



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



## الموضوع

# أثر التوجه التسويقي الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي -دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الإستاذة  
المشرفة:

الأستاذ  
المشرف:

د. أقطي جوهرة

لامية لعور

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO-GRH/2017
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي 2016-2017

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير وعرفان

قال تعالى «وإن شكرتم لأزيدنكم»

صدق الله العظيم

شكراً وحمداً لله سبحانه وتعالى الذي بتوفيقه وقدرته  
تم إنجاز هذا العمل، ونرجو من الله أن يكون صدقة جارية.  
نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة 'أقطي جوهرة'  
لمتابعتهما الدائمة وتوجيهاتهما القيمة.

كما يسعدنا أن نعبر عن تقديرنا العميق إلى جميع أساتذة كلية العلوم  
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة محمد خيضر بسكرة.

وبالمناسبة نتقدم بالعرفان التام  
إلى كل من أبدوا تعاونهم ومساعدتهم لي.

لاحقة

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
(قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي رحمة ونور العالمين

**\*\*\* سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم \*\*\***

إلى من كلله الله بالهيبه والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى

من أحمل اسمه بكل افتخار

**\*\*\* والدي العزيز \*\*\***

**يحي**

إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني، إلى

بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراح

**\*\*\* أمي الحبيبة \*\*\***

**خوالدي حورية**

إلى من زرعت في قلبي بذور الحياة فكانت لي السند فيها

**\*\*\* جدتي العزيزة \*\*\***

**أطال الله في عمرها**

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد، إلى شموع متقدة تنير ظلمة حياتي

إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها

إلى من عرفت معهم معنى الحياة

**\*\*\* إخواني وأخواتي \*\*\***

**محمد النذير، رانية، إكرام، سارة**

إلى من شجعني ومنحني الثقة بعد أن فقدتها على مواصلة هذا الدرب، إلى الذي لم اعرف الحياة بدونه

**\*\*\* صديقي المخلص \*\*\***

إلى أختي التي لم تلدها أمي .. إلى من عرفت كيف أجدها وعلمتني ألا أضيعها

**\*\*\* حنان \*\*\***

# خطة البحث

### خطة البحث

#### الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة

مقدمة

إشكالية الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

التعريفات الاجرائية

المنهج المستخدم في الدراسة

#### الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

المبحث الاول: الإطار النظري للتوجه التسويقي الداخلي

المطلب الاول: مفاهيم أساسية حول التسويق الداخلي

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي

ثانياً: أهمية التسويق الداخلي وأهدافه

ثالثاً: خصائص التسويق الداخلي

رابعاً: مراحل تطور التسويق الداخلي

المطلب الثاني: أبعاد التسويق الداخلي وأنواعه

أولاً: أبعاد التسويق الداخلي

ثانياً: أنواع التسويق الداخلي

المطلب الثالث: تبني التسويق الداخلي

أولاً: المزيج التسويقي الداخلي

ثانياً: إجراءات التسويق الداخلي

ثالثاً: استراتيجية التسويق الداخلي

رابعاً: نتائج تبني التسويق الداخلي

المطلب الرابع: التوجه التسويقي الداخلي

أولاً: العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والخارجي

ثانياً: مفهوم التوجه التسويقي الداخلي

ثالثاً: خصائص التوجه التسويقي الداخلي

رابعاً: مراحل التوجه التسويقي الداخلي

خامساً: نماذج التوجه التسويقي الداخلي

المبحث الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

المطلب الأول: أساسيات حول الالتزام التنظيمي

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي

ثالثاً: أهمية الالتزام التنظيمي

المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي وأبعاده

أولاً: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

ثانياً: مراحل الالتزام التنظيمي

ثالثا: أبعاد الالتزام التنظيمي

المطلب الثالث: تبني الالتزام التنظيمي

أولاً: محددات الالتزام التنظيمي

ثانياً: مداخل الالتزام التنظيمي

ثالثاً: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي

المبحث الثالث: العلاقة بين التوجه التسويقي الداخلي والالتزام التنظيمي

المطلب الأول: التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي

المطلب الثاني: أبعاد التوجه التسويقي الداخلي والالتزام التنظيمي

أولاً: علاقة بحوث التسويق بالالتزام التنظيمي

ثانياً: علاقة الاتصال الداخلي بالالتزام التنظيمي

ثالثاً: علاقة الاستجابة بالالتزام التنظيمي

المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول التوجه التسويقي الداخلي والالتزام التنظيمي

أولاً: الدراسات السابقة التي تتعلق بالتوجه التسويقي الداخلي والالتزام التنظيمي

ثانياً: الدراسات السابقة التي تتعلق بالالتزام التنظيمي

ثالثاً: الدراسات السابقة حول التوجه التسويقي الداخلي والالتزام التنظيمي

فرضيات الدراسة

نموذج الدراسة

خلاصة الفصل



الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمتغيرات الدراسة - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان - بسكرة-

تمهيد

المبحث الاول: منهجية الدراسة

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

أولاً: تصميم الدراسة

ثانياً جمع بيانات الدراسة

ثالثاً أداة الدراسة

رابعاً: أساليب التحليل

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً: مجتمع الدراسة

ثانياً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

أولاً: ثبات أداة الدراسة

ثانياً: صدق أداة الدراسة

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

المطلب الاول: وصف عينة الدراسة

المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان - بسكرة -

أولاً: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة

ثانيا: الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للمتغيرات الديمغرافية

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

ثانياً: نتائج الانحدار البسيط والمتعدد

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

المطلب الاول: تفسير نتائج الدراسة

المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

المطلب الثالث: التوصيات وتوجيهات البحوث المستقبلية

خلاصة الفصل

خاتمة

قائمة المراجع

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

فهرس المحتويات

الملاحق

**Abstract :** this study aimed to investigate the effect of internal market orientation on the organizational commitment. the study was applied at the hospital of HAKIM SAADAN in the Biskra state. We used a questionnaire as a tool to gather the primary data, which distributed to a convenience sample of 79 employees. After analysing the data through SPSS program. The study found that the hospital HAKIM SAADAN adopted the internal market orientation philosophy in terms of ( internal intelligence research , internal communication , and responsiveness to the internal intelligence) while the level of organizational commitment in terms of (affective, normative, and continuance ) were medium. Also the result showed that the internal intelligence research had no significant effect on the organizational commitment, while the internal responsiveness has a significant effect on the continuance commitment. In addition, the study found.

**Key words :** internal marketing, orientation, internal intelligence research, organization, commitment , continuous commitment, normative commitment ; emotional commitment.

**ملخص :** هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التوجه التسويقي الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين بالمؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان بولاية بسكرة. باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة ملائمة من موظفي الإدارة بالمستشفى حيث تم توزيع 79 استبيان، وقد استرجع 52 منها، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان تتبنى فلسفة التوجه التسويقي الداخلي بأبعاده ( بحوث التسويق الداخلي، الاتصال الداخلي، الاستجابة للاستخبارات الداخلية) ومستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة بالمستشفى كان بدرجة متوسطة، كما أن التوجه التسويقي الداخلي بأبعاده ( بحوث التسويق الداخلي، الاتصال الداخلي) ليس له أثر إيجابي مباشر في تحقيق الالتزام الاستمراري لدى موظفي الإدارة بالمستشفى، وأن لبعدها الاستجابة أثر إيجابي مباشر في تحقيق الالتزام الاستمراري لدى موظفي الإدارة بالمستشفى. كما أكدت نتائج الدراسة أن التوجه التسويقي الداخلي بأبعاده (بحوث التسويق الداخلي، الاستجابة) ليس له أثر إيجابي مباشر في تحقيق الالتزام المعياري لدى موظفي الإدارة بالمستشفى، وبعدها الاتصال الداخلي أثر إيجابي مباشر في تحقيق الالتزام المعياري لدى موظفي المستشفى.

كذلك أكدت نتائج الدراسة أن التوجه التسويقي الداخلي بأبعاده (بحوث التسويق الداخلي، الاتصال الداخلي) ليس له أثر إيجابي مباشر في تحقيق الالتزام العاطفي للموظفين بالمستشفى. وبعدها الاستجابة أثر إيجابي مباشر في تحقيق الالتزام العاطفي لدى موظفي المستشفى. وقدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوجيهات ذات الصلة بالموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** التوجه التسويقي الداخلي، بحوث التسويق الداخلي، الاتصال الداخلي، الاستجابة، الالتزام التنظيمي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي.

# مقدمة

1-تمهيد:

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمات ومصدرا لقدراتها التنافسية، إذ يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف المنظمة، فوجود المنظمات واستمراريتها رهن لتحقيق أهدافها، هذه الأهداف مقرونة بوجود أفراد يمتلكون ثقة عالية ووفاء مستمر للعمل فيها حيث نجد أن لكل فرد في المنظمة دورا رسميا يقوم به ويتم تحديده من خلال وصف الوظيفة، إلا أنه يوجد نوع آخر من السلوكيات زاد الاهتمام بها مؤخرا وهذا السلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات الموظف من حيث الشعور بالانتماء للمنظمة والانغماس فيها وبذل الجهد والوقت من أجل إنجاز المنظمة التي يعمل بها إنه "الالتزام التنظيمي" الذي يعد من أبرز السلوكيات التي سلطت عليها الأضواء.

حيث أن الالتزام التنظيمي ارتبط ارتباطا وثيقا بالسيكولوجية "النفسية" لدى الفرد حيث يعتبر من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الإيجابية، وهي بمثابة مقياس لمدى فعالية أداء الأفراد، فإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها.

ويكتسب الالتزام التنظيمي عن طريق الرضا الوظيفي وهو درجة شعور الموظفين واتجاهاتهم نحو قضاياهم في الوظيفة التي يشغلونها وقد جاء الاهتمام من منطلق أن المنظمات يجب أن تجعل رضا موظفيها محط تركيزها ومن هنا جاء الاهتمام بتطبيق ما يسمى بالتسويق الداخلي.

وعليه فالتسويق الداخلي هو اهتمام المنظمة بموظفيها واعتبارهم كزبائن داخليين يجب أن تسعى لخدمتهم وارضائهم لأنهم سفراء المنظمة لدى الزبائن الخارجيين، لذلك وجب على المنظمة أن تعمل على إشباع رغبات الزبون الداخلي وتطوير معارفه ومهاراته وتوجهاته نحو خدمة الزبون الخارجي، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال إرضائه بالعمل والاقناع به ما يدفع الفرد إلى بذل أقصى الجهود لإنجازه، وحتى يتحقق الرضا لدى كل موظف فإن المنظمة تعتمد إلى تدريبهم للحصول على أداء متميز وتحفيزهم بشتى الوسائل لتحقيق إشباعهم، اتباع آليات الترقية، توفير الجو الملائم

والمناسب، تنمية روح الفريق بين الموظفين، وهذه الخطوات ماهي إلا إجراءات لتطبيق فلسفة التسويق الداخلي، ومن هذا المنطلق جاء ما يسمى بالتوجه التسويقي الداخلي.

فتبني التوجه التسويقي الداخلي يساهم في تحقيق العديد من المخرجات للمنظمة، كما يساعدها على التغيير التنظيمي وتبني أي فلسفة جديدة، وقد تبين أن أهم أسباب فشل تبني التوجه التسويقي الداخلي هو عدم فهم المدراء لهذا المفهوم لأن البحث فيه لا يزال سطحيًا ولا توجد دراسات كافية ربطته بمواضيع أخرى باعتبار هذا المفهوم هو إسقاط التوجه التسويقي الخارجي، فاستخدام لفظ "التوجه التسويقي الداخلي" يعني أن هذا التوجه يرتبط بكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة وليس فقط إدارة التسويق، وذلك لهدف بناء استخبارات تسويقية لجمع المعلومات الداخلية وتبادلها وتوزيعها والاستجابة لها.

وترى الباحثة أن معظم الدراسات تكلمت عن التوجه التسويقي الداخلي ونتائجه على المنظمة إلا أنها لم تهتم بنتائج تبني التوجه التسويقي الداخلي، فمن خلال هذه الدراسة سنحاول إبراز أثر التوجه التسويقي الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين في المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان-بسكرة-، وتضمنت الدراسة فصلين فضلًا عن الفصل التمهيدي الذي تناولنا فيه الإشكالية، أهداف، أهمية، منهج وحدود الدراسة، وكذا التعريفات الإجرائية، واحتوى الفصل الأول المفاهيم المتعلقة بالتوجه التسويقي الداخلي والالتزام التنظيمي والدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فقد خصص للجانب الميداني أين تم اختبار فرضيات الدراسة واختتمت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات بشأن موضوع الدراسة.

## 2- إشكالية الدراسة:

بعد زيادة الاهتمام بالتوجه التسويقي الداخلي كفلسفة حديثة النشأة، يتم استخدامها لإدارة الموارد البشرية لبناء الكفاءات الداخلية، وبالرغم من أن البحث في التوجه التسويقي الداخلي لا يزال سطحيًا ولا يوجد دراسات كافية ربطته

بالمواضيع أخرى، فنجد أن القليل منها قامت باختبار علاقته بمتغيرات أخرى كالالتزام التنظيمي واستعملت التوجه التسويقي الداخلي كدليل إسقاطي، ومن هنا يجدر بنا طرح الإشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي:

• ما مدى مساهمة التوجه التسويقي الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين بأنواعه المختلفة

(الاستمراري، العاطفي والمعياري) للمؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان؟

وفي ظل هذا التساؤل الرئيسي وللوصول إلى عمق هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- س1: ما أثر جمع الاستخبارات الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين؟
- س2: ما أثر نشر الاستخبارات الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين؟
- س3: ما أثر الاستجابة للاستخبارات الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين؟
- س4: هل تتبنى المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان فلسفة التوجه التسويقي الداخلي؟
- س5: ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان الالتزام التنظيمي؟

### 3-أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- الإحاطة بالإطار النظري للموضوع بشكل واف.
- محاولة الاطلاع على واقع التوجه التسويقي الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة وانعكاساتها على الالتزام التنظيمي.
- الوقوف على مدى الأهمية التي يحظى بها التوجه التسويقي الداخلي لدى المؤسسة.
- التعرف على موضوع التوجه التسويقي الداخلي بالتركيز العلاقة التي تربطه بالالتزام التنظيمي للموظفين.
- قياس مستوى مساهمة التوجه التسويقي الداخلي في رفع الالتزام التنظيمي للموظفين.

#### 4-أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية من الاعتبارات التالية:

- حداثة موضوع التوجه التسويقي الداخلي وعدم وعي المؤسسات الخدمية الجزائرية بأهمية هذا المسعى وإهماله.
- الرغبة في إثراء مكتبة الجامعة بموضوع تقل فيه الأبحاث والمراجع حول التوجه التسويقي الداخلي وعلاقته والالتزام التنظيمي.
- تقديم حلول علمية وعملية تساهم في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين، وتحقيق أهداف المؤسسة.

#### 5-حدود الدراسة:

تشمل حدود الدراسة الحدود المكانية، الزمنية والبشرية وكذا الموضوعية، وتتمثل الأولى في أن المؤسسة محل الدراسة هي المؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان -بسكرة-، وقد أنجزت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2016/2017، أما عن عينة الدراسة فقد كانت عينة ملائمة تمثلت بمختلف الموظفين في المؤسسة، أما عن حدود الإطار الموضوعي فقد ركزت الدراسة على أبعاد التوجه التسويقي الداخلي حسب نموذج Kohli & Jaworoski وأبعاد الالتزام التنظيمي حسب نموذج Mayer & Allen.

#### 6-التعريفات الإجرائية:

- 1- التوجه التسويقي الداخلي: هو عبارة عن فلسفة تنظيمية ناتجة عن زيادة مستوى الرضا الوظيفي تستهدف الخط الأمامي من الموظفين، حيث توجد ثلاث عوامل ترتبط بالتوجه التسويقي الداخلي تسمى: بحوث التسويق الداخلية، الاتصالات، والاستجابة.



## 2- جمع الاستخبارات التسويقية الداخلية (بحوث التسويق الداخلية): ويتعلق بالأنشطة الخاصة بجمع

استخبارات سوق العمل مثل: تعريف قيمة التبادلات بالنسبة للموظفين، إدراك شروط سوق العمل، الاعتراف بتجزئة الموظفين بمختلف الخصائص والحاجات وتصميم استراتيجيات خاصة بالزبون الداخلي.

## 3- نشر الاستخبارات (الاتصالات الداخلية): ويتعلق بالاتصالات بين المدراء والموظفين من جهة وبين المدراء

في مختلف الأقسام والمستويات الهرمية من جهة أخرى، والهدف منه إيجاد استراتيجيات تسويقية جديدة وأهداف استراتيجية خاصة بالموظفين كذلك بناء إدراك لحاجات الموظفين لدى مدراء المنظمة.

## 4- الاستجابة للاستخبارات التسويقية: ويخص تصميم الوظائف بما يتماشى وحاجات الموظفين، تعديل نظم

التعويض تبعاً لذلك، جعل الإدارة أكثر اهتماماً واعتباراً لحاجات الموظفين وتقديم التدريب لهم من أجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم حسب متطلبات مواصفات الوظيفة.

## 5- الالتزام التنظيمي: هو عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف

وتجسيد تلك القيم، كذلك الالتزام التنظيمي يعتبر التزاماً طوعياً ينبع عن إدارة الفرد واختياره وليس التزاماً قسرياً يفرض عليه عن طريق قوى خارجية.

## 6- الالتزام العاطفي والمؤثر: يتمثل في درجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وكيان

وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة والفعالة.

## 7- الالتزام الأخلاقي (المعياري): ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالباً ما يعزز

هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة، والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

## 8- الالتزام المستمر: درجة التزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو

استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، ويتأثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل: تقدم السن وطول العمر الوظيفي.

## 7- المنهج المستخدم:

للإجابة على الإشكالية البحث، ونظرا لطبيعة الموضوع قمنا باتباع المنهج الوصفي وعلى الطريقة الافتراضية الاستنتاجية التي تمر بمجموعة من الخطوات بدءا من شرح الإطار النظري لمتغيرات الدراسة ثم العلاقة بينهما من أجل بناء مجموعة فرضيات يتم اختبارها ميدانيا. كما تم الاعتماد على المنهج الكمي حيث جمعت البيانات الأولية من خلال الاستبيان الذي تم تحليله إحصائيا بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

# الفصل الأول

## تمهيد:

ركز التسويق التقليدي على العمليات التبادل والزبائن بين المنظمة إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه الموظفين بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة وإرضاء الزبائن، وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والموظفين بها لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالموظفين داخل منظمة وهو التوجه التسويقي الداخلي.

وعلى هذا الأساس وبهدف الوصول إلى الغاية من الدراسة نجد أنه من الضروري الوقوف عند مختلف الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستنا من جوانب معينة سعياً للإلمام بها، وبالتركيز على المتغيرات الأساسية المعتمدة ممثلة من جهة في التوجه التسويقي الداخلي بمختلف أبعاده (بحوث التسويق الداخلي، الاتصال الداخلي، الاستجابة) ومن جهة أخرى في الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري).

## المبحث الأول: الإطار النظري للتوجه التسويقي الداخلي

إن سبب عدم تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المنظمات- بالرغم من تزايد اهتمام الأكاديميين بهذا المفهوم- هو افتقاد المنظمات لفلسفة يمكن أن تسهل من تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي، ويعد مفهوم التوجه التسويقي الداخلي هو تلك الفلسفة المفقودة، وفقدان صلاحية قياس مفهوم التوجه التسويقي الداخلي هو ما أدى إلى محدودية ممارسة التسويق الداخلي في المنظمات وهذا ما سيتم توضيحه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفاهيم الأساسية حول التسويق الداخلي.

عرف التسويق الداخلي جملة من التطورات إلى أن أصبح على ما هو عليه الآن، وقد أعطيت له تعاريف كلا حسب وجهة نظره الخاصة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب بالإضافة إلى أهدافه، أهميته، خصائصه ومراحل تطوره.

#### أولاً: مفهوم التسويق الداخلي.

#### 1- نشأة التسويق الداخلي:

قبل التطرق لنشأة ومفهوم التسويق الداخلي، لابد من معرفة الأبعاد الأساسية التي يقوم عليها التسويق الخدمي الذي شهد في منتصف السبعينات من القرن الماضي عدداً من الاهتمامات والمساهمات كفرع متميز من فروع التسويق، نتيجة التغيرات التي حصلت على عالم الأعمال في الغرب الصناعي، وتعاضم أهمية الخدمات.<sup>1</sup>

وللتسويق الخدمي ثلاث أبعاد يمكن تلخيص في النقاط التالية:

#### 1-1- البعد الأول (التسويق الخارجي):

حيث أنه يرتبط بالأنشطة التقليدية للتسويق، فيما يتعلق باتصال المؤسسة بأسواقها المستهدفة بما فيها من مستهلكي خدماتها وأحياناً بالموزعين المستقلين عنها، والتعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتهدف هذه الأنشطة في مجملها إلى التعريف بخدمات المؤسسة وخلق صورة إيجابية لها في السوق تميزها عن منافسيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2010، ص67.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص67.

### 1-2- البعد الثاني (التسويق التفاعلي):

لقد أشار "Gronroos" أن عدم انفصالية الخدمة عن المستفيد منها، تؤدي إلى التركيز على عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، وهو ما يعبر عنه بـ "بعد التسويق التفاعلي" ويهتم هذا الأخير بما يسمى بـ "إدارة لحظات الصدق"، والتي تحدث عند التداخل بين مقدم الخدمة والزبون.<sup>1</sup>

### 1-3- البعد الثالث (التسويق الداخلي):

وهو البعد الثالث من التسويق الخدمي الذي يركز على تحويل الوعود المعطاة من خلال مقدمي الخدمة أو أنظمة الخدمات لتسلم للعملاء بكفاءة عالية أداء يرضيهم وهذا لا يتم إلا من خلال مهارة وبراعة وتحفيز القائمين على تقديم الخدمة.

كما أنه يسهم وبشكل كبير في نجاح عملية تسويق الخدمات لأنه يعتبر فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن حقا، كما يعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم وممارسة عملية التدريب والتأهيل عليهم وذلك من أجل رفع كفاءة أدائهم.<sup>2</sup>

### 2- تعريف التسويق الداخلي:

هناك العديد من التعاريف لهذا المصطلح نذكر منها:

- تعريف Berry على أنه: "تطبيق فلسفة ممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون الزبائن إذ يتم التوظيف عن طريق الكفاءة أي التوظيف أكفئ الأفراد للقيام بالأعمال الخاصة بهم على أحسن وجه".<sup>3</sup> فهذا التعريف يشير إلى اعتبار أن الموظفين بالمؤسسة كزبائن يتم دراسة حاجاتهم ورغباتهم وتلبيتها لتحقيق رضاهم، مما يؤدي إلى تقديم خدمات متميزة للزبون الخارجي وتحقيق رضاه، وهذا ما تبتغيه المؤسسة في الأخير، حيث تعتبر أن الوظائف في المؤسسة هي منتجات داخلية يجب أن تصمم بطريقة تلي حاجات ورغبات الموظفين، وذلك بمراعاة قدراتهم ومدى ملائمتهم لتلك الوظائف، وهذا لكي تكون المؤسسة أكثر فاعلية في تسويق خدماتها.

- يرى Gronroos أن التسويق الداخلي ينص: "على أن طاقم الموظفين في المؤسسة لن يحققوا المزايا والمنافع المرجوة من التسويق الداخلي كالفلسفة ونظام إلا إذا ترسخت لديهم قناعة مطلقة بأهمية الزبائن من خلال الخدمات التي يرغبون بالحصول عليها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أبو بكر العباسي، دور التسويق الداخلي في جودة الخدمة الفندقية، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، ورقلة-الجزائر، 2009، ص33.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصميدعي، مرجع سابق، ص68.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، درا وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط4، 2008، ص86.

<sup>4</sup> حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص152.

كما يعرف الضمور التسويق الداخلي بأنه: "هو الذي يتطلب مكافأة وأفراد المنظمة وكذلك التزام الإدارة بالمبيعات والتدريب ومراجعة وتقييم التطور الفردي ومراجعة سياسة إدارة الموارد البشرية وإعادة تعريف الإدارة من زاوية مساعدة الموظفين على الإنجاز من خلال العمل".<sup>1</sup>

حيث أنه من الواضح أن التسويق الداخلي يهتم بما هو أكثر من التعامل مع الموظفين بوصفهم زبائن وكذلك يهتم بتطوير برامج واستراتيجيات تعزز رضا الموظفين.

- يرى Kotler & Keller أن التسويق الداخلي: "وظيفة تعني بالاختيار والتدريب والتحفيز الجيد لجميع الموظفين في المنظمة وخاصة أولئك الذين يرغبون بتقديم خدمات متميزة لزبائنهم".<sup>2</sup>

- يرى Jonson & Seymour ان التسويق الداخلي هو: "ذلك النشاط الذي يقوم بخلق بيئة تقوم على تدعيم مفهوم التوجه بالمستهلك بين الأفراد والموظفين".<sup>3</sup>

- كما قام Jonson. Scheuing & Gaida بتعريف التسويق الداخلي على أنه: "الجهود التي يجب على المؤسسة القيام بها اتجاه جميع أعضائها بغرض إيجاد الفهم الكامل لرسالة الشركة وأهدافها وعلى أن يتم ذلك من خلال التدريب والتحفيز والتقييم بغرض الإنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة".<sup>4</sup>

- كما يرى Kabil أن التسويق الداخلي هو: "عملية اختيار وتحفيز الموظفين المؤهلين تأهيلا عاليا، مع الاحتفاظ بهم شريطة أن تكون مهاراتهم وإمكاناتهم متوافقة مع طبيعة الأعمال التي يقومون بها والتي تشبع حاجاتهم".<sup>5</sup>

- وعرف Cooper & Gronin مفهوم التسويق الداخلي على أنه: "كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وإمكاناتها للوحدات الأخرى داخل نفس المنظمة، والتسويق الداخلي يعتبر كل الموظفين بالمنظمة عملاء

<sup>1</sup> هاني حامد، الضمور، مرجع سابق، ص 88.

<sup>2</sup> Philip Kotler, **Marketing management. Millennium**, Custon Edition for University of phoenise, Boston, 2001, p96.

<sup>3</sup> درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين -دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية-، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة واقتصاد، جامعة الموصل العراق، 2002، ص 51.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 52.

<sup>5</sup> صالح عمرو كرامة الجري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون-دراسة ميدانية لعينة من المصارف اليمنية-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق-سوريا، 2006، ص 39.

داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة، وإذا كانت أهداف المنظمة تنبع من التسويق الداخلي، وكل منهم يرتبط مباشرة أو بشكل غير مباشر بالمستهلك النهائي أو الميزة التنافسية".<sup>1</sup>

ونستطيع القول أن التعريفات السابقة اعتبرت التسويق الداخلي عملية ترتبط بالتعامل مع الموظفين أي الزبائن الداخليين والمنتجات (الوظائف) وإرضائهم لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن الخارجيين وتحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

ومن جهة أخرى اعتبر السوق الداخلي كجزء مهم من التطوير التنظيمي والتغيير حيث أشار كل من Ahmed و Rafique أن التسويق الداخلي ينطوي على جهد للتغلب على مقاومة التغيير وتحقيق المواءمة من الخطط التنظيمية من خلال تحفيز ودمج الموظفين وتوجيههم نحو التنفيذ الفعال للاستراتيجيات الوظيفية والعامّة وتحقيق رضا المستهلك من خلال خلق موظفين متحمسين.<sup>3</sup> بمعنى أن التسويق الداخلي أداة للتغلب على المقاومة التنظيمية وتحقيق رضا الزبون من خلال تحفيز الموظفين والتنسيق بين الوظائف، وجعل الموظفين داخل المنظمة أكثر شعورا بالتعنية (Implication) لضمان التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المنظمة.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج التعريف التالي للتسويق الداخلي: "هو تلك الفلسفة الإدارية القائمة على معاملة الموظفين كزبائن داخليين، وتطبيق الكفاءة في التوظيف كل وظيفة حقها، وبناء علاقات إيجابية بين الموظفين فيما بينهم هذا من جهة ومع الإدارة من جهة أخرى، وذلك بإشباع حاجاتهم ورغباتهم عن طريق التحفيز والتدريب والمكافآت، وتلبيتها من أجل رضاهم لتحقيق أفضل الخدمات الممكنة والتي تعود إيجابيا على تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا راجع لكل الإجراءات والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة".

