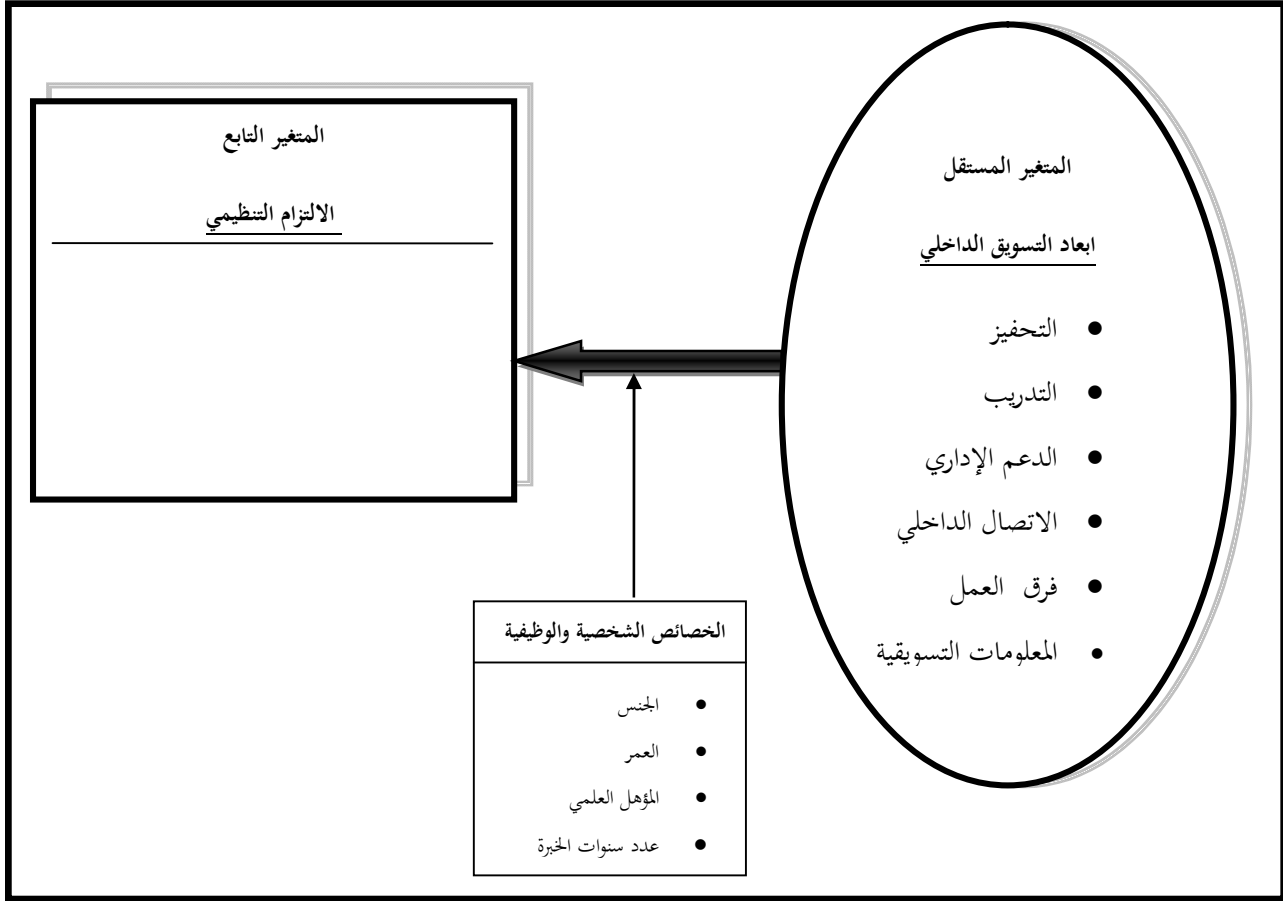
وفقا للفرضيات السابقة اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

المتغيرات المستقلة: وهو التسويق الداخلي وتضمن عدة متغيرات مستقلة فرعية (أبعاد) وهي (التحفيز، التدريب، الدعم الإداري، فرق العمل، الاتصال الداخلي، المعلومات التسويقية، التمكين).

المتغيرات التابعة: الالتزام التنظيمي.

2. نموذج الدراسة:

الشكل: (1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

7-1-I حدود الدراسة ومنهجها

1. حدود الدراسة: تتحدد هذه الدراسة فيما يلي:

- الحدود الموضوعي: تقتصر الدراسة على معرفة الواقع الحالي لتسويق الداخلي بمؤسسة العسكرية للاسمت، ومدى تأثير أبعاده على الالتزام التنظيمي.
- الحدود البشرية: ستركز هذه الدراسة على العمال الإداريين بمؤسسة العسكرية للاسمت.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة الميدانية في المؤسسة العسكرية للاسمت.
- الحد الزمني : تنجز هذه الدراسة الميدانية لهذه الدراسة خلال السداسي الثاني من العام الجامعي، (2019-2020م)

2. منهج البحث:

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع الدراسة"، بالتالي اعتمدنا في موضوع دراستنا على المنهج الوصفي والذي هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات، وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة، وبالاعتماد على الأدوات الرياضية والإحصائية في معالجتها وذلك بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS.

8-1-I مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل عملية جمع البيانات والحصول على المعلومات محور البحث وأساسه، لأنه بدون الحصول على البيانات والمعلومات لا يمكن أن تتم إجراءات البحث وخطواته الأخرى، لذا لتحقيق أهداف الدراسة لجئنا إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهما:

1) **المصادر الثانوية:** حيث توجه الباحث في معالجة الإطار النظري لدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية الأجنبية والمقالات والملتقيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت، وكان الهدف من اللجوء للمصادر الثانوية التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، واخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

2) **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال استبانات الدراسة التي قمنا باستعمالها كأداة رئيسية للدراسة، والتي شملت عددا من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام الباحثون بالإجابة عنها، وتم استخدام مقياس ليكارت الخماسي بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي spss v.20. وقد تم بناء استبانته تضمنت قسمين.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية القسم الخاص بالمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) لغرض وصف عينة الدراسة وإجراء بعض المقارنات لاستجابة أفراد العينة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديموغرافية

القسم الثاني: محاور الاستبانة: تضمن هذا القسم محورين أساسيين وممثالن متغيري الدراسة.

- **المحور الأول:** تضمن بعد التسويق الداخلي عبر ستة أبعاد رئيسية وهي (التحفيز، التدريب، الاتصال الداخلي، تسويق المعلومات، الدعم الإداري، فرق العمل، التمكين).
- **المحور الثاني:** تضمن البعد الثاني لدراسة وهو الالتزام التنظيمي .

9-1-I أداة البحث

تختلف أداة البحث باختلاف نوع البحث والهدف منه، ومن الأدوات التي نخدم موضوع دراستنا اعتمدنا ما يلي:

الاستبانة: استخدمنا الاستبانة في جمع المعلومات الكافية للوصول إلى الهدف الأساسي لدراسة واعتمدنا على أسئلة مرتبة على شكل فقرات، كل فقرة تحتوي على مجموعة من الأسئلة خاصة بكل بعد على حدى والتي شملت عددا من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، وقام الباحثين بالإجابة عنها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق، موافق بشدة، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، ومستوى القبول ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي .spss v.20

وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين هما:

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة)

القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، ويتكون من 53 عبارة موزعة على جزئين رئيسيين

10-1-I مجتمع وعينة البحث

1-مجتمع البحث: يمثل مجتمع البحث المستهدف من العاملين الإداريين لمؤسسة البسكرة للاسمنت

والبالغ عددهم (327) عامل حسب إحصائيات 2016.

2-عينة البحث: اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة الدراسة والتي بلغ عددها (60) عامل، وقد تم

توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية.

11-1-I الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لغرض تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضياته، فقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كما يأتي:

1. **مقاييس الإحصاء الوصفي: (Measures Statistic Descriptive):** وذلك لوصف مجتمع البحث و

إظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات، والإجابة على أسئلة البحث و ترتيب متغيرات البحث

حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

2. **أساليب الإحصاء الاستدلالي:**

- **تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance):** للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

- **تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analyses):** وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة

التالية (التحفيز، التدريب، الدعم الإداري، فرق العمل، الاتصال الداخلي، المعلومات التسويقية، التمكين) على المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي.

- **تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA):** وذلك لمعرفة الفروقات في اتجاهات الباحثين حول متغيري

البحث التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

- اختبار للعينات T المستقلة (Independent-Samples T-test) لمعرفة ما إذا كانت هناك لعينات فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لمفهوم التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي التي تعزى بعامل الجنس.
- اختبار كولمجراف سمرنوف (1-sample K-S): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha) وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.

12-1-I صدق وثبات أداة البحث

1. صدق أداة البحث: يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث اعتمادنا على صدق المحك حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال احذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ"، و ذلك كما هو موضح في الجدول (1) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.967)، وهو معامل جيد و مناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا إن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث و أبعادها كبيرة جدا و مناسبة لأهداف البحث.

2. -ثبات الأداة (Reliability): و يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها و في هذا البحث تم قياس أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى فأكثر حيث النتائج كما يلي :

الجدول (1) : معاملات الصدق و الثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التسويق الداخلي	40	0.944	0.971
الالتزام التنظيمي	13	0.654	0.808
الاستبانة ككل	53	0.936	0.967

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS.P19

من خلال الجدول (1) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث (0.936) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

2-I الدراسات السابقة

حظي موضوع التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت العديد من دراستهم من خلال رسائل الماجستير واطارح الدكتوراه، والمقالات والبحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة، في بعض الكتب، وفيما يلي سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة.

1-2-I الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي:

1. دراسة جهيدة قاجة اثر التسويق الداخلي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير الأكاديمي في إدارة الموارد البشرية ، طرحت الباحثة التساؤل التالي: ما واقع اثر التسويق الداخلي على تنمية السلوك الإبداع لدى العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة قاصدي مرياح -ورقلة- ؟ هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الإطار النظري لدراسة يستعرض فيه مفهوم التسويق الداخلي، وتحديد مفهوم السلوك الإبداعي واثر التسويق الداخلي على تنميته لدى العاملين. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- التسويق الداخلي جاء بدرجة متوسطة مما يدل على اهتمام متوسط داخل المؤسسة محل الدراسة.
- العلاقة بين التسويق الداخلي والسلوك الإبداعي جاء بدرجة متوسطة في المؤسسة.
- لا يوجد اثر لأبعاد التسويق الداخلي التي اعتمدها الباحثة (التمكين، التدريب، الحوافز والمكافآت، والاتصال الداخلي) على السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

2. دراسة بلبالي عبد النبي، "دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن"، مذكرة ماجستير مقدمة لكلية التسيير جامعة قاصدي مرياح-ورقلة. 2009.

وتوصلت هذه الدراسة الى انه: يوجد انعكاس لتنفيذ اجراءات التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية المقدمة لدى الوكالات البنكية بادرار، توجد علاقة طردية بين رضا الزبائن وجودة الخدمات المقدمة أي انه كلما زادت جودة الخدمات المقدمة، يزيد رضا زبائن الوكالات البنكية والعكس صحيح. وتبين من خلال هذه الدراسة أنها تختلف عن الدراسة الحالية في طبيعة الخدمات، بحيث تنظر الأخرى في مجال الخدمات المصرفية، بينما اهتمت هذه الدراسة بتقديم الخدمات الصحية.

3. دراسة الطائي 2001، بعنوان قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين. هدفت هذه الدراسة إلى قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية

من وجهة نظر العاملين ولقد ركزت الدراسة على أبعاد التسويق الداخلي، حيث تم اختيار عينة الدراسة من الفنادق الأردنية وفي هذه الحالة كان هو مجتمع الدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن برنامج التسويق الداخلي الناجح يعتمد على كفاءة ومهارة لدى العاملين ومهارات العمل الجماعي، كذلك وصت الدراسة في إعادة النظر في إجراءات التسويق الداخلي من قبل الإدارة الفندقية.

4. دراسة محجوبي محمد الأخضر أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسات الخدمية، " مذكرة ماجستير، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان، الجزائر، 2011 بينت نتائج الدراسة أن التسويق الداخلي كمفهوم وفلسفة لا يعرف شيوعاً كبيراً في البنوك عينة الدراسة، ولكن هناك ممارسة لبعض أنشطة التسويق الداخلي بشكل ضمني في الإطار العادي لإدارة الموارد البشرية، كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية بن تطبيق مزيج التسويق الداخلي ودرجة المصادقية، وأن لو تأثير مهم على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

I-2-2 الدراسة المتعلقة بالالتزام التنظيمي

1. دراسة عاشوري ابتسام الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، طرحت الباحثة التساؤل التالي: ماهي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة) هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في المؤسسة و تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي تساعد على الاستفادة من نتائج الدراسة اشتملت الدراسة على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الذين بلغ عددهم 70 عامل يشغلون الرتب (إطار، تحكّم، تنفيذ)، كان المنهج المستخدم المنهج الوصفي واعتمدت الباحثة على الاستمارة كأداة للدراسة أخيراً توصلت الباحثة من خلال الدراسة إلى نتائج هي: وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، وأيضاً على وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية مع أبعاد الالتزام التنظيمي (الولاء التنظيمي، تحقيق المسؤولية، تحقيق الرغبة في العمل والاستمرار في المؤسسة).

2. دراسة سامي إبراهيم حمادة حنونة "بعنوان قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، تمحورت أسئلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ماهو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟

- ماهي العوامل التي تؤثر بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات؟ الفلسطينية؟

- ماهي العناصر الأكثر أهمية في تحقيق مستوى أعلى من الالتزام في تلك الجامعات؟

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وكذلك معرفة مدى اثير بعض العوامل الديموغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل(الجنس،العمر،مستوى التعليم،سنوات الخدمة،المستوى الوظيفي،مكان العمل ونوع الوظيفة)أما

بالنسبة لمنهجية الدراسة فتحددت عينة الدراسة ب340موظف وموظفة وكان الاستبانة هي أداة الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كما وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية (العمر،مستوى التعليم، نوع الوظيفة،مدة الخدمة بالجامعة ،المستوى الوظيفي)

3. دراسة "ايناس فؤاد نواوي فلبمان" بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة". رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط جامعة أم القرى بمكة ، المملكة العربية السعودية 1428هـ/1429هـ

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

-مامستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ؟

-مامستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ؟

-ما طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في درجة الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ؟

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ،بالإضافة إلى الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل : (الجنس ،المؤهل التعليمي،الحالة الاجتماعية)

للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي الارتباطي ،أما عينة الدراسة فكانت 103 مشرفا تربويا و175 مشرفة تربوية ، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات في الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا ومن الالتزام ،بالإضافة إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور.

4. دراسة محمد بن قالب العرقي بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض ، 2005 حاولت الدراسة التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة

- والتحقيق في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية
- مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق في الرياض.
 - مدى اختلاف مستويات الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقيق.
 - أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوفي الارتباطي واختار عينة مكونة من 240موظف وقد استخدم الحصر الشامل ، توصلت الدراسة للنتائج التالية:
 - أن القيم السائدة والمكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقيق هي في قيمة القوة ثم الفعالية ثم فرق العمل ثم الكفاءة ثم النظام ثم الصفوة وهي تسود بدرجة متوسطة.
 - أن مستوى الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق عال المعال نسبيا.
 - أن الثقافة ترتبط بعلاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي، كما ترتبط معه أيضا الثقافة التنظيمية بعلاقة إيجابية.

I-2-3 الدراسة التي تناولت التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي معا

1. دراسة: د- أسعد حماد موسى أبو رمان، د علاء الدين محمد خلف احمد: العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية ". طرح الباحثان التساؤل الرئيسي: ما هي الأبعاد والمعايير التي تفضل إدارات الفنادق التركيز عليها لأجل بناء الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها؟ كيف يدرك العاملون أهمية سياسة التسويق الداخلي المطبقة في الفنادق؟ ما طبيعة العلاقة والتأثيرات للتسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي؟
- تركزت العينة بالتحديد على العاملين في الخطوط الأمامية والمتمثلة بالأقسام الآتية: قسم الغرف، قسم الاستقبال، قسم التدبير الفندقي، قسم الحفلات والمؤتمرات، قسم المبيعات والتسويق، قسم الطعام والشراب، وأخيرا خدمة الزبائن، حيث تتصف هذه الأقسام بالاتصال والتفاعل المباشر مع الزبائن حيث أن الخدمة إجرائيا وسلوكيا من قبل العامل، فضلاً عن أنهم يشكلون أكثر من 80% من حجم العمالة في الفندق، كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتلائمه مع الدراسة واعتمدت على الاستمارة كأداة للبحث. أما الأساليب الإحصائية فاستعملت الباحثة التكرار والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، معامل الارتباط بيرسون، معامل ألفا آرونباخ.
- أهم نتائج الدراسة: كشفت الدراسة عن أن أبعاد وممارسات التسويق الداخلي كانت متفاوتة في التأثير على شعور العاملين بالالتزام التنظيمي، إذ تبين من الدراسة بأن سياسة الاحتفاظ، والتدريب والتطوير، ونوعية الحوافز هي أكثر الأبعاد تأثيراً على الالتزام التنظيمي. تبين من الدراسة بأن شعور العاملين في الفنادق عينة الدراسة بالالتزام العاطفي كان نتيجة تأثير سياسة الاختيار والتعيين، وسياسة الاحتفاظ المتبعة في الفنادق، في حين أظهرت الدراسة أن التدريب والتطوير، ونوعية الحوافز، وسياسة الاحتفاظ هي أكثر الأبعاد تأثيراً في شعور العاملين بالالتزام المستمر، في حين نوعية الحوافز، وسياسة الاحتفاظ فقط هي المؤثرة في شعور العاملين بالالتزام المعياري.

2. العلاقة بين التسويق الداخلي و الإلتزام التنظيمي للعاملين بالبنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة للباحث محمد عبد المعطي الجاروشة، جامعة الأزهر- غزة عمادة الدراسات العليا كلية الاقتصاد والعلوم الادارية-قسم ادارة الأعمال، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال 2016م-1437هـ هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التسويق الداخلي في البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، كذلك التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين فيهم، ومن ثم اختبار العلاقة بين دل من التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة، وعلى الإستبانة كأداة للدراسة، وشمل مجتمع الدراسة خمسة بنوك فلسطينية عاملة بقطاع غزة وهي (بنك فلسطين، البنك الإسلامي الفلسطيني، البنك الإسلامي العربي، بنك الإستثمار الفلسطيني، البنك التجاري الفلسطيني) يعمل بها (734) عاملاً، بلغت عينة الدراسة (253) عاملاً، تم إسترداد (201) (إستبانة من العينة بلغت بنسبة الإسترداد 79%) أهدم نتائج الدراسة أن البنوك الفلسطينية تطبق التسويق الداخلي بأبعاده بدرجة جيدة وبوزن نسبي 76.37% (وقد تراوحت الأوزان النسبية لهذه الأبعاد مدداً بين 80.14% إلى 76.19% وجاءت مرتبة تنازلياً حسب الوزن النسبي كالتالي إختيار وتعيين العاملين، تدريب وتطوير العاملين، الإتصالات الداخلية، الإحتفاظ بالعاملين، مكآفات وتحفيز العاملين ، فيما أظهرت النتائج أيضاً أن درجة الإلتزام التنظيمي مرتفعة بوزن نسبي قدره 79.16% أظهرت الدراسة وجود علاقة إرتباطية طردية بين جميع أبعاد التسويق الداخلي و الإلتزام التنظيمي، وكذلك وجود علاقة طردية إرتباطية بين المحور ككل التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي. أظهرت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة حول التسويق الداخلي تعزى للمتغيرات التالية الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، بينما توجد فروق تعزى لمتغيري العمر وسنوات الخبرة ، وأظهرت أيضاً عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد عينة الدراسة حول الإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، بينما توجد فروق تعزى لمتغيري العمر وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أنظمة الحوافز و المكآفات المعمول بها في البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة و زيادة مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرار، وتعزيز كل من الإتصالات الداخلية سواء الرسمية أو غير الرسمية بدين العاملين و الإدارة لهذا مدد أثر فدي رفع مستوى إلتزامهم التنظيمي

I-2-4 التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا و البالغ عددها 10 دراسات، و التي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي ، و في القسم الثاني دراسات متعلقة بالإلتزام التنظيمي، في حين تناولنا في القسم الثالث الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي. و توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية :

-تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها للمنهج الوصفي التحليلي و أيضا استخدام الاستبيان كأداة للدراسة و جمع البيانات.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في النقاط التالية :

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل حيث اعتمدنا على سبعة أبعاد للتسويق الداخلي(المعلومات التسويقية،الاتصال الداخلي،فرق العمل،التمكين،برامج التدريبية والتعليمية،عملية الحوافز والمكافآت،الدعم الإداري).

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزمني و المكاني للدراسة.

- تختلف أيضا من جانب الدراسة التطبيقية حيث اعتمدنا على مؤسسة اقتصادية إنتاجية،ففي حين الدراسات السابقة طبقت الدراسة التطبيقية في مواضيعهم على مؤسسات خدمتية.

الفصل الثاني: التسويق الداخلي الإطار النظري

تمهيد:

ظهر مفهوم التسويق الداخلي بداية من المنظمات الخدمية، هذا لمحاولة منها لتحسين جودة الخدمات التي تقدمها ورفع مستوى رضا متعاملاتها. إن نجاح أي منظمة في ظل العولمة واشتداد التنافس يعتمد بشكل كبير على جودة خدماتها ومنتجاتها وتسويقها بطرق ومفاهيم تسويقية حديثة على زبائنها لإقناعهم وتلبية حاجياتهم. فيقدر اهتمام المنظمات بالزبائن الخارجيين يعتمد هذا على اهتمامها بالزبائن الداخليين عن طريق التعرف على حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق رضاهم وتوفير متطلباتهم في نفس الوقت تعمل المنظمة على تسويق أعمالها وخططها وأفكارها على العمال الذين بدورهم يساهمون بشكل كبير في نجاح المنظمة.

يعتبر مفهوم التسويق الداخلي منه للمنظمة فلسفة لإدارة الموارد البشرية لكن من واجهة تسويقية، ويعتبر عملية إدارية تعمل على تحقيق تناسق وظائف المنظمة وتكامل عملياتها الإدارية.