ثانيا: أهمية التسويق الداخلي وأهدافه.

### 1- أهمية التسويق الداخلي:

أشار العديد من الباحثين إلى أن تطبيق التسويق الداخلي ينعكس على النحو الإيجابي لجودة الخدمة المقدمة إذا ما قامت المؤسسة بتطبيقه من خلال الاستراتيجيات التي توجه نحو الزبائن الخارجي جنبا إلى جنب مع استراتيجيات الموجهة

<sup>1</sup> حسن عبد المحسن أبو سنينة، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا-دراسة عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق للدراسات العليا، سوريا، 2013، ص14.

<sup>2</sup> Ponagiotis Kyriazopoulos-Et All: **Implementing, Internal Marketing through Employes motivation,POMS 18th annual conference,Dallos-Texas, USA, 4 to 7 May2007, 2007,pp5-6.**

<sup>3</sup> Parastou Mohamed Karimi et all:**The Effect of internal Marketing on Knoeledge Management and learning,international conference on technology and Business Management,Islamic, ozad university, 28March,2011,p709.**



نحو الموظفين، حتى يتمكن الموظف من تقديم الخدمة بالشكل الذي يريده الزبون الخارجي وبالتالي يحدث ما يسمى بالتسويق التفاعلي **Interactive Marketing**، فتوجيه السياسات المناسبة في التسويق الداخلي تجعل الموظف متمكنا من تقديم الخدمة في جانبين هما:

**Technical Quality** والتي تتحدد بتقديم الحاجة الأساسية من الخدمة، أما الجانب الثاني فهو الجودة العملية **Functional quality** فيحدددها الزبون من خلال اهتمام الموظف بتقديم الخدمة له وبالطريقة التي يريدها الزبون.<sup>1</sup> ويستمد التسويق الداخلي أهميته من أهمية عملية التفاعل بين الموظفين بالمنطقة والزبائن خاصة في مجال الخدمات حيث تتزامن عملية الإنتاج والاستهلاك وسيطر المورد البشري على عملية تقديم الخدمة ويشارك كل من الموظفين بالمنظمة والزبائن في إنتاج الخدمة ذاتها.<sup>2</sup>

كما يساهم التسويق الداخلي في:<sup>3</sup>

- توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.
  - يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل والتناسق في نشاطات الداخلية للمنظمة والتي تتعلق بالموظفين وعلاقتهم.
  - يساهم في تطبيق فلسفة التسويق الداخلي كما هو التوجه نحو تطبيقها خارجيا (أي على العملاء).
  - يساهم في تطبيق استراتيجية محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالموظفين.
- ولهذا تهتم المنظمات بالتدريب العاملين وتقوية مهاراتهم وتحديد أشكال التعاون بينهم وفقا لمفهوم التسويق الداخلي الذي يساهم في حل إشكالية العلاقات الداخلية في المنظمة، حيث تستخدم أساليب وطرق التعامل مع الموظفين وبناء علاقات داخلية جيدة والتعاون بينهم بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة.

<sup>1</sup> أمل ابراهيم أحمد الحاج وهاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد السادس، العدد الأول، 2010، ص41.

<sup>2</sup> حامد سعيد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، جامعة الأزهر، مقال متوفر على [www.scribd.com/doc/20149100](http://www.scribd.com/doc/20149100) ص12. تاريخ الإطلاع 2016/12/10.

<sup>3</sup> رائد ضيف الله الشوايكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص14.

2- أهداف التسويق الداخلي:

يمكن النظر إلى أهداف التسويق الداخلي من خلال ثلاث مستويات، بشكل عام فإن هدفه هو خلق قوة عمل أكثر وعياً وتفهماً وتحفزاً واهتماماً بخدمة العملاء، وعلى مستوى الاستراتيجي فإن هدفه هو خلق البيئة الداخلية المناسبة التي تدعم تفهم العميل والتفتح الذهني البيعي بين الأفراد، أما هدفه على المستوى التكتيكي فهو الخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين، ويمكن تلخيص هذه المستويات للتسويق الداخلي في الجدول (1-1) الآتي:

الجدول رقم (1-1): أهداف التسويق الداخلي حسب جرونروس Gronroos.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- خلق بيئة داخلية تدعم الاهتمام بالزبون والمبيعات وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد.</li> <li>- دعم الطرق الإدارية.</li> <li>- دعم سياسة التدريب الداخلي للموظفين.</li> <li>- دعم إجراءات التخطيط والرقابة.</li> <li>- دعم أساسيات تعيين واختيار الموظفين.</li> </ul>	<p>الهدف على المستوى الاستراتيجي.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- فهم الموظفين لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين مثل الخدمة الأساسية أو الخدمة الداعمة.</li> <li>- تطوير الخدمة كاملة وتقبلها داخليا قبل طرحها في السوق.</li> <li>- تفهم الموظفين لطريقة التصرف مع الزبائن.</li> <li>- تفعيل قنوات الاتصال.</li> </ul>	<p>الهدف على المستوى التكتيكي.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- جعل الموظفين أكثر تفهماً وتحضراً واهتماماً بالعملاء.</li> </ul>	<p>الهدف الكلي.</p>

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، درا وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، ص88.

ويمكن أن يتحقق التسويق الداخلي على المستويين الاستراتيجي والتكتيكي، ففي المستوى الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي لإنشاء محيط موضوعي يدعم ثقافياً الوعي والاهتمام بالزبون وترويج وتبادل الأفكار بين الأفراد.<sup>1</sup> أما على مستوى التكتيكي فيهدف التسويق الداخلي إلى دعم سياسة التدريب الداخلي وإجراءات التخطيط والرقابة وكذا دعم سياسة الأفراد والطرق الإدارية وتطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Peter Jones, **Internal Marketing**, pargamon Journal LTD, Vol5, N°4, 1996, p201.

<sup>2</sup>هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، درا وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ط3، ص46.

ومن خلال ما سبق فإن الهدف العام للتسويق الداخلي يتمثل في تحفيز مقدم الخدمة وزيادة إدراكه بأهمية الزبون الخارجي وتحقيق العناية به.<sup>1</sup>

كما يهدف إلى تمكين الموظفين من خلال توفير المعلومات وتطوير الاتصالات الخاصة بهم وبالتالي اشتراك الموظفين وتشجيع الإبداع.<sup>2</sup>

ولابد من الإشارة إلى أن تطبيق فلسفة التسويق الداخلي هي ليست الغاية النهائية بحد ذاتها للمنظمة بل تجعل المنظمة ذات أداء فعال وذلك يكون من خلال تحسين مستويات أداء الموظفين وتحقيق رضا الزبائن الخارجيين.

### ثالثاً: خصائص التسويق الداخلي.

إن التسويق الداخلي يضمن للمنظمة استحواد أفراد ذوي قدرات عالية لإشباع حاجات الزبون الخارجي باعتباره يتصف بمجموعة من الخصائص نذكر من أهمها ما يلي:<sup>3</sup>

**1- التسويق الداخلي عملية اجتماعية:** بمعنى أن التسويق الداخلي يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والموظفين، فالموظفين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل: الأمن، الانتماء، الصداقة وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

**2- التسويق الداخلي عملية إدارية:** تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال التأكد من أن كل الموظفين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.

بالإضافة إلى التأكد من أن كل الموظفين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

### رابعاً: مراحل تطور التسويق الداخلي.

من خلال ما تطرقنا إليه من تعاريف حول التسويق الداخلي يمكن لنا أن نستخلص المراحل التي تم من خلالها تنمية وتطور هذا المفهوم، والذي يكمن رصدها في ثلاث مراحل وهي: مرحلة دافعية الموظف، مرحلة التوجه بالزبون ومرحلة تنفيذ استراتيجية المؤسسة وإدارة التغيير بها، حيث سيتم التطرق لهذا المراحل بشكل من التفصيل كما يلي:

<sup>1</sup> اعوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للنشر والتوزيع، 1999، ص52.

<sup>2</sup> Sudhir.H Kale, **The rising importance of internal Marketing for Macau casinos: Strategies and consequences**, Band University Australia, 04 December 2007, p01.

<sup>3</sup> حامد سعيد شعبان، مرجع سابق، ص ص9-10.

- المرحلة الأولى (دافعية الموظف): ركزت الغالبية العظمى من الكتابات خلال المرحلة الأولى لتطوير مفهوم التسويق الداخلي وتحديد كتابات بييري وزملائه على قضية دافعية الموظف ورضاه عن المنظمة والأعمال التي تقوم بها داخلها، ويكمن السبب الرئيسي وراء ذلك في الحقيقة التي ترى بأن جذور مفهوم التسويق الداخلي تنبع دائما من القناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز الموظفين والحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل المزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي تقدمها شركاتهم.

حيث أن الاعتماد فقط على زيادة درجة الآلية في العمليات وعدم الاهتمام بالأداء غير المتماثل وغير المتناسق الذي قد يديه الأفراد الموظفين أثناء تقديم الخدمات للمستهلكين من شأنه أن يسبب تباين في المستوى جودة تلك الخدمات المقدمة إلى هؤلاء المستهلكين وقد ساهمت مشكلة التباين في أداء الخدمة إلى تركيز الجهود التنظيمية على الاهتمام بالموظفين بغرض الوصول إلى تقديم خدمة ذات مستوى مرتفع ومتسق من الجودة، ومن ثم بدأ الاهتمام بصفة الاهتمام بصفة عامة بقضية إثارة دافعية الموظفين للعمل وتحقيق رضاهم عن المهام التي يؤديها والتي تحتوي عليها وظائف داخل المؤسسة التي ينتمون إليها وإذا فنقطة البداية لتفعيل هذا المفهوم تتمثل في ضرورة الاهتمام بتحقيق الإشباع والرضا للموظف، حيث يمكن اعتبار هذا الرضا كأداة لقياس رضا الزبون الخارجي.

وبناء على ذلك بدأ الاهتمام به واستبقاء وتحضير الموظفين المتميزين أصحاب المستوى المرتفع في جودة الأداء، حيث يمكن القول بأن فكرة التعامل مع الموظفين كزبائن وتقبلها أثارت الكثير من الجدل حول مدى منطقية الفلسفة التي تقوم عليها تلك المرحلة، ولذلك ظهرت الكتابات تشير إلى عدد من المشاكل المحتملة التي قد يواجهها مفهوم التسويق الداخلي هنا، ويمكن تلخيص تلك المشاكل فيما يلي:

- على عكس موقف التسويق الداخلي، فإن المنتج (الوظيفة) الذي يتم بيعه إلى الموظفين هو في الحقيقة منتج قد لا يكونوا بحاجة إليه بنفس الشكل الذي يحتاج به المستهلك الخارجي لمنتج يقوم بشرائه فعلا لسد حاجة غير مشبعة لديه، وقد يكون لدى هؤلاء الموظفين أحيانا اتجاهات سلبية عن مدى المنافع التي سيحصل عليها جراء عمله في تلك الوظيفة أو الانتماء بصفة عامة إلى هذه الشركة.

- بسبب الطبيعة التعاقدية للتوظيف، فقد يحصل الموظفين في نهاية تحليلهم وتقييمهم إلى خلاصة مفادها بأنهم اجبروا على قبول منتجات ليسوا بحاجة لها، أو أنهم اضطروا إلى قبول منتجات لا يرغبونها من أساسه.

- في النهاية فإن الرأي الذي يركز على التعامل مع الموظف كمستهلك من شأنه أن يثير تساؤل ما إذا كانت حاجات المستهلكين الخارجيين يجب أن تكون لها الأولوية والسبق في الإشباع، أم أن الأولوية في إشباع الحاجات تكون للموظفين.

- المرحلة الثانية التوجيه بالمستهلك: تشير الخطوة الثانية في تطوير مفهوم التسويق الداخلي والتي تمت من خلال جرونروس **Gronroos** إلى ضرورة الاهتمام بالتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين والعملاء أثناء تقديم وأداء الخدمة، ويعني هذا تغلغل الموظف بشكل كبير في الخدمة التي يؤديها، الأمر الذي يجعله في حالة تفاعل مع العميل حيال تقديمه لها، ومن هنا ركز جرونروس على ما أطلق عليه التسويق التفاعلي والذي يؤكد فيه على مسؤولية الموظف اتجاه إشباع حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين، وبهذا فالسوق التفاعلي يتيح للمؤسسة فرص تسويقية هامة.

ومن أجل الاستفادة من هذه الفرص التسويقية يجب أن تعمل المؤسسة على أن يكون لديها:

- موظفين لديهم التوجه بالمستهلك وبالسوق.
- وجود تكامل وتناسق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة (يقصد الموظفين بالخط الأمامي مع الخط الخلفي) مع تفعيل العلاقات مع الزبائن.
- استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المؤسسة.
- أفراد عاملين لديهم عقلية بيعية متميزة.

ومن هذا العنصر الأخير فإن التسويق الداخلي يركز على موظفين تتوافر لديهم الدافعية والوعي بحاجات المستهلك الذي يتم التعامل معه وخدمته.<sup>1</sup>

- المرحلة الثالثة إدارة التغيير وتنفيذ الاستراتيجية: بدأت هذه المرحلة من خلال عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ استراتيجية الشركة وقد كان **Winter** من أوائل الكتاب الذين نادوا بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كوسيلة لإدارة الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد أشار وينتر في تعريفه للتسويق الداخلي إلى التخطيط والتعليم وإثارة دافعية الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة وتنظر تلك الرؤية إلى التسويق الداخلي كآلية للتنفيذ، حيث يلاحظ أن هناك تزايد في قناعات التي ترى إمكانية استخدامه كميكانيزم يساعد على تحقيق التكامل الوظيفي عبر

<sup>1</sup> محجوي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، حالة القطاع البنكي في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة وأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص18.

الوظائف المحتملة الموجودة بالتنظيم ومن هنا يشير جلاسمان ومكافي **Glass Man and McAfee** إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية وباقي الوظائف بالمؤسسة، بالشكل الذي يجعل من الأفراد الموظفين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية، حيث أنه تم إضافة كل من الجهود التسويقية الداخلية التي تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين مختلف الوظائف وهذا بدرجة أولى، وإيجاد اتصالات داخلية جيدة تسهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف، وهذا ما يجعل منه أداة لتنفيذ أي استراتيجية تنظيمية وفي أي مؤسسة سواءً كانت خدمية أو غير ذلك، وهذا هو المفهوم الذي أخذ به رفيق وأحمد.<sup>1</sup>

- **التسويق الداخلي في الفترة الحالية:** حالياً تم تطبيق التسويق الداخلي بشكل أوسع (في الدول المتقدمة) في مجال الإدارة، وذلك نظراً لتطور الأبحاث في التسويق والإدارة، بحيث ارتبط التسويق الداخلي بعدة قضايا تشمل نماذج التسويق، إدارة الموارد البشرية، التسويق وإدارة الخدمات، التطوير التنظيمي، هوية المنظمة، صورة المنظمة والاتصال. كما توسع مفهوم التسويق الداخلي، حيث أنه لم يعد يقتصر على المنظمات الخدمية، بل صار مرتبطاً بجميع أنواع المنظمات، ذلك أنه حتى المنظمات الصناعية تقدم خدمات.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أبعاد التسويق الداخلي وأنواعه.

إن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليس الأمر الهين إذ يتطلب كثيراً من الجهد، فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة الموظفين في المنظمة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وهو رضا الزبائن. ومن المناسب ذكر بعض أبعاد أو عناصر التسويق الداخلي وأنواعه في هذا المطلب.

#### أولاً: أبعاد التسويق الداخلي.

كما ذكر سابقاً من خلال التعريفات السابقة للتسويق الداخلي اعتبر كل من **Berry & Parasuramen** أن التسويق الداخلي هو عملية جذب الموظفين وتحفيزهم وتطويرهم وذلك من خلال تقديم المنتج وعرضه (الوظيفة) بطريقة

<sup>1</sup> نفس مرجع، ص 19.

<sup>2</sup> Saad. N.M, Ahmed.R.R, and Rafiq.M, **Internal Marketing: using Marketing-like Approaches to Build Business competencies and Improve performance in large Malaysian corporations**, Asian Academy of Management Journal, 2002, Vol.7, No.02, p280.

تحقق للموظفين الرضا، وقد تمت الإشارة إليه لتعريف الموظفين بدورهم في المنظمة ومن خلال ما سبق من تعريفات اعتبرت أبعاد التسويق الداخلي كالتالي:

### 1- التوظيف:

يعد التوظيف من العمليات الهامة في إدارة الموارد البشرية وهو أحد أبعاد التسويق الداخلي، لأنه يوفر المؤسسة ما تحتاج إليه من مهارات جديدة، ويعرف على أنه: <sup>1</sup> "عملية البحث عن التوافق بين قدرات المترشح ومواصفات المنصب المراد شغله"، ويعرف أيضا على أنه: "العملية التي تقوم بها المنظمة وتسعى من خلالها لشغل الوظائف الشاغرة بواسطة يد عاملة مؤهلة"، إذن فعملية التوظيف تركز على اختيار الموظف المناسب لوظيفة ما وبالطريقة التي تناسب وصفاته الشخصية التي تنسجم مع ما تتطلبه الوظيفة من المهارات نظرية وعملية وكذا سلوكية.<sup>2</sup>

ويرى Berry ضرورة توظيف العاملين واختبارهم وكذا جذبهم والاحتفاظ بهم، بالإضافة إلى البحث وتطوير نوع من الفهم لحاجات الموظفين بنفس طريقة التعامل في تحديد الزبائن، ويؤكد Berry أيضا أنه توجد علاقة ارتباطية وثيقة بين تنمية مهارات وقدرات العاملين من جهة وإشباع رغبات الزبائن من جهة أخرى.<sup>3</sup>

### 2- التدريب والتطوير:

التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل<sup>4</sup>، وهو منظومة فرعية من منظومة الموارد البشرية تختص بتحديد وتقديم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للموظفين لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس علي حسين، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999، ص71.

<sup>2</sup> جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص263.

<sup>3</sup> صالح عمرو كرامة الجري، مرجع سابق، ص43.

<sup>4</sup> طائي حميد والعلاق بشير، مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل)، دار البيزوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص58.

<sup>5</sup> حوارة، أحمد، شقيقات، سليمان، صبيح، يوسف، تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التسويق، جامعة النجاح الوطنية، دمشق، 2011، ص24.

والتدريب يتكون من مجموعة من البرامج المتخصصة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية لمستوى عال من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم.<sup>1</sup> وهذا ما يدفع بمؤسسات الخدمة إلى توجيه امكانياتها نحو تدريب وتأهيل مزودي الخدمات نظرا لانعكاس أدائهم على عملية تقديم الخدمة.<sup>2</sup>

واعتبر التدريب من أهم الموضوعات التي تركزت عليها الإدارة اليابانية لذا فهي تقدم أساليب تدريب متنوعة منها التدريب داخل العمل وخارج العمل.<sup>3</sup>

إن إدراك العميل جودة الخدمة تتأثر مباشرة بأداء وسلوكيات مقدمي الخدمة، والذي يعتبر بمثابة لأداء بقية الموظفين في المنظمة، فالهدف من التدريب هو تحقيق تغيير في سلوكيات الموظفين واتجاهاتهم ومعارفهم الشخصية والمهنية للوصول إلى أهداف وضعتها المنظمة، كذلك وبالنسبة للتطوير فهو يهدف إلى تمكين كل من المنظمة والأفراد على التكيف مع البيئة الخارجية ومتغيراتها بهدف رفع مستوى مقدرتها على حل المشكلات ومساعدة الأفراد للقيام بالمهام المطلوبة منهم إذ تحمل عمليتي التدريب والتطوير صفة التغيير المخطط له في المنظمات وأشار Wirtz & Iovlock إلى أن تطوير الموظفين يتم من خلال تدريبهم على نحو متميز وتمكنهم والعمل على رفع روح الفرق فيما بينهم لضمان فاعليتهم وثقتهم بمهاراتهم عند تقديم الخدمة للزبون.<sup>4</sup>

### 3- التحفيز:

إن المنظمات التي تسعى للنجاح والاستمرار عليها القيام بتحفيز الموظفين داخلها ليقدموا أفضل دعم وخدمة لعملاء المنظمة، سواءً الداخليين أو الخارجيين.<sup>5</sup>

وتعرف الحوافز بأنها مجموعة من الظروف التي تتوافر في بيئة العمل وتعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال قيامهم بالعمل، وعرف على أنه قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة.

وتقدم الحوافز للموظفين يركز على مكافأتهم على أدائهم المتميز في خدمة العملاء لأن الأداء الذي يستحق المكافأة هو أداء غير عادي، ومن هذا المنطلق تزداد أهمية التسويق الداخلي لأنه يهدف إلى جعل الأفراد العاملين في منظمة الخدمات أكثر تحفيزاً ورغبة للتوجه نحو خدمة العملاء وجودة الخدمة، ويؤكد هذه النقطة العديد من الباحثين بحيث أن

<sup>1</sup> عبيدات محمد ابراهيم، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 1999، ص238.

<sup>2</sup> طائي حميدو العلاق بشير، مرجع سابق، ص60

<sup>3</sup> عوض بدر الحداد، مرجع سابق، ص60

<sup>4</sup> سهام موسى دريالي، واقع ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد-الأردن، 2009، ص25.

<sup>5</sup> سهام موسى دريالي، مرجع سابق، ص30.



المنظمات الخدمية إذا رغبت بأن يكون فريق عملها موجهاً باتجاه خدمة الزبائن، فعليها أن تبذل قصارى جهدها لصياغة نظام فعال للمكافآت والإقرار بجهود موظفيها والاعتراف بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، فالتسويق الداخلي إذا يخلق مناخاً داخلياً يتيح للموظفين أن يحصلوا على احتياجاتهم ورغباتهم من منطلق أنهم عملاء داخليين.<sup>1</sup>

ومن الضروري على المنظمة إعادة صياغة نظام الحوافز بحيث يتم تخصيص بعض المكافآت والحوافز نحو تشجيع العاملين على أهمية التعاون وإنجاح التبادل الداخلي بين العاملين ليساهم في بناء علاقات تبادلية صحية تساهم في النهاية في بناء مناخ تسويقي صحي داخلي وخارجي، ومنه يمكن القول أن نظام الحوافز والمكافآت يرفع من دافعية الموظفين تجاه تقديم الخدمة للزبائن وتحسين الأداء، ومن جهة أخرى اعتبار الموظفين زبائن داخليين يهتم المنظمة إرضائهم هو في حد ذاته عامل محفز لهم.<sup>2</sup>

#### 4- فرق العمل:

هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها.<sup>3</sup>

وعرفها آخرون بأنها مجموعة أفراد يعملون معاً لتحقيق غاية مشتركة لا يستطيعون أن يصلوا إليها بصورة فردية.<sup>4</sup> كما أشار آخرون بأن فريق العمل عبارة عن اثنين أو أكثر من الأفراد يتقاسمون المسؤولية وفقاً لمخرجات الأداء المحدودة في ظل مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة لتنظيم عملهم. إن الإدارة اليابانية تهتم بتقوية قيم الجماعة الموحدة، والإدارة اليابانية تركز على الجماعة أكثر مما تركز على الفرد أو الفردية، وعلى التفاعل السلوكي أكثر من التركيز على الاستقلالية والعزلة، وعلى المسؤولية الجماعية.

<sup>1</sup> أمل إبراهيم الحاج وهاني الضمور، مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup> سهام موسى دريالي، مرجع سابق، ص 32.

<sup>3</sup> لوزي حسن أحمد، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي القاعد والرعاية الاجتماعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الكويت، العدد 83، 2010، ص 75.

<sup>4</sup> نجم عبود، المدخل الياباني على إدارة العمليات (الاستراتيجية والنظم والأساليب)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2004، ص 14.

## 5- تمكين الموظفين:

وهي ميزة لتبني المنظمة التسويق الداخلي وذلك من خلال تدريب الموظفين ورفع قدراتهم ومهاراتهم والعمل على رفع روح المعنوية لهم لكي يكونوا متمكنين تستطيع المنظمة استخدامهم في الاهتمام بالزبون أكثر، وهذا يكون عبر التفاعل القائم بين الزبون والموظفين عليه فإن البحوث المتعلقة بتمكين الموظفين التي تطبق التسويق الداخلي تعمل فيه المستويين الآتيين:

- المستوى الأول والأكثر وضوحاً يتمثل في أن المنظمات تقوم بإعداد وتدريب الموظفين وذلك على أساس أن الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب أن يتم تزويد الموظفين وذلك على أساس أن الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب أن يتم تزويد الموظفين بالمهارات والمسؤوليات المطلوبة.

- المستوى الثاني والأعمق هو المستوى الذي يعتبر تمكين الموظفين يجب أن يتم على مجموعة متعاونة من الموظفين في المنظمة وهذا يعني أن المنظمة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط إلى تعيين مجموعة من الموظفين المتمكنين وترفيعهم ومكافأته لقبولهم حالات التوجه نحو السوق وخدمة الزبون.<sup>1</sup>

## 6- الاتصال الداخلي:

يقوم الاتصال الداخلي على جميع عمليات الاتصال الرسمية منها وغير الرسمية، التي تحدث في داخل المنظمة على جميع المستويات الوظيفية، حيث أن تطوير وتحفيز الموظفين لا يجدي نفعاً إذا تم من خلال سياسات اتصال فعالة للوصول إلى تقديم الخدمة بالجودة المرجوة.<sup>2</sup>

## 7- التوجه نحو الزبائن:

يسمح التسويق الداخلي على إقامة التفاعل بين الموظفين في الخطوط الأمامية والزبائن بشكل جيد، حيث يعمل التسويق التفاعلي على تحقيق التفاعل الجيد بين المشتريين والبائعين، وعليه فالخدمة الفعالة لا تتطلب التعاون الفعال بين الموظفين في الخطوط الأمامية والخلفية (خط الموظفين)، كما يجب أن يركز فكر الموظفين على خدمة الزبائن.

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص48.

<sup>2</sup> الزعبي علي فلاح، الاتصالات التسويقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2010، ص29.

## 8- التناسق والتكامل الوظيفي:

التكامل الوظيفي هو السبيل لتطبيق استراتيجية التسويق الداخلي في المنظمة، ويقصد به استخدام المنظمة كل وظائفها في خلق أعلى قيمة للزبائن المستهدفين، ويتطلب تطبيق التسويق الداخلي بين مختلف وظائف المنظمة خاصة وظيفتي التسويق وإدارة الموارد البشرية.<sup>1</sup>

أكثر من المسؤولية الفردية وهذا ما يجعل الجماعة وسيلة تكامل وترابط من أجل الالتزام والتمسك بالشراكة وقيمتها من قبل الأفراد.<sup>2</sup>

ومن خلال ذلك فإننا نستنتج أن فاعلية الفريق لا تحدّد عن طريق خصائص المنتج ولكن عن طريق تحقيق رضا المستهلكين.

## 9- المعلومات التسويقية:

بناء على هذه المعلومات فإن الإجراءات التي تتخذها الإدارة تتعلق بالاختيار والتدريب والحوافز والتوجيه، وبهذه الصورة يستطيع المديرون مساعدة العاملين لجعلهم أكثر فعالية في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتقديم الإرشادات الكلية والدعم لبرامج التسويق الداخلي، كما أن تقارير الاتصالات والرسائل والمعلومات يجب أن تعمم على جميع الموظفين بهدف زيادة الدافعية والفعالية.<sup>3</sup>

إن نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منتظم، وتعد المعلومات التسويقية عنصراً أساسياً في اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المنظمة، وينبغي أن تتوفر نظام فعال للمعلومات التسويقية يربط بين البيئة الخارجية وإدارة المنظمة.<sup>4</sup>

والمعلومات التسويقية تخضع لنظام جمع وتسجيل وتبويب وحفظ وتحليل البيانات التاريخية والحالية المتعلقة بأعمال المنظمة التسويقية، وذلك بهدف الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> العباسي بوبكر، دور التسويق الداخلي في جودة الخدمة الفندقية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009، ص 87.