وفي هذا السياق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية حول التسويق الداخلي.

1-II ماهية التسويق الداخلي

ظهرت فكرة التسويق الداخلي أساسا من التسويق الخارجي، فبدون وجود هذه الأخيرة لن يتمشى تطبيق التسويق الداخلي، تقوم الفكرة الأساسية للتسويق الداخلي على أن يعمل الأفراد داخل المنظمة جاهدين لزيادة مستوى فعالية الأنشطة التي تخص التسويق الخارجي وهذا يؤدي فعلا إلى رفع مستوى الجودة و تحقيق ميزة تنافسية و وكسب رضا الأفراد.

ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا الجزء التطرق إلى التسويق الداخلي بداية من تعريفه من وجهة نظر بعض الباحثين والعلماء ثم أهميته والعوامل المؤثرة فيه و مجموعة من الأهداف التي يتوصل لها من خلال تطبيق التسويق الداخلي.

1-1-II مفهوم التسويق الداخلي وأهميته

نحاول في هذا المطلب ان نذكر مفهوم التسويق الداخلي من عدة جوانب ولعدة باحثين، وأيضاً نذكر أهمية التسويق الداخلي على شكل نقاط.

1- مفهوم التسويق الداخلي

بدأ الحديث عن مفهوم التسويق الداخلي عام 1950، حيث تمت مناقشته بشكل غير مباشر في أدبيات إدارة الجودة الشاملة (mat 2008) بينما يرى (Saad et al 2002) أن أول من أدخل مفهوم التسويق الداخلي هما Sasser and Arbeit 1976 اللذان قالوا أن الأفراد هم أول سوق لخدمات المنظمة. وتعود جذور التسويق الداخلي إلى تسويق الخدمات، حيث أن الهدف من تطبيقه هو تحفيز الموظفين على الالتزام بتقديم خدمات ذات جودة عالية لإرضاء الزبون، وأن الفرد الجيد هو الذي يخدم الزبون جيدا (Simberova 2007) كما أنه يركز على (توظيف، تدريب، تحفيز، الاتصال والاحتفاظ بالموظفين) الذين لديهم توجه خدمي (Kelemen 2007) كذلك يشير (Gillemo & Rijkxen 2000) أن مفهوم التسويق الداخلي قصير نسبيا، ويعتقدان أن هناك خمسة تيارات أثرت على تطور المفهوم، وتتضمن: تسويق الخدمات، إدارة الموارد البشرية، جودة الخدمات، نظرية التنظيم، والاعتبارات التخطيطية والإستراتيجية (اقطي، 2013-2014، صفحة 87).

وقد ابرز الكتاب والباحثين العديد من التعاريف نقدم منها التالي:

عرف على انه "فلسفة قائمة على التعامل مع العاملين كمستهلكين ينبغي التعرف عليهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم" (ابو النجا، 2008، صفحة 151).

ينظر للموظفين من خلال هذا التعريف على أنهم زبائن داخليين وعلى المنظمة الاهتمام بهم.

جاءت في دراسة (berry1984) على التسويق الداخلي وعرفه "هو تطبيق للفلسفة والممارسات التسويقية بالنسبة للأفراد الذين يقومون بخدمة العملاء" (Berry, 1984, p. 23).

يعتبر berry التسويق الداخلي على انه تطبيق سياسات التسويق على الموظفين وأهمل جانب أن الموظفين عبارة عن شركاء داخليين للمنظمة.

يستخدم مصطلح التسويق الداخلي لوصف تطبيق التسويق داخل المؤسسة، "كل قسم وكل شخص هو المورد والعميل على حد سواء ، ويعمل موظفوا المنظمة معًا بطريقة تدعم إستراتيجية الشركة وأهدافها"، تتعلق بجميع الوظائف داخل المنظمة ، لكنها تهتم بشكل حيوي بإدارة الموارد البشرية (Farias, 2010, p. 104).

من خلال تعريف Farias لتسويق الداخلي نلاحظ انه ربط مفهومه بإدارة الموارد البشرية و نظر للموظفين على أنهم شركاء للمنظمة.

يعرف التسويق الداخلي أيضا من منظور آخر على أنه:

"التسويق الداخلي يعني تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأشخاص الذين يخدمون العميل الخارجي بحيث يمكن توظيف أفضل الأشخاص المحتملين والاحتفاظ بهم ويقومون بأفضل عمل ممكن، لذلك تشير عبارة "التسويق الداخلي" إلى التسويق المتعلقة بالموظفين، وبشكل أكثر تحديداً يقوم التسويق الداخلي بعرض الموظفين كعملاء داخليين، وعرض الوظائف كمنتجات داخلية، وكذلك (كما هو الحال مع التسويق الخارجي) في محاولة لتصميم هذه المنتجات لتلبية احتياجات هؤلاء العملاء بشكل أفضل" (Walter E, Gary D, & Larry J, 1994, p. 08).

عرف "mahamet et Torres 2007" التسويق الداخلي على انه "إنتاج المنظمة تطبيقها الوظائف، والأدوات، والأساليب الهادفة نحو تشكيل وإدامة القوى العاملة الكفؤة، والفاعلة الموجهة نحو الزبون" (العيسى، 2017-2018، صفحة 12).

ربط هذا التعريف التسويق الداخلي بكفاءة وظائف وكفاءة هذه الوظائف ناتجة عن كفاءة الموظفين لدى المؤسسة هذا من اجل تقديم الافضل لزبون.

كما عرف (الضمور) التسويق الداخلي بأنه " هو الذي يتطلب مكافأة أفراد المنظمة، وكذلك إلتزام الإدارة بالمبيعات والتدريب ومراجعة وتقييم التطور الفردي، ومراجعة سياسة إدارة الموارد البشرية وإعادة تعريف الإدارة من زاوية مساعدة العاملين على الانجاز من خلال العمل" (الضمور، 2002، صفحة 8)

عرفه (kotlr, john T, & James C, 2006, p. 83) "عملية تدريب العاملين وتحفيزهم من اجل تقديم خدمة للزبائن بأفضل الطرق الممكنة".

ويعرف على انه "التسويق الداخلي على أنه التنسيق والتبادل الداخلي بين المنظمة والعاملين فيها لتحقيق نجاح في التبادل الخارجي ما بين المنظمة وزبائنها، كما ينظر إلى الموظفين في المنظمة على أنهم زبائن داخليين" (pride & Ferrell)

وقد عرف "بأنه فلسفة إدارية لترتيب أوضاع المنظمة من الداخل قبل الشروع والتوجه إلى الزبائن في الخارج". (حداد و علي، 2008، صفحة 45).

وقد عرف التسويق الداخلي على أنه بيع المنظمة الوظائف للعاملين. كما عرف على أنه تطبيق للتسويق وإدارة الموارد البشرية، ومرتبطة بنظريات، تقنيات، ومبادئ لتحفيز الموظفين وتحريكهم في كل مستويات المنظمة، من أجل التحسين المستمر لطريقة تقديمهم الخدمات للزبائن الخارجيين. (اقطي، 2013-2014، صفحة 79).

كذلك عرف **Buber** التسويق الداخلي على أنه "عبارة عن عمليات داخلية بنظامين، تستخدم إدارة الموارد البشرية والأدوات التسويقية لتطبيق التسويق كمواقف داخلية وذلك من خلال التوافق بين التوجه نحو الموظف والزبون". (Buber, 2000, p. 134)

ومن خلال التعريف السابق ارتبط التسويق الداخلي من جانب إدارة الموارد البشرية من خلال (التدريب، التخطيط، إجراءات الرقابة والتطوير)، أما من الجانب التسويقي فإن استخدام مدخل التسويق يعد أساس التسويق الداخلي حيث أنه يشجع الموظفين على أن يصبحوا ذوي توجه نحو الزبون، من خلال التحفيز وتكامل الأقسام الوظيفية.

من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن التسويق الداخلي ما هو إلا "مجموعة الاستراتيجيات التي تقوم بالتركيز على القوى العاملة كشريك استراتيجي وتعتبر الموظف زبون داخلي مهم في حدود البيئة الداخلية للمنظمة، وتعتبر هذه الحدود عبارة عن سوق تقدم فيه وظائف المنظمة للموظفين كمنتجات، وتبحث عن تلبية حاجيات ورضا الموظفين من أجل تحقيق ولائهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي كل هذا من اجل العمل على تحقيق رضا الزبون الخارجي ومن ثم ميزة تنافسية للمؤسسة وربحية للمؤسسة.

2- أهمية التسويق الداخلي

يكتسب التسويق الداخلي أهمية كبيرة كونه يحقق ويشبع رغبات العاملين في المنظمات و هو ما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، و هذا ينعكس على سلوكهم تجاه منظماتهم، الأمر الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها (الجاروشة، 2016، صفحة 17).

بشكل عام تكمن أهمية التسويق الداخلي:

- يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين؛
- يمثل التسويق الداخلي التوجيه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي؛
- يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المنظمة الداخلية التي تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم؛
- يساهم في تطبيق فلسفة التسويق داخليا كما هو التوجه لتطبيقها خارجيا؛
- يساهم في تطبيق إستراتيجية المنظمة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين. (الشوابكة، 2010، الصفحات 14-15).

من جانب آخر هناك من قسم أهمية التسويق الداخلي بالنسبة (للمؤسسة، الموظف).

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 الداخلي. 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 إيجابيا على أدائها وربحها وتحقيق أهدافها. (عمر، 2017، صفحة 500).

هناك ثلاثة محاور يركز عليها التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمؤسسة كالتالي: (الجاروشة، 2016، الصفحات 17-18).

➤ إدارة التغيير: العديد من المنظمات تشهد نوعا من التحول خلال دورة حياتها؛ من خلال عمليات الدمج والتحالفات، أو تقليص حجم أعمالها، أو إدخال أنظمة جديدة مثل إدخال تكنولوجيا المعلومات أو ممارسات عمل جديدة، وتغييرات أخرى مثل تغيير إسمها أو علامتها التجارية أو حتى رسالتها أو أهدافها أو أي من سياساتها و برامجها فإنه من الضروري التواصل مع جميع الأطراف ذوي العلاقة بما فيهم العاملين داخل المنظمة لتعزيز هذا التغيير، والتسويق الداخلي ومن خلال أهدافه وممارساته يمكن أن

يساهم في إدارة التغيير في المنظمة من خلال جعل المنظمة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية حيث أنه يخلق التنسيق والتعاون الجيد بين إدارات المنظمة، ويوفر منظومة إتصالات داخلية قوية تدعم أي عملية تغير تقوم بها المنظمة ما يجعل هذا التغيير مقبولاً لدى الجميع.

➤ **بناء الصورة العامة للمنظمة:** إن الصورة الذهنية التي تتكون لدى المجتمع عن المنظمات المختلفة تتوقف قوتها أو ضعفها تبعاً لطبيعية ونوعية الإتصال بين المجتمع وتلك المنظمات ومدى إهتمام المجتمع بها أو تأثره بأنشطتها، وتعد عملية تشكيل الصورة الذهنية للمنظمة عملية معقدة، فمن التحديات الأساسية التي تواجه المنظمات المعاصرة إختيار الحدود والفواصل بين وظائفها الداخلية وعلاقتها الخارجية، حيث تتشابك العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة في الممارسات اليومية للعاملين فيها، ويلعب التسويق الداخلي دور رئيسي في تشكيل صورة المنظمة لدى العملاء والمجتمع حيث أنه يعمل على دمج ثقافة العمل والهيكلة التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ورؤية وإستراتيجية المنظمة مع الاحتياجات المهنية والاجتماعية لهؤلاء العاملين ما يساهم في بناء صورة فعالة عن المنظمة للمجتمع.

➤ **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 الإستراتيجيات على أحسن وجه (حمودي و حوراء، 2015، صفحة 322).

ب. **أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظفين:** إن تطبيق برامج وسياسيات التسويق الداخلي يعود بالعديد من المنافع على العاملين داخل المنظمة ومن هذه المنافع: (بخديجة، 2013، صفحة 06)

➤ **تحقيق الرضا لدى العاملين:** أحد أهم 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 برنامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة الى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الانشطة التي تدخل ضمن برامج تسويق داخل والتي تساهم في تحسين اداء العامل وبالتالي زيادة اعترازه بالعمل الذي يقوم به.

➤ **تحسين العلاقة بين العاملين:** من خلال برامج التسويق الداخلي تغير نظرة العامل لزميله سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو اقل بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمؤسسة أمر إيجابيا بالنسبة للعامل.

➤ **شعور الموظف بمعنى الوظيفة:** برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والعاملين وبالتالي تتغير نظرتة لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا من الاكتفاء بالحاجيات المادية فقط.

II-1-2 أهداف التسويق الداخلي

إن الهدف الأساسي للتسويق الداخلي هو معرفة حاجات الموظفين والعمل على إشباعها كمقدمي خدمات، والعمل على جذب الزبائن وإرضائهم من خلال تفاعل الموظفين معهم كما أن الهدف من التسويق الداخلي في المستوى الاستراتيجي، خلق محيط ملائم يدعم اهتمام الموظفين برضا الزبون (اقطي، 2013-2014، صفحة 83).

من خلال هذا اجمع العديد من الباحثين حول أهداف التي تحاول المؤسسات الوصول إليها من خلال تطبيق التسويق الداخلي هي:

- نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة؛
- تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع العاملين وتحفيزهم بهدف تحسين الأداء على نحو مستمر؛
- تطوير قدرات وكفاءات العاملين في المنظمات الصناعية والخدمية؛
- رفد المنظمات بالعاملين الأكفاء للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الجمهور (ابو الرب، 2009، صفحة 25).
- يساعد تطبيق التسويق الداخلي في المنظمة على القيام بحملات ترويجية داخلية لتشجيع العاملين وتفعيل دورهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
- خلق بيئة داخلية يتميز العاملين فيها بالوعي والحماس للعمل حيث إن من أهم العوامل المؤثرة في ذلك هو دعم الإدارة العليا المتواصل للعاملين؛
- المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية وذلك من خلال تزويدهم بكافة مستلزمات العمل المادية المعنوية (جريري و عمر، 2006، صفحة 40).

أما منظور آخر فقد قسمت أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاثة مستويات هي: (زاهي و عمر، 2013، صفحة 11)

- **على المستوى الكلي:** هو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية والإنجاز بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن؛
- **على المستوى الإستراتيجي:** هو إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملون بالطريقة المرغوب فيها والتي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية إلى

العاملين والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الخارجي والداخلي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي؛

➤ **على المستوى التكتيكي:** هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين والذي يستند إلى أن أفراد الكادر هم السوق الأول للمنظمة المقدمة للخدمة، ويجب أن يفهم العاملون لماذا يتوقع منهم أن يؤديوا وظائفهم بطريقة معينة، وكذلك مثولهم للخدمات والنشاطات التي تمارسها المنظمة وأن الخدمات يجب أن تكون على مستوى عالٍ من الجودة وأن تكون مقبولة كما يجب الإهتمام بقنوات الإتصال.

لعل الكثير من قادة المنظمات يطرحون سؤالاً يحيرهم دائماً وهو لماذا لم يحققوا أهدافهم التسويقية أو الترويجية بالرغم من إن خططهم التسويقية تبدو على ما يرام؟ والإجابة عن هذا السؤال تكون بسؤال آخر هو (هل راجعتم التسويق الداخلي لديكم؟) (الشوابكة، 2010، الصفحات 15-16)

II-1-3 خصائص ومرتكزات التسويق الداخلي

أولاً. خصائص التسويق الداخلي

تستمد إستراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمنظمة والعملاء خاصة في مجال الخدمات، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك، وسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة، ويشترك كل من العاملين بالمنظمة والعملاء في إنتاج الخدمة ذاتها (جنادي، 2016-2017، صفحة 15).

ومنه نوضح خصائص التسويق الداخلي في مايلي:

1. **عملية اجتماعية:** فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل و التفاعل بين المنظمة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن و الانتماء و الصداقة، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي. (شعبان، 2003، صفحة 02)
2. **عملية إدارية:** تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال: (جنادي، 2016-2017، الصفحات 15-16)

- ✓ التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها.
- ✓ وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
- ✓ التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة .
- ويتطلب تطبيق التسويق الداخلي الإجابة على الأسئلة الآتية:
 - ما هو المجال الذي يكون لدى المنظمة ميزة عن غيرها من المنظمات؟
 - من هم الأفراد الذين يقومون بأداء الأنشطة داخل المنظمة؟

- ما هي الطريقة التي سيتم بها أداء الأنشطة داخل المنظمة؟
- هل المنظمة لديها القدرة على التميز عن غيرها؟.

ثانياً. مرتكزات التسويق الداخلي

يرتبط التسويق الداخلي أولاً بالعنصر البشري داخل المنظمة لأنه الأساس في نجاح كل المنظمات ومصدر من مصادر الميزة التنافسية. ومنه نوضح أهم مرتكزات التسويق الداخلي: (الشايب، الصفحات 15-16)

أ. **تسيير الاتجاهات:** أي توجيه كافة العاملين نحو المنظمة وأهدافها ونشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن ونشر الفكر التسويقي داخل المنظمة؛

ب. **تسيير الاتصالات:** وهي تعني ضمان وجود نظام جيد للاتصال بين المستويات التسييرية المختلفة، وضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزبائن.

II-2 أساسيات المتعلقة بالتسويق الداخلي

نحاول في هذا الجزء ان نوضح عدة نقاط متعلقة باساسيات التي تتعلق بالتسويق الداخلي منها ابعاده، مكوناته: ايضا المراحل التي يقوم عليها التسويق الداخلي .

II-2-1 مكونات التسويق الداخلي

للتسويق الداخلي مكونات عدة ولكل وجهة نظره حيث هناك من قسمها إلى عدة مكونات وآخر الم هذه المكونات في قسمين.

ومنهم **Bansal et al** قسم التسويق الداخلي إلى مكونين رئيسيين هما: (عناصر متعلقة بالزبون الداخلي منها: ولاء الزبون الداخلي، الرضا الوظيفي، الثقة في الإدارة). و(مجموعة ممارسات لإدارة الموارد البشرية منها: الأمن الوظيفي، التدريب المكثف، المكافآت العالية، تبادل المعلومة، تمكين العاملين، وتخفيض مكانة الامتيازات)، وفيما يأتي توضيح لهذه العناصر نذكرهما في ما يلي: (اقطي، 2013-2014، الصفحات 88-89)

1. العناصر المتعلقة بالزبون الداخلي: وتشمل

- ولاء الزبون الداخلي: ويصف استغراق الموظف ارتباطه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها.
- الرضا الوظيفي: وينظر له على أنه تقييم لخصائص الوظيفة والخبرة العاطفية للعمل.

- **الثقة في الإدارة:** وتشير إلى المدى الذي يكون فيه الفرد مستعداً أن ينسب نوايا حسنة للإدارة، ويملك ثقة في أقوالها وأعمالها.

2. ممارسات إدارة الموارد البشرية في التسويق الداخلي وتشمل:

- **الأمن الوظيفي:** تقديم تأمينات واقعية للموظفين على أن المنظمة لن تفصلهم عن العمل حتى في فترات الكساد الاقتصادي. ويعد تطبيق المنظمة للأمن الوظيفي من مكونات فلسفة التسويق الداخلي، كون أن هذه الممارسة تجعل الموظفين أكثر التزاماً بعملهم، وأكثر استعداداً لتحسين الخدمات المقدمة كأهم أهداف التسويق الداخلي.

- **التدريب المكثف:** ففي ظل العولمة الاقتصادية أصبح اكتساب المعرفة واحدة من أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، ومن بين الممارسات في ظل فلسفة التسويق الداخلي التدريب، خاصة للموظفين الذين يتفاعلون مباشرة مع الزبائن، إذ إنهم بحاجة إلى معارف تمكنهم من تحديد المشاكل المرتبطة بهذا التفاعل وحلها ومن ثم تحقيق جودة عالية للخدمات المقدمة.

- **المكافآت عالية الارتباط بأداء المنظمة:** فإذا استقطبت المنظمة موظفين أكفاء، وقدمت لهم التدريب الكافي والأجر العالي مقارنة بالأجر في متوسط الصناعة، فإن بإمكانها تحقيق أهدافها والوصول إلى أداء أعلى، إذ تقول المقولة: " إذا ملك الموظف شيء ما، فإنه يتصرف ويفكر في المنظمة مثل المالكين، " ويرتبط ملك الموظف في المنظمة بالأسهم، وهي طريقة جيدة لتعويضات طويلة المدى تستخدمها المنظمة لكسب التزام الموظفين وتحقيق أهدافها.

- **تبادل المعلومات:** على المنظمة أن تفتح المجال بين موظفيها لتبادل المعلومات حول الإستراتيجية الأداء المالي، والنفقات، حتى تتمكن من بناء ثقة في المنظمة والتزام بمهامهم. فتبادل المعلومات يعطي الموظف قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وتقديم أداء أفضل، من جهة أخرى يمثل تبادل المعلومات وسيلة للتغذية الراجعة، تساعد الموظفين في الحكم على فعالية أنشطتهم في تحسين الأداء.

- **تمكين العاملين:** يعد تمكين العاملين طريقة ضرورية لتأثير في سلوكيات الموظف ومواقفه، ودفعه لتقديم مستويات أعلى من الخدمات المقدمة للزبون الخارجي. ويرتبط تمكين العاملين بجانين وهما: الحرية والاحترام من جهة والطموحات والمسؤوليات من جهة أخرى، وعموماً فإن توفير محيط تمكين للعاملين له أثر إيجابي على مواقف الموظفين، والتي تترجم في سلوكيات الدور الإضافي الموجهة للزبون الخارجي.

- **تخفيض مكانة الامتيازات:** إن تمكين العاملين وفتح مجال لتبادل المعلومات يفرض على المنظمة تخفيض مجال الامتيازات، التي تخلق إحساساً لدى الموظف بأنه أعلى أو أقل قيمة من زملائه. إن التمييز بين الأفراد قد يخفف من مستوى الإبداع، الانفتاح والثقة نتيجة لارتفاع روح المنافسة بين الموظفين، فإذا أرادت المنظمة ممارسة التسويق الداخلي، فلا سبيل لها إلى ذلك دون تخفيض التمييز بين الموظفين.