<sup>2</sup> عميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 1، 2002، ص 55.

<sup>3</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 90.

<sup>4</sup> Philip Kotler, Ibid, 2001, p137.

<sup>5</sup> طائي حميد والعلاق بشير، مرجع سابق، ص 63.

وبناء على ذلك يفترض أن يساهم نظم المعلومات التسويقية في نشر المعلومات للموظفين وليكونوا قادرين على تقديم الخدمات للعملاء، وهذا يتطلب من الإدارة توفير المعلومات التسويقية على أن تكون كما ونوعاً وأن تتميز بالدقة بحيث تشمل الخدمات التي تنوي المنظمة الترويج لها، ليكونوا على دراية بها.

### ثانياً: أنواع التسويق الداخلي.

ومن خلال ما سبق فالتسويق الداخلي تهتم بالإجابة عن السؤالين هما:<sup>1</sup>

الأول: من الذي يقوم بالتسويق الداخلي؟ (هل المؤسسة ككل أم قسم داخلها فقط؟).

الثاني: إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟ (هل لكل الموظفين أم لقسم داخل المؤسسة؟).

والشكل رقم (1-1) يوضح أبعاد التسويق الداخلي:

#### الشكل رقم (1-1): أنواع التسويق الداخلي.

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

المصدر: حامد سعيد شعبان ، أثر التسويق الداخلي لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمات المصرفية،

جامعة الأزهر، مقال متوفر على: [www.scribd.com/doc/20149100](http://www.scribd.com/doc/20149100)، تاريخ الاطلاع 2016/12/10، ص18.

ومن الشكل رقم (1-1) يتضح أن هناك أربع خلايا:

- **الخلية رقم (1):** التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو العميل فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدماته إلى قسم المبيعات.
- **الخلية رقم (2):** تقوم المؤسسة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها، مثال ذلك أن يعطي المستشفى اهتمام كبير إلى قسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.

<sup>1</sup> سعيد شعبان حامد، مرجع سابق، ص 18-19.

- **الخلية رقم (3):** يقوم قسم ما بتسويق خدماته إلى المؤسسة ككل، مثال ذلك أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمؤسسة وذلك بتوفير الموظفين المطلوبين لأداء النشاط بالمهارة المطلوبة.
- **الخلية رقم (4):** المؤسسة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق، فالموظفين مع العملاء (الأعمال) والنشاطات (المنتجات)، ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار ويحافظ على أفضل الذين هم الوسيلة الفعالة للأداء الجيد للمهام الموكلة إليهم.

### المطلب الثالث: تبني التسويق الداخلي.

لتبني التسويق الداخلي يجب أولاً فهم المزيج التسويقي الداخلي ومن ثم إجراءاته:

#### أولاً: المزيج التسويقي الداخلي.

يلاحظ أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين المزيج التسويقي الداخلي الموجه للموظفين بالمؤسسة والخارجي الموجه للزبائن، حيث أن قيام المؤسسة بتغيير توجهها الاستراتيجي بالدخول في المجالات جديدة، أو تغيير الأهداف والاستراتيجيات التسويقية قد يتطلب تغييرات في التنظيم نفسه، حتى تظهر الاستراتيجية التسويقية التي صممت للأسواق المستهدفة بالشكل الذي يحقق الأهداف المسطرة.

يعرف "Kotler" المزيج التسويقي على أنه: "مجموعة من أدوات التسويق تستخدمها المنظمة لتحقيق أهداف التسويق في السوق المستهدفة".<sup>1</sup>

كما أن ذلك يتطلب مزيج تسويقي موجه للموظفين ويتفاعل في نفس الوقت مع رسالة وأهداف استراتيجيات المؤسسة ويتكون المزيج التسويقي الداخلي من عناصر التسويقي التقليدي الأربعة (المنتج، السعر، التوزيع والترويج "4Ps") بالإضافة إلى عناصر الخدمة (الدلائل المادية، عملية تقديم الخدمة، الجمهور).<sup>2</sup>

ومن خلال ذلك يمكن تطبيق المفهوم المتطور للمزيج التسويقي (7Ps Marketing Mix) والذي يعرف بأنه المزيج التسويقي للخدمات فيما يلي:

<sup>1</sup>Philip Kotler, Ibid, p107.

<sup>2</sup> تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2010، ص302.

**1- المنتج:** يمثل الوظيفة ويقصد بذلك تصميم الوظيفة بشكل يسمح بجذب أفضل وأحسن الأفراد، وهذا ما يطلق عليه بمجاذبية الوظيفة، حيث تطلق على كافة الأنشطة والعمليات التي يبرز فيها الجانب غير الملموس بشكل أوضح من الجانب الملموس والتي يتولد عنها منافع وإشباعا<sup>1</sup>.

فالتسويق الداخلي يجسد في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها الموظف داخل المنظمة باعتبارها منتج داخلي، والذي تحاول المنظمة تصميمه بشكل يساعد على الاستجابة الجيدة لاحتياجات هؤلاء الزبائن الداخليين ومنتجات التسويق الداخلي تتكون من أربعة عناصر تتمثل في الاختيار الصحيح للموظفين، آثار التدريب، اعتبارات التمكين وآثار العمل الاجتماعي.

والتطرق إلى الوظيفة كمنتج داخلي لا يقتصر على تحديد المهام المطلوب أدائها، وإنما يشمل أيضا على معرفة المزايا المالية والمعنوية التي تضيف قيمة وفائدة للزبون الداخلي، ومن بين ذلك الراتب والمكافآت المالية، والحاجة إلى التدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات وفرص تطوير المسار المهني.

كما يمثل المنتج الاستراتيجيات التسويقية والخطة التسويقية، وما يطبق على المنتج لبيعه يقابله القيم، المواقف والسلوكيات الضرورية لإعداد الخطة التسويقية.<sup>2</sup>

**2- السعر:** يعبر السعر في المزيج التسويقي الداخلي عن استخدام الوقت، والالتزام في أداء العمل بفعالية، وكذلك تتعلق بالتكلفة التي يدفعها الموظفون للاستمرار في أداء وظائفهم كما يمثل الواجبات المطلوبة منهم.

كما ترتبط سياسات التسعير في التسويق الداخلي بنظام تعويض الموظفين، ففي الوقت الذي تتكلم عن مرونة السعر في التسويق الخارجي، فإن إدارة معدلات الأجور مقارنة بالموظفين الآخرين يقابله في التسويق الداخلي، كما أنه إذا تكلمنا عن خصوصيات السعر للزبون الخارجي فالسلوك نفسه يمكن أن نجده في التسويق الداخلي، وذلك بمكافآت الموظفين عن التقديم، خدمات ذات جودة أعلى، أو عن العمل في أوقات إضافية، وعموما يرتبط التسعير بكل ما يمكن دفعه للزبون الداخلي نظرا لإعداد الخطة التسويقية، حيث يتم اعتماد تقييمه على مقارنة ما أعده بالخطط التسويقية المنافسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> برنوطي سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005، ص160.

<sup>2</sup> Ahmed.P.K, Rafik.M, and Saad, N.M, Ibid, P37.

<sup>3</sup>Gunaris.S.P, **Internal-Marketing Orientation and its measurement**, Journal of Business Research, 2006, p59.

3- التوزيع (المكان): ويتمثل في الطريق أو المسار الذي يتم من خلاله تقديم المنتج للزبائن الداخليين، كما أشار Kotler إلى التوزيع على أنه: "مجموعة من الجهات أو المؤسسات ذات الاعتماد المتبادل والاتصال مع بعضهم بعضا بهدف جعل المنتج أو الخدمة متوفرة للمستهلك".<sup>1</sup>

أي المكان الذي يؤدي فيه الموظف وظيفته، ومكان العمل له علاقة بانسياب الحركة بين الزبون الداخلي والمورد الخارجي، لذلك من الضروري جدا تسهيل هذه الحركة بالتجهيز الجيد لأماكن العمل وتوفير الوسائل اللازمة والمطلوبة لأداء الخدمة، فإذا لم يكن الموظف مرتاحا وراضيا في مكان وظيفته، فإن ذلك ينعكس سلبا على تقديم الخدمة للزبائن النهائيين للمنظمة.<sup>2</sup>

4- الترويج: نشاط تسويقي ينطوي على عمليات اتصال إقناعي تستهدف التأثير على المستهلك لاستمالة سلوكه الشرائي، ويتم الترويج بأساليب كثيرة منها: الإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، حيث يزيد الترويج العميل بمعرفة واسعة عن بدائل السلع أو الخدمات التي تمكنه من عقد المقارنات السلعية والخدمية اللازمة التي من شأنها أن تساعد في اختيار أنسب البدائل، وتتم عملية الترويج الداخلي باستخدام عدة وسائل كالاجتماعات والدورات التدريبية وكذلك المرئية أو المسموعة داخل المنظمة وكذلك يمكن استخدام الرموز والمناسبات كوسيلة للترويج.<sup>3</sup>

وفيما يلي توضيح لبعض مظاهر المزيج التسويقي الداخلي مقارنة بالمزيج التسويقي الخارجي:<sup>4</sup>

الجدول رقم (1-2): مقارنة بين المزيجين التسويقيين الداخلي والخارجي.

التسويق الداخلي	التسويق الخارجي
المنتج	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● أنواع الوظائف.</li> <li>● المستويات الوظيفية.</li> <li>● توصيف العمل (الأفراد).</li> <li>● التدريب داخل مكان العمل.</li> <li>● المظهر/لباس الموظفين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● مزيج الإنتاج.</li> <li>● خط الإنتاج.</li> <li>● أنماط الإنتاج.</li> <li>● العلامة.</li> <li>● التغليف.</li> </ul>

<sup>1</sup>Philip Kotler, Ibid, 2001, p137.

<sup>2</sup> برنوطي، مرجع سابق، ص161.

<sup>3</sup> سهام موسى دريالي، مرجع سابق، ص41.

<sup>4</sup> Jones Peter, **Internal Marketing**, op.cit, p202

التوزيع	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• قنوات التوزيع.</li> <li>• نقاط البيع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الديكور داخل الشركة وتدفق العمل.</li> <li>• التدريب على المهارات الاجتماعية.</li> </ul>
الترويج	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإعلان.</li> <li>• ترويج المبيعات.</li> <li>• الدعاية.</li> <li>• البيع الشخصي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المجالات والفيديوهات الداخلية.</li> <li>• المنافسة الداخلية.</li> <li>• بطاقات الملاحظة (اقتراحات للشركة).</li> <li>• الدور النموذجي للفرد والثقافة التنظيمية.</li> </ul>
التسعير	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ردود فعل المنافسين.</li> <li>• سياسات خصم الأسعار.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• معدلات التعويضات للموظفين الآخرين.</li> <li>• الامتيازات/سياسات (ساعات العمل الإضافي).</li> </ul>

Source: Jones Peter, **Internal Marketing**, op.cit, p202.

ويوضح الجدول السابق الفوارق الكامنة بين المزيج التسويقي الداخلي والخارجي من خلال إجراء إسقاط لعناصر المزيج التسويقي الخارجي على المزيج التسويقي الداخلي بحيث:

يشير المكان في المزيج التسويقي الخارجي إلى كيفية حصول المنتج على نقاط مختارة للبيع، أما في المزيج التسويقي الداخلي فيشير إلى الظروف التي يعمل فيها الموظف وهذا يتطلب النظر في كل من البيئة المادية وتقديم الخدمات وكذا الاحتياجات الداخلية والخارجية.

أما المزيج الترويجي ففي التسويق الخارجي يستخدم أربع أساليب رئيسية للمزيج الترويجي وهي: الدعاية، الإعلان، ترويج المبيعات والبيع الشخصي، أما في التسويق الداخلي فيمكن استخدام نفس الأفكار للتسويق القوي العاملة، والدعاية تشير إلى أن الموظفين بمثابة الجمهور يقدمون اقتراحات للشركة كما يمكن تحقيق الإعلان من خلال أشرطة الفيديو والملصقات ويمكن تنفيذ ترويج المبيعات داخليا عن طريق التنافس الداخلي وتقديم مكافآت للأداء المطلوب، أيضا البيع الشخصي يتطلب من الإدارة استخدام كل فرصة للترويج للمنظمة ونشر ثقافتها.

ويمثل السعر في التسويق الداخلي الأجر ونظام الحوافز ومكافآت الموظفين وتختلف معدلات الأجور باختلاف مرونة سعر المنتج الداخلي، أما بالنسبة للتسويق الخارجي فيختلف التسعير أو تحديده ردود فعل المنافسين وسياسات خصم الأسعار، ويمثل المنتج في التسويق الداخلي بالمستويات الوظيفية وكذا المظهر أو اللباس الذي يعبر عن تغليف المنتج في



التسويق الخارجي، ويعبر عنه أيضا بالوظائف والتي تنقسم لمستويات وظيفية متعددة وفقا لخطوط الإنتاج في التسويق الخارجي أما بالنسبة للتدريب والمظهر فهما يعبران عن العلامة والتغليف.

وفي الأخير وحسب (دريالي)<sup>1</sup>: فإنه لا توجد دراسات تجريبية يبين كيف يتم استخدام وتطوير هذه العناصر الأربعة لإنجاح تطبيق التسويق الداخلي داخل المنظمة، واختبار تأثيرها على رضا العملاء الداخليين والخارجيين.

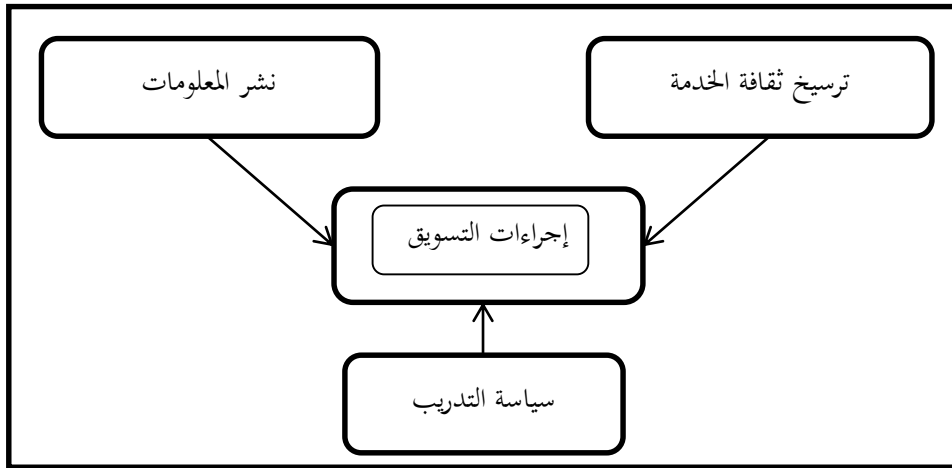
وحتى الباحثين لم يبينوا أي من القسمين مسؤول عن تطوير المزيج التسويقي الداخلي، إدارة الموارد البشرية أم قسم التسويق، لكن من الواضح أن هذا الأمر يتعلق بالتعاون والتنسيق بين القسمين معا.

### ثانيا: إجراءات التسويق الداخلي.

تصف إجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها تستطيع صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، فهذه الإجراءات هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي، إم إجراءات التسويق الداخلي تتمثل في ترسيخ ثقافة الخدمة المطلوبة من العمل لدى الموظف والتدريب الداخلي وأخيرا نشر المعلومات التسويقية إلى الموظفين.

ويمكن توضيح هذه الإجراءات من خلال الشكل (1-2) المذكور أدناه:<sup>2</sup>

### الشكل رقم (1-2): إجراءات التسويق الداخلي.



**Source:** Dawn, Oetjen, PHD and Tinothy Rotaruis, **Internals Marketing: the prescription for Dialysis center Success**, 2002, p704. <http://www.ene.ph.com/edt/w3/op103.pdf>.

<sup>1</sup>سهام موسى دريالي، مرجع سابق، ص37.

<sup>2</sup> Dawn, Oetjen, PHD and Tinothy Rotaruis, **Internals Marketing: the prescription for Dialysis center Success**, 2002, p704. <http://www.ene.ph.com/edt/w3/op103.pdf>.

وفيما يأتي عرض لإجراءات التسويق الداخلي:<sup>1</sup>

**1- ترسيخ ثقافة الخدمة:** إن أي برنامج للتسويق الداخلي هو عبارة عن عملة تمثل الخدمة لأن الخدمة وتسويقها يحكم عليه بالفشل أو الإخفاق إذا لم تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافتها لدعم خدمة الزبون ولعل من أهمية بمكان التطرق إلى مقال في استراليا لمجلة وطنية تقول فيه أن أربعة شركات ضخت (2 مليون دولار) في برامج خدمة المستفيد مع تحقيق نتيجة ضعيفة والسبب الرئيسي الذي جعل جهود خدمة المستفيد فاشلة هو أن المنشآت لم تأخذ بعين الاعتبار ثقافة الخدمة في برامجها الموجهة إلى المستفيد وأن هذه الشركات كانت قد وجهت نشاطها التسويقي لخدمة المستفيد معتقدة بأنه من خلال هذا البرنامج تستطيع إرضاء زبائنها وتحقيق من ذلك عائدا معقولا ولكنها سرعان ما اكتشفت أن أفضل برنامج للتسويق الداخلي يحتاج إلى التزام قوي من قبل الإدارة.

ويؤكد خبراء التسويق على أن العقبة الرئيسية لبرامج التسويق الداخلي هي الإدارة الوسطى وأن المدراء يعملون جاهدين في نشاطهم الإداري إلى تقليص التكاليف وزيادة الأرباح مستندين بذلك على نظام المكافآت الذي غالبا ما يعتمد على أساس الوصول إلى مستويات تكلفة الخدمة لدى العاملين يتطلب من الإدارة العليا أن تدعم ذلك من خلال السياسات وأنظمة المكافأة والأفعال أو الأعمال اليومية في المنظمة.

## 2- التدريب:

أن تقدم المؤسسة للموظفين برامج التدريب وتساهم في تطوره واستمراريته، وذلك لغرض اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة والاتجاهات لدى المجموعة من الموظفين وأن يخطط له بالشكل نظامي وشامل وأخيرا فإن نجاح التدريب يجب أن يكون قابلا للقياس.<sup>2</sup>

## 3- نشر المعلومات لدى الموظفين:

لتوضيح هذا الموضوع نتطرق إلى النقاط التالية:<sup>3</sup>

- غالبا ما تكون وسيلة الاتصال ذات الفعالية الأكثر والتأثير الأكبر بالزبائن أي الاتصال المباشر بالزبون.

<sup>1</sup> الطائي، حميد والعلاق بشير، مرجع سابق، ص71.

<sup>2</sup> نظام موسى سويدان، نزار عبد الحميد البراوي، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص59.

<sup>3</sup> الطائي، حميد والعلاق بشير، مرجع سابق، ص72.

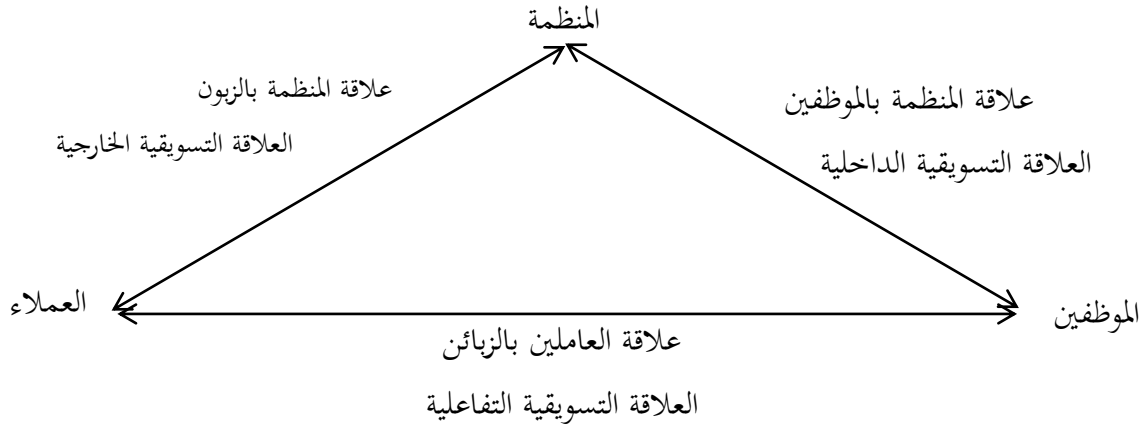
- يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجيدة التي تنوي مؤسسة الخدمة الترويج عنها ويفضل إطلاع عليها.
  - يتوجب على المستويات الإدارية كافة أن تتفهم بأن الموظفين يلعبون أدوارهم ويؤدون مهامهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع للزبائن.
  - يتطلب من المؤسسة الخدمية أن تستعمل النشرات المطبوعة كجزء من عملية الاتصال الداخلي.
  - يتطلب من الإدارات أن تزود الموظفين بجميع المعلومات الضرورية المتعلقة بالخدمات الجيدة والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الخدمات والمحلات التسويقية والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين، وتأسيسا على هذه النقطة تنصح مؤسسات الخدمة بتوزيع هذه المعلومات ونشرها وإيصالها إلى العاملين بشكل دوري ومنتظم لاستفادة منها في تأدية المهام والأعمال الموكلة إليهم.
- إن مفهوم التسويق كان سابقا يشير فقط إلى العلاقات مع الزبائن وقد اقتضت الحاجة توسيع هذا المفهوم ليشمل علاقات تسويقية أخرى، ومن بين أهم تلك العلاقات التي حظيت بالكثير من الاهتمام هي العلاقات مع الموظفين حيث أن هذه العلاقات تتضح من خلال مثلث الخدمة أو ما يعرف بمثلث العلاقات التسويقية.

#### مثلث الخدمة:

لقد أشار كثير من الكتاب منهم (Kotler, Zeithaml and Binter, George) أن هناك إطارا استراتيجيا يعرف بمثلث الخدمة وهو يؤكد ويعزز أهمية العنصر البشري في قدرة المنظمة على الحفاظ على وعودها والنجاح في بناء علاقات جيدة مع العملاء وأن هذا المثلث يظهر ثلاث مجموعات متشابكة كما في الشكل رقم (1-3) وتعمل هذه المجموعات معا لتطوير وترويج تأدية الخدمات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Kotler.P, Ibid, 2006, p412

شكل رقم (1-3): مثلث العلاقات التسويقية (مثلث الخدمة).



Source: Kotler.P, Ibid, 2006, p412.

وهذه المجموعات تتمثل بـ: المنظمة والموظفين والعملاء وبين هذه المجموعات الثلاث للمثلث يوجد ثلاثة أنواع من التسويق وهي: التسويق الخارجي، التسويق الداخلي والتسويق التفاعلي.

وعند دراسة الخدمة أعلاه نجد أن الجانب الأيمن يتمثل جهود التسويق الخارجي التي تقوم المنظمة بها للتعرف على توقعات العملاء من المنظمة، والعمل على إعطاء وعود للعملاء بخصوص ما يتم إيصاله لهم وذلك من خلال الإعلانات والعلاقات العامة وترويج المبيعات والتسويق المباشر، وفي هذه الحالة يعتبر أي شخص يقوم بالاتصال مع العملاء قبل تأدية الخدمة جزءاً من وظيفة التسويق الخارجي ومع هذا يعد التسويق الخارجي نقطة البداية لمسوقي الخدمات.

ويمثل الجانب الأيسر من المثلث الدور المهم الذي يلعبه التسويق الداخلي لمساعدة مزودي الخدمات وزيادة قدراتهم في إيصال وتقديم الخدمة الموعودة، وتتمثل نشاطات التسويق الداخلي بتوظيف الموظفين، تدريبهم، تحفيزهم، تشجيعهم، مكافأتهم، توفير المعدات والتكنولوجيا اللازمة لتأدية الخدمة المطلوبة والوفاء بالوعد.

أما الجانب السفلي من المثلث فيمثل ما يسمى بالتسويق التفاعلي، والذي من خلاله يتم الحفاظ على الوفاء بالوعد أو الفشل في ذلك من قبل موظفي المنظمة، المندوبين أو المقاولين الفرعيين، ففي حالة الفشل يترك العملاء المنظمة ويتحولون إلى منظمات أخرى.

ثالثاً: استراتيجية التسويق الداخلي.

يركز التسويق الداخلي على أهمية مشاركة الموظفين للإدارة العليا في وضع الأهداف ولاستراتيجيات، وذلك لتحقيق الأهداف بالكفاءة والجودة المناسبة، وتأتي أهمية التسويق الداخلي في كونه يشير إلى ضرورة التنسيق بين الموظفين في الصفوف الأمامية، والموظفين في الصفوف الأخرى بهدف تأدية خدمة كفؤة تتسم بالجودة ويرضى عنها العملاء، وفي هذا السياق تبين الدراسات مجموعة من العناصر المهمة، التي تمثل عملية التسويق الداخلي في المنظمات (خاصة خدمية)، ويمكن الاستفادة منها في بناء استراتيجية التسويق الداخلي وهي كما يلي:<sup>1</sup>

### 1- علاقة الضيافة وحسن الاستقبال مع العملاء:

بحيث يشمل ذلك تحيين وتنمية علاقات الضيافة ما بين المنظمات والعملاء، كما يتضمن ذلك توجيه الكوادر العاملة في المنظمات وتأهيلهم وتوجيههم على احترام العملاء، والمزيد من اللياقة وحسن التعامل بشكل يعمل على تعزيز هذه العلاقة.

### 2- رقابة الجودة:

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:

ويتمثل في ذلك في التدريب الإيجابي للكوادر العاملة في تحسين العلاقات البيعية التي يقومون بها، وبالتالي انعكاسها على تحسين الموقع التنافسي للمنظمة في السوق، فإن تحفيز ومكافأة تلك القوى على جهودها المبذولة سيعمل على تحسين تلك العمليات.

<sup>1</sup>النسور إياد، استراتيجية التسويق مدخل نظري وكمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2012، ص ص47-50.

#### 4- أخلاقيات العمالة:

إن توفير المناخ المناسب لرغبات العمال سيعمل على تكوين الشعور الإيجابي لديهم، وتقليل الشعور بالملل والتذمر وتساهم هذه الناحية في بناء الأسس والقواعد الأخلاقية التي ينطلق منها العاملون في توفير وتقديم المنتج بمستوى لائق ومناسب يتسم بالفاعلية والكفاية، كما يمكن تدريب الموظفين وتحفيزهم لتلك 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.

#### رابعاً: نتائج تبني التسويق الداخلي.

إن تبني فلسفة التسويق الداخلي في المنظمة ليس بالأمر السهل فهو يتطلب الكثير من الجهد والتواصل في العمل، لذلك وعند تطبيقه تترتب عليه نتائج تؤثر على المنظمة ومن أهم نتائج تطبيقه داخل المنظمة ما يلي:<sup>1</sup>

1- بناء علاقات داخلية فعالة وثيقة ومتبادلة، وإزالة كل المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية، وتحقيق هذه الفعالية من خلال مفهوم التسويق الداخلي يتطلب من المنظمات أن تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- مساعدة العاملين على فهم وتقبل أهمية التفاعل مع الزبائن وكذلك فهم دورهم ومسؤولياتهم في تحقيق الجودة الشاملة.

- مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها وخدماتها وحملاتها الإعلانية.
- تحفيز العاملين باستمرار وإعلامهم بالنتائج الاقتصادية بالمنظمة.
- استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات والمحافظة عليهم.
- بناء هوية وثقافة تنظيمية تركز على خدمة تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة.

2- تعزيز المرونة داخل العمل والتقليل من رقابة الإدارة على العاملين طالما أن هناك ثقافة وتوجه لدى الأفراد لخدمة الزبائن.

3- التسويق الداخلي أداة ناجحة لإدارة التغيير وتنفيذه بفعالية داخل المنظمة فهو يساعد على تجاوز مقاومة التغيير داخلياً.

<sup>1</sup> سهام موسى دريالي، مرجع سابق، ص 45-46.

4- التسويق الداخلي ركن مهم من أركان تسويق العلاقات لأن السلوك الإيجابي للموظفين يعزز من ثقة الزبائن بالموظفين وبأداء المنظمة وهذا يحقق رضا الزبائن في النهاية وهو ما يزيد من فرصة الاحتفاظ بعلاقات طويلة معهم.

5- تحسين مؤشرات الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة، وكذلك زيادة الموظفين وحرصهم على أداء العمل بمعنى آخر: التسويق الداخلي له أثر على أداء الموظفين إذ أنه يوفر للمنظمة عاملين يتمتعون بالتوجه الإيجابي (الإدراك بأن الوظيفة الأولى هي خدمة الزبون بشكل جيد)، وكذا تعزيز المرونة ضمن العمل والمساعدة على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها، وقدرة المنظمة في حد ذاتها على الحفاظ على هذه العمالة لتنمية الرضا والولاء لديه والاستمرارية لتقديم أفضل ما لديهم من حيث الإنتاجية والأداء ، ما يؤدي إلى تحسين مستوى جودة المنتجات المقدمة من سلع وخدمات للزبائن الخارجيين مما يزيد من رضاهم وكسب ثقتهم وزيادة فرصة الاحتفاظ بهم لمدة طويلة، وكذا انخفاض التكاليف وزيادة هامش الربح والحصة السوقية للمنظمة، ما يساعدها على الدخول في دائرة المنافسة وتحقيق المكانة والسمعة الجيدة في مجال نشاطها.

نستخلص في الأخير أن التسويق الخارجي يختلف تماما عن التسويق الداخلي فهذا الأخير يعتبر أن أساس بناء العلاقات مع الزبون الخارجي هو التركيز أولا على الزبون الداخلي، ومن جهة أخرى يساعدها أيضا على خلق أفراد مبدعين ذوي قدرات عالية ومهارات خاصة في تحقيق الزيادة والتفرد والتميز في السوق.

#### المطلب الرابع: التوجه التسويقي الداخلي.

إن استخدام لفظ "التوجه التسويقي الداخلي" يعني أن هذا التوجه يرتبط بكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة وليس فقط إدارة التسويق، وذلك لهدف بناء استخبارات تسويقية لجمع المعلومات وتبادلها وتوزيعها والاستجابة لها، قبل التطرق إلى مفهوم التوجه التسويقي الداخلي تتناول أولا العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي.

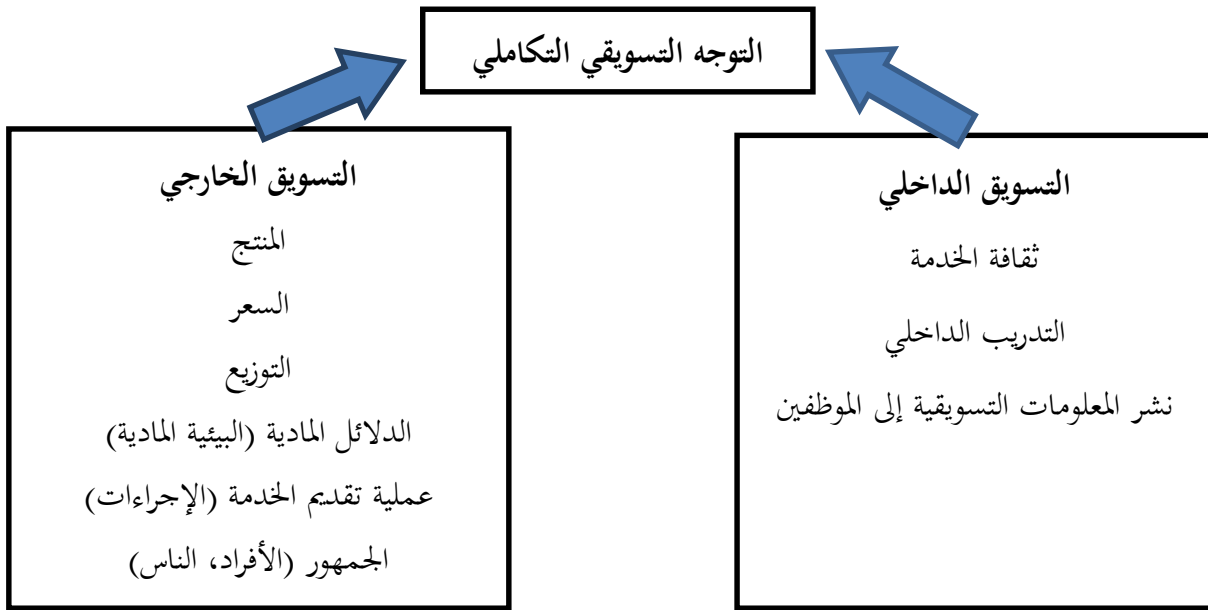
#### أولا: العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي.

فيما يتعلق بالعلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والخارجي فقد اقترح Filipino أن هناك من التعاون القائم بينهما أي بين التوجه نحو العاملين والتوجه نحو الزبائن، وعندما يحدث ذلك التفاعل بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي عندها فإن الأهداف التسويقية سيتم تحقيقها، وهذا يعني أن رضا الزبائن الخارجيين سيتأثر برضا الزبائن الداخليين الذين يتم خلق الدافعية عندهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم لذلك من المهم تعميم وتنفيذ فلسفة التسويق الداخلي، لأن فلسفة

التسويق الداخلي تركز على تحفيز حماسة الموظفين للوصول إلى سلوك متماسك منسجم يتناسب مع الأهداف التسويقية للمنظمة.<sup>1</sup>

إن الشكل رقم (1-4) يبين التوجه التكاملي التسويقي وهو يتكون من خطة التسويق الخارجي وخطة التسويق الداخلي هي خطة معروفة ومعتادة لنا جميعا وهذه الخطة تصف كيفية تعامل المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال ثمانية عناصر يطلق عليها عناصر المزيج التسويقي وهي: المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، الدلائل المادية، الناس، الإجراءات الإنتاجية، أما خطة التسويق الداخلي فإنها تصف كيفية خلق بيئة عمل داخلية تدعم التوجه نحو الزبون وهذا يكون من خلال عدة إجراءات هي ترسيخ ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي حتى تساهم في تقديم المنافع للعملاء وأخيرا نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين.<sup>2</sup>

الشكل رقم (1-4): التوجه التسويقي الداخلي.



Source: Dawn, Otjen, phd and tinothy Rotaruis, 2002, p704.

ومن خلال ذلك يمكننا الإشارة إلى أهم الفروقات الأساسية بين التسويق الداخلي والخارجي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Berry.L, **Relationship Marketing: Emergion prespectivesion on Service Marketing**, American Marketing Association, 1983, p85.

<sup>2</sup> Dawn, Otjen, phd and tinothy Rotaruis, 2002, p704.

<sup>3</sup> سهام موسى دريالي، مرجع سابق، ص50.



الجدول رقم (1-3): الفروق الأساسية بين التسويق الداخلي والخارجي.

التسويق الداخلي	التسويق الخارجي
لا يوجد عمليات بيع ولا يدفع الزبائن ثمنا للسلعة.	توجد عمليات بيع وشراء أو ثمن يدفعه الزبائن مقابل السلعة.
لا يوجد عمليات بيع شخصي.	هناك ترويج وبيع شخصي.
الزبائن الداخليين لا يملكون حرية الاختيار والتفاعل.	الزبائن لهم حرة الاختيار والتفاعل.
الزبائن والموردين الداخليين "أصحاب العمل" يتواجدون ضمن حيز واحد وهو المنظمة.	توجد مسافة تفصل بين الزبائن والبائعين.
علاقة الزبائن الداخليين تعاقدية رسمية طويلة المدى نسبيا.	العلاقة بين الزبائن قصيرة المدى وغالبا غير رسمية.

المصدر: سهام موسى دربالي، مرجع سابق، ص 50.

أما عن أوجه التشابه بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي فهي كما يلي:

- كلاهما يتبنى تطبيق التسويق بالعلاقات، حيث أن الاثنين يقومان على بناء وتطوير العلاقات بين الزبائن والموردين.
- كلاهما يركز على عمليات اقناع الزبائن، من خلال عملية التفاعل بين المورد والزبون والتي تهدف إلى جعل هذا الأخير يرغب في الحصول على ما يقدمه المورد.
- تتطلب عملية التبادل في كليهما توفير الاحترام والتعاون وبناء التصورات.

ثانيا: مفهوم التوجه التسويقي الداخلي.

لقد ظهر مصطلح التوجه التسويقي بطريقة أكاديمية في بداية التسعينات من القرن العشرين من خلال المقالين الشهيرين: (1990) Kohli & Jaworski و (1990) Salter & Narver .

ويعرف Kohli و Jaworski التوجه التسويقي الخارجي على أنه: "قدرة المنظمات على توليد، نشر والاستخدام الأمثل للمعلومات حول الموظفين والمنافسين على حد سواء".

حيث ينظر إلى التوجه التسويقي الداخلي بوجهة نظر سلوكية، أي أن هذا التوجه هو تطبيق عملي لفلسفة التسويق أين يتم التركيز على الإجراءات التي تتخذها المنظمة بدلا من الفلسفة، ويترجم هذا المفهوم العملي المتعلق بالأنشطة المرتبطة بنظام الاستخبارات التسويقية، حسب هذا المفهوم المنظمة تقوم بتوليد المعلومات حول الأطراف الأخرى (التنظيم،

التكنولوجيا)، حيث يتم نشر هذه المعلومات بشكل رسمي وغير رسمي بين مستويات هرمية وإدارات المنظمة، وأخيراً تستخدم هذه المعلومات للاستجابة لاحتياجات المنظمة.

ومن ثم جاء Lings بوجهة نظره أن التوجه التسويقي الداخلي عبارة عن مفهوم إجرائي للتسويق يركز على كل من الزبائن، المنافسين وقضايا المنظمة.<sup>1</sup>

فالتوجه التسويقي الداخلي يقابل التوجه التسويقي الذي يعتبر ضرورة يجب أن تسبق التطبيق الفعال للاستراتيجيات التسويقية.<sup>2</sup>

ويعتقد Lings أن السلوكيات المرتبطة بخلق رضا الموظفين وتحفيزهم تسمى بالتوجه التسويقي الداخلي وهذا انتقل بنا من مفهوم التسويق الداخلي إلى التوجه التسويقي الداخلي ومن مفهوم الزبون الداخلي إلى مفهوم التوجه الزبون الخارجي، كما أن التوجه التسويقي مفهوم فلسفي يضع مفهوم التسويق قابلاً للتطبيق فإن ذلك ما يقوم به التوجه التسويقي الداخلي للتسويق الداخلي.

وحسب Lings فإن مفهوم التوجه التسويقي الداخلي ينظر إلى أن الاتصال الشخصي للموظف مع الزبون هو أهم شيء في قطاع الخدمات، وأن إرضاء الخط الأمامي من الموظفين وتحفيزهم يعد ضرورة إذا أردنا تقديم خدمة عالية أثناء هذا الاتصال، وعليه يمكن القول أن التوجه التسويقي الداخلي يتعلق بتحديد وإشباع حاجات الموظفين ورغباتهم كخطوة سابقة لإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم.<sup>3</sup>

وكتعريف شامل، التوجه التسويقي الداخلي هو عبارة عن فلسفة إدارة الأعمال تعتمد على قبول واسع من قبل المنظمة والتي تركز على بناء استخبارات تسويقية لجمع المعلومات حول وظائف المنظمة التي بالمقابل تنسجم مع الوظائف الإدارية في هذه المنظمة كذلك تبادل المعلومات وتوزيعها والاستجابة لها.

ثانياً: خصائص التوجه التسويقي الداخلي.

تمثل خصائص التوجه التسويقي الداخلي فيما يلي:<sup>4</sup>

- اشترك كافة الإدارات في الأنشطة المصممة لمقابلة الاحتياجات الأفراد المستهدفين.

<sup>1</sup> Lings, Ibid, 2004, p432.

<sup>2</sup> Gunaris, Ibid, 2006, p432.

<sup>3</sup> Lings, Ibid, 2004, p407.

<sup>4</sup> Laurent Morin, De L'orientation-Marketing à L'orientation-Marché (3), GECKO communication, 2002, p1.

● توليد الاستخبارات المتعلقة بالمنظمة ثم نشرها وتبادلها عبر الإدارات المختلفة داخل المنظمة، حيث تعتبر عملية توليد وجمع الاستخبارات سواء من الأفراد الموظفين أو الأطراف الأخرى ذات العلاقة نقطة البداية لهذه المنظمة حيث تنتهج مدخل أكثر اتساع في تعريف استخبارات المنظمة لتشمل التعرف على ظروف العمل ككل، وتصرفات العمال والقوانين والقواعد والتكنولوجيا ما يمكنها من التعرف على الاتجاهات المستقبلية، وللاستخدام الكفاء لهذه المعلومات أن يكون لها نظام المعلومات تسويقية فعال أين يعتبر نظام الاستخبارات التسويقية إحدى النظم الفرعية لمدخلات هذا النظام والمصمم لتوفير المعلومات اليومية حول التطورات في البيئة التسويقية الداخلية.

● وبعد ذلك الاستجابة لهذه الاستخبارات من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية مقابلة توقعات العميل، حيث تشمل الاستجابة اختيار الأهداف المستهدفة، تصميم العرض المناسب للعمل والخدمات التي تتلاءم مع احتياجات الأفراد وبذلك يكون العمال قد حققوا الأهداف بطريقة تضمن الحصول على أعلى درجات الرضا.

● التنسيق بين الوظائف التي تهدف وبالدرجة الأولى للاستخدام المنسق والاستغلال الكفاء والأمثل لموارد المنظمة.  
● تحديد كفاءة استراتيجية التسويق الداخلي وذلك من أجل الحصول على قياس مناسب لدرجة التوجه التسويقي الداخلي.

- الاهتمام بأعمال بحوث التسويق بصفة دورية.
- تقابل الإدارات المختلفة داخل المنظمة لمناقشة اتجاهات وتطورات المنظمة.
- معرفة الإدارات الأخرى بأي تغير يحدث داخل المنظمة.
- سرعة تبادل المعلومات التي تتوفر عن المؤسسات الأخرى بين الإدارات.
- التقييم المستمر لأداء العمال داخل المنظمة.
- عقد الاجتماعات الدورية لوضع خطط الاستجابة للتغيرات التي تحدث.

ثالثاً: مراحل التوجه التسويقي الداخلي.

تتمثل مراحل التوجه التسويقي الداخلي فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- توليد المعلومة:** ويقصد بها مجموعة الإجراءات التي تسمح بالفهم الجيد للحاجات الحالية والمستقبلية للأفراد إضافة للعوامل المؤثرة في تلك الحاجات، من أمثلة هذه الإجراءات: بحوث التسويق، تحليل المعطيات، استخدام تقنيات التسويق للعلاقات.

<sup>1</sup>Lings, op.cit, p418.

**2- نشر المعلومات:** ويقصد بها توزيع وتقاسم المعلومات حول الأفراد وحاجاتهم بين مختلف أقسام المؤسسة، وفي هذه المرحلة تستخدم تقنيات تعاون جماعي مثل Group Ware.

**3- الاستجابة للمعلومات:** ويقصد بها الاستجابة للمعلومات التي تم توليدها ونشرها في المرحلتين السابقتين هذه المعلومات ليست خاصة فقط بقسم معين، بل بكل أقسام المؤسسة وخاصة قسم البحث والتطوير الذي قد يستفيد من المعلومات في وضع تقنيات ووسائل جديدة لتلبية حاجات الأفراد.

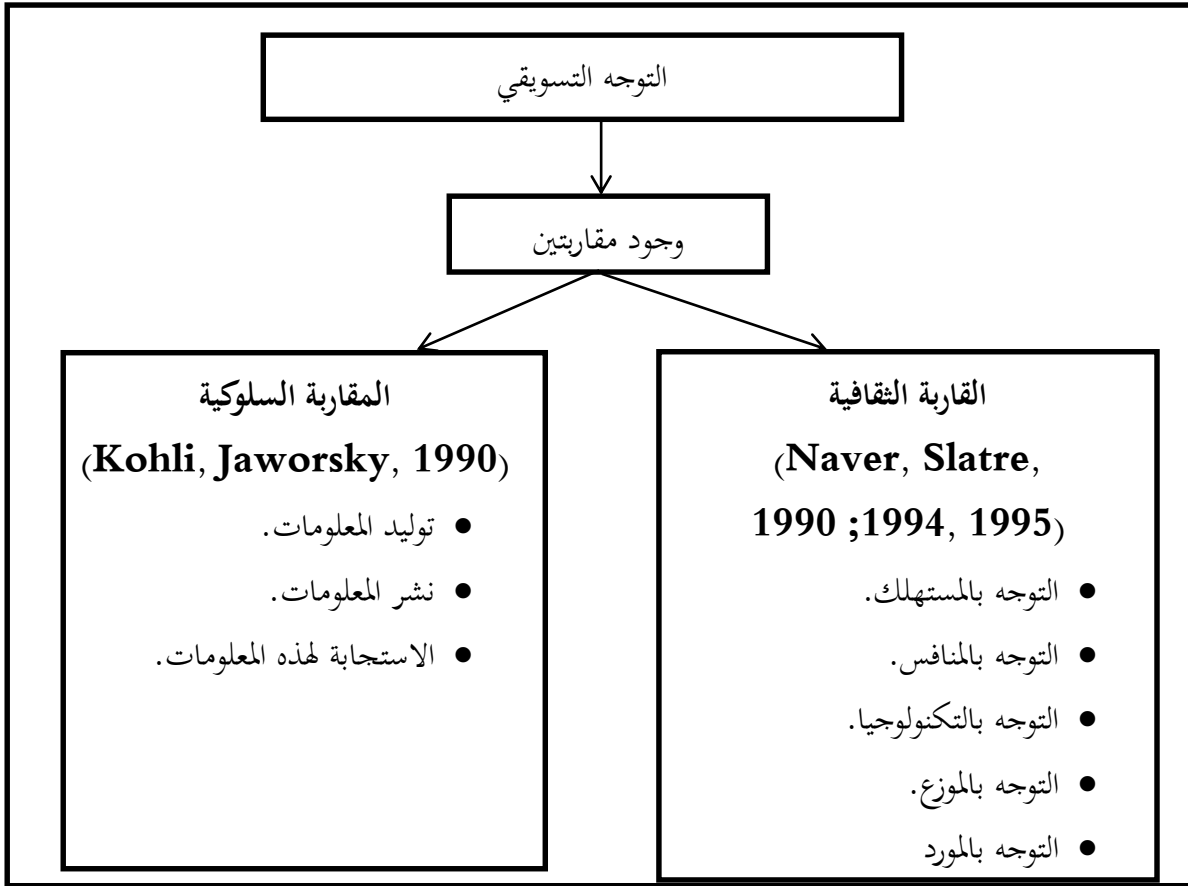
ثالثا: نماذج التوجه التسويقي.

### 1- نموذج Slatre و Naver (1990):

حسب مفهوم الذي جاء به Naver و Slatre (1990) فإن التوجه التسويقي يحوي ثلاثة أبعاد وتمثل في التوجه بالزبون، التوجه بالمنافس والتنسيق الداخلي بين الوظائف، حيث يركز البعد الأول والثاني على توليد ونشر المعلومات، أما البعد الأخير يركز على التنسيق بين وظائف الأعمال التجارية في استخدام المعلومات التي أصبحت جزءا أساسيا من مقومات نجاح المنظمات الحديثة، فالمنظمة تعتبر مركزا لاتخاذ القرارات حتى يتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثم فهي تحتاج إلى المعلومات التي تعتبر سندا ودعامة لاتخاذ القرارات ولهذا من الضروري أن تتوفر على نظام المعلومات يمدّها بمعلومات دقيقة وفي الوقت المناسب التي تعكس صورة القرارات التي تؤخذ في المؤسسة واكتسابها نظام المعلومات هذا ما يساعدها على معرفة محيطها الخارجي وتكون قادرة على مواجهة كل التغيرات التي من أنّها أن تؤثر سوائاً على مركزها التنافسي أو سمعتها أو بقائها بشكل عام، أضاف كل من Wester و Deshpandé, Farley سنة 1993 للمفهوم الثقافي للتوجه التسويقي عدة أطراف لها علاقة بالمنظمة كالمساهمين والموظفين والمسيرين التي يجب الاهتمام بها بغية تحقيق أرباح واستمرار المؤسسة على المدى الطويل. حظيت المقاربة الثقافية باهتمام العديد من الباحثين بداية من أبحاث Naver و Slatre سنة 1990 والذان اقترحا بعدين أساسيين لثقافة التوجه التسويقي وهما الزبائن والمنافسين يعد ذلك توسع المفهوم ليشمل أبعادا أخرى حيث أضاف كل من Xuereb و Gatigon سنة 1997 بعدا آخر وهو التوجه التكنولوجي، بعد ذلك أضاف Lambin سنة 2002 بعدين آخرين وهما الموزعين والموردين.

ويعرف الشكل الموالي المقاربتين الأساسيتين للتوجه التسويقي.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-5): التوجه التسويقي.

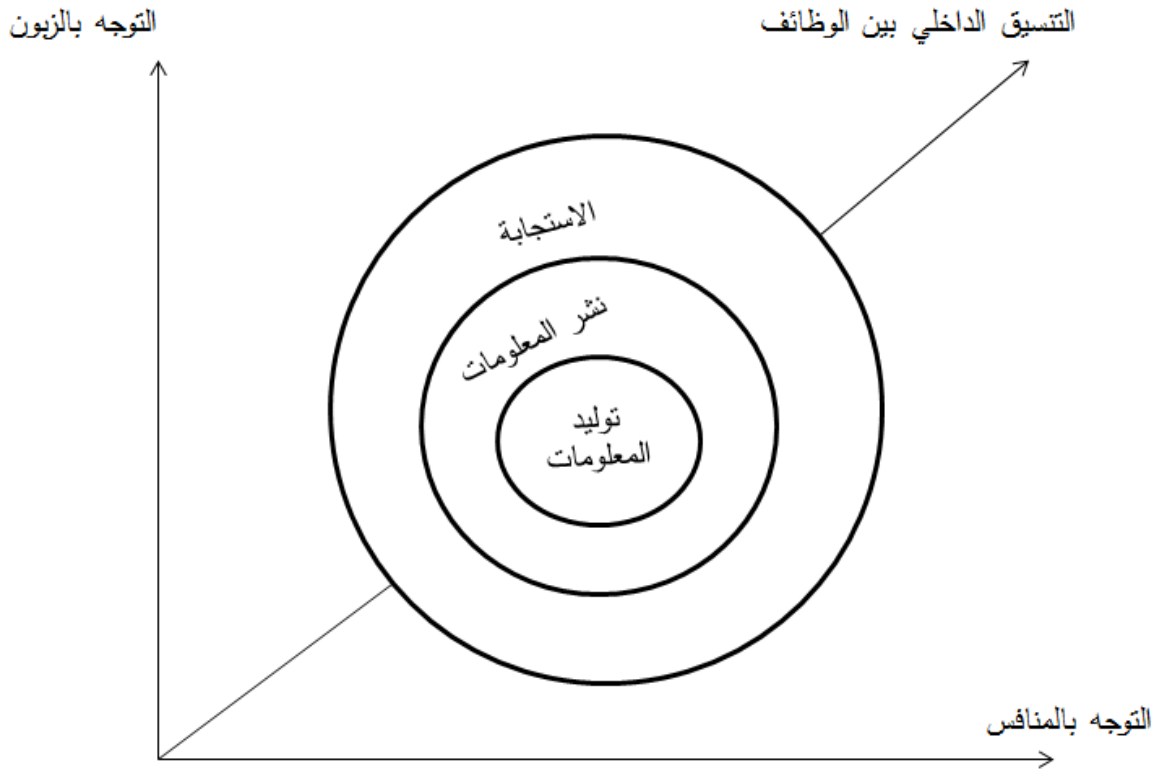


Source: Jean Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz and Isabelle Schuiling, **Market-Driven Management**, 2<sup>nd</sup> Edition (Palgrave Macmillan, 2007), p25

إن التوجه التسويقي يجمع بين كونه يشير إلى سمات ثقافية تدعو للأخذ بعين الاعتبار السوق بأوسع معانيه، وبين كونه يمثل مجموعة من التطبيقات والأنشطة العملية تتمثل في عملية جمع المعلومات المتعلقة بالسوق والتي تؤثر على مصير المنظمة ثم توزيعها على كامل دوائر المنظمة، كل هذه الأنشطة تهدف إلى تحقيق الربح على المدى البعيد وهذا ما يوضحه الشكل رقم (1-6)

<sup>1</sup>Jean Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz and Isabelle Schuiling, **Market-Driven Management**, 2<sup>nd</sup> Edition (Palgrave Macmillan, 2007), pp24-25

الشكل رقم (1-6): نظرة شاملة لمكونات التوجه التسويقي.



**Source:** Jean Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz and Isabelle Schuiling, op.cit, p27

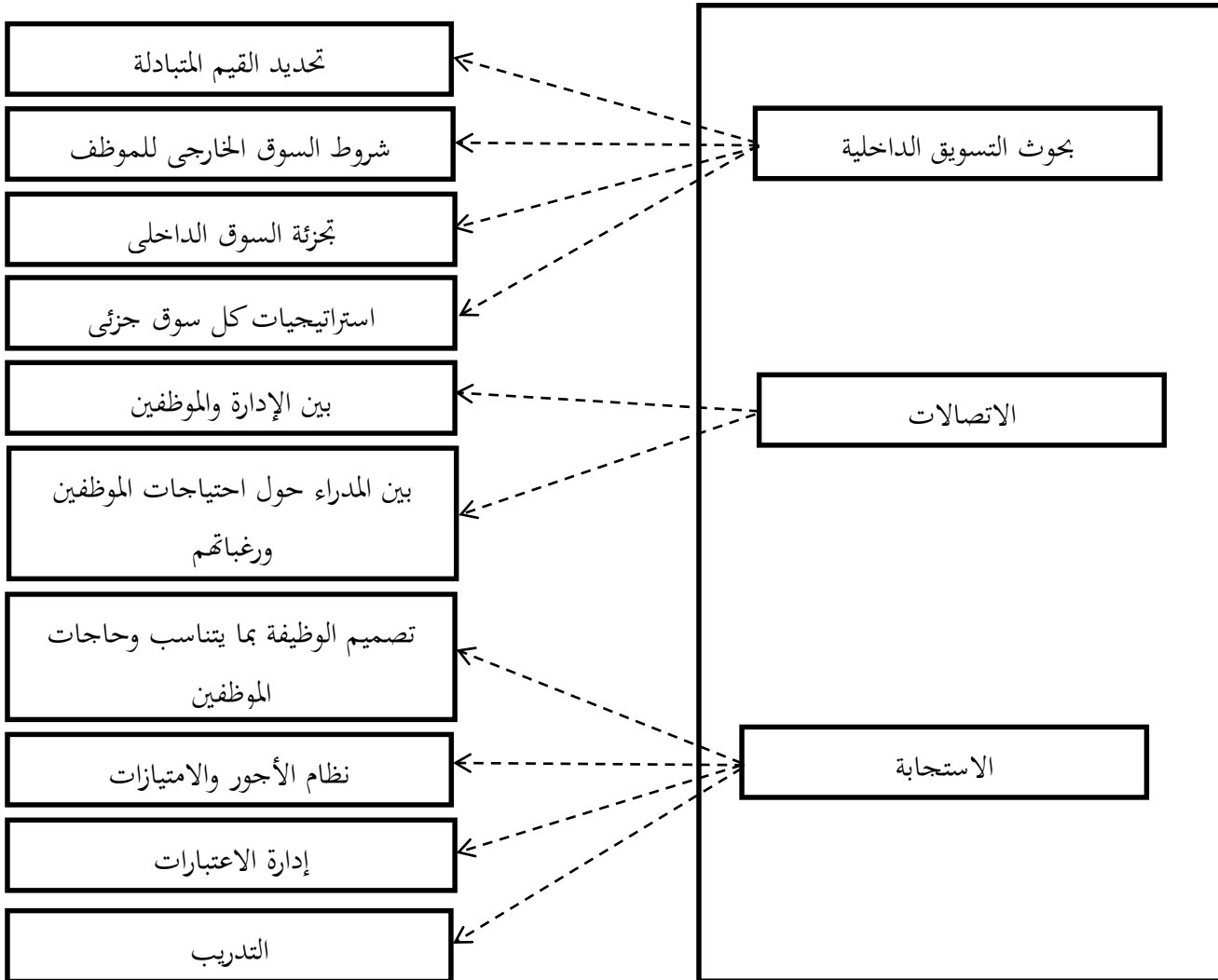
بالنسبة لكل من: Webster, Deshpandé, Ferley (1993) قم تم اختيار المنظور الثقافي أكثر من المنظور السلوكي، حيث تم التركيز على الفلسفة المنظمة وإجراءاتها، وتم تحديد التوجه التسويقي على أنه: "مجموعة من المعتقدات، حيث يتم وضع مصلحة العميل من أجل تحقيق أرباح طويلة الأجل، وأيضاً يتم التركيز على المعتقدات والقيم في صميم الثقافة التنظيمية للمنظمات وتحديد الإطار المرجعي للأفراد".<sup>1</sup>

## 2- نموذج lings (2004):

وبعد ذلك قام lings سنة (2004) بتطوير نموذج التوجه التسويقي الداخلي ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

<sup>1</sup>Jean Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz and Isabelle Schuiling, op.cit, p27.