II-2-2 أبعاد التسويق الداخلي

اختلفت ابعاد التسويق الداخلي من باحث الى اخر ولكل منهم وجهة نظر، لذلك لا يوجد اتفاق واضح في الاديات حول ابعاد موحدة ومتفق عليها لكن سنحاول خلال هذا الجزء ذكر مجموعة من الابعاد التي تكررت بين مختلف الدراسات:

1. التمكين:

يعد مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة في علم الإدارة التي حظيت باهتمام المنظمات والمدراء وهو يعبر عن عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم ، ومن خلال تشجيعهم لاتخاذ القرار بمعناه الواسع، لذا فإن هذا المنظور يشير إلى المشاركة بين العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي (المعلومات عن المنظمة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمنظمة، بالإضافة إلى المكافآت التي تحدد على أساس اداء المنظمة، وأخيرا إتخاذ القرارات التي تؤثر في اداء واتجاه المنظمة). (عمر جهاد، 2016، الصفحات 14-15)

تمكين العاملين يعني "منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أو حرية في مجال عمله من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الأهداف، والتدريب فإذا ماتم تحقيق ذلك بالشكل المناسب فان هذه الفلسفة سوف تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية كما أنها تنمي مشاعر الولاء والانتماء وكذلك الالتزام نحو التنظيم (جمال الدين، 2003، صفحة 77).

ومنه إذا لجأت اي مؤسسة إلى تمكين موظفيها هذا يؤدي إلى تحقيق النتائج التالية: (ايمن عبد الله، 2015، صفحة 14)

- سرعة استجابة العامل لاحتياجات العملاء، وكذلك العمل على حل مشاكل العملاء باعتبار الموظفين لديهم المعرفة والصلاحيه للتصرف في الوقت المناسب؛
- زيادة تفاعل الموظفين مع العملاء الخارجيين؛
- اتساع نظرة الموظف وذلك فيما يخص عمليات الخدمة وبهذا يكون مصدرا للأفكار الجيدة لتطوير الخدمة.

كذلك من اجل تحقيق عملية تمكين ناجحة في المؤسسة يجب أن تتوفر عناصر أساسية لتمكين الموظفين نوضحها كالتالي: (كريمة، 2007-2008، الصفحات 82-84).

أ. مشاركة المعلومات: يعتبر تمكين العاملين مرحلة متطورة لمشاركة العاملين، حيث تتم الأعمال بروح جماعية، ومن خلال فريق عمل بدلا من الأداء الفردي والقرار يتخذ من الأفراد والإدارة أنفسهم جماعيا، وتكون آراؤهم

ومقترحاتهم مدخلا للقرارات الإستراتيجية المهمة، وتعتبر مشاركة المعلومات ضمن أولويات التمكين، ذلك أن المعلومات هي المادة الأولية لإتخاذ القرار الإداري والذي يؤدي إلى تحمل المسؤولية من منطلق موضوعي، ويكون لتفويض الصلاحيات والمسؤوليات معنى إذ يمكن للعامل المفوض له بناء على المعلومات المكشوفة له تحديد من تلقاء نفسه الحدود التي لا يجب تخطيها لتحقيق موازنة بين العوائد والمخاطر لكل تصرف يقوم به.

ب. **الإدارة الذاتية:** إن التمكين ولتجنب الفوضى وخلط الأمور والخروج عن الأهداف العامة للمنظمة، و من أجل تحديد أفضل المسؤوليات، فإنه يلجأ إلى تحديد إطار يمكن العاملين من التحريك الذاتي. بمعنى آخر إطار الإدارة الذاتية ما هي إلا قواعد ونظم العمل المعمول بها لتحقيق تمكين العاملين، بحيث يحدد الهيكل والقواعد العامة التي يتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين وتوجيه جهودهم وترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض والتأكد، ويتحدد دور القيادة في فرض النظام والالتزام.

ت. **فرق العمل:** من الأشكال الأخرى لتمكين العاملين الإتجاه نحو الاستخدام المكثف لفرق العمل، إذ أن الهيكل البيروقراطي التقليدي حيث توجد حدود فاصلة للسلطة وتسيطر سلسلة الأوامر لم يعد مناسباً للمنظمة الحديثة، لقد أصبح مطلوباً من العاملين في القطاعات والإدارات والأقسام المختلفة أن يلتقوا معاً لإنجاز المشروعات المعقدة بنجاح وفعالية، وبالتالي فإن فكرة مواقع العمل التقليدية قد تم الاستغناء عنها لتفسح المجال للجهد الجماعي الذي يركز على المهارات المتنوعة والخبرات المميزة لكل عضو من أعضاء الفريق.

2. الحوافز والمكافآت:

يتحدد السلوك الإنساني بعوامل ثلاثة، سبب منشئ للسلوك، وهدف يسعى الفرد إلى بلوغه، وهو يسلك سلوك معيناً، وأخيراً قوة دفع توجه السلوك بعد أن تسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف. **الحوافز:** هي وسائل إشباع متاحة، أو أدوات يتم بموجبها الإشباع. أو إن الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشكل ثقافته. أما مبدأ **المكافآت:** فيتمثل في أحقية وضرورة أن يحصل العاملون على المكافأة والتعويض العادل، أو أية مزايا أخرى معادلة للجهد المبذول في العمل بما يحقق أهداف المنظمة. (شاكرا، 2011، صفحة 187).

للحوافز والمكافآت أنواع نذكرها في الجدول الموالي كالتالي:

الجدول(02): يوضح أنواع المتعلقة بالحوافز

أنواع الحوافز	تقسيماتها
الحوافز المادية: هي التي تشبع حاجات الفرد وهي ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة.	<ul style="list-style-type: none"> - حوافز في شكل نقود: زيادة الرواتب، مكافآت في المناسبات الوطنية والقومية والدينية. - مزايا إضافية : التأمين الصحي، إمتيازات تقاعدية ، التأمين على الحياة.
الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية وتزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل	<ul style="list-style-type: none"> - فرص الترقية للعاملين - تقدير جهود العاملين. - مشاركة الموظفين بالقرارات والسياسات الخاصة بإدارة العمل. - منح الأوسمة والشهادات.
الحوافز الفردية: سميت بالحوافز الفردية لأنها تدفع الفرد على أساس أنه وحدة عمل مستقلة في ضوء جهده وفعالية أدائه منفرداً، وهي تربط مباشرة بين أداء الفرد والمكافأة.	<ul style="list-style-type: none"> - العلاوات السنوية: وهي مبلغ مالي يدفع للفرد آخر نهاية كل فترة زمنية - الأجر الإضافي: وهو المبلغ الذي تدفعه المنظمة للفرد لقاء عمله خارج أوقات العمل. - المكافآت: وهي مبلغ نقدي يصرف للفرد المتميز في أدائه.
الحوافز الجماعية: وتمثل توجيه حافز لمجموعة من العاملين يعملون في قسم معين، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على الشفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف والوصول لرفع الكفاءة والإنتاجية.	<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في الأرباح السنوية: حيث تقوم الشركة بإقتطاع نسبة مئوية محددة مسبقاً من أرباحها المحققة في نهاية السنة لتوزيعها على العاملين على أساس أن هذه الأرباح التي حققتها الشركة هي إنعكاس لجهدهم الجماعي المبذول في الأعمال المختلفة. - تملك العاملين جزء من أسهم الشركة : كما قد تلجأ بعض المنظمات إلى توزيع جزء من أسهمها على العاملين لديها في نهاية السنة كبديل عن توزيع نسب من أرباحها المتحققة في نهاية السنة.
الحوافز الإيجابية: هي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد.	<ul style="list-style-type: none"> - الحوافز النقدية: الأجر، الزيادة السنوية ، المكافآت . - حوافز الخدمات الاجتماعية: توفير مستلزمات المعيشة، تقديم خدمات طبية للعمال.
الحوافز السلبية: بعقوبات ويقصد بها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على الموظفين قد تؤدي نتيجهتها الى تغيير سلوك الموظف اما للاسوء او للافضل.	<ul style="list-style-type: none"> - الخصم من المرتب أو خفضه. - تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية. - توجيه الإنذار أو التوبيخ - الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين، والنشاط الاجتماعي أو الاقتصادي.

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا لدراسة بدر الدين مجذوب، منظومة الحوافز وعالقتها بالرضا الوظيفي، ص18-26

1. تدريب وتطوير العاملين

عرف (الهيبي 2003) التدريب: "الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد الحالية والمستقبلية" (باسمة، 2007، صفحة 15)

وعرف التطوير: "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية" (ريم، 2013، صفحة 25)

يعد التدريب من الإجراءات التنظيمية التي تعمل بانتظام باستخدام العمليات التعليمية قصيرة الأجل من قبل العاملين غير الإداريين، لتزويد العاملين بالمعارف المهنية والمهارات في مجالات محددة، بينما يعد التطوير نسبة للعاملين يعد من الإجراءات النظامية والمنظمة التي تستخدم العمليات العملية طويلة الأجل من قبل العاملين الإداريين، لتزويد العاملين بالمفاهيم والنظريات العلمية لأغراض متعددة. يختلف التدريب عن التطوير من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما الذي تم تعلمه؟،
 - من الشخص المخول بعملية التعليم؟،
 - ما الهدف من العملية التعليمية؟،
 - متى تتم العملية التعليمية؟،
- إضافة إلى أن التدريب يشير إلى التعليمات الخاصة بالعمليات الميكانيكية والفنية، بينما يشير التطوير إلى المفاهيم التعليمية النظرية والفلسفية. فالبرامج التدريبية تصمم للمستويات الذين هم دون مستوى المدراء بينما برامج التطوير تستهدف المدراء. والجدول التالي يوضح الفرق بينهما (شاكور، 2011، صفحة 189).

جدول (03): التمييز بين التدريب والتطوير

التطوير	التدريب	البعد التعليمي
المدراء	من هم اقل من رتبة المدراء	من هم متلقي العملية التدريبية؟
أمور نظرية، مفاهيمية	أمور مهنية وفنية	ماذا يتعلمون؟
معرفة عامة	تعلم وظائف محددة، أهداف محددة	الهدف من العملية التعليمية
في فترة طويلة المدى	في فترة قصيرة المدى	متى تتم العملية التعليمية

(عائدة، جويلية 2008، صفحة 23)

يهدف التدريب: إلى:

- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- ترغيب الموظف في عمله بتنمية ولائه وانتمائه للعمل باعتبار إن زيادة إنتاجيته مرهونة برغبته في أداء العمل.
- توفير الدافع الذاتي لدى الموظف لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعا من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف . فهناك ضرورة ملحة لتقبل الموظف أهداف المنظمة ورسالتها لضمان أن يكون عمله هادفا وذو قيمة وفعالية.
- زيادة مهارات وقدرات الموظف واقتناعه بمقومات تؤهله للترقية للمناصب الأعلى.

2. 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 جنبا إلى جنب مع استراتيجيات التسويق الخارجي حتى تكون فعالة، تكمن أهمية الاتصال الداخلي في بناء الثقة والاحترام والولاء للإدارة وتوثيق العلاقات في الشركة فيما بين الموظفين من جهة وما بين الإدارة والموظفين من جهة أخرى (بدر اوي و موسى، 2013، صفحة 39).

- عرف (Ha et al, 2007) الاتصال الداخلي: على أنه نشر للمعلومات داخل المنظمة، لتمكينها من تكوين موظفين لديهم حس انتمائي كبير ولديهم مسؤولية. ويعد الاتصال الداخلي من أهم عناصر التسويق الداخلي، إذ إنه عامل خلق الفهم والوعي بين الموظفين (اقطي، 2013-2014، صفحة 91).

- أما عن دور الاتصال في التسويق الداخلي فقد أشار (Berry, L. L. & Parasuramn إلى انه من اجل أن تستطيع المنظمة القيام بدورها في جذب وتطوير وتحفيز العاملين فانه يجب أن يتم كل ذلك من خلال شبكة اتصال داخلي تعمل على توضيح رؤيا الإدارة للعاملين، كما أن دور الاتصال يبدو جليا 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 (محمد حسين، 2013، الصفحات 26-27).

5. فرق العمل

- أ. تعريف فرق العمل: "هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك، أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بها"، وعرفها آخرون بأنها مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق

غاية مشتركة لا يستطيعون أن يصلوا إليها بصورة فردية". (الشوابكة، 2010، الصفحات 25-25)

(27)

ويشير آخرون إلى أن فرق العمل هي "مجموعة صغيرة من الأفراد العاملين لديهم مهارات وقدرات ويعملون معا للوصول إلى أهداف محددة" (الضمور، 2002، صفحة 26).

ب. خصائص فريق العمل: تتصف فرق العمل بالخصائص التالية:

- يعتمد عمل الفريق على المشاركة والعمل الجماعي، فهو يسمح لكل عضو ان يؤدي عدد من المهمات ويحفز الأعضاء على استخدام مختلف المهارات ويقلل من روتينية العمل.
- مشاركة الأعضاء في تحمل مسؤولية تحقق النتائج والأهداف للأعمال التي يقومون بها.
- يتمتع فرق العمل بالعمل الجماعي من خلال المرونة لإنجاز المهمات (منح العاملين صلاحيات باتخاذ إجراءات ذات سلطات وصلاحيات أوسع)
- يتولى فرق العمل ادارة العمل بشكل ذاتي بحيث تكون لديهم حرية في وضع أهدافهم وتحديد الوقت المطلوب لإنجازها ضمن الخطة العامة للمنظمة.

ت. أهمية فرق العمل:

- التعاون: فهذا المفهوم يزيد فعالية القيام بالعمل وتعزيز المصداقية والخروج بنتائج جيدة والاستغلال الجيد لمهارات وقدرات العاملين،
 - نقل المعلومات: ويعتمد هذا الأسلوب على الاتصال المستخدم فتصل المعلومات بيسر وسهولة، يؤدي إلى زيادة كفاءة عمل الفريق،
 - الاستخدام الأمثل للموارد: حيث تستخدم الموارد بشكل صحيح بعيدا عن الإسراف بها والهدر
- (الشوابكة، 2010، الصفحات 25-27).

6. المعلومات التسويقية

المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منتظم، بحيث يمكن نظام المعلومات التسويقية من الربط بين البيئة الخارجية وإدارة المؤسسة، وتعد المعلومات التسويقية عنصرا أساسيا لاتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المؤسسة، وتتطلب طبيعة العمل توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وبما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم، ويعد نظام المعلومات التسويقية الفعال الركيزة الأساسية للحصول على المعلومات سواء عن الأنشطة الداخلية للمؤسسة أو معلومات عن المنافسة أو عن حاجات وتوقعات الزبائن. أن نظام المعلومات التسويقية يقوم بمعالجة البيانات وتحليلها للوصول إلى المعلومات المتعلقة بما يلي: (عبد النبي، 2008، الصفحات 30-31).

- ✓ معلومات عن السوق وتوقعات ورغبات الزبائن،
 - ✓ معلومات عن الفجوة بين الأداء الحالي وما يتوقع الزبائن الحصول عليه من خدمات،
 - ✓ معلومات عن مقاييس جودة الخدمات،
 - ✓ معلومات عن مستوى أداء العاملين المتعاملين مع الزبائن بشكل مباشر.
- ويجب على الإدارة في المؤسسة أن تزود مقدمي الخدمات بالمعلومات الكاملة عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو التي تنوي الترويج لها ويفضل اطلاع العاملين عليها، بل وتجربتها حتى يستطيع العاملون إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبائن عند شرائهم للخدمة، لذا يسهل من درجة إقناعهم من قبل مقدمي الخدمات (عبد النبي، 2008، الصفحات 30-31).

7. الدعم الإداري

- القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكاوهم (الضمور، 2002، صفحة 09)
- أن الدعم الإداري مفتاح أساسي لنجاح برامج الرعاية في أماكن العمل، ومن أوجه الدعم الإداري للعاملين بان (تسمح للموظف أن يتفرغ الدراسة، وكذلك توفير خدمات ترويجية للعاملين مثل السفر أو إقامة أنشطة اجتماعية) (الطائي، يوسف، مؤيد، و هاشم، 2006، صفحة 439)
- كما أن من أوجه الدعم الإداري تحقيق التوافق ما بين الفرد وزملائه لرفع الروح المعنوية من خلال شعوره بأنه مقبول حيث استطاع تكوين علاقات إيجابية وصدقات ودية معهم (الطائي، يوسف، مؤيد، و هاشم، 2006، الصفحات 373-374).

II-2-3 مراحل التسويق الداخلي

يقوم مفهوم التسويق الداخلي على النظر إلى العاملين باعتباره عملاء، وأن الوظائف هي منتجات داخلية في المنظمة، كما يجب أن تركز المؤسسة على تطوير العاملين، وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة وقد تم تحديد مراحل تطور التسويق الداخلي في المؤسسات بثلاثة مراحل، وعليه يمكن استعراض هذه المراحل على النحو التالي: (زاهي ابراهيم و عمر احمد، 2013، صفحة 12)

1. التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير: وقد ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو المدافع أو المحرك لتطبيق إستراتيجية المنظمة، والمقصود هنا هو ضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف

والاستراتيجيات، وذلك لكونهم من يقوم بتحقيق تلك الأهداف، ويعملون على تطبيق تلك الاستراتيجيات أيضاً.

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

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

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

كما يركز التسويق الداخلي على أهمية مشاركة العاملين للإدارة العليا في وضع الأهداف والاستراتيجيات وذلك لتحقيق الأهداف بالكفاءة والجودة المناسبة، وأخيراً تأتي أهمية التسويق الداخلي في كونه يشير إلى ضرورة التنسيق بين العاملين في الصفوف الأمامية، والعاملين في الصفوف الأخرى بهدف تأدية خدمة كفؤة تتسم بالجودة ويرضى عنها العملاء. (جنادي، 2016-2017، صفحة 21).

II-3 مزيج التسويق الداخلي

في هذا المطلب نظهر مجموعة عناصر التي تتعلق بالمزيج التسويقي الداخلي، ونذكر استراتيجيات التسويق الداخلي وايضا نماذجه.

II-3-1 استراتيجيات التسويق الداخلي

يقوم التسويق الداخلي على مجموعة من المحددات التي تمثل عملية التسويق الداخلي في المنظمات وهي كما يلي:
(ايباد، 2012، الصفحات 47-50)

1. **علاقات الضيافة وحسن الإستقبال مع العملاء:** بحيث يشمل ذلك تحسين وتنمية علاقات الضيافة ما بين المنظمات والعملاء، كما يتضمن ذلك توجيه الكوادر العاملة في المنظمات وتأهيلهم وتدريبهم على احترام العملاء، والمزيد من اللباقة وحسن التعامل بشكل يعمل على تعزيز هذه العلاقة.
2. **رقابة الجودة Quality Control:** وهو يتضمن التركيز على تحسين الجودة الفنية للسلعة المقدمة، وذلك من خلال وجود مجموعة من المعايير والأسس لتقييم حاجات ورغبات العملاء، إضافة إلى الجودة الوظيفية التي تتعلق بالمعايير والأسس المرافقة للطريقة التي يحصل العميل من خلالها على احتياجاته من السلعة.
3. **البيع الشخصي Personal Selling:** ويتمثل ذلك في التدريب الإيجابي للكوادر العاملة في تحسين العلاقات البيعية التي يقومون بها، وبالتالي انعكاسها على تحسين الموقع التنافسي للمنظمة في السوق، واعتماداً على نظرية الثواب والعقاب في الأدبيات الإدارية، فإن تحفيز ومكافأة تلك القوى على جهودها المبذولة سيعمل على تحسين تلك العمليات.
4. **أخلاقيات العمالة Employee Morale:** فتوفير المناخ المناسب لرغبات العملاء سيعمل على زيادة الشعور الإيجابي المتكون لديهم، وتقليل الشعور بالملل أو التذمر وتسهم هذه الناحية في بناء الأسس والقواعد الأخلاقية التي ينطلق منها العاملون في توفير وتقديم المنتج بمستوى لائق ومناسب يتسم بالفاعلية والكفاية، كما يمكن تدريب العاملين وتحفيزهم نحو تلك الناحية من خلال تنظيم برامج ونشاطات خاصة تعني بإصلاح القواعد الأخلاقية للتعامل مع العملاء والعمل على صيانتها من فترة لأخرى، حيث تأخذ أشكالاً للتحفيز منها ما هو نقدي ومنها غير نقدي.

II-3-2 عناصر المزيج التسويقي الداخلي

يمكن المزيج التسويقي الداخلي من تحليل طرق أداء الخدمات وتحديد المسؤوليات في كل وظيفة، حيث اجتهد الباحثون في تفسيره لكن اختلفوا في بعض الجوانب، وفيما يأتي توضيح لهذا المزيج: (اقطي، 2013-2014، الصفحات 94-97)

1. المنتج (Product):

ينظر التسويق الداخلي للوظائف على أنها منتجات داخلية وتقوم المنظمة بتصميم هذه المنتجات لتتوافق مع حاجات الزبون الداخلي. لذلك فإن المنظمة الخدمية الناجحة هي التي تتبع الوظيفة للموظف قبل بيع الخدمة للزبون وعليه فالقرارات التسويقية المتعلقة بالمنتج مرتبطة بمزيج المنتج خط الإنتاج، مواصفات المنتج، العلامة والتغليف في السوق الداخلي تصبح هذه القرارات خاصة بمستويات التوظيف فيتضمن مزيج المنتج (الوظيفة) في التسويق الداخلي أربعة عناصر هي: إختيار الفرد الصحيح آثار التدريب ومظهر ولباس الموظف، التمكين و آثار فرق العمل؛ وعليه فإن المنتج الداخلي يشير إلى أنواع المهام التي يؤديها الزبون الداخلي والتطرق للوظيفة لمنتج داخلي ويشمل أيضا على معرفة المزايا المالية والمعنوية ويقتصر على تحديد المهام المطلوب أدائها تصنيف قيمة وفائدة إلى الزبون الداخلي ومن بين ذلك الراتب والمكافآت المالية والحاجة إلى التدريب والمشاركة في إتخاذ القرارات وفرص تطوير المسار المهني، كما يمثل المنتج الإستراتيجيات التسويقية والخطة التسويقية وما يطبق على المنتج لبيعه يقابله القيم،المواقف والسلوكيات الضرورية لإعداد الخطة التسويقية،

2. التسعير (Price):

يعبر التسعير في التسويق الداخلي عن تكلفة الفرصة المرتبطة بالوظيفة حيث أن التسويق الداخلي يمكن المنظمة من:

أ- جذب أفضل الموظفين والإحتفاظ بهم وتحقيق أفضل عمل من خلالهم عن طريق تحقيق رضاهم.