الشكل رقم (1-7): الأبعاد السلوكية للتوجه التسويقي الداخلي.



Source: Lings, op.cit, 2004, p409.

- جمع الاستخبارات التسويقية الداخلية: ويتعلق بالأنشطة الخاصة بجمع استخبارات سوق العمل مثل تعريف قيمة التبادلات بالنسبة للموظفين، إدراك شروط سوق العمل، الاعتراف بتجزئة الموظفين بمختلف الخصائص والحاجات وتصميم استراتيجيات خاصة بالزبون الداخلي.

- نشر الاستخبارات: ويتعلق بالاتصالات بين المدراء والموظفين من جهة ومن بين المدراء في مختلف الأقسام والمستويات الهرمية من جهة أخرى، حيث أن الهدف من هذه الاتصالات هو أولاً إيجاد استراتيجيات تسويقية جديدة وأهداف استراتيجية خاصة بالموظفين، ويكون عن طريق استخدام وسائل اتصال مثل المحلات والمذكرات، والهدف الثاني هو بناء إدراك لحاجات الموظفين لدى المدراء المنظمة.

– الاستجابة للاستخبارات التسويقية: ويخص تصميم الوظائف بما يتماشى وحاجات الموظفين، تعديل نظم التعويض تبعاً لذلك، جعل الإدارة أكثر اهتماماً واعتباراً لحاجات الموظفين وتقديم التدريب لهم من أجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم حسب متطلبات مواصفات الوظيفة.<sup>1</sup>

كما قام Lings و Greenly (2005) نموذجاً معدلاً للتوجه التسويقي الداخلي، يمكن توضيحه من خلال الجدول التالي:<sup>2</sup>

جدول رقم (1-4): النموذج المعدل للتوجه التسويقي الداخلي.

الاستجابة	نشر المعلومات	الجمع الغير الرسمي للمعلومات informal information generation	الجمع الرسمي للمعلومات Formal information generation
تصميم الوظائف بما يتوافق وحاجات الموظفين التحفيزات الأجور الامتيازات اعتبارات الإدارة التدريب العناصر الاجتماعية	حول الخدمة المقدمة حول حاجات الزبائن ورغباتهم خصائص المنتج الخدمة ومنافعه استراتيجية المنظمة وأهدافها	تبادل القيمة شروط سوق العمل الخارجي قيم الموظفين ومواقفهم الوضعيات الشخصية العوامل الفردية	الكتابي تبادل القيمة شروط القيمة شروط سوق العمل الخارجي قيم الموظفين ومواقفهم المباشر Face to Face تبادل القيمة شروط القيمة شروط سوق العمل الخارجي قيم الموظفين ومواقفهم

**Source:** Lings, I.N.; and Greenly.GE; **Measuring Internal Market Orientation**, Journal of Service Research, 2005, Vol7, No.3, p292.

<sup>1</sup>Lings, op.cit 2004, p409.

<sup>2</sup>Lings, I.N.; and Greenly.GE; **Measuring Internal Market Orientation**, Journal of Service Research, 2005, Vol7, No.3, p292.



- جمع المعلومات حول السوق الداخلية: ويتضمن معلومات خاصة بالتفكير والقيم المتبادلة في السوق الداخلية، المنافع التي يحاولون الحصول عليها من وظائفهم، المنافسون هم الموظفون البدلاء.

في الجمع الرسمي للمعلومات يتم استخدام إما وسائل كتابية (الاستمارات والاستطلاعات والتفاعل الرسمي المباشر، المقابلات، اللقاءات، ... إلخ)، كما أن هناك تفاعلات غير رسمية بين المدراء والموظفين بشكل مباشر ويومي، وهذا يسمح بجمع المعلومات.

- الاتصال الداخلي: يتمثل في الوسائل التي تستخدمها المنظمة لتحويل المعلومات من شخص إلى الآخرين.

- الاستجابة: لحاجات الموظفين ورغباتهم، ارضائهم وتحفيزهم وهذا يتحقق من خلال الأجور، التدريب الامتيازات... إلخ، وكنيجة لذلك فإن احتياجات المالية والاجتماعية للموظفين ستتحقق، كما أن هناك العديد من استجابات التسويق الداخلي التي يمكن أن تقوم بها المنظمة مثل إجراء تغييرات تنظيمية، مراجعة الأداء، تطوير نظم التعويضات، ... إلخ، ويقصد بالاعتبارات الإدارية المدى الذي يطور فيه المدراء مناخ العمل للحالة النفسية للموظفين، توفير المساعدة، الصداقة والثقة والاحترام المتبادل.<sup>1</sup>

انتقد Gounaris نموذج Lings التوجه التسويقي الداخلي، حيث يرى أن هناك بعض الملاحظات في هيكل النموذج، فمثلا وضع Lings تجزئة السوق الداخلي كبعد من أبعاد جمع الاستخبارات التسويقية، في حين يرى Gounaris أن هذه التجزئة تعد شرطا مسبقا للقيام ببحوث التسويق الداخلي، الشيء نفسه بالنسبة لبعد تطوير استراتيجيات سوق جزئي، إذ أن ذلك يعتبر سلوكا تابعا لجمع الاستخبارات وليس جزء من العملية.<sup>2</sup>

الانتقاد الثاني الذي قدمه Gounaris لنموذج Lings الخاص بالتوجه التسويقي الداخلي هو بساطة المفهوم الأصلي الذي استخدم لتطوير النموذج، فمثلا الرضا الوظيفي لجودة الخدمات، والتي تعد ركائز التسويق الداخلي نجدها مرتبطة بمفاهيم عديدة لم تؤخذ بعين الاعتبار عند تطوير نموذج التوجه التسويقي الداخلي، كما أنها مكونات غير مستقلة ومرتبطة ببعضها، وهذا ما تم أخذه من خلال نموذج Kohil and Jaworsk للتوجه التسويقي الداخلي.<sup>3</sup>

بنى Lings نموذج Kohil and Jaworsk (1990) للتوجه التسويقي الخارجي الذي تم التطرق إليه سابقا ليعرف ويقيس للتوجه التسويقي الداخلي واتباع الباحثون بعد Lings النموذج نفسه للتوجه التسويقي الداخلي، مع أنه

<sup>1</sup> Lings and Greenly, op.cit, p293.

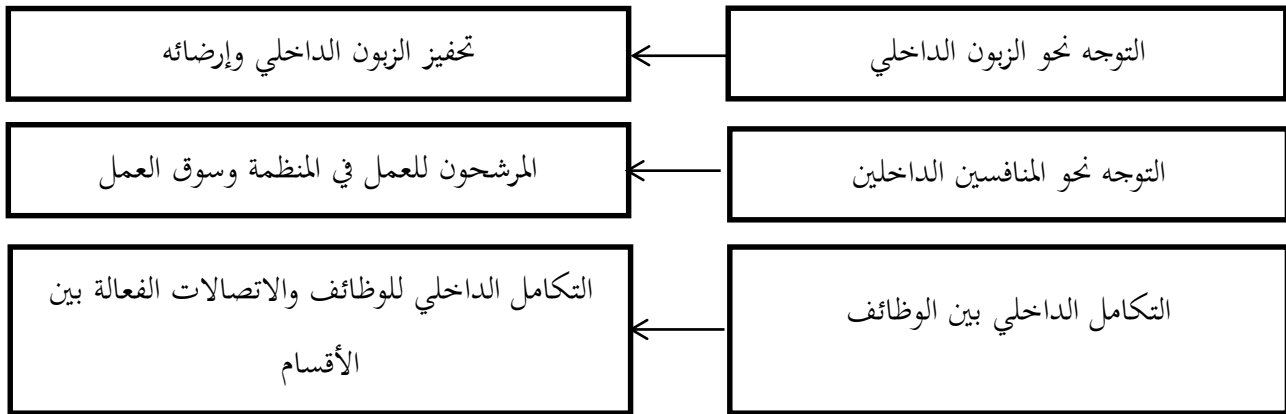
<sup>2</sup>Gounaris, op.cit, p423.

<sup>3</sup>Gounaris, op.cit,p436.

بالإمكان تبني نموذج Naver & Slatre (1990) في التوجه التسويقي الداخلي (التوجه نحو الزبائن، التوجه نحو المنافسين والتكامل والتنسيق الداخلي بين الوظائف)، وتبقى الإشكالية هي تحديد التوجه نحو المنافسين داخل المنظمة، ففي حالة ما اعتبرنا الموظفين هم المنافسين فيما بينهم فإن التسويق الداخلي يفقد أهدافه في تكوين موظفين محفزين وراضيين، ويبدلون جهودهم في تقديم أحسن الخدمات، وإذا اعتبرنا أن المنافسين هم الموظفين في المنظمات الأخرى فسنكون قد من إطار التسويق الداخلي.

وفي دراسة أخرى قامت بها الدكتورة "آقطي جوهره" حيث تعتقد أنه يمكن تحديد بعد التوجه نحو المنافسين سياسة الاستقطاب والتعيين، إذ يعتبر المرشحون للعمل في المنظمة والأفراد في سوق العمل هم المنافسين، وهكذا اقترحت النموذج البديل لنموذج Lings التوجه التسويقي الداخلي.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-8): البديل لنموذج للتوجه التسويقي الداخلي.



المصدر: آقطي جوهره، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة الفنادق الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير وجامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص106.

إن هذا النموذج هو اقتراح عام من قبل الدكتورة "آقطي جوهره" من خلال اسقاط نموذج Slatre & Naver (1990) للتوجه التسويقي الخارجي كبديل لنموذج Lings الذي كان عبارة عن اسقاط لنموذج Kohil and Jaworsk للتوجه التسويقي الخارجي، ولذلك فإن الجهود المستقبلية في تطوير هذا الاقتراح أهمية في تقديم تراكم معرفي جيد في مجال للتوجه التسويقي الخارجي.

<sup>1</sup> آقطي جوهره، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة الفنادق الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير وجامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص106.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي.

يعتبر الالتزام التنظيمي من أهم المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تمت دراستها في النصف الأول من القرن العشرين أي عند ظهور المدرسة السلوكية بالتحديد والتي اهتمت بدراسة السلوك الإنساني بدرجة خاصة وتزايد الاهتمام بالالتزام ودراسته في وقتنا الحاضر من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ولمعرفة الالتزام التنظيمي أكثر سيتم التعرف في هذا المبحث على أربع مطالب، المطلب الأول يتضمن أساسيات حول الالتزام التنظيمي، المطلب الثاني يتناول مراحل الالتزام التنظيمي وأهميته، المطلب الثالث سنتطرق فيه إلى أبعاد ومؤشرات الالتزام التنظيمي أما بالنسبة للمطلب الرابع والأخير فقد خصص لكل من مداخل ومحددات الالتزام التنظيمي.

### المطلب الأول: أساسيات حول الالتزام التنظيمي.

لا شك أن الوقوف على تعريف ودقيق للالتزام التنظيمي، تعتبر شرطا أساسيا وأوليا لفهم حقيقته وإدراك مضمونه، والالتزام التنظيمي كظاهرة اجتماعية وتنظيمية معقدة، حيث ترتبط بالفرد والجماعة وعلاقات التفاعل بينهما.

تطرح الإشكالية صعوبة تحديد تعريف مقبول لها، لذا نحاول من خلال عرض التعريفات التي قدمها الباحثون لهذا المفهوم واستخلاص تعريف عام له، وهو ما يسمح لنا بتمييز الخصائص التي يتكون منها وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المطلب.

### أولا: مفهوم الالتزام التنظيمي.

لقد اجتهد العديد من الباحثين في موضوع الالتزام التنظيمي وكل أعطى تعريفه على حسب رأيه ونظرية لهذا الموضوع، وسنورد فيما يلي مجموعة من التعاريف وهي على النحو التالي:

### 1- التعريف اللغوي:

جاء لسان العرب لابن المنظور (2003) عن معنى الالتزام أَلْزَمْتُهُ الشَّيْءَ فَالْتَزَمْتُهُ، والالتزام=الاعتناق، كما يعني في اللغة: العهد والقرب والنصرة والمحبة.

كما ورد تعريف الالتزام التنظيمي لغويا في قاموس وبستر على ثلاثة تعريفات:<sup>1</sup>

**الأول:** ارتباط بالإرسال والشحن أي الثقة بالالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة.

**الثاني:** ارتباط بالإنجاز أو إتمام أمر ما.

**الثالث:** وهو تعريف السائد حاليا في تحديد الالتزام وهو حالة تمسك الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو المواقف.

## 2- التعريف الاصطلاحي:

يمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.<sup>2</sup>

كما يمثل الالتزام التنظيمي اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.<sup>3</sup>

اعتبر أورلي وكادويل David.F and Caldwell and Charles.A O'reilly الالتزام التنظيمي مفهوم سلوكي وليس مفهوم إدراكي أو معرفي، أي أنه سلوك عملي يمكن ملاحظته وقياسه، كما يمكن أن يتطور ارتفاعا وانخفاضاً تبعاً لعدة عوامل.<sup>4</sup>

عرف كذلك بأنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار، وهذه المشاعر تتمثل في رغبة الفرد واستعداده للتضحية لزملائه ومنظمتهم في العمل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> إبتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي تتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 37.

<sup>2</sup> ناصر قاسمي، دليل مصطلحات وعلم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 20.

<sup>3</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 25.

<sup>4</sup> هيجان عبد الرحمان أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ط1، 1999، ص 29.

<sup>5</sup> موسى اللوزي، التطور التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003، ص 23.

يمكن اعتبار هذا التعريف عاما، حيث أن الالتزام قد يكون تجاه الأفراد، المنظمة العمل، أو المجتمع ككل، وينظر للالتزام باعتباره عواطف تتطور مع الزمن، أما نتائجها ومظاهرها الخارجية فهي التضحية والعطاء أي أن للالتزام جانبان، أحدهما غير محسوس وغير مرئي وهو بالعواطف والمشاعر، وجانب محسوس ومرئي هو التضحية من أجل الآخرين.

كما عرف أيضا بأنه الحالة النفسية التي تربط الفرد بمنظمتها، وهو يتعلق بدرجة اندماجه بالمنظمة واهتمامه بها.<sup>1</sup>

وعرفه بورتير وآخرون (1974): بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الالتزام التنظيمي تجاه منظمة ما لديه الصفات التالية:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.

- رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.<sup>2</sup>

عبر عن الالتزام التنظيمي كذلك بأنه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد في المنظمة، والمودة أو الصداقة المؤثرة

في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة، وهو نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي:<sup>3</sup>

● **التطابق:** أي تبني أهداف المنظمة وقيمها باعتبارها أهدافا وقيما للعامل في التنظيم.

● **الاستغراق:** والمقصود به الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة المنظمة ودور الفرد في العمل.

● **الاخلاص والوفاء:** أي الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة.

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج بأن الالتزام التنظيمي: "هو شعور متوحد بأهداف المؤسسة وقيمها واندماج

في أعمالها الوظيفية، والشعور بالولاء لها، ورغبة في البقاء فيها، وتقييم إيجابي لها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Allen.N and Meyer, **The measurement and antecedants of Affective, continuous and normative commitment to the organization**, Journal of occupational Psychology, J1990, p18.

<sup>2</sup> رائد ضيف الله الشوايكة، مرجع سابق، ص19.

<sup>3</sup> عبد الرحمان برفوق، هدى درنوني، **الالتزام التنظيمي، المفهوم، الأبعاد والنتائج**، جامعة بسكرة، الجزائر، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد13، 2014، ص17.

<sup>4</sup> وردة العزيز، **علاقة الالتزام التنظيمي بالاحتراق النفسي عند عمال الدوريات (دراسة ميدانية لمؤسسة تونيك)**، رسالة الماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوزيعة، الجزائر، 2010/2009، ص28.

ويعتبر هذا التعريف من أشمل التعاريف، لأنه يضم الجوانب الوجدانية والسلوكية للالتزام التنظيمي، الإيمان بأهداف وقيم المنظمة، الاندماج والاحلاص في العمل، تفضيل لمنظمة على غيرها من المنظمات، لكن ما يضيفه هذا التعريف هو النظرة الإيجابية لقيم وممارسات المنظمة.

انطلاقاً مما سبق يمكن اقتراح التعريف الإجرائي التالي لمفهوم الالتزام التنظيمي وهو الرغبة الذاتية لدى الفرد في المنظمة ببذل أقصى درجة من الجهد في العمل والنابع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة، والرغبة الشديدة في المحافظة على عضويتها، وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطورها.

### ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي.

بالنظر إلى أن مفهوم الالتزام التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاهها ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها، يمكن استنتاج مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الالتزام التنظيمي:

- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية توحد العلاقة بين الفرد والمؤسسة، وبالتالي يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة.
- من السمات التي تميز الأفراد الملتزمين تنظيمياً، قبول أهداف وقيم المؤسسة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المؤسسة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقييم المؤسسة تقويماً إيجابياً.<sup>1</sup>
- باعتبار الالتزام التنظيمي من الاتجاهات السلوكية وليس القيم التنظيمية، فإنه يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أم مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية، والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.<sup>2</sup>
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور الموظفين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والاحلاص للمنظمة.

<sup>1</sup>هدى درنوني، مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup>صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين (دراسة حالة على بلدية غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 13.

- يستغرق الالتزام في تحقيقه وقت طويل، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة عوامل سطحية طارئة، بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظمتهم.
- يمثل عنصر هام في الربط بين المنظمة والموظفين في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم فيها الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الموظفين للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
- الالتزام التنظيمي مفهوم متعدد ومتنوع الأبعاد، ترتبط به عوامل ونتائج ومضامين مختلفة في مجال إدارة الموارد البشرية، وهذا التعدد والتنوع يعود إلى أن العديد من الموظفين داخل المنظمة لهم أهدافهم الخاصة بهم، وليس من الضروري اشتراك العاملين في هدف واحد.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أهمية الالتزام التنظيمي.

نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في نجاح المنظمات واستمرارها، خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتميز بالمنافسة الشديدة، وبالتالي لا توجد هناك منظمة قادرة على الأداء المتميز، إلا إذا كان أفرادها ملتزمون بأهدافها، وتتجلى أهمية الالتزام التنظيمي في العديد من النقاط نذكر منها:

- 1- يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي تمت دراستها، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل تنتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها ظاهري الغياب والتسرب من أداء العمل.<sup>2</sup>
- 2- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة معدلات الأداء والإنتاجية، حيث أن إيمان الموظف بأهداف المنظمة يجعله يبذل أقصى الجهود لتحقيقها عن رغبة وليس عن خوف، وهو ما يزيد من فاعلية الأداء، كما أن ارتفاع مستوى الالتزام يجعل الموظف يحافظ على موارد ووسائل المنظمة، وهو ما يرفع من كفاءة الأداء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي محمد أحمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع (منظور الالتزام التنظيمي)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015، ص47.

<sup>2</sup> رابح برباخ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة مسيلة، 2014، ص31.

<sup>3</sup> لوزي، حسن أحمد، مرجع سابق، ص 84.

- 3- يمثل الالتزام التنظيمي إلى زيادة تحمل الموظفين للمسؤوليات في المنظمة، وهو ما يحقق من الأعباء الملقاة على عاتق الرؤساء في مجال توجيه المرؤوسين، وهذا كله يرفع من مستوى الثقة والتفاهم بين الأفراد الموظفين والمشرفين، كما يساهم الالتزام التنظيمي نتيجة لذلك وفي تخفيض المشاكل التي تحصل بين الإدارة والعمال.<sup>1</sup>
- 4- كلما زاد شعور العاملين بالالتزام نحو المنظمة وأهدافها، زاد تقبلهم للتغيير والتطوير التنظيمي لأجل تفوق وازدهار المنظمة، فارتفاع الالتزام يقلص من مقاومة التغيير ويجعلهم يبادرون بالتطوير والتحسين لأساليب العمل ولا ينتظرون طلب الإدارة، وهذا من خلال تقديم أفكارهم ومقترحاتهم في مجال تحسين جودة المنتجات وإجراءات العمل.
- 5- وقد حدد صلاح الدين محمد عبد الباقي عددا من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وهي:
- يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر ميلا نحو تحقيق أهدافها.
  - إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوب فيه.<sup>2</sup>
- 6- أما الصريفي فيحدد أهمية الالتزام التنظيمي كما يلي:<sup>3</sup>
- يمثل الالتزام التنظيمي نمطا هاما من الربط بين المنظمة والأفراد الموظفين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
  - إن التزام الأفراد وخاصة المديرين بالمنظمات التي يعملون بها تعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.
  - إن التزام الأفراد بالمنظمات تعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.
  - يساهم الموظفون ذو التزام التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدهم.
  - يساعد الالتزام التنظيمي في انخفاض الغياب والحد من مشكلة التأخر عن العمل وتحسين الأداء الوظيفي.
  - إن الموظف صاحب الالتزام التنظيمي المرتفع يشير بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العملي.

<sup>1</sup> قيس ابراهيم حسين، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من متخذي القرار في الشركة العامة للصناعات الكهربائية-ديالى، مجلة القرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السليمانية، السنة التاسعة، العدد 26، 2013، ص81.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص30.

<sup>3</sup> وردة العزيز، مرجع سابق، ص30.



- يعتبر الالتزام التنظيمي من العناصر الأساسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، وهناك من يقسم أهمية الالتزام التنظيمي إلى عدة مستويات والشكل التالي يوضح ذلك:<sup>1</sup>

شكل رقم (1-9): أهمية الالتزام التنظيمي.

المستوى القومي	المستوى الاجتماعي	مستوى المنظمة	المستوى الفردي
زيادة الإنتاج القومي كحصيلة لزيادة كفاءة وفعالية الأفراد الموظفين في المنظمة.	- تعزيز العلاقات الاجتماعية. - الارتباط العائلي والسعادة الشخصية والشعور بالرضا.	- زيادة الإنتاجية. - تحسين الجودة. - تقليل الغياب أو التسرب الوظيفي. - التنبؤ بسلوك الموظفين. - تقبل العاملين للتغيير. - تبني الأفراد لأهداف المنظمة.	- الأمان. - الاستعداد للتضحية. - الشعور بالرضا والاستقرار. - رفع الروح المعنوية. - إيجاد هدف في الحياة.

المصدر: محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص 19.

#### المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي وأبعاده.

يعتبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الرغبة في البقاء عضواً فيها، ويظهر الالتزام في بذل الموظف جهوداً إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى، وهو ما يجعل المنظمات تعطي لتنمية الالتزام لدى الموظفين أهمية تفوق أهمية تنمية المهارات والمعارف، لأن وجود

<sup>1</sup> محمد محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، ص 19.

الالتزام يدفع الفرد على التعلم والنمو حيث يوجد للالتزام المهني أو التنظيمي عدة عوامل ساعدت في تكوينه كذلك مراحل، أبعاد يتميز بها عن باقي المفاهيم السلوكية في المنظمات زيادة على اعتباره من الاتجاهات.

### أولاً: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.

تعتبر دراسات روبرت "مارش وماناري" من الدراسات المتميزة التي أشارت إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:<sup>1</sup>

● **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد الموظفين في التنظيم فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيزيد عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء، وتتفاوت هذه الحاجات عن الأفراد الموظفين من الأهمية والأولية في العمل على إشباعها، وقد أشار ماسلو في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الحب والانتماء، الحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات.

● **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف الموظفين في تأدية مهامهم على أكمل وجه، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

● **العمل على تنمية مشاركة الأفراد الموظفين في التنظيم:** إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد الموظفين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

● **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد.

إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

<sup>1</sup> محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص 36-37.

وتمنح الموظفين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور.

● **المكانة الاجتماعية:** ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضفيها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضا حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى الموظفون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهارته وظروف العمل، الأجور، الأقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

● **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات وسيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها.

### ثانيا: مراحل الالتزام التنظيمي.

لا يتكون الالتزام التنظيمي لدى الفرد الموظف نحو المنظمة بمجرد إلحاقه بها، بل يحتاج إلى وقت بخطوات حتى ينمو ويتطور، وقد قدم الباحثون نماذج متعددة لتطور الالتزام التنظيمي، فهناك من يرى أن الالتزام التنظيمي مرحلتين متعلقان بدرجة ارتباط الفرد بالمنظمة وهما:<sup>1</sup>

1- **مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:** غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنه يحقق رغباته وتطلعاته فيها.

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

وهناك من يرى أنه يمكن حصر مرحلة الالتزام التنظيمي في ثلاث مراحل وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المثالي عبد الله الطجم، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص19.

<sup>2</sup> عاشور أحمد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية-مصر، 1990، ص180.

**2-1- الإذعان أو الالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيًا على الفوائد التي يحصل عليها في المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

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

**2-3- مرحلة التبنى:** حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الالتزام نتيجة لتطابق أهداف والقيم، إلا أن أهمها هو نموذج الذي قدمه Bruce Buchanan سنة 1974 وهو يتكون من ثلاث مراحل أساسية وهي:<sup>1</sup>

### 1- مرحلة التجربة:

تكون هذه المرحلة بعد التحاق الفرد بالمنظمة، وتعيينه فيها سواء للعمل أو الدراسة، وتستمر هذه المرحلة لمدة عام، ويكون هدف الفرد هو الحصول على القبول من أعضاء المنظمة (الشعور بالأمان الوظيفي)، كما يحاول أن يتعرف ويفهم بيئة العمل الجديدة، ويأخذ في اكتساب الخبرات والمهارات، وتغيير اتجاهاته حتى تتلاءم مع الاتجاهات السائدة في المنظمة، ومحاولة إدراك ما هو متوقع ومطلوب منه والعاملين فيها، كما يتضح له مع مرور الوقت دوره في المنظمة، أي مسؤولياته وصلاحياته.

ونتيجة لتعدد وتنوع الجماعات في المنظمة، إذ أنه تختلف حسب موقعها في التنظيم أو طبيعة الأنشطة التي تمارسها، أو حسب العلاقات والأفراد، فيبدأ بتكون تلاحم الفرد مع جماعات معينة، أو شعور بالصدمة اتجاه الجماعات أو الأفراد أو حتى السلوكيات لم يتوقعها.