ب- سعي المنظمة نحو تحقيق رضا الموظف يجعلها تهتم بالتغذية الراجعة التي تحسن من سياسات العمل وظروفه، لكن هذا العنصر يصعب تعريفه في التسويق الداخلي لأنه من الصعب حساب تكاليف تقديم الخدمة من الموردين الداخليين (الموظفين) إلى الزبائن الداخليين (الموظفين) ومن بين الخدمات التي يقدمها المواطن للأخر المعلومات الضرورية لإكمال كل المهام ولذلك فإنه يمكن تقييم الخدمات المقدمة بين الموظفين بطريقة غير مباشرة من خلال تقييم عوائد الخدمات نتيجة المعلومات المتبادلة بين الموظفين (الموردون الداخليون والزبائن الداخليون) كما ترتبط سياسات التسعير في التسويق الداخلي بنظام تعويض الموظفين.

3. التوزيع (المكان) (Place):

يشير التوزيع في التسويق الخارجي إلى كيفية إختيار نقاط البيع بينما يشير في مزيج التسويق الداخلي إلى ظروف عمل الموظفين، وهذا يتطلب أخذ المحيط المادي ونظام تقديم الخدمات بعين الإعتبار هذا الجزء من

المزيج تتكامل فيه الحاجات الداخلية والخارجية حيث أن مكان تقديم الخدمات هو نفسه مكان تسليم الخدمة للزبون كما يشير التوزيع إلى درجة السهولة أو الصعوبة المتعلقة بسفر الموظفين إلى مكان عملهم كما يتعلق بمكان أداء الوظيفة وتقديم الخدمات وبعد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أهم فكرة في هذا المكون حيث يرى أن التوزيع يمثل جميع أماكن اللقاءات، أماكن الاتصالات الرسمية وأماكن التدريب في حين يرى **Mat** أن التوزيع في التسويق الداخلي يشير إلى العمليات والإجراءات الممارسة من طرف الموظفين (الموردون الداخليون) لتسليم المنتجات (الوظائف) للموظفين (الزبائن الداخليين).

4. الترويج

يتعلق الترويج بصفة أساسية بالإتصالات الداخلية في المنظمة ويشمل تشارك المعلومات وتبادل المعرفة والآراء بين مختلف أعضاء المنظمة فعملية الترويج داخليا ترتبط بالمعلومات والمعرفة الضرورية لأداء العمل وتتم عملية الترويج الداخلي باستخدام عدة وسائل منها الاجتماعات والدورات التدريبية وكذلك الإعلانات المرئية أو المسموعة داخل المنظمات وأيضا يمكن إستخدام الرموز والأبطال والإحتفالات والمناسبات كوسيلة للترويج الداخلي كما يمكن إستخدام الإستقصاء من وقت لآخر لمعرفة آراء ومشاكل الموظفين بالإضافة للإتصالات الشفوية المباشرة للموظفين لإزالة أي غموض حول بعض القرارات أو الإجراءات الإدارية المتعلقة بعملهم.

هناك من يضيف ثلاثة عناصر أخرى (الأفراد، العمليات، والدليل المادي) مرتبطة بالتسويق الداخلي، لعناصر المزيج التسويقي الأربعة السابقة (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع 4Ps) وهي كالتالي: (الشوابكة، 2010، صفحة 18)

5. الأفراد: وهو المورد البشري في المنظمة، وهم الذين يلعبون دورا مهما بالعمليات والإنتاج في منظمات

الخدمات ويشكلون جزءا مهما من الخدمة ذاتها ويكون هناك علاقة تفاعلية بينهم وبين العملاء؛

6. عملية تقديم الخدمة: وهي الطريقة التي يتم من خلالها تقديم الخدمة تعد حاسمة بالنسبة لمؤسسات

الخدمة. أن عملية تقديم الخدمة تضم أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل

منظمة الخدمات.

7. الدليل المادي (الملموسات): ويتعلق بمحيط العمل من أثاث، ومظهر الموظفين إضافة إلى ما يميز المحيط

من ظروف وسلوكيات مثل: الاحترام، الاستمتاع بالعمل، دافع الانجاز، الحوافز وكل ما يزيد من إنتاجية

الموظفين.

3-3-II نماذج التسويق الداخلي

قدم الباحثين نماذج متنوعة للتسويق الداخلي ومن هذه النماذج نستعرض أربعة التي يتركز في تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي داخل المنظمات وحدود تطبيقه وهي كالتالي:

- نموذج Berry:والذي يتركز على اعتبار العاملين مستهلكين.
 - نموذج Tansuhaj: وآخرون الذي ينظر إلى التسويق الداخلي كأحد مداخل إدارة الموارد البشرية.
 - نموذج Coronos: والذي يتركز على التسويق التفاعلي.
 - نموذج Rafiq & Ahmed:والذي يتركز على الجمع بين نموذج Coronos و نموذج Berry
- 1. نموذج "بيري": (بوبكر، 2009، الصفحات 45-48)**

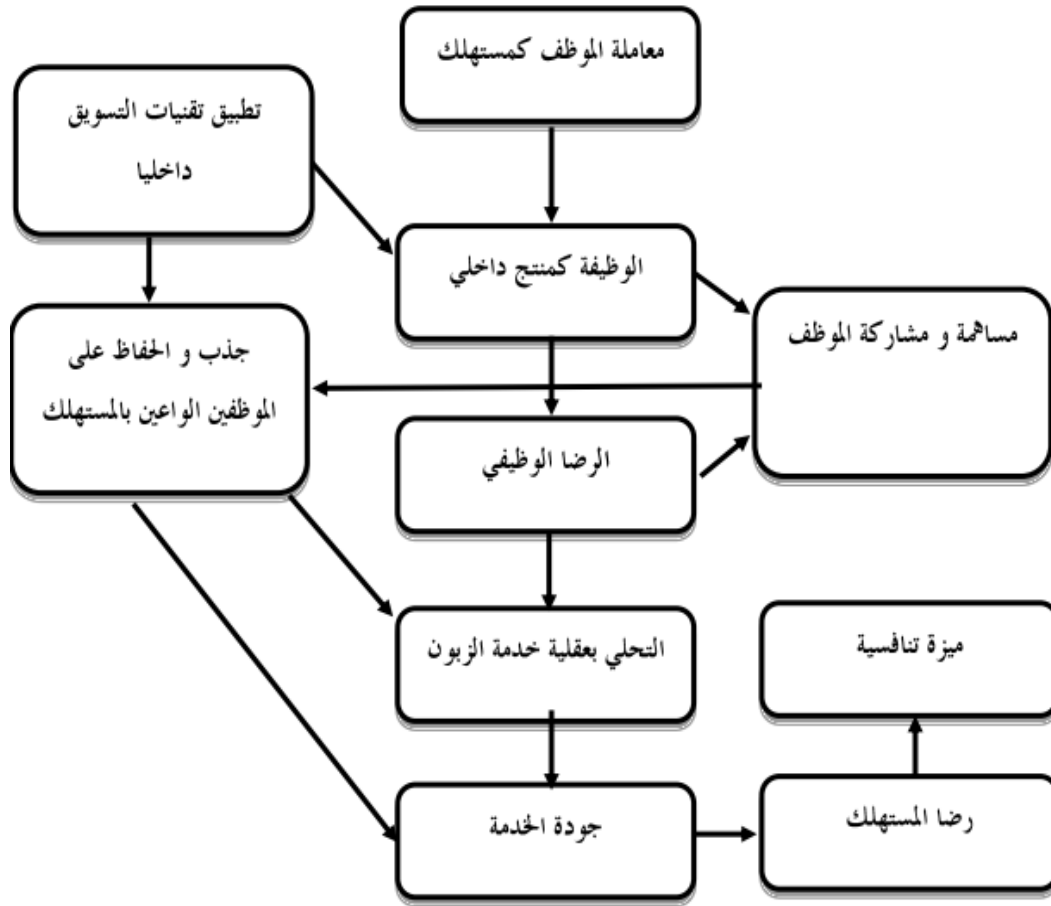
ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين و يتفرع عنه الفرضيتين التاليتين:

- اعتبار الوظائف منتجات داخلية.
- تبني التقنيات التسويقية داخليا.

والشكل(2) التالي يوضح نموذج بييري للتسويق الداخلي:

الشكل رقم (2):نموذج بييري في التسويق الداخلي



المصدر: (بويكر، 2009، صفحة 45)

- من خلال الشكل يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة يعني أن على المنظمة أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:
- إشباع حاجات ورغبات الموظفين.
 - إعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة.
 - جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين.

وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي)، ويساعد على جذب والاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجها بالمستهلك، والمنظمة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق.

2. نموذج التسويق الداخلي (Tansuhaj & elt1988)

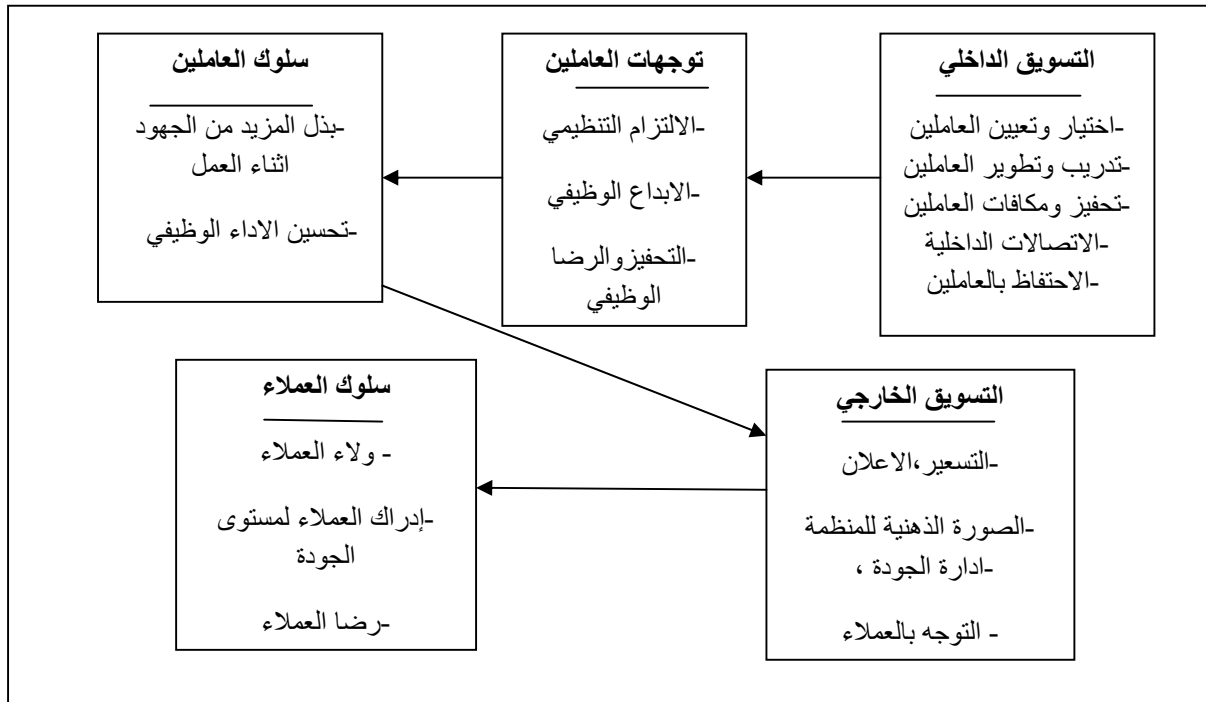
قامت (Tansuhaj & elt) بتصميم نموذج يوضح العلاقة بين العناصر الرئيسية لإدارة تسويق الخدمات والتي تشمل كل من (التسويق الداخلي والخارجي، سلوك العاملين، سلوك العملاء كما هو موضح في الشكل

رقم (3) (الجاروشة، 2016، الصفحات 25-26)

ويوضح النموذج كيفية تعزيز رضا العملاء من خلال العلاقات بين أنشطة التسويق الداخلي والتسويق الخارجي وصولاً لرضا العملاء من خلال تكامل الأنشطة التسويقية (الداخلي والخارجي) مع وجود إدارة متكاملة لضبط الجودة وهو بالتأكيد وفقاً لهؤلاء الباحثين هو هدف أي منظمة؛

ويعطى النموذج دوار محوريا للعاملين في المنظمات في جذب وبناء والحفاظ على العلاقات مع العملاء، وعليه فإن برامج التسويق الداخلي يجب أن تكون موجهة بقوة نحو العاملين؛ وقد حدد النموذج أنشطة التسويق الداخلي هي (إختيار وتعيين العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، الإتصالات الداخلية، سياسيات الإحتفاظ بالعاملين)؛ أما أنشطة التسويق الخارجي فتمثلت بكل من التسعير، والإعلانات، والبيع الشخصي، وبناء الصورة الذهنية للمنظمة، إدارة الجودة، التوجه بالعملاء.

شكل رقم (3) نموذج إدارة خدمات التسويق Tansuhaj & elt



المصدر: (الجاروشة، 2016، صفحة 25)

3. نموذج كرونوس (Coronoos) للتسويق الداخلي 1990:

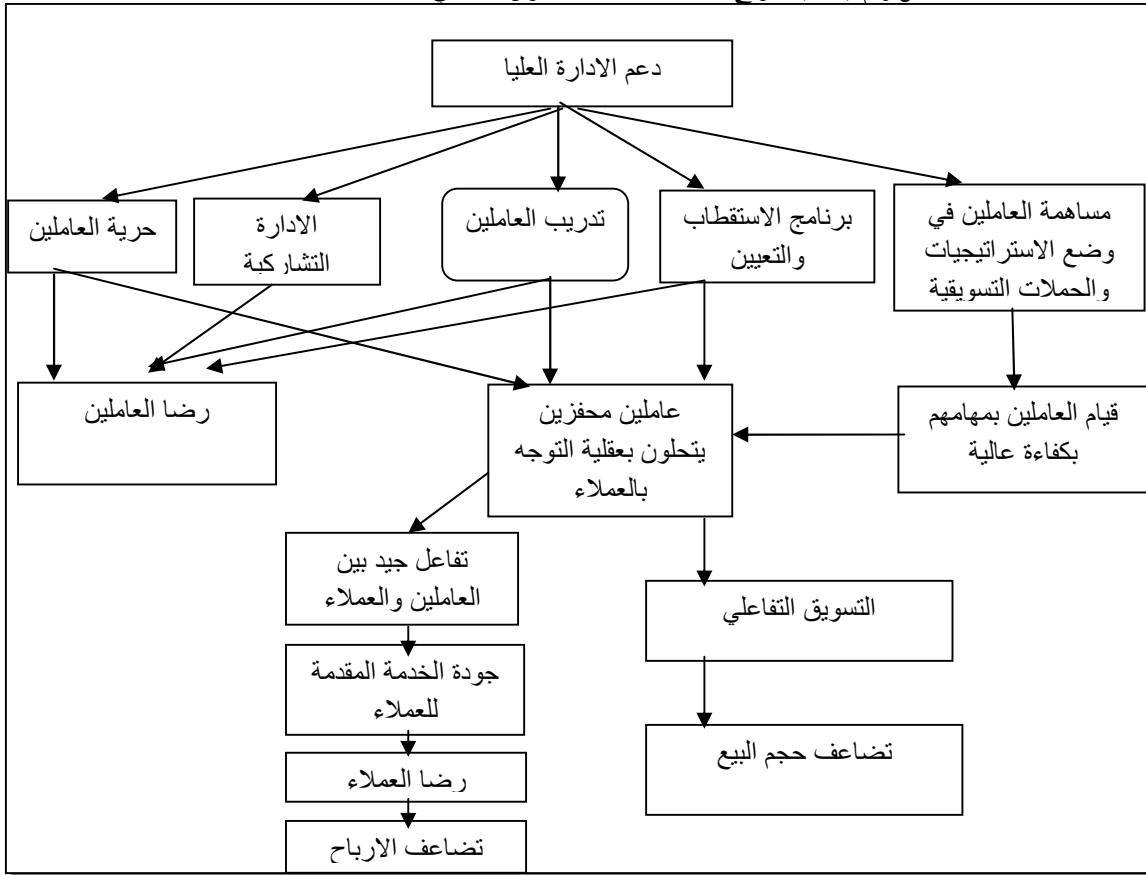
يستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرصاً تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون متحليين بعقلية بيعية، والشكل (04) يوضح نموذج "كرونوس" للتسويق الداخلي (عصام الدين، 2019، صفحة

(19)

ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليها أن تلتزم بدعم:

- برامج التدريب وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
- سياسات وبرامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذي سيشغلونها.
- الإدارة التشاركية (Participative management) أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات.
- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات (Employees discretion) أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين على كل التغيرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.
- التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفزي، وواعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون والنمو في الأرباح والحصول المنظم في السوق.

شكل رقم (04) نموذج Coroos للتسويق الداخلي.



المصدر: Rafiq, M, Ahmed, P, Ameta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit, p 226.

4. نموذج Rafiq & Ahmed للتسويق الداخلي (2000):

قام الباحثان **Ahmed & Rafiq** بعد دراسة ومتابعة إستمرت لأكثر من 20 عاما لموضوع التسويق الداخلي وبالاعتماد على نموذجي كل من **Berry** و **Cornoos** السابقين بتطوير نموذج يوضح كيفية عمل وتطبيق التسويق الداخلي في المنظمات إنطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، وقدم الباحثان تعريف جديد شمولي لمفهوم التسويق الداخلي، حيث عرفا التسويق الداخلي بأنه جهود مخططة لإستخدام تقنيات التسويق لتقليل مقاومة التغيير التنظيمي، وتوجيه وتحفيز العاملين لتحقيق التعاون الفعال لتنفيذ الإستراتيجيات المختلفة وصولا لرضا العملاء من خلال خلق عاملين محفزين لديهم عقلية التوجه بالعميل ويعتبر النموذج الموضح في الشكل رقم (05) التوجه بالعملاء مدخلا لتحقيق رضا العملاء ومن ثم تحقيق المنظمة لأهدافها، ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية: (جنادي، 2016-2017، صفحة 58)

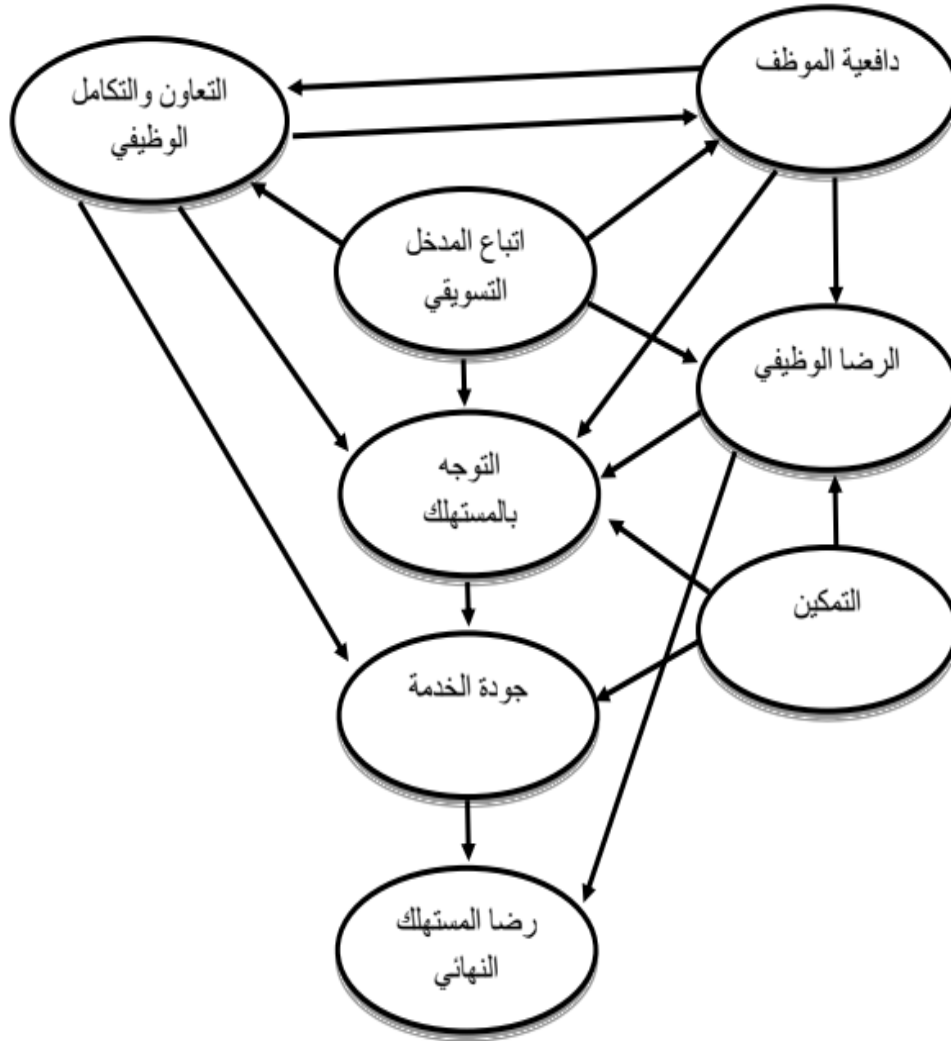
- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز.

- التنسيق والتكامل بين الوظائف.

- التمكين الإداري

شكل رقم (05: نموذج التسويق الداخلي في المنظمات Rafiq & Ahmed

الخدمية



Rafi

المصدر. Rafiq, M, Ahmed, P, A meta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit, p 226.

الفصل الثالث: الإطار النظري والالتزام التنظيمي

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضح في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، بما لها من علاقة بفاعلية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة في البقاء عضو فيها ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملزمون اتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

ومن خلال هذا الطرح ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الإحاطة بالجانب النظري للإبداع الإداري وبكل جوانبه لتتضح الصورة الشاملة له.

1-III ماهية الالتزام التنظيمي

يتضمن هذا العنصر مجموعة من العناصر التي توضح لنا الالتزام التنظيمي حيث نبرز فيه مفهوم الالتزام التنظيمي ونشير إلى أهميته وأيضاً نذكر أهم أنواع الالتزام التنظيمي.

1-1-III مفهوم الإلتزام التنظيمي

تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة، مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات، والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي (عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، 2015/2014، صفحة 34).

من خلال هذا الطرح سنحاول التطرق إلى مجموعة من التعاريف المختلفة حول الالتزام التنظيمي:

يعد تعريف **Mowdag and Stecrs** من أكثر التعريفات شيوعاً:

حيث يحدد الالتزام التنظيمي على أنه يشمل اتجاهها لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعور قويا للبقاء عضواً في تنظيم معين، واستعداداً تام لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيماناً كاملاً بالقيم التي يثبتها التنظيم وقبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها.

ويرى (عبد الباقي، 2004، صفحة 18) أن:

"الإلتزام التنظيمي يجب أن يتصف بالشمولية والإيجابية، فالعلاقة بين الفرد والمنظمة وفقاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف وغايات المنظمة مما يؤدي إلى وجود رغبة داخلية لدى الفرد للبقاء في منظمته والعمل المتواصل للنهوض بها، فهو التزام طوعي نابع من إرادة الفرد وبمحض إختياره وليس إلتزاماً قسرياً يفرض عليه من قوى خارجية، أو مجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة من منظمته، فالإرتباط الوجداني يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والإستمرار فيه.

ويركز "أورايلي" و "شاتمن" على المنظور النفسي للالتزام ويعرفاه بأنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة، مما يدفعه إلى الاندماج في العمل والتي تبني قيم المنظمة ويشير الباحثان إلى أن هناك ثلاث جوانب للارتباط النفسي وهي: (الإذعان، تحديد الهوية، الشرب أو الاستيطان) ويعود الإذعان أي إذعان الفرد للمنظمة التي توقعه تلقي المكافآت الخارجية والبيئة المادية المناسبة لأداء العمل المناسب، أما تحديد الهوية

فيعود إلى مدى الأهمية التي يعلقها الشخص على الانتساب للمنظمة أما التشرب فيعود إلى مدى التوافق بين قيم الفرد والمنظمة. (العوفي، 2005، الصفحات 33-34)

وعرفه آخرون:

أنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية يترتب عليه سلوك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المنظمة ، ورغبة الفرد الإسهام في نجاح و استمرارية المنظمة، كالأستعداد لبذل مجهود أكبر و القيام بأعمال تطوعية و تحمل مسؤوليات إضافية" (ماحي، 2016/2015، صفحة 38)

فالإلتزام التنظيمي هو "الرغبة القوية لدى العاملين للبقاء أعضاء في المنظمة، والأستعداد للقيام بمجهود كبيرة لصالحها، والإيمان بما وتقبل قيمها وأهدافها" وأن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الإلتزام التنظيمي للأفراد وهي: (الجاروشة، 2016، صفحة 30)

1. الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها.
2. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.
3. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

ومن التعريفات الأكثر شمولاً التعريف الذي قدمه، (Mowday, et. al., 1982) والذي عرف الإلتزام التنظيمي بأنه: "اعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها الفرد، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها". (عبد العزيز، 2002، صفحة 03)

ويمكن القول أن "الإلتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، و التمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها". (الشوابكة، 2010، صفحة 53)

أما (Buchanan) فيرى بأن مفهوم الإلتزام واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاث (التطابق والإنشاء والولاء)، وقد عبر عنه بقوة إيمان الفرد وقبوله لأهداف المنظمة، وقيمها والرغبة في بذل أقصى جهد لصالحها والمحافظة على عفويته فيها. (حقير، عباس، و آخرون، 1996، صفحة 77)

استناداً على التعاريف السابقة يمكن القول على أن الإلتزام التنظيمي هو عبارة عن: العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة (حالية شعورية)، حيث تتجسد من خلال شعور الفرد بالانتماء لها والرغبة في الاستمرار بها، وتطابق

أهداف وقيم الأفراد بأهداف المنظمة، والاستعداد التام للفرد لبذل أقصى جهده لصالح تحقيق غايات و مصالح المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى أخذ المنظمة الأفراد و غاياتهم بعين الاعتبار.

III-1-2 أهمية الالتزام التنظيمي

لاشك أن الالتزام التنظيمي يعد من أبرز الظواهر السلوكية التي اهتم بها الكتاب والباحثين في علم الإدارة، وذلك لعلمهم بالأثر الكبير الذي يحدثه على الأفراد و المنظمة بشكل عام، حيث كلما كان الالتزام التنظيمي مرتفعا زادت نسبة ارتباط الأفراد بمنظمتهم وتضحياتهم من أجلها من أجل بلوغ أهدافها و تحسين سمعتها، والعكس صحيح حيث كلما قلت درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد انعكس ذلك بالسلب على المنظمة بظهور ظواهر سلبية مثل (كثرة الغيابات، انخفاض معدل دوران العمل، قلة الإنتاجية)، من هنا كان لزاما على الباحثين التعمق في فهم هذا الموضوع ومعرفة العوامل الكامنة وراءه ومحاولة اقتراح حلول للمنظمات من أجل رفع التزام أفرادها، مما يعود بالنفع عليها و عليهم. (ماحي، 2016/2015، صفحة 40)

ومن هنا نبرز أهمية الالتزام التنظيمي في النقاط التالية: (احمد الوزان، 2006، صفحة 16)

- إن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهري الغياب والتهرب عن أداء المهام؛
- كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز؛
- إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون فيها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.
- وأيضا يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها؛
- كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء؛
- الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة؛

- كذلك مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه، كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة. (عاشوري، الالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، 2000، صفحة 06)

الشكل رقم (6): أهمية واثار الالتزام التنظيمي على المستويات المختلفة

المستوى الفردي	مستوى المنظمة	المستوى الإجتماعي	المستوى القومي
<ul style="list-style-type: none"> الأمان الاستعداد للضحية الشعور بالرضا و الاستقرار رفع الروح المعنوية إيجاد هدف في الحياة 	<ul style="list-style-type: none"> تثبي الأفراد لاهداف المنظمة زيادة الانتاجية رفع مستوى الجودة تقليل التسرب الوظيفي التبؤ بسلوك العاملين تقبل العاملين للتغيير 	<ul style="list-style-type: none"> تعزيز العلاقات الاجتماعية الارتباط العائلي و الشعور بالسعادة 	<ul style="list-style-type: none"> زيادة الناتج القومي كثيثة لزيادة كفاءة العاملين و فاعليتهم في المنظمات

المصدر: (الجاروشة، 2016، صفحة 33)

III-1-3 خصائص الإلتزام التنظيمي

يتميز الإلتزام التنظيمي كغيره من العناصر المهمة في المنظمات بمجموعة من الخصائص التي تضيف للمنظمات تميز إن وجدت بما يزيد عنها إنتاجية و تحقيق للأهداف نذكر منها: (عاشوري، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، 2015/2014، صفحة 56)

- يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها و قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها؛
- يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء؛
- يتصف الإلتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد؛
- إن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة؛
- يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة؛

- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذلل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي؛
- يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.
- يتسغرق وقتا طويلا لتحقيقه، فهو ناتج عن فناعة تامة لدى الأفراد، والتخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية، بل يكون نتيجة لإستراتيجيات ضاغطة؛
- إفتقاده لخاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الإلتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه؛
- أنه متعدد الأبعاد، ورغم إتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر. (الجاروشة، 2016، الصفحات 33-34)

III-2 مراحل الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه وأبعاده

نوضح من خلال هذا الجزء اهم المراحل التي تؤدي الى التزام تنظيمي في المنظمة، ايضا الى مجموعة من العوامل الفعالة والتي تؤثر بالالتزام التنظيمي بشكل مباشر، وابعاد الاساسية للالتزام التنظيمي.

III-2-1 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في درجة الالتزام المؤسسي للعاملين من أهمها: (جودة، 2010، الصفحات 281-282)

• ثقافة الفرد:

الإنسان هو نتائج ثقافته فقيم المجتمع والتنشئة الاجتماعية للفرد في البيت والمدرسة والجامعة والعمل وغيرها من مكونات الثقافة تساهم في تعزيز جوانب هامة في شخصية الفرد واتجاهاته إزاء الإخلاص في العمل والأمانة والانتماء والالتزام.

• توقعات الفرد من العمل:

في حالة عدم وجود فروق فردية بين توقعات الفرد من عمله وبين الواقع ذلك العمل، فإن ذلك يؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لذلك الفرد .

• **وضوح الأهداف:**

وضوح الأهداف المؤسسة أمام العاملين من شأنه العمل على زيادة الالتزام التنظيمي فكلما كانت تلك الأهداف واضحة كلما كان فهم الأفراد لما هو مطلوب منهم تحقيق أفضل وأكثر شمولاً، لما يساعد في تعزيز الالتزام المؤسسي لديهم .

• **العلاقة مع المرؤوسين:**

أن العلاقة الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين تؤكد وجد ثقة متبادلة بين الأطراف، مما يعزز من نظرة الفرد الإيجابية إلى المنظمة واستمراره في العمل فيها .
إن المسؤولية العيادة أهمية كبيرة في حياة المنظمات واستمراريتها، فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتماءهم وبناء الثقة وتحقيق الأهداف والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم، ويبعث بينهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع وينمي فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة، والعمل على تطوير التنظيم والأفراد من حيث الاحترام ومرعاة المشاعر وزيادة الرغبة بالعمل.

• **سمات الوظيفة:**

بناء الوظيفة على أساس استقلالية أكبر وجدية أكبر في العمل تشكل دافعا للفرد على بذل المزيد من الجهد، بالتالي فان خصائص معينة للوظيفة يمكن أن تزيد من إحساس الفرد بالمسؤولية وبالتالي شعوره بالانتماء للمنظمة.

• **مدى تشجيع المنظمة للالتزام:**

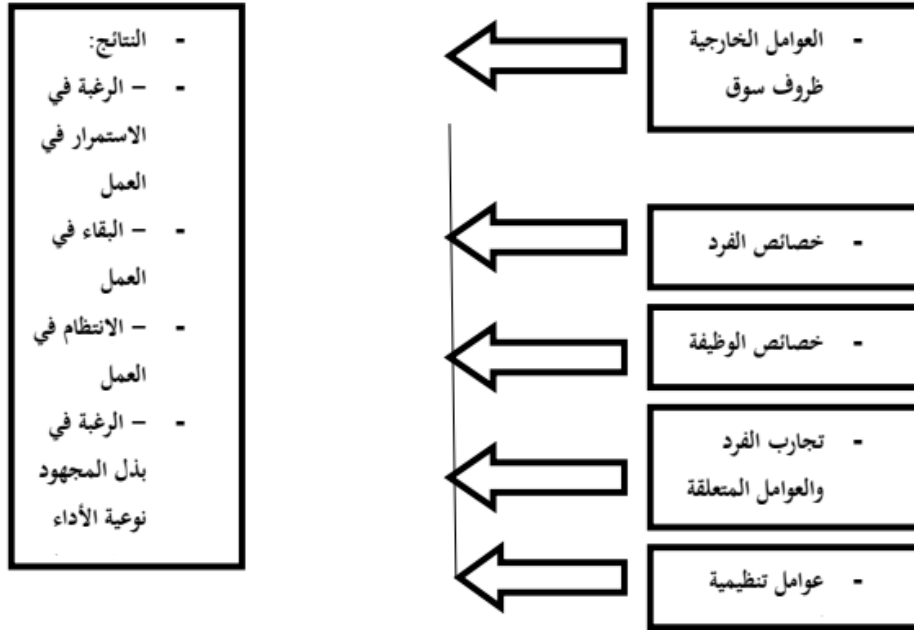
يقع على المنظمة دوار أساسيا في تعزيز الالتزام من خلال إعطاء الموظف حقوقه وتخفيفه وتوفير مناخ الإبداع وغير ذلك من الأمور التي تؤثر على الموظف وتشجعه على الالتزام وتكمل المشكلة الكبرى في أن بعض المنظمات تتبع سياسات محددة في الأوقات الصعبة، مثل (تخفيض عدد الموظفين، أو إعادة هندسة العمليات بهدف توفير الأموال والتقليل من خسائرها)، هذه الإجراءات تؤدي إلى إضعاف ثقة العاملين بالإدارة وبالتالي أضعاف درجة الالتزام المؤسسي لدى العاملين.

وهناك دراسات اخرى توصلت معظمها الى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين والتي يمكن قسمة إلى عوامل تنظيمية وأخرى شخصية نذكرها كالتالي:

• **العوامل التنظيمية:** ويندرج ضمنها (المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم، وضوح الأهداف والأدوار، مشاركة العاملين في التنظيم، نظام مناسب للحوافز، الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي، العمل على إيجاد وبناء ثقافة مؤسسة). (القيروني، 1994، صفحة 67)

وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بعضها تتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة أو بعضها بخصائص الفرد والوظيفة وتجاربه وإدراكه لظروف البيئة العمل والعوامل التنظيمية الأخرى كما يوضحه الشكل التالي: (خطاب، 2001، صفحة 147)

الشكل رقم(07):العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي



المصدر: (خطاب، 2001، صفحة 147)

●العوامل الشخصية: و تتمثل في

- العمر: كأحد المتغيرات الشخصية فقد أثبت "تايلور" وجود علاقة موجبة بين العمر و الالتزام التنظيمي.
- كذلك الجنس والمستوى التعليمي: فكلما ارتفع مستوى الفرد التعليمي كلما زادت طموحاته وتوقعاته.
- الحالة الاجتماعية: التي يعيشها الفرد من الممكن أن تؤثر على التزام العامل الخبرة المهنية فزيادة مدة عمل الفرد داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة التزامه ذلك لأنها تمكنه من الحصول على أعمال أكثر استقلالية وحرية في العمل.

III-2-2- مراحل الالتزام التنظيمي

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الالتزام التنظيمي، فهناك من يرى أن للالتزام مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما: (العبيبي، 1997، صفحة 07)

1-مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالبا ما يختار الفرد لمنظمة التي يبعث أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

2-مرحلة الالتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها.

ويرى آخرون أن للالتزام التنظيمي ثلاث مراحل: اللوزي أنه يمكن حصر مراحل الإلتزام التنظيمي في ثلاث مراحل هي: (الجاروشة، 2016، صفحة 37)

1.مرحلة الإذعان أو الإلتزام: حيث يكون إلتزام الفرد في البداية، مبنيًا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

2.مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم، رغبة منه في الإستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

3.مرحلة التبني: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الإلتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم.

ويؤكد المعاني على أن للإلتزام التنظيمي ثلاث مراحل هي:

1.مرحلة التجربة: هي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات المنظمة، وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.

2.مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز وتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

3.مرحلة الثقة بالتنظيم: هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يزداد ولاؤه وتزيد علاقته بالمنظمة وينتقل بعدها إلى مرحلة النضج.

III-2-3 ابعاد الالتزام التنظيمي

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أبعاد الالتزام التنظيمي ، مثل أبعاد الإلتزام التنظيمي عند جوردن

وإيتا (Gordon, Eta, 1981) اللذان قاما بتحديد أبعاد الإلتزام التنظيمي في أربع عوامل هي (

الولاء التنظيمي، المسؤولية، الرغبة في العمل والاستمرار فيه، الإيمان بالمنظمة) وسوف نعتمد في بحثنا هذا على أبعاد الإلتزام التنظيمي حسب نموذج (ماير وآلان Meyer and Allen 1990) والذي لقي انتشارا واسعا لدى مختلف الباحثين المهتمين بهذا الموضوع ، و الذي قام بدوره بتقسيم أبعاد الإلتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد و هي

كالتالي: (ماحي، 2016/2015، صفحة 37)

أ - الالتزام العاطفي (الوجداني)

و يشير إلى تطابق قيم الفرد مع قيم المنظمة و انسجامه معها و يعبر أيضا عن قوة ارتباط الفرد بالعمل في منظمة ما و ذلك لوجود تطابق بين قيمه من جهة و قيم المنظمة من جهة أخرى و كذلك لأنه موافق على أهدافها و يريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

ب - الالتزام المعياري

و هو يعبر عن شعور الفرد بالمسؤولية و الواجب اتجاه المنظمة و العاملين فيها الأمر الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة ، هذا الوفاء راجع إلى القيم و المبادئ الشخصية التي يحملها الفرد و التي تكونت لديه قبل التحاقه بالمنظمة (التوجه الثقافي أو العائلي) أو أثناء التحاقه بالمنظمة (التوجه التنظيمي)، وقد يكون للأعراف و الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري.

ج-الالتزام المستمر

و يقصد به ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية و منافع مادية و معنوية في حال بقائهم في المنظمة مقابل ما سيفقدونه إذا تركوا المنظمة و التحقوا بمنظمات أخرى ، و هذا يفيد أن العاملين الذين لديهم مستوى عال من الالتزام المستمر يبقون في المنظمة بسبب أنهم يحتاجون لها و ليس رغبة و حبا فيها.

III-3 مداخل الالتزام التنظيمي ونماذج الالتزام التنظيمي

بعدما أن تعرفنا في المباحث السابقة حول مجموعة من المعلومات المتعلقة بالالتزام التنظيمي من تعريفات إلى أبعاده من خلال المبحثن السابقين، وسنحاول خلال هذا المبحث التعرف على نماذج الالتزام التنظيمي ومداخله والآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.

III-3-1 نماذج ومداخل الالتزام التنظيمي

أولاً: مداخل الالتزام التنظيمي

قام العديد من الباحثين و المهتمين بمفهوم الالتزام التنظيمي، بتحديد عدد من الأبعاد التي حاولوا من خلالها الاستدلال على مستوى الالتزام التنظيمي، وهناك ثلاثة مداخل ركز عليها الباحثون في دراسة الالتزام التنظيمي.:

(ماحي، 2016/2015، صفحة 41)

نوجز هذه المداخل كالتالي: (محمد حسن، 2014، صفحة 16)

1. الالتزام الاتجاهي(التبادلي)

وينظر للالتزام على انه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته ويعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والإغراءات المقدمة التي يحصلون عليها، ومع مرور الوقت، فان الأفراد يرغبون في وضع المراهنات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهد المبذول والتكاليف والمكافآت التي يحصلون عليها، إذ تزداد مراهناتهم واستثماراتهم في المنظمة بزيادة مدة الخدمة، مما يؤدي إلى زيادة تكلفة تركه المنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى؛

2. المدخل السلوكي

ويعني بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد الى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية، وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالالتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة او التكاليف الي قد يتكبدها نتيجة تركه لها، مؤخرًا جرت محاولات للعمل على تكامل المدخلين، حيث رأى بعض الباحثين ان اجاث الولاء ستكون لها قيمة أكبر فيما لو تم الاخذ بالمدخلين معاً، فضلاً عن ان المدخلين يشكلان وجهين لعملة واحدة. فقد قام كلا من Allen-Meyer عام 1984 على تكامل المنظورين الاتجاهي والسلوكي للالتزام التنظيمي.

3. المدخل التكاملي

يتجسد في مجموعة العلاقات التبادلية بين الفرد و المنظمة من جانب و الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل مع المنظمة في جانب آخر. (ماحي، 2016/2015، صفحة 41)

ثانياً: نماذج الالتزام التنظيمي

الباحث سوف يستعرض عدداً من النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي تم ترتيبها حسب التسلسل التاريخي من الأقدم حتى الأحداث, وكان ذلك على النحو التالي (محمد حسن، 2014، صفحة 17)

1) نموذج Etzioni 1961:

تعتبر كتابات Etzioni من أهم الكتابات حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تمتلكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي:

- **الولاء المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتة والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.
- **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمتة والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبية المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.
- **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمتة غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

(2) نموذج ستو و سلانيك 1977 Staw & Slanick:

فقد حددا أبعاد الالتزام التنظيمي كالتالي:

- **الالتزام الاتجاهي:** ويقصد به العمليات التحي محن خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة وترداد رغبته في البقاء واستمرار بها.
- **الالتزام السلوكي:** يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة، نتيجة لسلوكه السابق. فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها.

(3) نموذج كيدرون 1978 Kidron

ويميز كيدرون بين بعدان ونوعان من الالتزام هما

- **الالتزام الأدبي:** ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.
- **الالتزام المحسوب:** يقصد به رغبة الموظف في استمرار في العمل بالمنظمة برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى وبمزايا أفضل.

(4) النموذج الاستثماري للالتزام : 1983

تمت دراسة هذا النموذج من قبل Rusbult and Farrell بصورة أضيقت في علاقته بالالتزام التنظيمي التي تعني الميل أو الرغبة فحي البقاء في الوظيفة المعنية، حيث يعتبر النموذج الاستثماري للالتزام نتيجة للرضا الوظيفي، وهو تصور أن الوظيفة تعطي المكافآت والمزايا ما يفوق التكاليف والمساوئ، والاستثمار في الوظيفة.

(5) نموذج كانتر 1986 Kantar

يرى هذا النموذج أن أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف، التي تفرضها المنظمات على أفرادها، وهي:

- 1- **الالتزام المستديم:** ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في انسحاب منها أو تركها.

2-الالتزام التلاحمي: ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظّمته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيّمها المنظمات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، وإضافة إلى امتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية.

ويوضح الجدول التالي نماذج أخرى للالتزام التنظيمي:

جدول رقم(4) يوضح مقارنة بين ثلاث نماذج مختلفة في قياس الالتزام التنظيمي

نموذج الأبعاد الأربعة (Quijano et al ,2000)	نموذج الأبعاد الثلاث (O'Reilly&Chatman,1986)	نموذج المكونات الثلاث (Allen&Meyer ,1990)
-الارتباط القيمي(Value-related) -الحاجة للانتماء -التبادلي(Exchange) -الحاجة للاحتفاظ بالعمل	- الإستدخال(Internalization):وهو الانسجام بين القيم و الأهداف - التماهي(Identification) وهو الرغبة في الانتماء. -النفع (Compliance)	-الالتزام العاطفي(Affective) -الالتزام المستمر (Continuance) -الالتزام المعياري(Normative)

المصدر: (ماحي، 2016/2015، صفحة 44):

يتضح من خلال الجدول أن هناك اختلاف بين الباحثين في عدد أبعاد النماذج كما ونوعاً، التي تكون مفهوم الإلتزام التنظيمي.