وقد تبرز في هذه المرحلة بعض التحديات والصعوبات في العمل، وهذا لعدم إلمام الفرد كفاية بالمعارف والمهارات المطلوبة، كما قد يرتكب الفرد بعض الأخطاء في العمل أو في التعامل مع بقية الأعضاء في الجماعة أو المنظمة، وهذا لقلّة خبرته المهنية والوظيفية، وهذا كله قد يؤثر سلبًا على التزامه في العمل في المراحل اللاحقة.

<sup>1</sup>وردة العزیز، مرجع سابق، ص 37-38.

## 2- مرحلة العمل والإنجاز:

تأتي هذه المرحلة بعد مرحلة التجربة وتستمر لفترة تتراوح بين سنتين أو أربع سنوات، ويسعى الفرد فيها إثبات مكانته في المنظمة من خلال السعي لإنجاز المهام الملقاة على عاتقه بكفاءة، ويشعر الفرد بأهميته ومكانته في المنظمة، مما يولد لديه الخوف من الفشل في أداء مهامه وتحمل مسؤولياته وهو ما يكون دافعا له للحرص على الإنجاز، وبالتالي تبدأ نحو المنظمة في التكون والنمو لديه.

## 3- مرحلة الثقة بالمنظمة:

تبدأ هذه المرحلة انطلاقا من السنة الخامسة من وجود الفرد في المنظمة، وتستمر غالبا حتى مغادرة الفرد لها، وتتعرض اتجاهات الالتزام التنظيمي التي تكونت في المراحل السابقة، أي اتجاهات الالتزام تنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-10): مراحل تطور الالتزام التنظيمي.

المرحلة الأولى (فترة التجربة)	المرحلة الثانية (العمل والإنجاز)	المرحلة الثالثة (الثقة في التنظيم)
تظهر من خلال هذه المرحلة الخبرات التالية: 1- تحديات العمل. 2- تضارب الولاء. 3- وضوح الولاء. 4- ظهور الجماعة التلاحمية. 5- نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.	تتنصف هذه المرحلة بالخبرات التالية: 1- الخوف من العجز. 2- ظهور قيم الولاء. 3- تأكيد مفهوم الإنجاز.	ترسيخ الولاء وتدعيمه.

المصدر: حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل كلية علم النفس، جامعة الجزائر، 2008، ص 89.

<sup>1</sup> حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل كلية علم النفس، جامعة الجزائر، 2008، ص 89.

### ثالثاً: أبعاد الالتزام التنظيمي.

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والحركة له، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ويتفق الباحثون في تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.<sup>1</sup>

#### 1- بعد التزام العاطفي:

الذي اقترحه آلن وماير (Allen & Meyer) حيث يعبر عن رغبة الموظفين في الاستمرار في العمل في المنظمة ومشاركته في تحقيق أهدافها لأنه موافق على أهداف المنظمة وقيمها، فيتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات سواءً ما يتعلق بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الأفراد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم متطلباتهم، ويرجع الالتزام التنظيمي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

#### 2- بعد الالتزام المعياري:

ويقصد به إحساس الفرد بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للموظفين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

#### 3- بعد الالتزام المستمر:

وهو التحكم في درجة الالتزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباطاً مصلحياً يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع (العوائد) يفوق ما يمكن أن تقدمه له منظمة أخرى فهو يفضل الاستمرار فيها، أما إذا وجد الفرد منظمة أخرى تقدم أفضل من التي تقدمه

<sup>1</sup> موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، مذكرة ماجستير غير منشورة، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010، ص ص 12-13.

له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الانتقال إليها، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية.

كما يمكن الإشارة إلى أبعاد أخرى منها:

- **الالتزام الاتجاهي:** والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.
- **الالتزام السلوكي:** والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته ناتجاً من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وبعضويتها.

أما كيدرون فيذكر بعدين للالتزام التنظيمي هما:

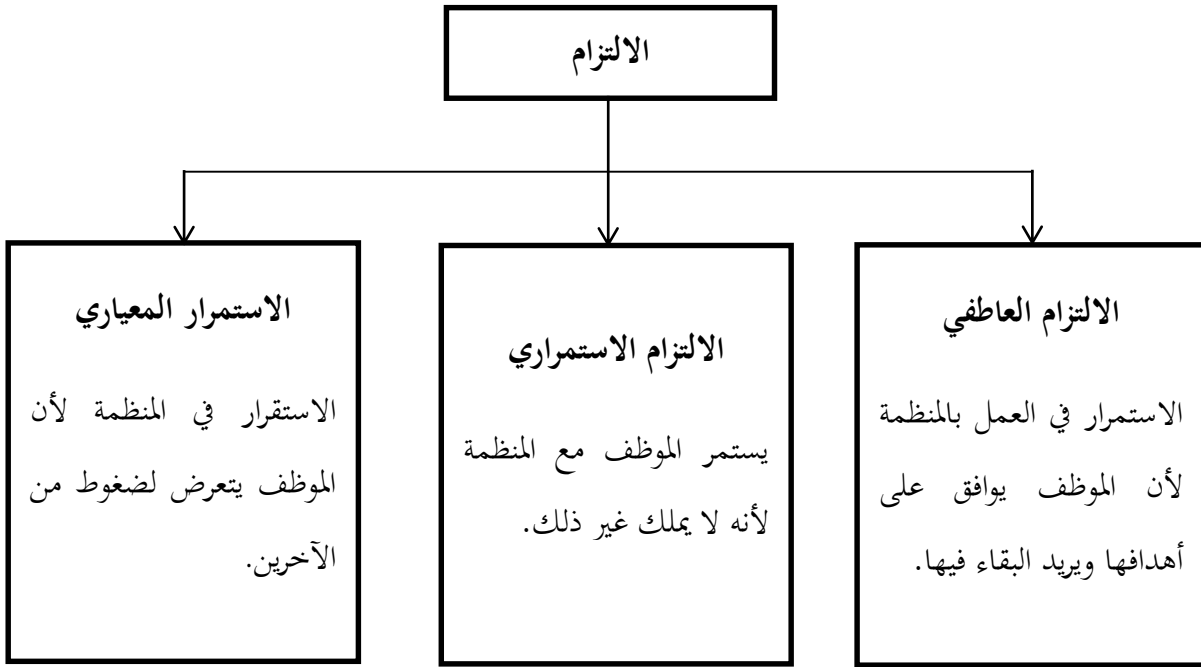
- **الالتزام الإخلاصي:** والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويجعلها جزءاً من قيمه وأهدافه.
- **الالتزام المحسوب:** والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمرار في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.

وترى كانتور أن الالتزام التنظيمي ثلاث أسس هي:

- **الالتزام المستمر:** ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.
- **الالتزام الموجه:** ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلاً لسلطانها ومعاييرها التي تحددها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006، ص16.

الشكل رقم (1-11): أبعاد الالتزام التنظيمي.<sup>1</sup>



المصدر: جرينبرج، جيرالد، بارون، ترجمة رفاعي محمد، بسيوني اسماعيل، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 2004، ص35.

### المطلب الثالث: تبني الالتزام التنظيمي.

إن دراسة الالتزام التنظيمي أمر هام إذ يشير إلى اتجاهات الموارد البشرية نحو منظماتهم وهو بذلك يفسر العديد من سلوكياتها إضافة إلى أن الالتزام التنظيمي يقودهم إلى التصرف على نحو ما.

ومما لا شك فيه أن دراسة السلوك التنظيمي أمر معقد إذ يدخل في عدة مجالات كعلم النفس الاجتماعي، وعلم دراسة الأسنان، والاقتصاد والأخلاقيات والإدارة وغيرها من المواضيع، مما أدى إلى صعوبة العثور على تصنيف محدد يتناول مداخل ومحددات الالتزام إلا أنه توجد اجتهادات لبعض الباحثين، كذلك تنجم عن التزام العاملين بها، عدة مخرجات أو نتائج، تكون في معظمها سلوكا إيجابيا يعود على الأفراد، الجماعات والمنظمة ككل، وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

لقد تبين أن الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي تتأثر بمحددات مختلفة تلعب دورا في تكوين ذلك البعد كما تسهم تلك المحددات في زيادة أو نقصان مستوى ذلك الالتزام، ويمكن استعراض قسم من هذه المحددات في الجدول (1-5).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جرينبرج، جيرالد، بارون، ترجمة رفاعي محمد، بسيوني اسماعيل، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 2004، ص35.

<sup>2</sup> علي محمد أحمد المصاورة، نعمة عباسي الخفاجي، مرجع سابق، ص ص56-57.



الجدول (1-5): محددات الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين.

نوع التأثير	المحددات	الدراسة
- الأكثر سنا والمتزوجون أكثر التزاما من غيرهم.	العوامل الديمغرافية للموظف (العمر والجنس).	Kumar and Giri, 2009: 28-34
- الأكثر تعليما أكثر التزاما.	المستوى التعليمي للموظف	Al-Hassami, 2009.p39.
- الرجال وأصحاب المناصب العليا والأكثر سنا أكثر التزاما.	المستوى التعليمي للموظف وعمره.	Morbaraka and CHO, 2008, p116.
- أثره إيجابي مع الالتزام التنظيمي.	مقدار دعم المنظمة للموظف.	- Al-Hassami, 2009: 36. - Fuet, Al,2009: 346. - Meyer et, Al, 2002: 39. - Grant et, Al, 2008: 898.
- أثرها إيجابي مع الالتزام التنظيمي.	العدالة التنظيمية.	- Meyer et, Al, 2002: 39. - Mogashi and Chang, 2009: 34. - Erben and Guneser, 2008: 966.
- القيادة الحرة (الترسلية) تقلل الالتزام التنظيمي. - القيادة الديمقراطية والتحويلية تزيد الالتزام التنظيمي.	نمط القيادة.	- Meyer et, Al, 2002: 39.
- أثرها إيجابي مع الالتزام التنظيمي.	المسؤولية المجتمعية للمنظمة.	- Turker, 2009: 190.
- أثرها إيجابي مع الالتزام التنظيمي.	وضوح الأدوار داخل المنظمة.	- جودة واليافي، 2006: 111.
- أثرها سلبا مع الالتزام التنظيمي.	توفر بديل آخر للعمل أمام الموظف.	- Grant and Rosso, 2008: 916. - Meyer et, Al, 2002: 40.
- أثرها سلبا مع الالتزام التنظيمي.	مقدار تبني المنظمة لبرامج إدارة التنوع.	- Mogashi and Chang, 2009: 34.

المصدر: علي محمد أحمد المصاورة، نعمة عباسي الخفاجي، مرجع سابق، ص ص56-57.

إن معظم الدراسات التي تمت في مجال الالتزام التنظيمي، قد تناولت دراسة المحددات التي يمكن أن تؤثر على مستوى الالتزام، هذه المحددات مجالا لدراسات مختلفة وسنكتفي فيما يلي بعرض أهم النتائج التي توصلت إليها.<sup>1</sup>

### 1- الخصائص أو السمات الشخصية:

وتعرف المتغيرات المرتبطة بالفرد (السن، الجنس، المستوى التعليمي، دوافع وقيم الفرد).

- **السن:** أثبتت نتائج بعض الدراسات وجود ارتباط إيجابي بين التقدم في السن والالتزام التنظيمي، فكلما تقدم الموظف للعمل ارتفع معدل الالتزام لديه، لأن الكبار السن يعدون أكثر حرصا على وظائفهم.
- **الأقدمية:** إن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية إيجابية وذلك لعدة أسباب منها، التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقياداته المباشرة من جهة أخرى وكذلك تقادم وجود الفرد في المحيط العمل تزيد خبرته في أداء العمل ويكتسب الطرق الجديدة في التعامل مع الزملاء والتابعين، إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة، مع إمكانية الحصول على امتيازات معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة إلى ترك المنظمة للعمل في أخرى.
- **المستوى التعليمي:** لقد تباينت نتائج الدراسات حول علاقة الالتزام التنظيمي بالمستوى العلمي للموظف فبعضها أكدت الارتباط السلبي، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها ارتفاع معدلات وتوقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، مع تزايد البدائل الوظيفية أمامه كلما ارتفع مستواه العلمي، في حين أكد البعض الآخر على الارتباط الإيجابي، أي كلما ارتفع المستوى العلمي للفرد ارتفع معدل الالتزام التنظيمي.
- **الجنس:** على مستوى طبيعة العلاقة بين الجنس والالتزام التنظيمي، فبعض الدراسات أكدت على أن الرجل أكثر استقرارا والتزاما من المرأة، والبعض الآخر أشار إلى العكس تماما، كما اختلفت الآراء حول المرأة الملتزمة، فمنهم من قال إن المرأة الملتزمة والتي تتمتع بحياة زوجية مستقرة، في حين توصل البعض الآخر إلى أن المرأة هي غير متزوجة لأنها أكثر التزاما وارتباطا بوظيفتها.
- **دوافع العمل:** أكدت نتائج الدراسات على العلاقة الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية، والحاجة إلى الإنجاز، فزيادة الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة متوقف على مدى إشباع حاجاته للإنجاز والتطور.

<sup>1</sup> حمزة معمرى، مرجع سابق، ص ص 93-94.

2- الخصائص الموضوعية:

وتتمثل في الخصائص المتعلقة بالوظيفة والهيكل التنظيمي وحج المنظمة وغيرها، وفيما يلي عرض لأهم هذه الخصائص:<sup>1</sup>

أشارت بعض الدراسات إلى العلاقات بين نطاق الوظيفة والالتزام، فكلما زاد نطاق الوظيفة أدى ذلك إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي

• **الهيكل التنظيمي:** فدراسة تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي تعد إحدى مجالات البحث الحديثة نسبياً، إذ أن هناك حالياً اهتماماً بدراسة الأسلوب الذي من خلاله يؤثر الهيكل التنظيمي على الالتزام، كما تناولت بعض الدراسات العلاقة بين كل من صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي وتشير نتائج هذه البحوث إلى وجود علاقة عكسية بين غموض الدور صراع الدور والالتزام الأفراد وبالمثل فإن غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها، وهذا يؤثر سلباً على التزامه.

• **حجم المنظمة:** ويعد حجم المنظمة وأثره على الالتزام من المواضيع التي نالت قدراً من الاهتمام، وفي هذا الإطار يرى بعض الباحثين أن المنظمات الأكبر حجماً تمنح إمكانية الترقية وتفاعل أكبر وامتيازات أكثر، ومن ثم فإن لها ارتباطاً إيجابياً مع الالتزام التنظيمي.

هذا في حين أن دراسات أخرى توصلت إلى نتائج عكسية، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن المنظمات الكبيرة ربما تتطلب من المدير بذل جهد أكبر في أعمال التنسيق والرقابة وتطوير السلوك، مما يؤثر سلباً على الالتزام المديرين تجاه المنظمات التي يعملون بها.

• **الأجر:** توصلت بعض البحوث إلى وجود علاقة عكسية بين الأجر والالتزام، فارتفاع الأجر يشجع العمال على البقاء في المنظمة نظراً لارتفاع حسائر الموظف في حالة تركه لها، فالجزء المالي يقوي علاقة الارتباط التبادلي (المادي) ولا يقوي الالتزام العاطفي، أما الجزء غير المالي كالتهنئة والتشجيع والتغذية العكسية والاعتراف فإنها لم تكن مجالاً لاهتمام ولا تزال ميادين خصبة للدراسات، وقد يشكل هذا الأمر أحد الاهتمامات التي يجب أن تتجه إليها المنظمات.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص86.

● **طبيعة العقد:** لقد أظهرت الدراسات أن العمال الدائمين أكثر التزاما ويشاركون في الكثير من الأنشطة بالمقارنة مع العمال غير الدائمين، وربما يرجع ذلك إلى أن صاحب العمل لا يشعر بالالتزام نحو الموظفين المؤقتين بنفس المستوى الذي يشعر به نحو الموظفين الدائمين، مع الملاحظة أن الموظفين غير الدائمين في بعض المنظمات قد يبذلون جهودا كبيرا جدا حتى يجلبوا اهتمام المسؤولين، فيتم تثبيتهم في مناصبهم.

● **التكوين:** أكدت الدراسات وجود علاقة عكسية بين التكوين والالتزام، ولعل هذا راجع إلى الأفراد ذوي التكوين العالي لهم تطلعات لا تستطيع المنظمة إشباعها.<sup>1</sup>

ثانيا: مدخل الالتزام التنظيمي.

اتفق من الكتاب والباحثين على إدراج مفاهيم الالتزام التنظيمي المختلفة تحت تقسيمين أساسيين هما:

### 1- المدخل السلوكي Behavioral Approach:

المدخل القائم على التبادل، وهو المدخل الذي كان نتيجة جهود متنوعة بذلها العديد من علماء النفس الاجتماعي وينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والخوافز التي يحصل عليها، وفي ظل هذا المدخل يزداد الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل.

إن التزام الفرد تجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية تبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة، فالفرد يقدم الجهد، والوقت... إلخ، مقابل الحصول على إشباع حاجات معنية، وبالتالي إذا وجد الفرد المنظمة التي تعطيه المزيد من الإشباع، فسوف يترك المنظمة التي يعمل بها وينضم للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر، أي أن ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته، ويتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.<sup>2</sup>

ويفسر المدخل السلوكي للالتزام نظرية الاستثمارات التي تنظر للالتزام على أنه ظاهرة تراكمية تحدث نتيجة الاستثمارات بمرور الوقت، وتمثل الاستثمارات بالوقت والجهد والعوائد التي تنظر سيفقدتها الفرد إن هو ترك المنظمة، أي أن الفرد يبقى مقيدا وملتزمًا للمنظمة إذا كانت لديه خدمة طويلة في المنظمة كي لا يخسر تقاعده أو يفقد مركزه الوظيفي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 93.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 49.

<sup>3</sup> صفوان محمد المبيضين، عائض بن الشاقي الأكتبي، **التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص 190.

## 2- المدخل الاتجاهي Attitudinal Approach:

يختلف المدخل الاتجاهي (السيكولوجي) في نظرية للالتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل، فإذا كان المدخل السلوكي ينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه محصلة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة والتي تحكمها رغبات الفرد المالية وحاجاته إلى الأمن والأمان، فإن المدخل الاتجاهي ينظر للالتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط وإيجابية نحو المنظمة.

وهذا الالتزام التنظيمي يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه، والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة.<sup>1</sup>

ويفسر المدخل الاتجاهي نظرية التبادل يفترض بأن الأفراد يجلبون معهم إلى منظماتهم حاجاتهم و/أو توقعاتهم وأنهم سيعطون التزام بقدر بقدر ما تقدمه تلك المنظمة لهم مدى قدرتها على إشباع حاجاتهم و/أو توقعاتهم، أي أن الفرد يبادل مساهماته بهدف الحصول على العوائد أو إشباعا لحاجاته الأخرى، ولعل من نافلة القول أن التزام الفرد بموجب هذا المدخل يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المنظمة في إقناع ذلك الفرد وإشباع حاجاته، وهذا يحصل عندما تتمكن تلك المنظمة من تحري تلك الحاجات أو الدوافع ومحاولة إشباعها.<sup>2</sup>

## 3- مدخل الالتزامات المتعددة Multiple commitments Approach

يمكن فهم الالتزام التنظيمي تحت هذا المدخل بأنه مجموعة من الالتزامات للمجموعات التي تؤلف المنظمة، ويستمد هذا المدخل فكرته من نظرية المنظمة التي تقدم مداخل عديدة ذات صلة بالمنظمات وتصنفها ككيانات متحالفة تتنافس من أجل الفوز ببطاقات والالتزامات الأفراد في المجموعات المختلفة داخل وخارج المنظمة، ويعكس هذا المدخل إشكالية الارتباط بالمنظمة والذي قد لا يبدو حاليا في المداخل الأخرى للالتزام، وعلى وفق هذا المدخل فإن القيم والأهداف التنظيمية لا تمثل مرجعيات نهائية للالتزام الفرد، فالمنظمة تتألف من مجموعات كثيرة تتمثل بزمام العمل، المشرفين، الموظفين، الزبائن والمجموعات الأخرى في المجتمع، والمفهوم المقترح هنا هو تفكيك الالتزام ليعكس الالتزامات لهذه المجموعات والعنصر

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup> صفوان محمد المبيضين، عائض بن شاقبي الأكتبي، مرجع سابق، ص 190.

الجوهري في فهم الالتزام هو من خلال اختيار التزام الفرد لمجموعة محددة من مكونات المنظمة وبصورة مفصلة بدلا من تحليل التزامه الشامل لها.<sup>1</sup>

ثالثا: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

ينجم عن التزام الموظفين اتجاه المنظمات التي يعملون بها، عدة مخرجات أو نتائج، سلوكا إيجابيا يعود على الأفراد، الجماعات والمنظمة ككل، وهو ما سنتناوله فيما يلي:<sup>2</sup>

### 1- آثار الالتزام التنظيمي على مستوى الأفراد:

تتضمن نتائج الالتزام على مستوى الأفراد كلا من النتائج الإيجابية والسلبية، حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يرتبط بعدد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل: زيادة الانتماء، الشعور بالأمان، التصور الذاتي الإيجابي، الشعور بالقوة والمكانة، وجود أهداف وأغراض لحياة الفرد، كما يؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية، فالأفراد الملتزمين يحصلون على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين، وهو ما يشجع على بذل الجهد في العمل.

بينما نجد أن النتائج السلبية تؤكد أن المنافع والمزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف، فبرغم أن الالتزام له الكثير من الفوائد التي تعود على الفرد، إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام منها:

- قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي، والذي لا يتحقق في بعض الوظائف، إلا من خلال الحركة بين عدد من المنظمات الأخرى، كما أنه تضيع عليه فرصة تجربة منظمة جديدة والتعامل مع أفراد جدد، وتغيير جو العمل، والاحتكاك بمهارات وأساليب عمل مختلفة.
- قلة الفرص المتاحة للتقدم والنمو الذاتي، فقد لا تستطيع المنظمة توفير فرص الترقية السريعة للفرد، مما يجعله يقضي مدة طويلة في نفس أداء نفس المهام، من دون أن يستغل وظائف مختلفة في المنظمات أخرى لتعلقه بالمنظمة.

<sup>1</sup> صفوان محمد المبيضين، عائض بن شاقبي الأكتبي، مرجع سابق، ص 191.

<sup>2</sup> فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية-دراسة ميدانية بلدية عين قشرة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، ط2، 2014/2013، ص ص 114-115.

- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم تجاه منظمة معينة، فإنه يبذل الوقت والجهد لها، مما يؤثر على التزاماته الأخرى، حيث يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد بفعل الصراع بين الالتزام اتجاه المنظمة، والالتزام تجاه الأسرة والعائلة.

## 2- آثار الالتزام التنظيمي على مستوى مجموعات العمل:

أما بالنسبة لمستوى جماعات العمل، فنجد أنه على الرغم من أن هذا المستوى من الالتزام يؤدي إلى آثار متعددة على أداء الجماعة، إلا أن هذا لم يحظ باهتمام يذكر من جانب الباحثين، ورغم ذلك فإن للالتزام نحو جماعة العمل نتائج إيجابية تتمثل فيما يلي:

- كلما زادت درجة الالتزام المجموعة زادت الثبات والفعالية.
  - كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل الجهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.
  - كلما زادت درجة التزام مجموعة العمل زادت درجة التماسك بينها.
- في حين نجد أن النتائج السلبية للالتزام نحو الجماعة تتمثل فيما يلي:
- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة.
  - انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة، وفي هذا الصدد يرى أوليفر Oliver أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل دوران العمل، يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة، قد يأتي أفراد آخرون أفكار جديدة ونافعة، ويرون المنظمة بصورة أفضل.
  - أن التفكير الجماعي أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
  - زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

## 3- آثار الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة:

- يؤثر الالتزام التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء الموظفين والتزامهم بأهداف المنظمة، ويمكن تلخيص النتائج الإيجابية في العناصر التالية:
- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة إلى التنظيم وذلك من خلال: زيادة الجهد المبذول، انخفاض معدل دوران العمل، انخفاض نسبة الغياب والتأخير.

- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة إلى الفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

أما بالنسبة للنتائج السلبية فتتمثل فيما يلي:

- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف والتغيير، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم لا يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة، مما يجد من قدرة المنظمة على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة جنرال موتورز، وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة، عادة ما تخلق لديهم القدرة على الابتكار والخلق، والجدول التالي يلخص الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (1-6): الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي		مستوى التحليل
آثار سلبية	آثار إيجابية	
- انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي	الشعور بالانتماء والارتباط	1- الفرد
	الأمان الوظيفي	
- انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي	وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد	
	التصور الذاتي الإيجابي	
- زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية	المكافآت التنظيمية	
	الجاذبية للموظفين المحتملين	
• انخفاض الفعالية ترجع إلى:	ثبات العضوية	2- جماعة العمل
- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف	فعالية الجماعة	
- الصراع بين الجماعات	التماسك	
• انخفاض الفاعلية ترجع إلى:	زيادة الفعالية ترجع إلى:	3- التنظيم
- التفكير الجماعي	- جهد الفرد	

<sup>1</sup>صقر أكرم جلس، مرجع سابق، ص 49.



<p>- انخفاض القدرة على التطور والتكيف</p>	<p>- انخفاض معدل الدوران - انخفاض نسبة التأخير - الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم</p>	
---	--	--

المصدر: صقر أكرم جلس، مرجع سابق، ص 49.

### المبحث الثالث: العلاقة بين التوجه التسويقي الداخلي والالتزام التنظيمي.

سنحاول في هذا المبحث توضيح العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، وسنتطرق إلى أبعاد التوجه التسويقي الداخلي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وفي الأخير سنتناول مختلف الدراسات السابقة في كلا المتغيرين، التوجه التسويقي الداخلي والالتزام التنظيمي من أجل الإلمام بمختلف البحوث التي أعدت في هذا المجال.

#### المطلب الأول: التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.

إن التوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي يكون لضمان شعور الموظفين واعتناء الإدارة بهم وباحتياجاتهم فالتطبيق الناجح لمفهوم التسويق الداخلي يكون مترجم إلى 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 إلى انخفاض الخدمة المقدمة وزيادة التكلفة على المنظمة، فالتسويق الداخلي يكون الحل لاكتساب الالتزام الموظفين. ويمكن فهم علاقة التسويق الداخلي بالالتزام التنظيمي من خلال أبعاد الأول وذلك كما يلي:

**تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** إن توفر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف وبالتالي تحقيق النجاح للمنظمة.

● **نمط القيادة:** إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تنمية مهارات الأفراد للإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد.

● **الرضا الوظيفي:** إن الالتزام التنظيمي أكثر عمومية من مفهوم الرضا الوظيفي والذي يمثل مفهوماً أقل استقراراً وأسرع تشكيل من الالتزام التنظيمي إذ يرتبط ارتباطاً مباشراً بدرجة إشباع الفرد لحاجاته من خلال التنظيم الذي ينتمي إليه، فالرضا الوظيفي يعبر عن المشاعر التي يبدئها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن محسن أبو سنيينة، مرجع سابق، ص ص 37-38.

● **التدريب:** باعتبار التدريب هو إنشاء برامج متخصصة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة عن طريق تطوير وتحسين أدائهم، هذا ما يدفع بمؤسسات الخدمة إلى توجيه إمكانياتها نحو تدريب وتأهيل مزودي الخدمات نظراً لانعكاس أدائهم على عملية تقديم الخدمة.

والهدف الرئيسي من التدريب في المنظمات هو تعزيز التزام الموظفين وتنمية شخصية الفرد وتطويرها وتزويدهم بالمهارات الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة.