III-3-2 الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي، وقد تكمن احد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول : وهو المتعلق بأثر الإلتزام داخل نطاق العمل والوظيفة . (عاشوري، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، 2015/2014، الصفحات 71-72)

القسم الثاني : وهو المتعلق بأثر الإلتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي. (عاشوري، الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، 2000، صفحة 11)

1. الآثار الوظيفية للإلتزام التنظيمي:

إن الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاماً، فالموظف حينما يشعر بالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل

به بما يتوافق مع التنظيم، مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم. فالموظف الأكبر التزاما لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به ، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولائه مستقبلا عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته. إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة ايجابية ،ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد ،وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل ،وانخفاض الغياب ودوران العمل ،وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي . ومن بين تأثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية:

-الروح المعنوية: ان للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية ،الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة ، تؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني درجة الالتزام التنظيمي .

-الأداء المتميز :يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له بالإضافة غالى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها .

-تسرب العاملين: يعرف "مولي" : (التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً) ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة . ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات ،وذلك لان التسرب يؤدي الى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل .

2. الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي . وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته .

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار ايجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلا يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة ،ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة .

III-4- متغيرات الالتزام التنظيمي وعلاقته بالتسويق الداخلي

عاجلنا في الجزء السابق أساسيات حول الالتزام التنظيمي والمداخل التي يتركز عليها، والنماذج التي يقاس بها، وستتطرق في هذا الجزء الجانب المتعلق بالعلاقة التي تربط الالتزام التنظيمي ببعض المتغيرات الأخرى.

III-4-1 المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات الديموغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي، حيث اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها: العمر، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعليم، المركز الوظيفي، الشخصية، الاتجاهات، معتقدات الفرد عن العمل، الطموح، الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية، الحاجة إلى الانجاز وإلى تحقيق الذات، أما المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري العمل ومدة الخدمة نذكرهم كالتالي: (صلاح الدين، 2005، صفحة 317)

- متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي: أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط إيجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي، أي أنه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصاً وظيفياً في العمل؛
- علاقة الالتزام بمدة الخدمة: أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية إيجابية، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى، وتقدم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد إلى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد؛
- علاقة الالتزام بمستوى التعليم: أكدت بعض الدراسات بين التأهل العلمي للموظف ومعدل الالتزام التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي. أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الإيجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف، أي أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه التنظيمي.

- طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجنس الموظف: أكدت بعض الدراسات بان الرجل أكثر استقرارا والالتزام من المرأة، أما البعض الآخر أكد على إن المرأة أكثر التزاما من الرجل، ويقول البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباط بوظيفتها؛
- علاقة الالتزام التنظيمي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية: أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الايجابية بين الالتزام التنظيمي والطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية وكذلك بين الالتزام التنظيمي والحاجة إلى الإنجاز؛
- العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي: أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي، إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي؛
- العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي: تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلبا على التزام الأفراد، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلبا على الالتزام، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به. (عاشوري، الالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، 2000، صفحة 71).

III-4-2 علاقة الالتزام التنظيمي بالتسويق الداخلي

التوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي يكون لضمان شعور الموظفين واعتناء الإدارة بهم وبتحتياجاتهم. التطبيق الناجح لمفهوم التسويق الداخلي يكون مترجم الى توجه الموظفين الايجابي نحو عملهم من خلال الالتزام التنظيمي ودافعية العمل والرضا الوظيفي. من ناحية أخرى يكون نقص التزام الموظفين مؤذي للمنظمة نتيجة فقر الأداء الذي يؤدي الى انخفاض الخدمة المقدمة وزيادة التكلفة على المنظمة. وقد أفتتح (Hogg)، أن التسويق الداخلي يكون الحل لاكتساب التزام الموظفين. (محمد حسين، 2013، صفحة 37)

إن بعض الدراسات الحديثة تؤكد وجود علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، حيث يؤكد الباحثان Ali Shaemi وTohid على أن "التسويق الداخلي له أثر إيجابي ومعنوي على الالتزام التنظيمي" وبالطبع فالتسويق الداخلي يتيح إمكانية تحسين التزام الموظفين اتجاه المؤسسة، في حين يشير بعض الباحثين الآخرين إلى أن التسويق الداخلي يؤثر مباشرة على التوجه السوق، وهذا الأخير يؤثر مباشرة على الالتزام التنظيمي، كما أن هذه العلاقة إيجابية ومعنوية ومما هو مؤكد من خلال جميع تلك الدراسات هو وجود

روابط بين هذين المتغيرين حتى لو كانت الدراسات التي تناولت العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي تُعد قليلة. (بوشلوش و مرداوي، 2017، صفحة 57)

كما أوضح بعض الباحثين من وجهة نظر أخرى العلاقة التي تربط المتغيرين نذكرها في النقاط التالية: (الجاروشة، 2016، صفحة 39)

أوضحت دراسة (Tansuhaj & elt) 1988 أن الهدف الرئيسي للتسويق الداخلي: التأكد من أن الإدارة تولي اهتماما كافيا بالعاملين لديها وتعمل على إكتشاف رغباتهم وتلبية إحتياجاتهم، وينعكس تطبيق هذا المفهوم بنجاح على سلوكيات العاملين تجاه منظماتهم مثل سلوك الإلتزام التنظيمي وسلوك الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين والدافعية وحب إنجاز الأعمال

وذكر (George) 2009 أن الأدبيات الإدارية الخاصة بتسويق الخدمات توصلت لوجود تأثير مباشر أو غير مباشر لبعض عناصر التسويق الداخلي على عدد من عناصر الأداء التنظيمي مثل تحسين جودة الخدمة، وخفض معدلات دوران العمل، خلق عاملين لديهم توجهه لدى العملاء، وتحسين إلتزام العاملين تجاه منظماتهم.

وهذا ما أشارت إليه دراسة (Ajay & Sabir) سنة 2009 التي توصلت إلى وجود علاقة إرتباط قوية بين رفاهية العاملين في المنظمات والممثل بستة أبعاد هي (التحكم في أعباء العمل، السيطرة الشخصية على الوظيفة، الدعم من المشرفين والزلاء، علاقات العمل الايجابية، وضوح أدوار العمل، المشاركة الفعالة في حالات التغيير التنظيمي)، وبين الإلتزام العاطفي والإستمراري للعاملين في المنظمات.

وأكدت دراسة سنة 2004 (Lings)، إلى قوة العلاقة بين رضا العاملين ورضا العملاء، وأوضحت الدراسة أن التغييرات الإيجابية في سلوكيات واتجاهات العاملين تؤدي إلى تغيرات إيجابية في رضا العملاء، وجود الإلتزام لدى العاملين تجاه منظماتهم يتم ترجمته بسلوك إيجابي من هؤلاء العاملين تجاه العملاء.

وفي نفس السياق أشارت دراسة (Heskeet et al , 1997) إلى وجود ما أسمته "مراه الرضا" ويقوم هذا المفهوم على أن سلوك العاملين أثناء العمل يسير بشكل متوازي مع رضا العملاء، أي أن سلوك العاملين يزداد بزيادة رضا العملاء، ما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة للعملاء، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة إلتزام العاملين التنظيمي.

كذلك فإن سياسات الإختيار والتعيين في المنظمات تعتبر من الأنظمة التي تساهم في رفع معنويات العاملين، وذلك عندما تتضمن القواعد الموضوعية الملائمة للإختيار والتي يتم بمقتضاها إختيار العاملين الذين

تتوافر فيهم الاستعدادات والقدرات والميول للقيام بمهام ومسؤوليات الوظيفة، أي بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، إلى جانب توفير قواعد موضوعية واضحة للنقل والترقية، وينعكس ذلك على مستوى الإلتزام والحماس من قبل العاملين للمنظمة. (جرغون، 2009)

وإذا ما كانت المنظمة تتبنى في إختيارها للعاملين على أساس أهداف المنظمة والذين تتوافق قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف المنظمة، وليس على أي أسس أخرى غير موضوعية؛ فإن ذلك سيؤدي إلى تقليل ضغوط العمل الناتجة عن تعارض الأهداف مع المنظمة وبالتالي زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين. (جرغون، سنة 2009)

المستخلص:

انطلاقاً مما سبق بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام التنظيمي، حيث أن هذا الأخير هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، والذي يعتبر حالة إيجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، وتعددت الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة. كما تم عرض هذا الفصل ليوضح مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي، وتعرض إلى أهميته وخصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات، وتطرق إلى العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي وابعاده، بالإضافة إلى أهم مداخل الالتزام التنظيمي، كما تطرق إلى المراحل التي يمر بها ليصل إلى المعنى المطلوب.

وأخيراً الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي والمتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي وأيضاً العلاقة التي تربطه بالمتغير الأول للمدكرة وهو التسويق الداخلي.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

تمهيد: .

بعد استعراض في الفصلين السابقين أهم المفاهيم النظرية لموضوع دراستنا، حول التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي والأثر القائم لتسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي.

سيتم في هذا الفصل محاولة الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم، وذلك لدراسة أثر التسويق الداخلي في مؤسسة العسكرية للاسمت-بسكرة في الإلتزام التنظيمي على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف موظفي المؤسسة محل الدراسة، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستمارة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على مجموعة موظفي المؤسسة "عينة البحث".

1-IV التعريف بالمؤسسة

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مجموعة من النقاط التي تخص المؤسسة محل الدراسة "البسكرية للاسمنت"، التعريف بها والهيكلة التنظيمية للمؤسسة وأيضا عينة الدراسة وأخيرا خصائص مبحوثي الدراسة واختبار الفرضيات.

1-1-IV التعريف بالمؤسسة البسكرية للاسمنت

مصنع عملاق لإنتاج الإسمنت وهو أول مصنع خاص في الجزائر دون شراكة أجنبية، يعد من أضخم إنجازات مجمع "عموري" ببلدية البرانيس الذي يقع على بعد 15 كلم عن مدينة بسكرة، أنجز بقرب المحجرة على مساحة 100 هكتار، استفاد منها المجمع في إطار دعم الاستثمار. انطلقت أشغاله سنة 2013 تحت إشراف مهندسين وتقنيين صينيين وجزائريين، ويخلق نحو 1000 منصب شغل. يدخل هذا الإنجاز الضخم ضمن سياسة ورؤية المجمع الذي يعتزم دوما مواصلة العمل الجاد، والانفتاح على مختلف النشاطات الداعمة للاقتصاد الوطني الجزائري، وهذا بالاعتماد على خبرته الطويلة في مجال الاستثمارات الناجحة كإنتاج مادة الأجر، حيث يحتل المرتبة الأولى وطنيا وإفريقيا بـ20 مصنعا عبر الوطن. ينتج 27ر2 مليون طن سنويا ليرتفع بالتالي الإنتاج الإجمالي للمجمع إلى أكثر من 11 مليون طن سنويا. (البسكرية للاسمنت، 2020)

➤ أهداف المؤسسة

يعتبر الهدف الرئيسي والجوهرى لمؤسسة البسكرية للاسمنت وفقا لما استنتجناه من مقابلتنا مع مسؤولي المؤسسة، إرضاء الزبون بالدرجة الأولى وذلك عن طريق توفير منتجات ذات جودة عالية بسعر في جميع متناول الطبقات وتستجيب لكل المتطلبات بالإضافة إلى السعي إلى زيادة استثماراتها وتحسين أدائها بالاستعانة بالخبرة الفنية والتكنولوجية. وتسعى حسب مسؤوليتها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها مايلي: (البسكرية للاسمنت)

- العمل على التوسع والمحافظة على حصتها في السوق؛
- العمل على تحقيق أكبر قدر ممكن من مبيعاتها، والعمل على تغطية حجم الطلب السوقي؛
- تحقيق مستوى معين من الأرباح والعمل على تغطيتها؛

- تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة عليها واستمرارها؛
- الوصول إلى المرتبة الأولى في الجزائر من ناحية الجودة والتسيير؛
- السهر على توفير التكوين الملائم لكل عمال المؤسسة في جميع المستويات وذلك بغرض جعلهم يجارون التطورات التكنولوجية وتقنيات التسيير الحديثة.

VI-1-2 البطاقة التقنية للمؤسسة

- الطبيعة القانونية لصاحب الطلب: شركة البسكرة للاسمنت.
 - تاريخ الإنشاء: 04-02-2004.
 - الجنسية: جزائرية .
 - النشاطات الرئيسية: الإنتاج الصناعي للاسمنت.
 - مساحة المؤسسة: 100 هكتار.
 - شخص طبيعي/شخص معنوي(مؤسسة/ش ذ ا/ش ذ م م/ش ذ ش و/ش ت):ش ذ ا-راسمالها الاجتماعي 870.000.000 دج.
 - عنوان المقر الاجتماعي: جر بالحرش برانيس بسكرة.
 - مجلس الإدارة و/أو المسيرين:هقي محمد العيد،الرئيس المدير العام.
 - عدد العمال:
1. الإطارات:166.
 2. عمال التحكم:161.
 3. عمال تنفيذيين:457.
- وصف وجيز للطرق المستعملة في التصنيع:
1. استخراج وإعداد المواد الخام.
 2. إنتاج الكلنكر.

3. طحن الاسمنت والتوزيع.

- تعيينات المواد المصنعة:

1. Ciment portland en sac

2. Ciment portland en vrac

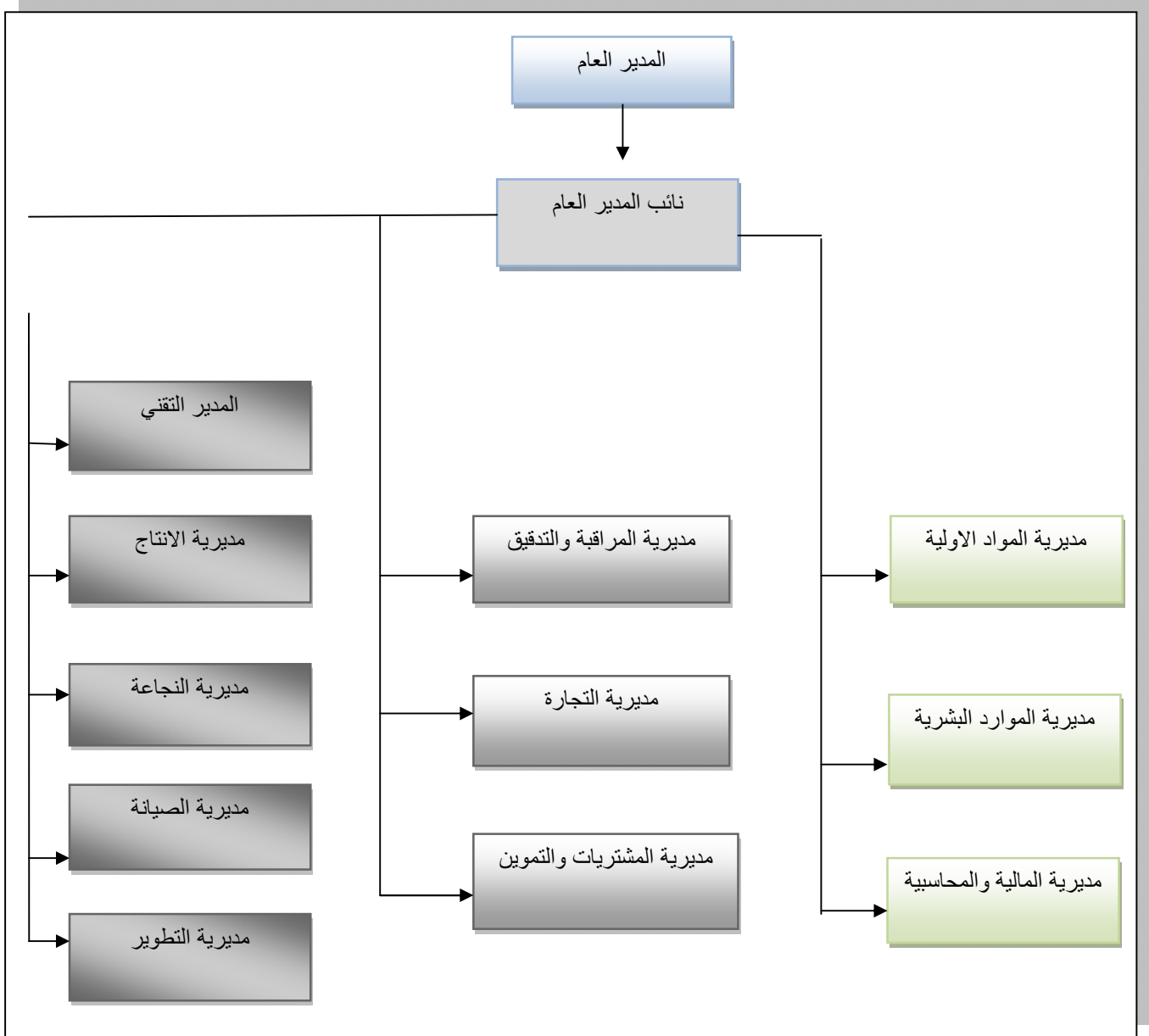
3. Ciment hts en sac

IV-1-3 الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يقصد بالهيكل التنظيمي الإطار الذي يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات، وكذلك بين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي

تقوم بالمهام والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

الشكل (8): الهيكل التنظيمي لمؤسسة البسكوية للاسمنت



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

4-1-IV عينة الدراسة

يتمثل مجال الدراسة في مؤسسة العسكرية للاستمنت التي تضم في مجموعها (1400) موظف، وعند التقرب منها بغرض توزيع الاستمارة على الموظفين تم توزيع (60)، ثم تم استرجاع (45) استمارة وهذا يعتبر العدد النهائي لأفراد الدراسة، وبهذه الطريقة تكون العينة المختارة تدخل ضمن العينة القصدية العمدية.

تتكون من مفردات تمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً جيداً وهنا يقوم الباحث باختيار مناطق معينة تتميز بتمثيلها لخصائص المجتمع ومزاياه وذلك يعطيه نتائج أقرب ما تكون إلى النتائج التي قد يحصل عليها عند مسح المجتمع بأكمله فان اختيار الباحث للعينة يقوم على خبرته بالخصائص والمميزات التي تتمتع به تلك العينة من تمثيل صحيح للمجتمع الأصلي وبالتالي فهو يوفر كثيراً من الوقت والجهد.

2.IV خصائص مبحوثي الدراسة

الجدول (5) : توزيع افراد عينة الدراسة حسب العوامل الديموغرافية

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	30	66.70
	أنثى	15	33.30
	المجموع	45	100
العمر	اقل من 30 سنة	10	22.20
	من 30 الى اقل من 40 سنة	30	66.70
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	3	6.70
	من 50 سنة فأكثر	2	4.40
	المجموع	45	100
المؤهل العلمي	تقني سامي	2	4.4

48.9	22	ليسانس	
11.1	5	شهادة دراسات عليا متخصصة PGS	
13.3	6	مهندس	
22.2	10	ماستر	
/	/	ماجستير	
/	/	دكتوراه	
100	45	المجموع	
6.7	03	أعمال فنية	مجالات الوظيفة الحالية
46.7	21	أعمال إدارية غير إشرافية	
46.7	21	أعمال إدارية إشرافية	
100	45	المجموع	
64.4	29	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
31.1	14	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	
/	/	من 10 إلى اقل من 15 سنة	
4.4	02	15 سنة فأكثر	
100	45	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول 1 أن:

1. (66.7%)، من أفراد عينة البحث هم ذكور، في حين أن (33.3%) كانت من الإناث وعليه نستنتج أن هناك تباين بين النسبتين، حيث أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث بالضعف ذلك يعود إلى طبيعة أشغال المؤسسة وأيضاً لموقع المؤسسة يبعد عن الولاية وعن المناطق السكانية .

2. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية {اقل من 30 سنة} بلغت نسبتهم (22.2%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية {من 30 الى اقل من 40 سنة} بلغت (66.7%)، في حين نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية {من 40 الى اقل من 50 سنة} كانت (6.7%)، وفي الأخير نجد (4.4%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم {50 سنة فأكثر} ونستنتج من هذا أن غالبية الموظفين من فئة الشباب وهذا راجع لهذه الفئة تعتبر مدة استقرار الموظف، وتقديم كل ما لديه خدمة لهذه الوظيفة.
3. أما متغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح أن (4.4%) منهم حاصلين على شهادة تقني سامي، و(48.9%) حاصلين على شهادة ليسانس، بينما كانت نسبة حاملي شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS) هي (11.1%) أما نسبة الحاصلين على شهادة ماستر بلغت (13.3%)، ونسبة الحاصلين على شهادة ماجستير من المبحوثين بلغت (22.2%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة دكتوراه بلغت (0%)، مما يدل على أن مؤسسة العسكرية للاسمنت تركز على استقطاب الكوادر من حملة الشهادات الجامعية خاصة (الليسانس) ثم شهادة الماستر، وبعدها شهادة مهندس دولة، ثم شهادة دراسات عليا متخصصة، وهي الفئة التي غالباً ما تتميز بسعة الإدراك وتقبلهم للتغيير الذي يتطلبه تطبيق التسويق الداخلي. في حين غياب تام لمتحصلي شهادة ماجستير والدكتوراة.
4. وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية للمبحوثين نجد أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافية والغير إشرافية بنسبة متساوية (46.7%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال الأعمال الفنية بلغت (6.4%)، وهذا راجع لان الدراسة تركزت على مستوى إدارة المؤسسة
5. وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (64.4%) تقل خبرتهم {عن 5 سنوات}، في حين (31.1%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح {من 5 الى اقل من 10 سنوات}، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم {15 سنة فأكثر} كانت نسبتهم (4.4%)، و(0%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح {من 10 إلى اقل 15 سنة}، تعتبر أعلى نسبة من بين مبحوثي الدراسة تعود للفئة الأول، وهي اقل من 5 سنوات وهذا راجع وجود فئة شبانية أكبر في المؤسسة ويرجع هذا لسبب طبيعة العمل والفكرة السائدة في المؤسسة فتح مناصب عمل عن طريق عقد لمدة 3 سنوات.

3.IV اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة.