● **تمكين الموظفين:** إن الغاية من تمكين الموظفين هو تحقيق الولاء للمنظمة والتزام الموظفين بأهدافها وتوظيف أقصى طاقاتهم من أجلها، والانخراط في تحسين المستمر لتلبية رغبات وتوقعات طالبي الخدمة. كما يهدف تمكين الموظفين إلى التغلب على البيروقراطية وتحقيق الاندماج الوظيفي فهو يساعد على المشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك تحمل مخاطر العمل بشكل فعال. وكذلك فإن تطبيق مفهوم تمكين الموظفين يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وخفض تكلفة الغياب ودورات العمل ما يؤدي إلى تحسين الأداء وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

● **فرق العمل:** إن المنظمة تهتم بتقوية القيم الجماعية الموحدة، والإدارة تركز على الجماعة أكثر مما تركز على الفرد أو الفردية، وعلى التفاعل السلوكي أكثر من تركيز الاستقلالية والعزلة، وعلى المسؤولية الجماعية أكثر من المسؤولية الفردية، وهذا يجعل الجماعة وسيلة تكامل وترابط من أجل الالتزام والتمسك بالشراكة وقيمتها من قبل الأفراد.<sup>1</sup>

● **الدعم الإداري:** إن الدعم الإداري مفتاح أساسي لنجاح برامج الرعاية في أماكن العمل، ومن أوجه الدعم الإداري للموظفين بان تسمح المنظمة للموظف أن يتفرغ للدراسة لعدد من السنوات باجر كامل أو جزئي أو منحه قرضاً لتغطيه بعض تكاليف الدراسة، وكذلك توفير خدمات ترويجية للموظفين مثل السفر أو إقامة أنشطة اجتماعية وغيرها، مما يؤدي إلى حفظ التوازن العاطفي والنفسي للموظفين بحيث يتم غرس حب الالتزام والانتماء في نفوس الموظفين باعتبارهم أسرة واحدة.<sup>2</sup>

● **المعلومات التسويقية:** من الضروري جمع المعلومات لتقييم معرفة الموظفين والاتجاهات والميول وبناء على هذه المعلومات فان الإجراءات التي تتخذها الإدارة تتعلق بالاختبار والتدريب والحوافز والتوجيه وبهذه الصورة يستطيع المديرون مساعدة الموظفين لجعلهم أكثر فعالية في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتقديم الإرشادات الكلية والدعم لبرامج التسويق

<sup>1</sup> رائد ضيف الله الشوابكة، مرجع سابق، ص ص 24-25.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 38.

الداخلي كما أن تقارير الاتصالات والرسائل والمعلومات يجب أن تعمم على جميع الموظفين بهدف زيادة الدافعية والفعالية، وذلك يؤدي إلى رغبة الموظفين في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني أبعاد التوجه التسويقي الداخلي والالتزام التنظيمي.

إن البحث في العلاقة بين أبعاد التوجه التسويقي الداخلي والالتزام التنظيمي يحتاج إلى المزيد من الإضافات، وفيما يلي استنتاج لاهم ما قيل حول هذه العلاقة:

#### أولاً: علاقة بحوث التسويق الداخلية بالالتزام التنظيمي.

باعتبار بحوث التسويق الداخلية نظام متكامل، يتضمن سلسلة من العمليات الذهنية والميدانية المصممة بهدف جمع معلومات خاصة بالتفكير والقيم المتبادلة في السوق الداخلية (المنظمة)، والمنافع التي يحاول الموظفون الحصول عليها من وظائفهم، ثم تصنيف هذه المعلومات وتحليلها وتفسيرها بأسلوب منطقي عملي يستطيع الأفراد من خلاله الوصول إلى مجموعة من الحقائق التي يمكن أن تساعد على فهم تلك القيم والمنافع، ومن ثم التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل.

فنجاح أداء الوظيفة في المنظمة يتركز بصورة أساسية على مدى وجود تدفق مستمر للمعلومات الدقيقة والصحيحة وفي الوقت المناسب بما يضمن اتخاذ قرارات على درجة عالية من الحكمة، وذلك يمثل عنصر هام في الربط بين المنظمة والموظفين في الأوقات التي لا يستطيع المنظمات أن تقدم فيها الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الموظفين للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء، فكلما زاد شعور الموظفين بالالتزام نحو المنظمة وأهدافها، زاد تقليلهم للتغيير والتطوير التنظيمي لأجل تفوق وازدهار المنظمة، فارتفاع الالتزام يقلص من مقاومة التغيير، ويجعلهم يبادرون بالتطوير والتحسين لأساليب العمل ولا ينتظرون طلب الإدارة، وهذا من خلال تقديم أفكارهم ومقترحاتهم في مجال تحسين إجراءات العمل.

#### ثانياً: علاقة نشر الاستخبارات بالالتزام التنظيمي.

تعد أدوات الاتصال الداخلي بالموظفين الجانب المحسوس والأكثر أهمية في التوجه التسويقي الداخلي، إذ نلاحظ اهتمام أغلب المنظمات بالاستثمار في برامج الاتصال الداخلي من أجل تزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية عن العمل، وإيضاح تاريخ وخلفية المنظمة لدى الموظفين، فهناك العديد من وسائل الاتصال التي يمكن استخدامها لإيصال ما يراد إيصاله من معلومات إلى الموظفين وهي: النشرات الخاصة بأخبار المنظمة، التقارير السنوية، الاجتماعات، المؤتمرات، البريد

<sup>1</sup> رائد ضيف الله الشوابكة، مرجع سابق، ص 28.

الالكتروني، أقراص لـ CD، شبكات للانترنت... الخ، فكل هذا يولد اتصال داخلي فعال متبادل للمعلومات بين الإدارة والموظفين، فمن خلال الاتصال الداخلي تتولد الرغبة القوية للموظف، في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة، والإيمان بأهداف المنظمة يجعله يبذل الجهود لتحقيقها عن رغبة وليس عن خوف. كما يخلق الاتصال الداخلي علاقات غير رسمية من الموظفين تقوي لديهم الشعور بالانتماء والسعادة لوجودهم في المنظمة.

### ثالثاً: علاقة الاستجابة بالالتزام التنظيمي.

إن فعالية التوجه التسويقي الداخلي تتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة المنظمة للاستجابة لحاجات الموظفين ورغباتهم، إرضائهم وتحفيزهم وذلك يتحقق من خلال الأجور، التدريب، الامتيازات... الخ.

من خلال عقد الاجتماعات الدورية لوضع خطط الاستجابة للتغيرات داخل المنظمة، والتنسيق الجيد بين أنشطة الإدارات المختلفة على مستوى المنظمة، الاهتمام والاتصالات لشكاوى الموظفين، متابعة تنفيذ الخطط حتى تتمكن المنظمة من تنفيذها في الوقت المحدد... الخ.

وهذا كله يرفع في مستوى الالتزام التنظيمي من خلال الثقة والتفاهم بين الموظفين والمشرفين، كما يساهم في تخفيض المشاكل التي تحصل بين الإدارة والموظفين.

### المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول التوجه التسويقي الداخلي والالتزام التنظيمي.

#### أولاً: الدراسات السابقة التي تتعلق بالتوجه التسويقي الداخلي

إن البحث في التوجه التسويقي الداخلي لا يزال سطحياً ولا وجد دراسات كافية ربطته بمواضيع أخرى باعتبار هذا المفهوم هو إسقاط لمفهوم التوجه التسويقي الخارجي فان علاقة هذا الأخير المختلفة عادة ما تؤخذ كدليل إسقاطي لعلاقة التوجه التسويقي الداخلي بهذه المفاهيم ومن بين الدراسات السابقة التي تناولت هذا المتغير نذكر ما يلي:

#### أ- الدراسات العربية:

- دراسة الضمور والشاملية، (2007) بعنوان (التوجه التسويقي لدى مؤسسات التعليم العالي في الأردن (دراسة تحليلية ميدانية)):

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة موضوع التوجه التسويقي لدى منظمات التعليم العالي في الجامعات الأهلية العاملة في الأردن وتم اختيار العينة من مجتمع الدراسة الذي يتألف من إدارتين في المراكز الوظيفية العليا في تلك المنظمات، وقد

دلت نتائج الدراسة على أن الجامعات الرسمية والأهلية تطبق المفهوم التسويقي الحديث ولكن بدرجات متفاوتة نسبياً وكذلك تفاوتت في مدى تطبيق مكونات التوجه التسويقي حيث كان أعلاها تطبيقاً سياسات الترويج والعمليات وأدناها تطبيقاً سياسات التسويق الداخلي والمعلوماتية، وقد مثلت التسويق الداخلي في هذه الدراسة (التعيين والتدريب وتحفيز الموظفين)، ومن نتائج الدراسة إن كل منظمات القطاعين تولى التسويق الداخلي الأهمية اللازمة لضمان التزام الموظفين وإشراكهم فعلياً في تسويق مؤسساتهم.<sup>1</sup>

• دراسة وائل إدريس، ورائد المومني (2012) بعنوان (العلاقة التوجه التسويقي الثقافي والسلوكي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية):

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التوجه التسويقي الثقافي والسلوكي وأثرها على أداء شركات التأمين الأردنية، بنيت النتائج أن تطبيق التوجه التسويقي الثقافي بأبعاد كان مرتفعاً في شركات التأمين الأردنية وهو ما يؤثر مستوى الاهتمام بالتكامل الوظيفي الداخلي لإدارات وأقسام الشركات، كما بنيت النتائج كذلك أن تطبيق التوجه التسويقي السلوكي في شركات التأمين كان مرتفعاً أيضاً وهذا مؤشر على الاهتمام الكبير من قبل هذه الشركات بتوليد وإيصال والاستجابة لاستخبارات السوق، وأخيراً أظهرت النتائج وجود أثر مشترك للتوجه التسويقي الثقافي والسلوكي معاً على أداء شركات التأمين الأردنية بوجود نظام المعلومات التسويقية كمتغير وسيط.<sup>2</sup>

• دراسة آقطي جوهرة (2004) بعنوان (أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة باعتبار التوجه التسويقي الداخلي كمتغير وسيط في مجموعة الفنادق الجزائرية):

هدفت هذه الدراسة إلى المعرفة أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة باعتبار التوجه التسويقي الداخلي كمتغير وسيط في مجموعة الفنادق الجزائرية، أكدت النتائج أن التوجه التسويقي الداخلي لا يقدم أي مساهمة إضافية في علاقة ممارسات القيادة الاستراتيجية بالتشارك في المعرفة، رغم أن للتوجه التسويقي الداخلي أثر مباشر في كل من سلوك واستراتيجية التشارك في المعرفة، إلا إن ممارسات القيادة الاستراتيجية ليس لها أي تفسير للتوجه التسويقي الداخلي

<sup>1</sup>رائد ضيف الله الشوابكة، مرجع سابق، ص 40.

<sup>2</sup>نبيلة سعيداني، (أثر نظام المعلومات والتوجه التسويقي على أداء المؤسسات)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، جامعة باتنة، الجزائر، 2015، ص 07.

وهو ما يعتبر مفاجأة نتائج الدراسة، حيث أن أبعاد التوجه التسويقي الداخلي المتبنية في هذه الدراسة هي إسقاط لأبعاد التوجه التسويقي الخارجي Kohli & jawroski فإذا تم تبني أبعاد Narver & slater فقد تكون النتائج مختلفة.

فالتوجه التسويقي الداخلي يعكس جمع وتنشر المعلومات الداخلية حول الموظفين وكل ما يتعلق بالعمل ثم الاستجابة لها لا يعطي أي دور إضافي في تفعيل ممارسات القيادة الاستراتيجية للتشارك في المعرفة التي في الواقع أعمق من أنشطة التوجه التسويقي الداخلي بحيث أن الممارسات الموجه نحو الثقافة الداعمة أو الموجهة نحو رأس المال البشري أو التصور الاستراتيجي أو الرقابة المتوازنة تتضمن جمع ونشر والاستجابة للمعلومات المتعلقة بالموظفين والوظائف في الفندق.<sup>1</sup>

### ب- الدراسات الاجنبية:

• دراسة Narver & Slalter (1990), Farley & Webster (1993), Jaworski

Kohil(1990-1993), Greenley ، درست (العلاقة بين التوجه التسويقي وأداء المنظمات):

وايضا درست اثر التسويقي على الابتكار داخل المنظمة وغيرها من مفاهيم الحديثة التي تمكن المنظمة من وضع استراتيجية تكيف مع التغيرات والتكنولوجيا المختلفة، كانت محاولة Kohli & jawroski (1993) تطبيق مفهوم التوجه التسويقي واقتراحا نموذجا مبنيا على نتائج استبانة وزعت على 62 مديرا في إدارات وشركات مختلفة، تم توجيه الأسئلة إليهم للوصول إلى إجابات تخص أهمية المفاهيم الجوهرية الخاصة بالتسويق باعتباره أساس لتبني فلسفة التوجه التسويقي والمتمثلة في التركيز على الزبون، والتسويق المتكامل، وتركيز على الربحية، وأكد المخببون على أن التركيز على الزبون كان مركزيا وأساسيا للتوجه التسويقي وانه يتطلب معلومات عن الزبائن وحاجاتهم، ويجب أن يمتد إلى التعرف على توقعاتهم وحاجاتهم المستقبلية، كما أكد المخببون على أهمية التنسيق والتكامل الوظيفي في جميع الأقسام والإدارات داخل المنظمة وعليه فان التوجه التسويقي يمثل المفهوم الذي يركز على توليد المعلومات الاستخباراتية عن الحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن ونشرها وتوزيعها عبر أقسام المؤسسة ثم الاستجابة الشاملة لها من قبل المؤسسة كما قام الباحثان بقياس اثر التوجه التسويقي على الأداء ، وأكدت النتائج أن هذه العناصر تعد مكونات التوجه التسويقي ولها اثر ايجابي على الأداء.<sup>2</sup>

• دراسة Kok et al (2001) بعنوان (علاقة التوجه التسويقي الخارجي بالتشارك في المعرفة):

<sup>1</sup>أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص 329.

<sup>2</sup> نبيلة سعيداني، مرجع سابق، ص05.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة بين التوجه التسويقي بالشارك في المعرفة إذ يرى أن التوجه التسويقي يعد مصدر من مصادر الحصول على المعرفة باعتباره يهتم بجمع المعلومات التسويقية ونشرها والاستجابة لها، حيث أن لها دور في خلق المعرفة.<sup>1</sup>

• دراسة (Naude et al 2003) بعنوان: «identifying the determinates of internal marketing orientation»

كان الهدف من هذه الدراسة اعتبار العوامل التي قد تؤثر في مدركات الموظفين نحو تبني عملية التوجه نحو التسويق الداخلي في المؤسسة التي يعملون فيها، وقد أجريت هذه الدراسة في مؤسسات بريطانية واسعة، وكانت النتيجة أن هناك عدد من المتغيرات يمكن اعتبارها من محددات التوجه نحو التسويق الداخلي، كما أن لمستويات وعي الإدارة المحلية والمباشرة لهذا المفهوم (التوجه نحو التسويق الداخلي) الأثر الكبير، فمعرفة الموظفين للمفهوم ضروري وأن القوى العاملة تعتبر من محددات التوجه نحو التسويق الداخلي، إضافة إلى العناصر الاجتماعية والرضا، التي تعتبر من الأمور المهمة والإسهام في تبني مفهوم التوجه نحو التسويق الداخلي، أوصت هذه الدراسة بضرورة العمل من قبل الإدارة على فهم المتغيرات التي تؤثر في التوجه نحو التسويق الداخلي لتطبيق الغاية الأشمل، وهي التوجه السوق الخارجي للتمكن من إشباع حاجات الزبائن، واعتبرت هذه الدراسة بعض المتغيرات الديمغرافية، ومنها: العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، كمحددات محتملة للتوجه نحو التسويق الداخلي، كما اعتبرت متغيرات أخرى مثل المهمة نفسها، الرضا الوظيفي، والالتزام، والاتصال، وتقييم الإدارة من جهة وتقييم الزملاء من جهة أخرى.

• دراسة (Sincis & vokic 2007) بعنوان:

**(Integrating internal communication. Human resource management and marketing concept into the new internal marketing philosophy)**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفاهيم التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والاتصال الداخلي ودراسة المجالات التي توظف فيها هذه المفاهيم والاختلافات فيما بينها، كما هدفت إلى التوصل إلى فلسفة جديدة للتسويق الداخلي، التي تربط بين المفاهيم السابقة الذكر، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المفاهيم الثلاثة ترتبط على نحو كبير فيما بينها، وقد

<sup>1</sup> أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص 330.



أوصت الدراسة بتبني فلسفة جديدة في التسويق الداخلي تحت اسم العلاقات الداخلية في التسويق، كما توصلت إلى أن هذه العلاقة لا يجب أن تكون منوطة بدائرة معينة من غير الأخرى، بل يجب أن تتبناها جميع دوائر المنظمة.<sup>1</sup>

ثانيا: الدراسات التي تتعلق بالالتزام التنظيمي:

تركزت غالبية الدراسات التي تضمنتها أدبيات الفكر الإداري حول الالتزام التنظيمي على قياس مستوى الالتزام التنظيمي كبعد واحد دون التطرق لإبعاده المختلفة، ومسببات الالتزام وحدوده، وفيما يلي عرض للدراسات السابقة التي تناولت الالتزام التنظيمي:

أ- الدراسات العربية:

• دراسة (عبد الرحيم القطان، 1987) بعنوان (العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والداء الوظيفي)، دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية، والعمالة العربية، والعمالة السعودية، والعمالة الغربية:

هدفت الدراسة إلى قياس ومقارنة مستويات الولاء أو الالتزام التنظيمي لأربع مجموعات منها من العمالة الوافدة (آسيوية، عربية، غربية) أما الرابعة هي العمالة السعودية تجاه المنظمات التي يعملون لديها في المملكة، وتحديد العلاقة بين التنظيمي وثلاث صفات شخصية هي العمر ومدة الخدمة في المنظمة الحالية والمستوى التعليمي للأفراد وكذلك طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي للأفراد، وقد بلغ عدد المشاركين في الدراسة 280 موظفاً من الناطقين باللغة الإنجليزية في المنظمات المختلفة (فنادق ومؤسسات الخدمة العامة ومؤسسات تعليمية وشركات خاصة) في المملكة العربية السعودية والغربية كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء والعمر ومدة الخدمة وكذلك وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والمستوى التعليمي.<sup>2</sup>

• دراسة (مازن رشيد، 2003) بعنوان: (الدعم التنظيمي والابعاد المتعددة للولاء التنظيمي).

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين مستوى الدعم التنظيمي المدرك والابعاد الثلاثة للولاء التنظيمي: العاطفي، والمستمر، والمعياري، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وقد تم اختيار 12 مؤسسة بطريقة عشوائية وتم اختيار 12 مؤسسة بطريقة عشوائية، وتم اختيار أفراد عينة البحث

<sup>1</sup> أمل إبراهيم أحمد الحاج وهاني الضمور، مرجع سابق، ص 33-34.

<sup>2</sup> محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص 13.

باستخدام أسلوب العينة المتاحة أو المسيرة وتم توزيع 200 استمارة، واستعاد منها 428 استمارة، أي ما نسبته 81% من حجم العينة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الدعم التنظيمي المدرك يرتبط ارتباطاً ذات دلالة إحصائية بالولاء العاطفي والمعياري، ولكن ارتباطه بالولاء التنظيمي المستمر كان عكسياً، وهي تتفق مع دراسة السواط العتيبي 1417هـ التي تناولت الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة وليس كبعد واحد.

• دراسة البقمي (2012) بعنوان: (الالتزام التنظيمي وعلاقته بالداء الوظيفي):

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في منطقة مكة المكرمة، بالإضافة إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين وعلاقته بأدائهم الوظيفي، استخدمت الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، ووجود مستوى مرتفع نسبياً في الأداء الوظيفي لدى الموظفين، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة.<sup>1</sup>

ب- الدراسات الأجنبية:

• دراسة كومار وجيري (Kumar & giri, 2009) بعنوان:

**(Effects of age and experience on job satisfaction and organizational commitment)**

أو ما ترجمته (تأثير العمر والخبرة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة للدراسة، حيث وزعت على عينة الدراسة المكونة من 380 موظفاً في المستويات للإدارية الدنيا والوسطى والعليا من منظمات خاصة وعامة، عاملة في قطاعات المصارف والاتصالات في الهند، وقد توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد اختلفا بصورة هامة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين، وقد وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سناً، كما أن الرضا الوظيفي والالتزام

<sup>1</sup>عاشوري ابتسام، (الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الحلفة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص34.

التنظيمي اختلفا بصورة هامة بالاعتماد على خبرة العمل للموظفين، أن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم رضا وظيفي والتزام تنظيمي أعلى.<sup>1</sup>

• دراسة (Kashef et al alK2013) بعنوان:

**(Organizational commitment and its effect on organizational performance)**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي ومعرفة تأثير الالتزام التنظيمي على ترك العمل والغياب أداء الموظفين، اعتمدت الدراسة الالتزام نحو المجموعة والشعور بالمسؤولية كأحد أهم أشكال الالتزام واعتبرت أن أهمية الالتزام عندما تواجه المنظمة صعوبات ومشاكل، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن الالتزام التنظيمي يكون في أعلى مستوياته عندما يكون هناك قواعد واحترام للقيم والأخلاق الإنسانية.<sup>2</sup>

• دراسة (Martin et al,2003) بعنوان:

**(The role of organizational commitment as mediator of organizational culture and employee's competencies on employee's performance)**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ومعرفة دور الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية كمتغيرات وسيطة لكفاءة الموظفين في أدائهم في المنظمات، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين متغيرات الدراسة وتحسين أداء الموظفين، ولكن أشارت النتائج إلى أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يكون له تأثير في فرع مستوى الثقافة التنظيمية ورفع مستوى الأداء.

• دراسة كاراش وآخرون (2005) بعنوان:

**(الوظيفة ومحددات المنظمة وأثرها على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وعدل دوران العمل للموظفين في**

**بيوت الخدمة التمريضية):**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير كلا من (خصائص العمل، بيئة المنظمة، المشاركة في فعاليات تطوير الجودة، ووجود أدوات تطوير الجودة) على مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الموظفين في بيوت الخدمة التمريضية ومدى إمكانية معرفة مستوى كلا من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي كمؤشر على مستوى دوران العمل في بيوت الخدمة التمريضية، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من 2584 ممرض وممرضة ممن يعملون في 48 بيت خدمة

<sup>1</sup> أحمد محمد بني عيسى ورياض أحمد أبو زيد، (دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني)، مجلة العلوم الأردنية، الأردن، المجلد 41، العدد 02، 2014، ص 165-166.

<sup>2</sup> أحمد محمد بني عيسى ورياض أحمد أبو زيد، مرجع سابق، ص 167.

تمريضية في الولايات الوسطى والغربية في أمريكا وقد تم استخدام الاستبيان الخاص بالدراسة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة بالنتائج التالية:

- وجود تأثير كلا من خصائص وبيئة المنظمة والمشاركة في الفعاليات الخاصة بتطوير الجودة بالإضافة إلى توفر بيئة تطوير الجودة على مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي.

- إمكانية استخدام كلا من مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي كمؤشر للتنبؤ بمستويات الدوران بالعمل.<sup>1</sup>

ثالثاً: الدراسات السابقة حول التوجه التسويقي الداخلي والالتزام التنظيمي.

• دراسة Joanna cullinane (2000) بعنوان: (عاطفة العاملين ودور التسويق الداخلي):

أهم أهداف هذه الدراسة:

- 1- اعتماد أن قدرة المنظمة على إرضاء الزبائن الداخليين الموظفين، تعد الجزء المكمل لإرضاء الزبائن الخارجيين.
- 2- ربط شعور الموظفين وعاطفتهم بالتسويق الداخلي واعتمدت الموظفين آلية جوهرية من آليات التسويق الداخلي.
- 3- توجه المنطقة نحو الخدمة وتمكين الموظفين.

ولقد خلصت هذه الدراسة إلى أن:

- 1- المبادلات والنشاطات والإجراءات التي تشكل أساس مفهوم التسويق الداخلي قد تعمل باتجاه التأثير في إعادة تقييم العقد السيكولوجي التبادلي التقليدي القائم بين الموظفين والمنظمة.
- 2- اعتماد أسلوب الرقابة الذاتية وشبه الاستقلالية للموظفين.
- 3- العقد السيكولوجي الجديد يساهم في جعل الموظفين أكثر إيجابية وأكثر مشاركة في المنظمة وفي الاهتمام لمصالحها وفي تبني قناعاتها وقيمتها وموافقتها وسلوكياتها.
- 4- الاهتمام بالمنظمة يتطلب حتما الاهتمام بالجانب الشعوري للموظفين وهو ما يعرف بالعمالة العاطفية.<sup>2</sup>

• دراسة (farzed,2007) بعنوان:

<sup>1</sup>سامي ابراهيم حماد حنون، (قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة اعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006، ص68-69.

<sup>2</sup>زاهي ابراهيم ليدر عمر احمد رجب ريان، (اثر التسويق الداخلي على اداء العاملين في منظمات المتجمع المدني)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة منظمات المتجمع المدني، الجامعة الاسلامية، غزة، 2013، ص51.

**(the effect of internal marketing ou organiztionl commitinent)**

بعنوان(اثر التسويق الداخلي في الالتزام المنظمة):

هدفت هذه الدراسة التي أجريت على البنوك الحكومية في إيران إلى الكشف عن اثر التسويق الداخلي في التزام المنظمة نحو موظفيها، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن التنسيق والتكامل والتفاعل بالإضافة للتدريب والتحفيز، الأثر الايجابي في التزام المنظمة نحو موظفيها ضمن البنوك التي تم بحث موظفيها، وأوصت الدراسة بان على البنوك الحكومية في الدولة أن تهتم بالالتزام المؤسسي تجاه موظفيها إذا أرادت التميز في تقييم الخدمة لعملائها، وهذا الالتزام لا تحقق إلا من خلال الأفراد، كما أوصت كذلك بضرورة تفعيل دور الالتزام ضمن استراتيجية التسويق الداخلي.<sup>1</sup>

• دراسة محمد عواد وآقطي جوهرة، 2011 بعنوان

**(The impact of internal marketing on Jordanian commercial bank’s market orientation)**

هدفت هذه الدراسة إلى اختيار اثر التسويق الداخلي على التوجيه التسويقي للبنوك الأردنية من خلال كل من الالتزام التنظيمي لموظفي البنك وسلوكيات المواطنة التنظيمية، أكدت الدراسة أن التسويق الداخلي له اثر ايجابي مباشر على كل من التوجه التسويقي للبنك والتزام الموظفين، كما له تأثير غير مباشر على التوجه التسويقي للبنك من خلال الالتزام التنظيمي لوظيفة البنك وسلوكيات المواطنة التنظيمية لديهم، بدوره الالتزام التنظيمي لموظفي البنوك التجارية الأردنية له تأثير ايجابي على سلوكيات المواطنة لديهم التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى أن كل من الالتزام وسلوكيات المواطنة التنظيمية لها تأثير ايجابي مباشر على التوجه التسويقي للبنوك التجارية الأردنية.<sup>2</sup>

خلاصة الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

أجمعت كل الدراسات السابقة حول التوجه التسويقي الداخلي على أن هذا المفهوم مازال مفهوما جديدا خصبا للدراسة والبحث فيه، وان البحث متواصل فيما يخص كيفية تطبيقه في المنظمات، لذا فانه مازال يفتقر إلى وجود نموذج واضح ومقبول وصالح للتطبيق، والدليل في ذلك أن كلا من الباحثين تطرقوا للمفهوم تشكيل مختلف عن الآخرين. أما فيما يخص الدراسات السابقة حول الالتزام التنظيمي فقد أجمعت بأنه يعد من ابرز السلوكيات التنظيمية داخل المنظمات، وانه يعد من ابرز الركائز التي لها تأثير على نجاح أو فشل المنظمات، كما أن جميع المنظمات تشجع الالتزام

<sup>1</sup> امل ابراهيم الحاج وهاني الضمور، مرجع سابق، ص14.

<sup>2</sup> Awwad,m.s and agti, d, (the impact of internal maketing on Joranian commercial bank ‘s market orientation), journal of bank marketing ,2011,vol 29 no -04 ,pp308-332.

وتنميته لدى أفرادها لكونه يخلق الولاء والانتماء لديهم وبالتالي تستطيع المنظمة من خلالها المحافظة على العمال ذوي الكفاءة العالية لديها.