1-3.IV اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف - سمرنوف)

اختبار كولمجراف - سمرنوف يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

ويوضح الجدول (3) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أن البيانات (الظاهرة محل الدراسة) تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (6): اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة المحسوب (sig)
الاتصال الداخلي	0.774	0.587

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

2-3.IV تحليل محاور الاستبانة (الإجابة على اسئلة):

تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغيري البحث التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل فقرة من (1-1) أقل من 2.5، دالا على مستوى منخفض من القبول، ومن (2.5-3.5) أقل من 3.5، دالا على مستوى متوسط، ومن (3.5-5) دالا على مستوى مرتفع، ويظهر الجدولان (4) و (5) تلك النتائج كما يأتي:

السؤال الأول: ما مستوى توفر التسويق الداخلي بمؤسسة السكرية للاسمنت؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج المدونة في الجدول الموالي:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغير التسويق الداخلي

الرقم	أبعاد التسويق الداخلي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولاً. البرامج التدريبية والتطويرية	3.07	0.71	4	متوسط
1	تحرص إدارة المؤسسة على تحديد احتياجات الموظفين التدريبية لتحسين مستوى أدائهم لعملهم.	3.18	0.93	5	متوسط
2	تحرص إدارة المؤسسة على تطوير مهارات وكفاءات الموظفين بعقد دورات تدريبية بشكل دوري حسب التغيرات "التكنولوجيا وبيئة الأعمال والمنافسين".	3.31	0.84	3	متوسط
3	تعقد الإدارة دورات تدريبية متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة الموظفين لاكتساب مهارات جديدة تفيدهم في مجال وظائفهم لأداء عملهم.	3.24	1.00	4	متوسط
4	توفر المؤسسة الموارد الكافية والخدمات والفرص من اجل تطوير قدرات الموظفين لديها من خلال البرنامج التدريبي.	3.09	1.06	6	متوسط
5	تحرص المؤسسة على اختيار أصحاب الكفاءة والمهارة العالية لتقدم الدورات التدريبية.	3.36	1.09	2	متوسط
6	هناك عدالة وفرص متكافئة بين الموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية.	2.58	0.96	9	متوسط
7	تنظر المؤسسة إلى التطوير وتنمية مهارات العاملين لديها على أنه استثمار وليس تكاليف.	3.53	1.14	1	مرتفع
8	يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادة المتدربين	2.84	1.10	7	متوسط

				منها.	
متوسط	8	1.03	2.58	تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم ومراجعة مستمرة.	9
متوسط	7	0.69	2.70	ثانياً. عملية الحوافز والمكافآت.	
متوسط	2	0.99	2.84	تمنح الإدارة العليا الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية للموظفين تدفعهم لتطوير أدائهم.	10
متوسط	1	1.01	3.42	يرتبط نظام الحوافز والمكافآت بأهداف المؤسسة.	11
متوسط	3	1.04	2.76	يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها من قبل الموظفين لتطوير الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.	12
منخفض	5	1.01	2.29	تطبق إدارة المؤسسة نظام فعال وعادل للحوافز والمكافآت تحفز العاملين على رفع أدائهم في العمل لزيادة إنتاجية المنظمة.	13
منخفض	6	0.83	2.24	يتم إعلام الموظفين في المؤسسة عن الكيفية التي تتم بها مكافأتهم وعن أسباب مكافأتهم.	14
متوسط	4	1.49	2.69	تتم عملية الترقية استناداً إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في أداء العمل.	15
مرتفع	1	0.82	3.67	ثالثاً. الاتصال الداخلي.	
متوسط	5	1.46	3.42	تعمل إدارة المؤسسة على تسهيل الاتصالات بين العاملين من خلال توفرها على وسائل جيدة لخلق الاستيعاب والفهم (اتصالات أفقية سهلة).	16
مرتفع	2	0.85	3.96	يسود بالمؤسسة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها	17

				الموظف في وظيفته بسرعة(المتعلقة بالأعمال الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة العمل المقدم).	
متوسط	4	0.96	3.47	المعلومات والقرارات التي تصل من الإدارة العليا صحيحة ودقيقة وفي وقتها هذا لتوفر اتصال داخلي فعال.	18
مرتفع	1	1.06	3.96	يساعد الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة كفاءة أنشطة العاملين	19
مرتفع	3	1.00	3.93	يقوم الاتصال بتوفير المعلومات للأطراف الخارجية ذات المصلحة المشتركة مع المؤسسة لضمان استمرارها.	20
متوسط	6	1.16	3.33	يعتمد المدير سياسة الباب المفتوح كوسيلة للاتصال أو في حالة حدوث أي مشكلة.	21
متوسط	6	0.85	2.78	رابعاً. الدعم الإداري	
متوسط	3	1.00	2.76	توفر إدارة المؤسسة بيئة عمل محفزة للموظفين لطرح أفكار جديدة.	22
متوسط	2	1.21	2.80	تحرص إدارة المؤسسة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للموظفين (التعلم، المواصلات، الأندية).	23
متوسط	1	0.98	3.02	تدعم الإدارة فرص إبداع الموظفين في إنجاز أعمالهم وتقديم إضافات.	24
متوسط	4	1.10	2.71	تعمل الإدارة لتقديم القدرات الفكرية والمعنوية في دفع الشركة والعاملين بالاتجاه الصحيح.	25
متوسط	5	1.09	2.62	لدى الإدارة اهتمام بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل وبين الموظفين ورؤسائهم.	26

متوسط	3	0.77	3.16	خامسا. فرق العمل.	
متوسط	1	1.07	3.40	27	تشجع الإدارة العليا العمل بروح الفريق.
متوسط	3	1.03	2.98	28	يسود التعاون بين العاملين في فرق العمل.
متوسط	4	1.05	2.98	29	تهتم الإدارة بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين.
متوسط	2	0.89	3.29	30	في حالة غياب احد الموظفين يقوم زميله بأداء عمله بدون تردد.
متوسط	2	0.79	3.19	سادسا. المعلومات التسويقية.	
متوسط	3	1.04	3.16	31	توفر الإدارة معلومات كافية حول المنتجات الجديدة.
متوسط	4	1.04	3.09	32	تساعد المعلومات التسويقية باقي الإدارات على اتخاذ القرارات (السعر، الإعلان، الترويج، التوزيع، البيع، المنتج).
متوسط	1	1.03	3.29	33	لا يوجد ما يمنع من التواصل مع زملاء العمل وتبادل المعلومات التسويقية والخبرات.
متوسط	2	0.88	3.24	34	يحرص الموظف على تقديم معلومات تفيد زملاءه في أعمالهم.
متوسط	5	0.88	2.86	سابعا. التمكين.	
منخفض	6	1.25	2.29	35	امتلك حرية التصرف في تعديل طريقة تقديم العمل اعتمادا على أسلوبه الخاص دون الرجوع إلى المسؤول (المدير).

متوسط	5	1.35	2.76	36	تتاح لي الفرصة لأداء عملي دون رقابة مستمرة من المسؤول المباشر.
متوسط	3	1.06	2.96	37	تعطي الإدارة هامش حرية للعامل في أداء أنشطته بشكل المناسب له.
متوسط	4	1.02	2.89	38	توفر الإدارة فرص الإبداع والابتكار أثناء عمل الموظف في الوظيفة.
متوسط	2	1.09	2.98	39	إدارة الشركة تدعم الأفكار التي يقدمها العامل لتحسين أدائه في العمل.
متوسط	1	1.32	3.31	40	تفوض إدارة الشركة لي الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات عملي.
متوسط	-	0.60	3.06	&	التسويق الداخلي ككل

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

1. **الاتصال الداخلي:** نلاحظ من الجدول (4) أن بعد الاتصال الداخلي جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية

المعطاة له من قبل عينة الدراسة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المجال (3.76) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا

المجال يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس بعد الاتصال

الداخلي أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.33-3.96)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين

(0.85-1.46)، مما يدل على أن المؤسسة تدرك أهمية الاتصال الداخلي وانه متوفر في هذه المؤسسة وتعتمده في الإدارة

لتواصل وسير أعمالها وبين الموظفين لتسهيل العمل من اجل التزام تنظيمي أكبر.

2. **المعلومات التسويقية:** نلاحظ من الجدول (4)، أن بعد المعلومات التسويقية جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية

النسبية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.19)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشير إلى نسبة قبول متوسط .

ويتضح من الجدول نفسه أن بعد المعلومات التسويقية تشكل في معظمها قبولاً متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة، حيث

تراوحت متوسطاتها ما بين (3.09-3.29)، وبلغت انحرافات المعيارية (0.88-1.04)، وتشكل الفقرة الثالثة والثلاثين

أعلى قبول ضمن هذا المجال؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.29)، وانحرافها المعياري (1.03)، مما يدل على أن وتبادل

المعلومات التسويقية والخبرات بين الموظفين هو أمر أساسي يقوم به المبحوثين. أما الفقرة الثانية وثلاثين فتشكل أقل قبول ضمن هذا المجال؛ إذ بلغ متوسطها (3.09)، وانحراف معياري (1.04) مما يحتم على إدارة المؤسسة بذل جهد أكبر في تعزيز الثقة بين جماعات العمل، في كامل المستويات وجميع إداراتها من أجل تسهيل اتخاذ القرار المناسب.

3. فرق العمل: يظهر الجدول (4) أن بعد فرق العمل جاء بالترتيب الثالث من حيث أهميته النسبية للمبحوثين، فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.16) بانحراف معياري (0.77) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المجال يشكل قبولاً متوسطاً، ونلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد فرق العمل أنها تشكل قبولاً متوسطاً؛ فقد تراوحت هذه المتوسطات ما بين (2.98-3.40)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.89-1.07). وكان أعلى متوسط للفقرة السادسة وعشرون (3.40) بانحراف معياري (1.07). حيث يشعر الموظفون إن الإدارة العليا للمؤسسة تشجع العمل بروح الفريق، بينما كان أقل متوسط للفقرة التاسعة وعشرون (2.98)، بانحراف معياري (1.05)، حيث يرى المبحوثين أن الإدارة لا تهتم بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين.

4. البرامج التدريبية والتطويرية: لقد جاء هذا البعد بالترتيب الرابع من حيث أهميته النسبية للمبحوثين (الجدول 4)، فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.07) بانحراف معياري (0.71)، ووفقاً لمقياس هذه الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة. وكان أعلى متوسط للفقرة التاسعة (3.53) هذا يدل على نسبة مرتفعة، وانحراف معياري (1.14)، إذا وحسب إجابات المبحوثين فإن المؤسسة تعتبر تطوير وتنمية مهارات الموظفين لديها على أنه استثمار وليس تكاليف.

5. التمكين: لقد جاء هذا البعد بالترتيب الخامس من حيث أهميته النسبية بالنسبة للمبحوثين (الجدول 4)، فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.86) بانحراف معياري (0.88)، ووفقاً لمقياس هذه الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة. وكان أعلى متوسط للفقرة الأربعون (3.31)، وانحراف معياري (1.32)، وحسب إجابات المبحوثين فإن إدارة الشركة تفوض الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات العمل هذا يدل على أنه تسود علاقة ثقة بين مسؤولي المؤسسة والموظفين لذلك تعتمد سياسة التمكين. بينما أقل فقرة متوسط حسابي هي، الخامسة وثلاثون بقيمة (3.29)، بانحراف معياري (1.25)، إذا لا يمتلك المبحوثين حرية التصرف في تعديل طريقة تقديم العمل اعتماداً على أسلوبهم الخاص دون الرجوع إلى المسؤول.

6. الدعم الإداري: لقد جاء هذا البعد بالترتيب السادس من حيث أهميته النسبية للمبحوثين (الجدول4)، فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.78) بانحراف معياري (0.85)، ووفقاً لمقياس هذه الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة. وكان أعلى متوسط للفقرة الرابعة وعشرون بنسبة (3.02)، وانحراف معياري (0.98)، إذا وحسب إجابات المبحوثين فان إدارة المؤسسة تدعم إبداع الموظفين في انجاز أعمالهم وتقدم إضافات.

7. عملية الحوافز والمكافآت: لقد جاء هذا البعد بالترتيب السابع من حيث أهميته النسبية للمبحوثين، فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.70) بانحراف معياري (0.69)، ووفقاً لمقياس هذه الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة. وكان أعلى متوسط للفقرة الحادي عشر بنسبة متوسط حسابي(3.42) وانحراف معياري(1.01)، حيث حسب إجابات المبحوثين فان أهداف المؤسسة ترتبط بنظام الحوافز والمكافآت لديها.

ومما تقدم نجد أن مستوى التسويق الداخلي في مؤسسة العسكرية للاسمنت جاء بدرجة متوسطة وفقاً لبعد الدراسة؛ إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة (3.06)، مما يتوجب على المؤسسة الاهتمام أكثر بعملية التسويق الداخلي، وزيادة ايلاء الاهتمام بعملية الحوافز والمكافآت والنظر فيها من جانبيين بخطة تخدم الموظف واحتياجه، وأيضاً للمؤسسة وأهدافها.

السؤال الثاني: ما مستوى وجود الإلتزام التنظيمي لدى إدارة مؤسسة العسكرية للاسمنت من وجهة نظر المبحوثين؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجاباتهم عن فقرات بعد الإبداع، وهي كما يأتي:

الجدول (8) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس الإبداع

الرقم	أبعاد الإلتزام التنظيمي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولاً. الإلتزام الشعوري(العاطفي).	2.63	0.65	2	متوسط
1	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه الشركة.	2.07	0.88	4	متوسط

مرتفع	1	1.34	3.31	اشعر بالاعتزاز بالحديث عن الشركة مع الآخرين.	2
مرتفع	2	0.92	2.69	يصعب عليا الالتحاق بمؤسسة جديدة والانتماء إليها كما هو الحال مع مؤسستي.	3
مرتفع	3	1.07	2.49	اشعر بوجود جو عائلي في هذه الشركة بين الموظفين وفي كافة المستويات.	4
متوسط	3	0.64	2.55	ثانياً . . الالتزام المعياري.	
متوسط	3	0.93	2.73	اشعر باني ملتزم بالبقاء في العمل مع هذه الشركة.	5
منخفض	4	1.19	1.98	اعتقد إن الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة الوظيفية أفضل للموظف.	6
متوسط	1	1.30	2.76	اشعر بان ترك الوظيفة بدون مبرر عمل غير أخلاقي وان الالتزام الأخلاقي أهم الأسباب التي تدفعني للبقاء في العمل.	7
متوسط	2	1.21	2.73	تستحق هذه الشركة إخلاصي وولائي لها واشعر بالذنب إذا غادرت الشركة حالياً.	8
مرتفع	1	0.59	3.54	ثالثاً. الالتزام الاستمراري.	
مرتفع	2	1.06	3.64	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه الشركة.	9
متوسط	5	1.07	3.47	بقائي في العمل في هذه الشركة مسألة ضرورية جداً.	10
مرتفع	1	1.16	3.69	إن بقائي في هذه الشركة نابع من حاجتي للعمل فيها.	11
متوسط	6	1.30	3.44	اشعر بالخوف من ترك العمل في هذه الشركة لصعوبة الحصول على عمل آخر في مؤسسة أخرى.	12

متوسط	4	1.35	3.49	احد الأسباب الرئيسية لاستمراري في العمل في هذه الشركة هو أنها تقدم لي مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى.
متوسط	-	0.51	2.96	الإلتزام التنظيمي ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

1. الإلتزام الاستمراري.: نلاحظ من الجدول (5) ،أن هذا المجال جاء الأول من حيث أهميته النسبية للمبحوثين، فقد بلغ متوسطه الحسابي (3.54). بانحراف معياري(0.89)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات مقياس هذا البعد تسبب درجة مرتفعة من الإلتزام التنظيمي، حيث تراوحت هذه المتوسطات ما بين (3.44-3.69) بانحرافات معيارية (1.06-1.35). وقد جاءت الفقرة الحادي عشر بأعلى مستوى من الإبداع ضمن هذا المجال؛ إذ بلغ متوسطها (3.69)، بانحراف معياري (1.16)، حيث يشعر المبحوثين بمستوى من التزام شعوري مرتفع نتيجة بقائهم في العمل لأجل حاجتهم فقط للعمل.
2. الإلتزام الشعوري(العاطفي).: جاء هذا المجال بالترتيب الثاني من حيث أهميته النسبية للمبحوثين، فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.63) بانحراف معياري، مما يشعر المبحوثين بمستوى متوسط من الإلتزام التنظيمي وفقاً لمقياس الدراسة. ونلاحظ من الجدول(5)، إن الفقرة الثانية تشكل أكبر مصدر للإلتزام ضمن هذا المجال بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري(1.34)، حيث يشعر المبحوثين بمستوى متوسط من الإلتزام بسبب اعتزازهم بالحديث عن المؤسسة محل الدراسة "البسكرية للاسمنت". أما الفقرة الأولى فتشكل أقل مصدر للإلتزام ضمن هذا المجال؛ إذ بلغ متوسطها (2.07) بانحراف معياري (0.88)، ويتعلق الأمر برغبتهم في قضاء ما تبقى من حياتهم المهنية في هذه الشركة.
3. الإلتزام المعياري: جاء هذا المجال بالترتيب الثالث من حيث أهميته النسبية للمبحوثين (الجدول 5)، فقد بلغ متوسطه الحسابي(2.55). ووفقاً لمقياس الدراسة يشعر المبحوثين بمستوى متوسط من الإلتزام التنظيمي. وكان أعلى متوسط للفقرة الثامنة(2.73)، وبانحراف معياري(1.21) حيث يشعر المبحوثين بمستوى إلتزام متوسط ناجم عن شعورهم بان المؤسسة تستحق إخلاصهم وولائهم لها وشعورهم بالذنب بمغادرتهم الشركة. بينما جاءت الفقرة السادسة بأقل متوسط ضمن هذا المجال(1.98)، بانحراف معياري(1.19)، وتشير إلى اعتقادهم إن الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة الوظيفية أفضل للموظف. هذا يدل على ان الموظفين ضد بقائهم في وظيفة واحدة ومع التغيير.

ومما يتضح إن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى موظفين مؤسسة السكرية للاسمنت جاء متوسط وفق لمقاييس الدراسة، إذ بلغ (2.96). ومنه على المؤسسة البحث عن الثغرة المتعلقة بعدم شعور موظفي المؤسسة بالترام تنظيمي تام في المؤسسة. كقيام باستفتاء لمعرفة السبب الحقيقي وراء ذلك.

4.IV اختبار الفرضيات:

اولا. اختبار الفرضية الرئيسة الاولى

"H0" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq a$) لعناصر التسويق الداخلي بأبعادها المختلفة الآتية: "البرامج التدريبية والتطويرية، عملية الحوافز والمكافآت، التمكين، المعلومات التسويقية، فرق العمل، الدعم الاداري، الاتصال الداخلي" على مستوى الإلتزام التنظيمي الذي يشعر به الموظفون على مستوى مؤسسة السكرية للاسمنت.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول التالي (10) يبين ذلك:

الجدول(10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.657	7	0.665	3.592	*0.005
الخطأ	6.853	37	0.185		
المجموع الكلي	11.510	44			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.17

*: ذات دلالة احصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

معامل الارتباط: $R=0.636$

معامل التحديد: $R^2=0.405$

معامل التحديد المعدل $R^2a=0.292$

من خلال النتائج الواردة في الجدول(....) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة(3.592) بقيمة احتمالية(0.005)* وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha \geq 0.05)$ ، ويتضح من نفس الجدول ان المتغير المستقل بشكله الاجمالي وهو التسويق الداخلي في هذا النموذج ما مقداره 65.2% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي، وهي قوة تفسيرية جيدة: مما يدل على ان هناك اثر ذو دلالة احصائية التسويق الداخلي بابعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي بمؤسسة البسكرية للاسمنت بسكرة. وبناءا على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد التسويق الداخلي موضوع الدراسة في مستوى الإلتزام التنظيمي الذي يشعر به المبحوثون

مصدر التباين	B	الخطا المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
البرامج التدريبية والتطويرية	0.191	0.106	0.265	1.805	0.078*
عملية الحوافز والمكافآت	0.237	0.106	0.324	2.246	0.030*
الاتصال الداخلي	0.289	0.083	0.467	3.466	0.001*
الدعم الإداري	0.316	0.078	0.526	4.055	0.000*
فرق العمل	0.299	0.090	0.452	3.324	0.002*
المعلومات التسويقية	0.315	0.085	0.492	3.703	0.001*
التمكين	0.131	0.086	0.228	1.536	0.132
التسويق الداخلي على نحو العام	0.415	0.113	0.489	0.095	0.001*

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v.17

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الأولى، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول

(6)، ما يأتي:

1. هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للمتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي (كمجموعة)، على مستوى الإلتزام التنظيمي بمؤسسة العسكرية للاسمنت بسكرة، حيث بلغت قيمة $T(0.095)$ بمستوى دلالة (0.001)، وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.636$)، الى ان هناك ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين السابقين، حيث فسر التسويق الداخلي (65.2%)، في مستوى الإلتزام التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلتها وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

2. عند بحث أثر كل مجال من مجالات مفهوم التسويق الداخلي موضوع الدراسة على نحو مستقل في مستوى الإلتزام التنظيمي، لدى افراد عينة البحث تبين مايلي:

a. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للبرامج التدريبية والتطويرية، في مستوى الإلتزام التنظيمي. وذلك لان قيمة T المحسوبة بلغت ($T=1.805$) بمستوى معنوية (0.078) وهو اقل من مستوى المعنوية المعتمد و عليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلتها. و بالتالي نقول أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على برامج تدريبية وتطويرية فعالة يستفيد منها كل من الموظفين والمؤسسة من اجل تعزيز أداء الموظفين ومواكبة التطورات التكنولوجية والتقدم على المنافسين والعمل على زيادة الإنتاجية.

b. وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعملية الحوافز والمكافآت في مستوى الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية (0.05). وذلك لان قيمة T المحسوبة بلغت ($T=2.246$) بمستوى معنوية (0.030) و هو اقل من مستوى المعنوية المعتمد وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلتها. ويفسر ذلك أن عملية الحوافز والمكافآت في المؤسسة تخدم كل من الموظف وترضي احتياجاته وتخدم أهداف المؤسسة محل الدراسة.

c. وجود اثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في مستوى الإلتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية (0.05). وذلك لان قيمة T المحسوبة بلغت ($T=3.467$) بمستوى معنوية (0.001) و هو اقل من مستوى المعنوية المعتمد وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلتها. ويشير هذا إلى توفر المؤسسة على وسائل جيدة التي تسمح بتوفير كافة المعلومات التي تخص الأعمال في المؤسسة التي من شأنها أن تدعم أداء العاملين وزيادة كفاءتهم وتعمل بسهولة سيورة العمل وأيضا تعمل على الوصول لأهداف المؤسسة بالشكل المخطط له.

d. وجود اثر ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري في مستوى الالتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية (0.05). وذلك لان قيمة T المحسوبة بلغت ($T=4.055$) بمستوى معنوية (0.000) وهو اقل من مستوى المعنوية المعتمد وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلتها. ويشير هذا إلى أن المؤسسة توفر بيئة عمل محفزة للموظفين، وأيضاً تدعم ا فرص إبداعهم في انجاز أعمالهم.

e. وجود اثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل في مستوى الالتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية (0.05). وذلك لان قيمة T المحسوبة بلغت ($T=3.324$) بمستوى معنوية (0.002) و هو اقل من مستوى المعنوية المعتمد وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلتها. ويشير هذا إلى أن المؤسسة تشجع العمل بروح الفريق، والتعاون بين الموظفين في كافة المستويات وتبادل الأفكار فيما بينهم.

f. وجود اثر ذو دلالة إحصائية للمعلومات التسويقية في مستوى الالتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية (0.05). وذلك لان قيمة T المحسوبة بلغت ($T=3.703$) بمستوى معنوية (0.001) و هو اقل من مستوى المعنوية المعتمد وعليه نقبل الفرضية الصفرية ونرفض بديلتها. ويشير هذا إلى أن المؤسسة توفر المعلومات الكافية حول المنتجات الجديدة وتساعد هذه المعلومات التسويقية باقي الإدارات على اتخاذ القرارات، ونشر الخبرات.

g. وجود اثر ذو دلالة إحصائية لعملية التمكين في مستوى الالتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية (0.05). وذلك لان قيمة T المحسوبة بلغت ($T=1.536$) بمستوى معنوية (0.132) و هو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها. ويشير هذا إلى أن المؤسسة لا تعتمد على عملية التمكين، وذلك لعدم وجود ثقة تامة بين المسؤولين في الادارة العليا والموظفين.

الملخص:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة و تطور مؤسسة البسكرة للاسمنت -بسكرة و لقد اعتمدنا على الإستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على العمال بالمؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "التسويق الداخلي" و "الالتزام التنظيمي"، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: "اثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي" وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى توفر التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى متوسط، ومستوى الالتزام التنظيمي جاء أيضا بمستوى متوسط، حيث توصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التسويق الداخلي كمجموعة على الالتزام التنظيمي. وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على نحو مستقل على الالتزام التنظيمي للمؤسسة، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرات (البرامج التدريبية، عملية الحوافز والمكافآت، فرق العمل الدعم الإداري، المعلومات التسويقية، الاتصال الداخلي) على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة، ومن جهة أخرى وجدنا انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05)، للمتغير (التمكين) على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة.

الختامة

الخاتمة(النتائج والتوصيات):

إن التسويق الداخلي نشاط حركي وخلاق وذاخر بالمنافسة الشديدة، وهو جزء من حياة المؤسسة في كل مجالاتها، ولا يقتصر ممارسة النشاط التسويقي على العاملين في إدارة التسويق في المؤسسة فقط، بل الجميع يشارك في هذه الأنشطة ويمارسونها.

في العصر الحالي يمكننا القول انه عصر التسويق، لأنه يصنع الاقتصاد، والاقتصاد يصنع المنافسة، والمنافسة صنع الربحية والنجاح.

في هذه الدراسة قمنا بإعطاء نظرة عامة حول أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي، من خلال النتائج النظرية التي أظهرت وجود أثر للتسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي، وبعدها طبقنا الجانب النظري على الواقع وكانت دراسة تطبيقية هذه على موظفين الإداريين للمؤسسة العسكرية للاسمنت-بسكرة، التي تمت خلالها جمع البيانات ومعالجتها وتفسير الفرضيات المطروحة ومنه خلال ذلك تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتي نذكرها في النقاط التالية:

➤ النتائج النظرية:

- تباين واختلاف الباحثين حول مفهوم التسويق الداخلي، هذا ما أدى إلى تعدد أبعاده، وأيضاً نماذجه.
- إن عملية تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة يتوجب عليها تبني كل أبعاده وتطبيقها.
- عملية تبني التسويق الداخلي في المؤسسة، يزيد من فرصها لتقدم واستقرارها داخليا وخارجيا.
- إن الالتزام التنظيمي أمر واجب تحقيقه في المؤسسات هذا للمحافظة على مكانتها في السوق وتمكن المؤسسات من المنافسة.
- الالتزام التنظيمي للموظفين امر ضروري وركيزة اقتصادية هامة للاستمرار المؤسسة.
- الالتزام التنظيمي يقوم على مجموعة من الأبعاد هي (الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي، والالتزام الأخلاقي).
- يساهم التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي.

➤ النتائج التطبيقية

- توصلنا من خلال الدراسة أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي.
- أظهرت نتائج الدراسة توفر تطبيق أبعاد التسويق الداخلي بنسبة متوسطة وهذا من وجهة نظر الموظفين فيها عينة الدراسة والمتمثلة في (عملية التدريبية والتطويرية، ونظام الحوافز والمكافآت، والاتصالات الداخلية، وفرق العمل، والمعلومات التسويقية، الدعم الإداري، التمكين).
- أيضا توصلنا من خلال الدراسة أن الالتزام التنظيمي متوفر بمستوى متوسطة وهذا بالنسبة إلى وجهة نظر الباحثين.

- وعند دراسة كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي توصلنا إلى:
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \geq 0.05)$ (للبرامج التدريبية والتطويرية، فرق العمل، الدعم الإداري، الاتصال الداخلي، المعلومات التسويقية، عملية الحوافز والمكافآت) في مستوى الالتزام التنظيمي.
- بينما عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعملية التمكين في مستوى الالتزام التنظيمي.

➤ التوصيات

- يجب على المؤسسة إن تولي اهتماما أكبر بعملية التسويق الداخلي وان تتبناها بكل أبعادها.
- يجب على المؤسسة إن تدرك أهمية وفعالية قدرتها وطاقاتها البشرية بأصولها الفكرية وأفكارهم الإبداعية، وتعمل على تفعيلها لأجل التفوق والتميز.
- إتاحة الفرص بتمكين الموظفين قد يؤدي إلى إظهار أفكارهم واكتشاف مواهبهم الجديدة.
- يجب على المؤسسة أن تولي اهتمام أكبر بالموظفين وتلبي حاجاتهم من اجل تحقيق التزام تنظيمي اتجاه المؤسسة هذا يؤدي إلى استقرارها والاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءة من المغادرة والبحث عن مؤسسات تلبي حاجاتهم.

قائمة المراجع:

المراجع بالاجنبية:

- 1) Amélie Seignour, S. (1999, mars-avril). Les enjeux du marketing interne. *revue française de gestion* , pp. 21-22.
- 2) Berry, L. (1984). *Service Marking in Different*. Prentice Hall New jersey: Cases and Reading.
- 3) Buber, R. (2000). Model Building on Internal Marketing"An Exploratory Study by". *ANZMAC* , 143.
- 4) Farias, S. A. (2010). *Internal Marketing (IM)*. Brazil: a literature review and research propositions fo rservice excellence.
- 5) kotlr, P., john T, B., & James C, M. (2006). *marketing for hospitality and tourism,5th edition*. Prentice Hall,Pup.Inc.Uk.
- 6) Walter E, G., Gary D, W., & Larry J, S. (1994). Internal Marketing. *SERVICES MARKETING* , 08.

المراجع بالعربية:

- 1) ابراهيم ابراهيم لبد زاهي، و احمد رجب ريان عمر. (2013). أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني. قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول عمى دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني . غزة، معهد التنمية المجتمعية، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
- 2) ابراهيم لبد زاهي ابراهيم، و رجب ريان عمر احمد. (2013). أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني. غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر معهد التنمية المجتمعية.
- 3) ابتسام عاشوري. (2015/2014). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية. بسكرة، الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة محمد خيضر-بسكرة.
- 4) ابتسام عاشوري. (2000). الالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية. *مجلة تاريخ العلوم* ، صفحة 65.
- 5) ابتسام عاشوري. (2018). *تسويق*. الجزائر: دار النشر حبر
- 6) الخماس بدر اوي، و التميمي موسى. (2013). العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية-العراق-المجلد 19-العدد 73* ، صفحة 39.
- 7) الطائي، حميم الفضل يوسف، عبد الحسين العبادي مؤيد، و فوزي هاشم. (2006). *إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي متكامل)*. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- 8) بلبالي عبد النبي. (2008). *دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن*. ورقة-الجزائر: مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق.

- 9) بنت عمر بن منصور الشريف ريم. (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة) . جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، كلية الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية .
- 10) تركي اسماعيل شاكر. (02 جويلية، 2011). التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية. مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات-العدد 23 ، صفحة 187.
- 11) توفيق كرمية. (2007-2008). تمكين العاملين. تمكين العاملين "دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان-SC". كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير-جامعة الجزائر، الجزائر: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير-في علوم التسيير-فرع إدارة أعمال.
- 12) جوهرة اقطي. (2013-2014). أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة. دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية . بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير.
- 13) حامد شعبان. (2003). أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة. مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60 ، صفحة 2.
- 14) رائد ضيف الله الشوايكة. (جويلية، 2010). اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي. اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين في امانة عمان الكبرى . عمان، كلية الاعمال، عمان: جامعة الشرق الاوسط.
- 15) سارة الشايب. (بلا تاريخ). دور التسويق الداخلي في الارتقاء بجودة الخدمة. دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية _عين البيضاء. ام بواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة ام بواقي.
- 16) سمير محمود العيسى. (2017-2018). العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الاسلامية - دراسة ميدانية على البنك العربي الاسلامي الدولي . قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص التسويق . الزرقاء، الاردن: كلية الدراسات العليا- جامعة الزرقاء - الاردن.
- 17) شفيق علي حداد، و عبد الرضا علي. (2008). اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الاعمال الاردنية. دراسة تحليلية لابعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الاردن ، صفحة 45.
- 18) صالح جريري، و كرامة عمر. (2006). اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون. اطروحة دكتوراه . دمشق، اللوم الادارية، سوريا: جامعة دمشق.
- 19) عباس يدور بوبكر. (2009). التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية . ورقلة، الجزائر: كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة.
- 20) عبد الرحيم محمديّة عمر جهاد. (ديسمبر، 2016). أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين. أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية . الاردن، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط - الاردن، الاردن: رسالة الماجستير في ادارة الاعمال.
- 21) عبد العزيز علي نعمان عاندة. (جويلية 2008). علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى-دراسة حالة جامعة تعز. الجمهورية اليمنية: قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير .
- 22) عبد الفتاح النصور اياذ. (2012). استراتيجيات التسويق. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 23) عبد المحسن ابو سنسنة محمد حسين. (2013). اثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة . الاردن: مذكرة تخرج الماجستير-غير منشورة.-

- 24** عبد المعطي سليمان ابو الرب. (2009). اثر ابعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها برضا العملاء. *اطروحة دكتوراه غير منشورة*. عمان، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الاردن: الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- 25** علي حسن ابو سلمية باسمه. (2007). مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية. *مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية في مكتب الأونروا الإقليمي بغزة*. كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، غزة-فلسطين: إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة.
- 26** فؤاد حمودي، و ثامر حوراء. (2015). التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون. *مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 13، العدد 1، صفحة 322*.
- 27** كريم جنادي. (2016-2017). التسويق الداخلي. *مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي*. الجزائر، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 3.
- 28** محمد ابو العنين خليفة عصام الدين. (جوان، 2019). اثر تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات التعليمية على جودة الخدمة التعليمية بالتطبيق على المعاهد العليا المصرية. *المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات*، صفحة 19.
- 29** محمد ابوبكر ايمن عبد الله. (2015). اثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين. *مجلة العلوم الاقتصادية، الامارات - ابوظبي*، صفحة 14.
- 30** محمد المرسي جمال الدين. (2003). *الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية*. مصر: الدار الجامعية الازاهيمية.
- 31** محمد عبد الرحمن عمر. (2017). سياسات التسويق الداخلي ودورها في تعزيز الابداع التنظيمي في منظمة الاعمال. *مجلة الدنانير*، صفحة 500.
- 32** محمد عبد العظيم ابو النجا. (2008). *التسويق المتقدم*. الاسكندرية مصر: الدار الجامعية.
- 33** محمد، بخدجية بخدجية. (2013). اثر التسويق الداخلي على تحقيق ولاء الزبون. *مذكرة ماستر غير منشور*. ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة: الجزائر.
- 34** هاني حامد الضمور. (2002). *تسويق الخدمات، الطبعة الاولى*. عمان: دار وائل لنشر والتوزيع.
- 35** خالد محمد احمد الوزان. (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي. *البحرين: جامعة نايف العربية*.
- 36** راند ضيف الله الشوابكة. (جويلية، 2010). اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي. *اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين في امانة عمان الكبرى*. عمان، كلية الاعمال، عمان: جامعة الشرق الاوسط.
- 37** سعود عوض الله العبيبي. (1997). *الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه*. مجلة الإداري، معهد الادارة العامة، صفحة 07.
- 38** صلاح الدين عبد الباقي. (2004). *السلوك الفعال في المنظمات*. الاسكندرية-مصر: الدار الجامعية.
- 39** عايدة السيد خطاب. (2001). *العولة ومشكلة ادارة الموارد البشرية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
- 40** عبد الباقي صلاح الدين. (2005). *مبادئ السلوك التنظيمي*. الاسكندرية-مصر: الدار الجامعية.
- 41** عبد الحليم بوشلوش، و كمال مرداوي. (2017). أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة قسنطينة 2. *دراسات اقتصادية*، 57.

- 42** عبد المحسن ابو سنسنة محمد حسين. (2013). *اثر التسويق الداخلي بالالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة* . الاردن: مذكرة تخرج الماجستير-غير منشورة.
- 43** علي مرزوق عبد العزيز. (2002). *دراسة اثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الاداري بجامعة كفر الشيخ*. كفر الشيخ، مصر: كلية التجارة-جامعة كفر الشيخ-مصر.
- 44** محفوظ احمد جودة. (2010). *ادارة الموارد البشرية*. عمان: دار وائل لنشر والتوزيع .
- 45** محمد الامين ماضي. (2016/2015). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية*. وهران، الجزائر: كلية العلوم الاجتماعية جامعة محمد بن احمد وهران.
- 46** محمد بن غالب العوفي. (2005). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي*. الرياض، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية-الرياض.
- 47** محمد عبد المعطي الجاروشة. (2016). *العلاقة بين التسويق الداخلي و الإلتزام التنظيمي. العلاقة بين التسويق الداخلي و الإلتزام التنظيمي في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة* . غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، فلسطين: جامعة الازهر.
- 48** محمد قاسم القريوني. (1994). *السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في التنظيمات الإدارية*، عمان: مكتبة الشرق.
- 49** محمود الغرباوي محمد حسن. (2014). *دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة (دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني* . غزة، فلسطين: كلية التجارة-الجامعة الاسلامية-غزة.
- 50** نعيمة حقير، عباس، و اخرون. (1996). *الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في بغداد*. مجلة اتحاد الجامعات ، صفحة 77.



قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير

استبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة الموارد البشرية، بعنوان "أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي": دراسة حالة شركة البسكورية للاسمنت بسكرة .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي لدى موظفي شركة البسكورية للاسمنت، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة :

- معروف نور الهدى

الأستاذ:

- د. قريشي محمد

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي البسكرة للاسمنت - بسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة

40 إلى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس

شهادة دراسات عليا مهندس
متخصصة (PGS)

ماجستير دكتوراه ماستر

4- مجال الوظيفة الحالية: أعمال فنية أعمال إدارية غير إشرافية أعمال إدارية إشرافية

5- سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات

من 10 إلى اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: التسويق الداخلي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التسويق الداخلي بمؤسسة "البسكرة للاستشارات"، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التسويق الداخلي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً. البرامج التدريبية والتطويرية						
1	تحرص إدارة المؤسسة على تحديد احتياجات الموظفين التدريبية لتحسين مستوى أدائهم لعملهم.					
2	تحرص إدارة المؤسسة على تطوير مهارات وكفاءات الموظفين بعقد دورات تدريبية بشكل دوري حسب التغيرات "التكنولوجية وبيئة الأعمال والمنافسين".					
3	تعقد الإدارة دورات تدريبية متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة الموظفين لاكتساب مهارات جديدة تفيدهم في مجال وظائفهم لأداء عملهم.					
4	توفر المؤسسة الموارد الكافية والخدمات والفرص من أجل تطوير قدرات الموظفين لديها من خلال البرنامج التدريبي.					
5	تحرص المؤسسة على اختيار أصحاب الكفاءة والمهارة العالية لتقدم الدورات التدريبية.					
6	هناك عدالة وفرص متكافئة بين الموظفين للمشاركة في الدورات التدريبية.					
7	تنظر المؤسسة إلى التطوير وتنمية مهارات العاملين لديها على أنه استثمار وليس تكاليف.					
8	يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادة المتدربين منها.					
9	تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم ومراجعة مستمرة.					
ثانياً. عملية الحوافز والمكافآت.						
10	تمنح الإدارة العليا الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية للموظفين تدفعهم لتطوير أدائهم.					
11	يرتبط نظام الحوافز والمكافآت بأهداف المؤسسة.					
12	يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها من قبل الموظفين لتطوير الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.					

					تطبق إدارة المؤسسة نظام فعال وعادل للحوافز والمكافآت تحفز العاملين على رفع أدائهم في العمل لزيادة إنتاجية المنظمة.	13
					يتم إعلام الموظفين في المؤسسة عن الكيفية التي تتم بها مكافأتهم وعن أسباب مكافأتهم.	14
					تتم عملية الترقية استنادا إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في أداء العمل.	15
ثالثا. الاتصال الداخلي.						
					تعمل إدارة المؤسسة على تسهيل الاتصالات بين العاملين من خلال توفرها على وسائل جيدة لخلق الاستيعاب والفهم (اتصالات أفقية سهلة).	16
					يسود بالمؤسسة نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجها الموظف في وظيفته بسرعة (المتعلقة بالأعمال الجديدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة العمل المقدم).	17
					المعلومات والقرارات التي تصل من الإدارة العليا صحيحة ودقيقة وفي وقتها هذا لتوفر اتصال داخلي فعال.	18
					يساعد الاتصال في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة كفاءة أنشطة العاملين.	19
					يقوم الاتصال بتوفير المعلومات للأطراف الخارجية ذات المصلحة المشتركة مع المؤسسة لضمان استمرارها.	20
					يعتمد المدير سياسة الباب المفتوح كوسيلة للاتصال أو في حالة حدوث أي مشكلة.	21
رابعا. الدعم الإداري						
					توفر إدارة المؤسسة بيئة عمل محفزة للموظفين لطرح أفكار جديدة.	22
					تحرص إدارة المؤسسة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للموظفين (التعلم، المواصلات، الأندية).	23
					تدعم الإدارة فرص إبداع الموظفين في إنجاز أعمالهم وتقديم إضافات.	24
					تعمل الإدارة لتقديم القدرات الفكرية والمعنوية في دفع الشركة والعاملين بالاتجاه الصحيح.	25
					لدى الإدارة اهتمام بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل وبين الموظفين ورؤساءهم.	26
خامسا. فرق العمل.						
					تشجع الإدارة العليا العمل بروح الفريق.	27
					يسود التعاون بين العاملين في فرق العمل.	28
					تهتم الإدارة بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين.	29

					30	في حالة غياب احد الموظفين يقوم زميله بأداء عمله بدون تردد.
سادسا.المعلومات التسويقية.						
					32	توفر الإدارة معلومات كافية حول المنتجات الجديدة.
					33	تساعد المعلومات التسويقية باقي الإدارات على اتخاذ القرارات(السعر، الإعلان،الترويج،التوزيع،البيع،المنتج).
					34	لا يوجد ما يمنع من التواصل مع زملاء العمل وتبادل المعلومات التسويقية والخبرات.
					35	يحرص الموظف على تقديم معلومات تفيد الزملاء في أعمالهم.
سابعا.التمكين.						
					36	امتلك حرية التصرف في تعديل طريقة تقديم العمل اعتمادا على أسلوبه الخاص دون الرجوع إلى المسؤول(المدير).
					37	تتاح لي الفرصة لأداء عملي دون رقابة مستمرة من المسؤول المباشر.
					38	تعطي الإدارة هامش حرية للعامل في أداء أنشطته بشكل المناسب له.
					39	توفر الإدارة فرص الإبداع والابتكار أثناء عمل الموظف في الوظيفة.
					40	إدارة الشركة تدعم الأفكار التي يقدمها العامل لتحسين أدائه في العمل.
					41	تفوض إدارة الشركة لي الصلاحية لاتخاذ بعض القرارات المناسبة الخاصة بمتطلبات عملي.

المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإلتزام التنظيمي للموظفين بالمؤسسة "البسكوية للاسمنت"، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد الإلتزام التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً. الإلتزام الشعوري(العاطفي).						
1	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه الشركة.					
2	اشعر بالاعتزاز بالحديث عن الشركة مع الآخرين.					
3	يصعب عليا الإلتحاق بمؤسسة جديدة والانتماء إليها كما هو الحال مع مؤسستي.					
4	اشعر بوجود جو عائلي في هذه الشركة بين الموظفين وفي كافة المستويات.					
ثانياً. الإلتزام المعياري.						
5	اشعر باني ملتزم بالبقاء في العمل مع هذه الشركة.					
6	اعتقد إن الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة الوظيفية أفضل للموظف.					
7	اشعر بان ترك الوظيفة بدون مبرر عمل غير أخلاقي وان الإلتزام الأخلاقي أهم الأسباب التي تدعني للبقاء في العمل.					
8	تستحق هذه الشركة إخلاصي وولائي لها واشعر بالذنب إذا غادرت الشركة حالياً.					
ثالثاً. الإلتزام الاستمراري.						
9	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه الشركة.					
10	بقائي في العمل في هذه الشركة مسألة ضرورية جداً.					
11	إن بقائي في هذه الشركة نابع من حاجتي للعمل فيها.					
12	اشعر بالخوف من ترك العمل في هذه الشركة لصعوبة الحصول على عمل آخر في مؤسسة أخرى.					
13	احد الأسباب الرئيسية لاستمراري في العمل في هذه الشركة هو أنها تقدم لي مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