وبالنسبة للدراسات التي تناولت أثر التوجه التسويقي الداخلي على الالتزام التنظيمي فجميعها حسب علم الباحثة كانت دراسات أجنبية وقد أظهرت النتائج انه هناك أثر مشترك للتوجه التسويقي الداخلي والالتزام التنظيمي وتتميز هذه الدراسة بأنها ربطت بين مفهومين هما التوجه التسويقي الداخلي والالتزام التنظيمي حيث قياس أثر (بحوث التسويق الداخلية، الاتصالات الداخلية والاستجابة) وأثرها في الالتزام التنظيمي في مؤسسة عمومية تعمل في مجال القطاع العام وهي المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان.

### فرضيات الدراسة:

بعد استعراض الدراسات السابقة فانه يتعين علينا وضع نموذج للدراسة وتحديد الفرضيات التي ستكون إجابات أو حلول مؤقتة حول تساؤلات الدراسة التي سنحاول إثبات صحتها أو العكس في هذه الدراسة ومن هنا تم وضع جملة من الفرضيات كالتالي:

### الفرضية الرئيسية:

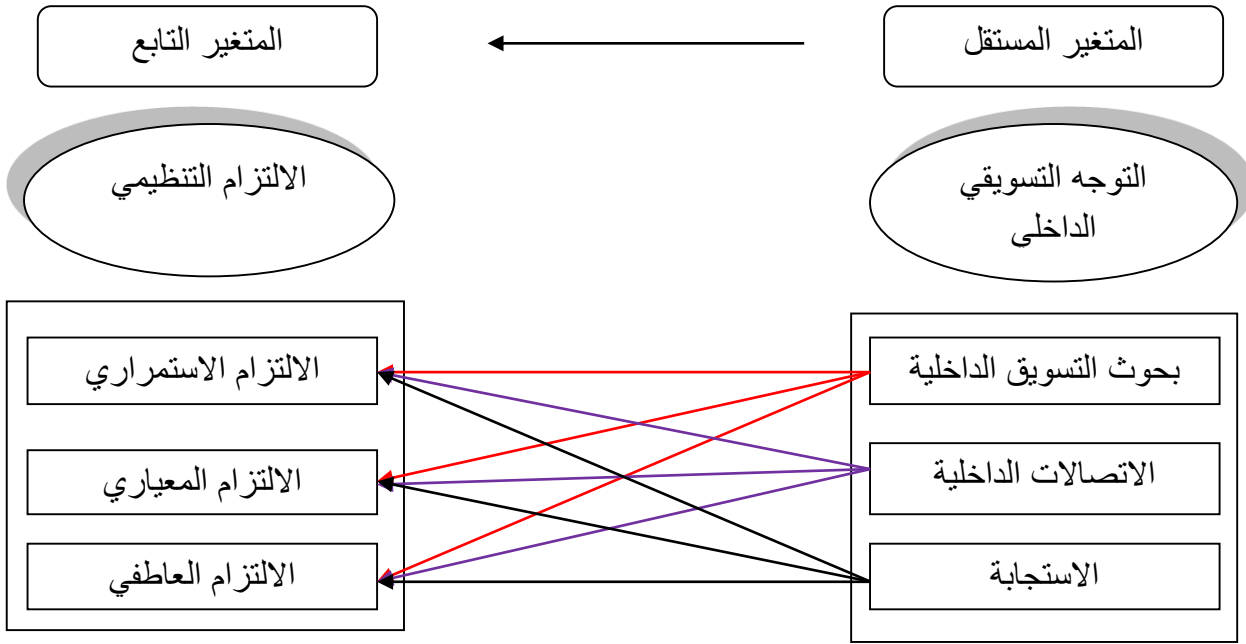
يوجد أثر مباشر للتوجه التسويقي الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين، وينبثق عنها 3 فرضيات فرعية وهي:

- 1- يوجد أثر مباشر لبحوث التسويق الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين.
- 2- يوجد أثر مباشر للاتصال الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين.
- 3- يوجد أثر مباشر للاستجابة للاستخبارات الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين.
- 4- يوجد أثر مباشر للالتزام الاستمراري (المادي) في تحقيق التوجه التسويقي الداخلي.
- 5- يوجد أثر مباشر للالتزام المعياري (الأخلاقي) في تحقيق التوجه التسويقي الداخلي.
- 6- يوجد أثر مباشر للالتزام العاطفي (الوجداني) في تحقيق التوجه التسويقي الداخلي.

### نموذج الدراسة:

فيما يلي عرض لنموذج الدراسة الافتراضي حيث يمثل التوجه التسويقي الداخلي متغيرا مستقلا، والالتزام التنظيمي متغيرا تابعا.

الشكل رقم (1-12): نموذج الدراسة.



المصدر: تم تشكيل نموذج الدراسة في تصميم الباحثة.

## خلاصة الفصل

نستخلص من خلال الإطار النظري أن التوجه التسويقي الداخلي يساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين، فهو يهتم بجميع الموظفين بالمنظمة من خلال إمدادهم بجميع المعلومات الضرورية ونشرها بينهم، ومن ثم الاستجابة لها، لأن نجاح هذه الفلسفة لا يأتي بجمع المعلومات فقط أو نشرها، بل لابد من العمل ضمن نظام متكامل يضمن الفعالية والنجاح، بمعنى خلق علاقة قوية بين الفرد والمنظمة، ويرسخ الشعور الإيجابي لدى الموظف تجاهها، ويعكس مدى ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها، أي أن التوجه التسويقي الداخلي يساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين.



# الفصل الثاني

## تمهيد:

بعد تطرقنا للنظرية لكل من التوجه التسويقي الداخلي والالتزام التنظيمي في الفصل السابق سنتناول في هذا الفصل الجانب الميداني والذي قمنا فيه بدراسة حالة المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان " بسكرة " ويتضمن دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بتطبيقات التوجه التسويقي الداخلي وآثره في تبني الالتزام التنظيمي له المؤسسة، وذلك من خلال إنجاز قائمة استبائية حول الأبعاد التي يتبناها في المتغير المستقل (التوجه التسويقي الداخلي) وكذا المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) للمؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان - بسكرة- وقد قسم الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث هي:

1. منهجية الدراسة
2. عرض نتائج الدراسة
3. مناقشة نتائج الدراسة

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

يحتوي هذا المبحث على ثلاث مطالب المطلب الأول ويشمل أسلوب الدراسة حيث سيتم توضيح كيفية تصميم الدراسة ومنهج الدراسة المتبع، كما تم توضيح كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية التي سوف يتم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها، ويعرض المطلب الثاني كل من مجتمع الدراسة وعينيتها، حيث سيتم تقديم تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي المطلب الثالث ثم عرض نتائج اختبار ثبات الدراسة وصدقها.

## المطلب الأول: أسلوب الدراسة:

لفهم أسلوب الدراسة نوضح كيف تم تصميم البحث

## أولاً: تصميم الدراسة:

عرف (Minsi, 2005) تصميم الدراسة على أنه خطة أو مخطط يوضح مواصفات العمليات اللازمة من أجل اختيار فرضية معينة في ظل الشروط المتوفرة. ويسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث في ( الإطار النظري، الإشكالية، التحليل، والنتائج)<sup>1</sup>. ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري و المنهجي (theoreticil and methodological حيث يشمل المنهج المنهجي المنهج الكمي والمنهج الكيفي)<sup>2</sup>.

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على الطريقة الاستنتاجية وتسمى أحيانا بالتفكير الاستنباطي، حيث استخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، أو اشتقاقاً من هذه الطريقة وجدت الطريقة الافتراضية – الاستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على الطريقة الافتراضية الاستنتاجية الى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن<sup>3</sup>

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية – الاستنتاجية تقدم شرح نظري لمتغيرات الدراسة التوجه التسويقي الداخلي والالتزام التنظيمي، كما تم شرح أثر كل متغير على الآخر، واعتماداً على الدراسات السابقة تم بناء

<sup>1</sup> Minisi. ,M.A., the Evaluation of the Employee Assistance Programmes internal Marketing in the National Prosecuting Authority Unpublished Sumitted impartial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Master of Social science in Employee Assistance Programmes University of pretoria,2005, p95.

<sup>2</sup> Zikmund, Business research Methods. Harcourt Brace Jovanovich: th, 2003,p185.

<sup>3</sup>Farzad, A., the Effect of Internal Marketing on organizational commitment: An Investigation among state owned Banks in Isfahan, Iran Unpublished Master's thesis, lulea university of technology.2007.p110.

مجموعة من فرضيات ومن ثم اختيار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة من النتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث أن هذا المنهج يركز على السلوكيات الحقيقية والسببية وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ومن ثم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي. وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائياً.

### ثانياً: جمع بيانات الدراسة:

فيما يأتي توضيح كل من أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

#### 1. أنواع مصادر البيانات:

يوجد نوعين من مصادر جمع البيانات هي المصادر الأولية والمصادر الثانوية وانطلاقاً من هذه المصادر صنفت البيانات إلى بيانات أولية وبيانات ثانوية وهي كما يلي:<sup>1</sup>

أ. **المصادر الأولية:** هي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، والخطب والرسائل واليوميات، والدراسات الميدانية والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات ونتائج التجارب العلمية والإحصائية التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسات. وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وسيتم التفصيل في ذلك لاحقاً.

ب. **المصادر الثانوية:** هي كتب اشتقت بياناتها ومعلوماتها من مصادر ثانوية، أو بالاعتماد على المقالات ووسائل التخرج. وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب والمقالات والمدخلات المتعلقة بالمفاهيم التالية: التسويق الداخلي، التوجه التسويقي الداخلي بأبعاده، والالتزام التنظيمي بأبعاده ومنهجية البحث

<sup>1</sup> الواصل، ع.ع، البحث العلمي خطواته مراحل وأسابيه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعات، إدارة الاشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة غزة، وزارة المعارف المملكة العربية السعودية، 1999، ص 45.

العلمي في العلوم الإدارية، حيث تم الجمع والاطلاع على مئات المرجع حول المواضيع السابقة لكن تم استخدام منها ما يفيد الدراسة بشكل مباشر.

### ثالثا: ثبات أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية بدرجة كبيرة على الاستبيان في جميع البيانات الأولية حيث قامت بصياغة مجموعة من الأسئلة ليقوم المستجيب بتسجيل إجاباته عليها باختيار أحد البدائل المحددة وتم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور تعلق الأول منه بالمتغيرات الديموغرافية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الدخل الشهري ) وبينما خصص المحور الثاني المتغير التابع الالتزام التنظيمي احتوى على خمسة عشر مؤشرا لثلاثة أبعاد هي: الالتزام الاستمراري ( خمسة مؤشرات قياس )، الالتزام المعياري ( خمسة مؤشرات والالتزام العاطفي ( خمسة مؤشرات ) وتعلق المحور الثالث بأبعاد المتغير المستقل التوجه التسويقي الداخلي والذي احتوى على أربعة عشر مؤشرا قياس منها أربعة مؤشرات لقياس بعد بحوث التسويق الداخلي وخمسة مؤشرات لقياس الاتصال الداخلي، وخمسة لقياس بعد الاستجابة ( أنظر الملحق A) وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي ليكرت ويستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز 1 ل موافق بشدة و2 موافق، 3 محايد، 4، غير موافق، 5 غير موافق بشدة.

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1.79 فهو منخفض جدا وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و2.59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و3.39 فهو متوسط وإذا المتوسط يتراوح بين 3.40 و4.19 فهو عال، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و5 فهو عال جدا

### رابعا: أساليب التحليل

لقد استخدم في التحليل برنامج الخدمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences SPSS) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب المقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفلطح

ومعامل الارتباط ومعاملات الانحدار واختيارات الفروض الإحصائية... إلخ وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة<sup>1</sup>. وفي دراستنا هذه نستخدم الأساليب التالية:

1. المتوسط الحسابي (Arithmtic Mean): وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة جعلته في هذه المكانة<sup>2</sup>.
2. الانحراف المعياري (Standard Deviation): من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي<sup>3</sup>.
3. معامل الارتباط بيرسون (Pearson corrlotation): يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيرات (x,y) أو يقيس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي يكون عندما تكون القيمة سالبة<sup>4</sup>.
4. معامل كرونباخ ألفا (Coronbach's Alpha): يستخدم لقياس الاتساق الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من (70%) ويعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة. وهناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من 50%<sup>5</sup>.
5. معامل الالتواء (Skewness): يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما. يستخدم لاختيار التوزيع الطبيعي للبيانات<sup>6</sup>.
6. معامل التفلطح (Kutosis): وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحنى من حيث الاعتدال، يستخدم لاختيار التوزيع الطبيعي للبيانات<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> شفيق العتوم، طرق الاحصاء تطبيقات اقتصادية وادارية باستخدام spss دار المناهج، الاردن، 2008، ص 67.

<sup>2</sup> حسين ياسين طعمة، إيمان حنوشي، طرق الاحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، الطبعة الاولى، 2009، ص 230.

<sup>3</sup> محمد عبد العالي نعيمة وحسن ياسين طعمة، الاحصاء التطبيقي، دار وائل للنشر، الأردن (عمان)، الطبعة الاولى، 2008، ص 172.

<sup>4</sup> حسين ياسين طعمة، مرجع سابق، ص 231.

<sup>5</sup> Sekaran.v. **Research Methods for Business a Skill Builduig Approach**, 4<sup>th</sup> edition, John Wiley and Sons, Inc, new York, 2004, p28.

<sup>6</sup> شفيق العتوم، مرجع سابق، ص 180.

<sup>7</sup> محمد حسين محمد رشيد، الاحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء، عمان، الطبعة الاولى، 2008، ص 139.

7. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): يستخدم للتحقق من أثر المجموعة من

المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

8. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis): يستخدم للتحقق من تأثير متغير مستقل

واحد على متغير تابع واحد.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً: مجتمع الدراسة

يعبر المجتمع على مجموعة العناصر التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، وتعد دراسة مجتمع البحث من الأمور النادرة في البحوث العلمية نظراً للصعوبات الجمة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى كل مفردات المجتمع الأصلي وللتكاليف الباهظة التي تترتب على ذلك<sup>1</sup>.

ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الإدارة في المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة وفيما يلي تعريف بالمؤسسة

ثانياً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

### 1. نشأة وتعريف مستشفى حكيم سعدان بسكرة

في الثمانينات كان يوجد مستشفى واحد على مستوى تراب و ولاية بسكرة وهو مستشفى الدكتور سعدان يقع هذا المستشفى في شارع حكيم سعدان من مدينة بسكرة، ويتربع على مساحة تقدر بـ 14 هكتار، إلا أن المساحة تقلصت إلى 08 هكتارات بسبب استغلال جزء كبير منها لبناء ملحقة التكوين المتواصل وأيضاً المركب الرياضي، أنشأ في 1895 من طرف الأخوات البيضاويات وتم تأميمه في 1972 وحمل اسم الدكتور سعدان أحمد شريف سعدان ( وفي هذه المنشأة تحول المستشفى من قطاع صحي إلى مؤسسة عمومية استشفائية وفقاً للمرسوم التنفيذي رقم 14/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية الاستشفائية على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع يتميز في الشخصية المعنوية والتأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو عدة بلديات.

<sup>1</sup> رجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الاسس والنظرية والتطبيق العلمي، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الرابعة، 2009، 138.

## 2. مهام مستشفى حكيم سعدان

من بين المهام التي نصت عليها المادة 04 من المرسوم 07-140 السابق ذكره حق التكلف بصفة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان في هذا الإطار نستنتج المهام التالية:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص.
  - إعادة التأهيل الطبي والاستشفاء
  - تطبيق البرامج الوطنية للصحة
  - ضمان تحسين مستخدمي الصحة ومعارفهم
  - تسيير كل مهام مجلس إدارة المستشفى ويديرها مدير مزود بيئة استشارية تدعى المجلس الطبي
- أ. مجلس الإدارة يضم الأعضاء التالية:

- ممثل عن الوالي رئيسا
  - ممثل عن الإدارة المالية
  - ممثل عن الهيئات الضمان الاجتماعي
  - ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة
  - ممثل عن المستخدمين الطبيين
  - ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة
  - رئيس المجلس الطبي
- ب. المدير:

- يعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة وهو المسؤول عن حسن سير المؤسسة عن طريق:
- تمثيل المؤسسة أمام العدالة بجميع أعمال الحياة المدنية
- هو الأمر بالصرف
- يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة
- يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة
- ينقد مداورات مجلس الإدارة.
- يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة بعد موافقة مجلس الإدارة عليه



- يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به
  - يعين جميع المستخدمين في المستشفى، باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم
  - يمكنه تفويض إمضاءه تحت مسؤولية مساعديه الأقربين
- وحسب المادة 21 من المرسوم رقم 07-40 فإن المدير يساعده أربعة نواب ويعينون بقرار من الوزير المكلف

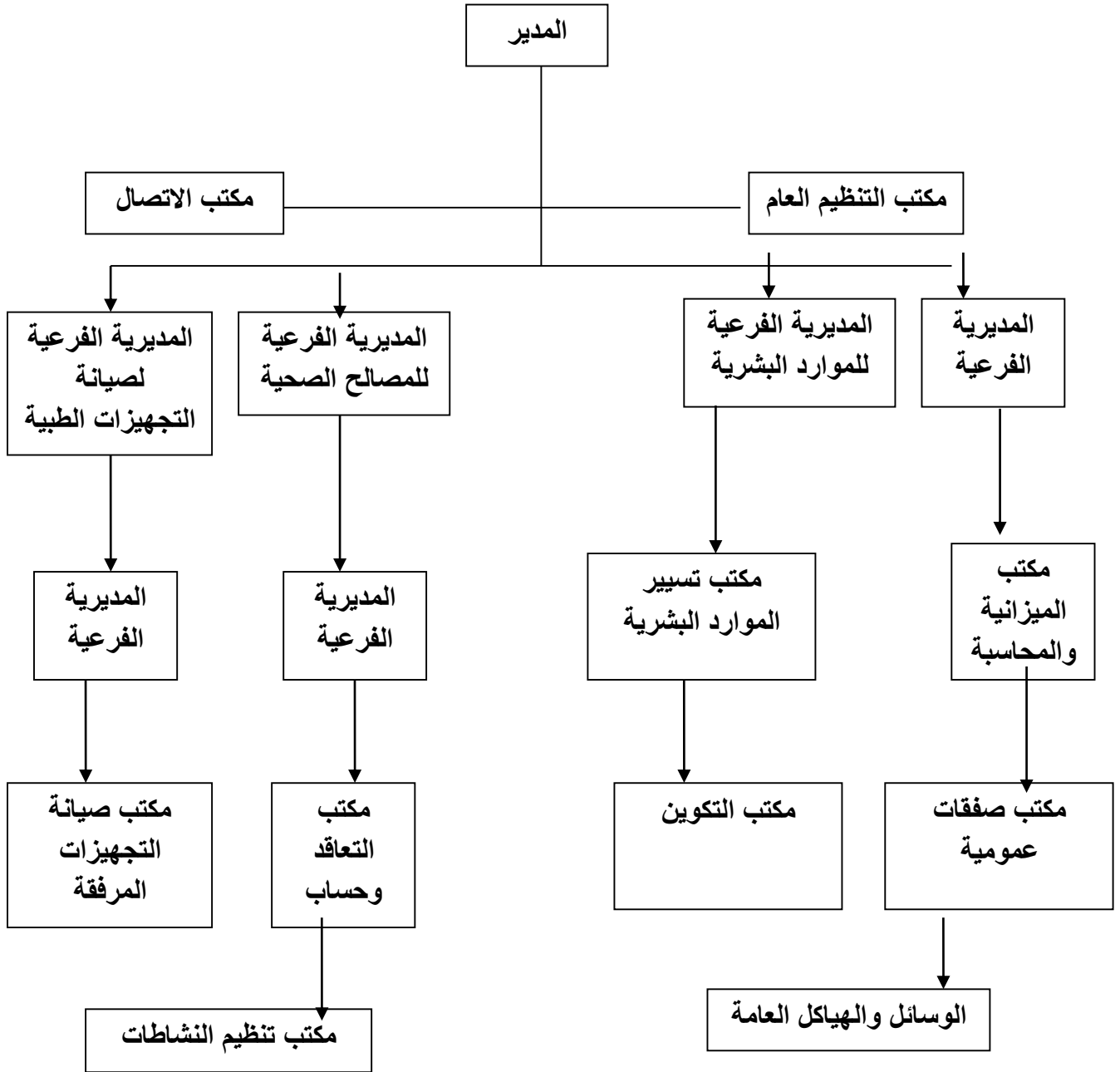
### ج. المجلس الطبي:

فهو المكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء رأيه الطبي والتقني فيها ولا سيما فيما يلي:

- التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية وإعادة تهيأتها
- برنامج الصحة والسكان
- برنامج التظاهرات العلمية والتقنية
- إنشاء هياكل طبية أو إغائتها
- ويقترح المجلس الطبي كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها لا سيما مصالح العلاج والوقاية
- ويضم المجلس الطبي ما يلي:
- مسؤولي المصالح الطبية
- الصيدلية المسؤولة عن الصيدلة
- جراح السنان
- شبه طبي وينتخبه نظراؤه من أعلى رتبة وممثل عن المستخدمين الاستشفائيين الجامعين عند الاقتضاء.

### 3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة

الشكل رقم (1-2) الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة



## 1. تعريف الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الأداة أو الشكل الذي يبين توزيع السلطة والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستويات الإدارية المختلفة كما يبين الاتصال الرسمي بينهما.

## 2. دراسة الهيكل التنظيمي

1-2 المدير: يعين من طرف وزير الصحة ويقوم بالمهام التالية:

- تسيير المؤسسة
  - الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة
  - المصادقة على مختلف الوثائق في حدود صلاحياته
  - القدرة على سلطة العقاب ومنح المكافآت.
- أ. مكتب التنظيم العام: يضم مكتب الأمانة ومكتب التنظيم

تعتبر أمانة المدير السلطة التنفيذية الأولى لاستقبال المواطنين وتنظيمهم وقد يكون هذا الاستقبال داخلي أو خارجي أو شخصي.

أما مكتب التنظيم فهو ذو صلة مباشرة بالمدير فهو الذي يتلقى جميع المراسلات ويقوم بمراقبة العمليات الصادرة والواردة

ب. مكتب الاتصال: هو عبارة عن وسيط بين المؤسسة ووزارة الصحة والسكان وكذا مختلف الإدارات

الأخرى وهذا يكون بواسطة الانترنت (شبكة داخلية) والاكسترات

2-2 المديرية الفرعية للمالية والوسائل: تضم هذه المديرية ثلاث مكاتب

أ. مكتب الميزانية والمحاسبة: وهو مكتب يقوم بالإشراف على اعداد ميزانية التسيير الخاصة بالمديرية تنقسم الى

فرعين من النفقات:

الفرع الاول يختص بالعتاد وتسيير المصالح: تشمل تسديد النفقات، والأدوات والأثاث، العتاد ولوازم الإعلام الآلي والتكاليف الملحقه والألبسة، حظيرة السيارات، المباني، مصاريف التكوين قصيرة المدى بالجزائر للموظفين وتحسين المستوى

ومن مهامه: إعداد وصولات الطلب، اعداد الميزانية، حساب المصاريف المهمات والعمال، اعداد وتنفيذ الميزانية لاستكمال السنة المالية واعداد الحالة لكل ثلاث أشهر، الإشراف على كل أعمال المحاسبة العمومية من خلال التسجيل في سجل النفقات المصنعة حسب أبواب الميزانية.

- فرع الأجور: ويعتبر فرع الأجور من الفروع التابعة لمصلحة الميزانية وهي بمتابعة الأجور والرواتب الخاصة بالمستخدمين والعمال مستوى المديرية.

ب. مكتب الوسائل والهيكل العامة: وينقسم هذا المكتب الى أعمال عامة وأعمال الجرد.

ج. تضم الأعمال العامة ما يلي:

مكتب الصفقات العمومية: هو المكتب الذي يقوم بإعداد مشاريع دفاتر الشروط وتقديمها للجنة الولائية على الإجراءات الإدارية المتعلقة بإبرام الصفقات والتي توكل مهمة متابعتها وتقييمها للجنة تنشأ على مستوى المديرية هما لجنة فتح العروض ولجنة تقييم العروض ويرأس اللجنة الثانية أعضاء يتم اختيارهم وفق الكفاءة والمناصب التي يشغلونها، ومن مهامها ك اعداد الوثائق والإجراءات الإدارية الخاصة بالصفقات، اعداد دفاتر الشروط، الإعلان عن المناقصات، تنظيم الاجتماعات الخاصة بفتح وتقييم الروض، كتابة وتسجيل المحاضر فتح الأطراف، تسجيل الاتفاقيات والمناقصات في سجلات خاصة

- مراقبة أعمال المقاولات

متابعة ومراقبة أعمال الترميم والبناءات الداخلية

أما فيما يخص أعمال الجرد ما يلي:

- تسجيل كل العتاد وترقيمه

- متابعة تحركات العتاد بالمستشفى

- مطابقة ما هو موجود فعلا بما هو مقيد في الدفاتر.

## 2-3 المديرية الفرعية للموارد البشرية والمنازعات

## أ. مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات

ويتكفل هذا المكتب بتسيير الحياة المهنية للموظفين، التوقيت العزل الإحالة على التقاعد وهذا من خلال السهر على تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بتسيير الحياة للموظفين اعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والذي يضم مختلف الدورات التكوينية لفائدة الموظفين عقد اجتماعات لجان متساوية الأعضاء لترتيب ملفات كاملة لكل مستخدمى المؤسسة استلام ملفات المترشحين لدى المؤسسة وتسيير برامج التبرصات ومتابعتها إما فيما يتعلق بالمنازعات فالمكتب يتولى تسيير مختلف القضايا والتي تكون المؤسسة طرفاً فيها مدعي أو مدعى عليها شخص معنوي ممثلة من طرف كشخص يتعين محامي يتولى المساعدة القضائية ومحضر قضائي يتولى التبليغ

ب. مكتب التكوين: ومن مهامه تحسين أداء العاملين وتنظيم دورات تكوينية للعمال

## 2-4 المديرية الفرعية للمصالح الصحية

تم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالنشاطات والأعمال الصحية (الوثائق العلاجية) التي تقوم بها المصالح الطبية داخل المؤسسة حيث يختص مكتب تنظيم نشاطات العلاج ويتكلف بمكتب الطب الوقائي وكذا مكتب الدخول الذي يسهر على تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة كما تعتبر عنصراً أساسياً لتطبيق نظام التعاضدية في تمويل المؤسسة العمومية وتقوم بالمهام التالية:

- اعداد برامج والشعب الطبيين والشبه والطبيين
- وتنقسم هذه المديرية الى من مكتب الدخول ومكتب التعاقد وحساب التكاليف وكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها

أ. مكتب الدخول:

يلعب هذا المكتب دوراً فعالاً في تنظيم حركة المرضى داخل المؤسسة من القبول الى الخروج لا سيما وأن الإدارة الاولية لتجسيد الإصلاحات المعلن في المنظومة الوطنية للصحة

ومن مهامه: متابعة حركات المريض منذ دخوله

إلى خروجه، تقييم احصاءات المرضى (شهريا، سنويا) وتقديم التقارير الشهرية والسنوية لوزارة الصحة (النشاطات الصحية وتقرير حول الوفيات والآية من الخارج والموضوعية في حفظ الجثث)، تسجيل الوفيات داخل مصالح المؤسسة والتصريح بها لدى المؤسسات الحكومية (البلدية، الدائرة، الأمن) الاحتفاظ بأرشيف المؤسسة

ب. مكتب التعاقد وحساب التكاليف:

هو عبارة عن أداة تحليله تحكمها مجموعة من المبادئ والاصول العلمية ويطبقها المختصون بجلسات التكاليف لتتبع وتسجل وتحلل عناصر التكاليف من مواد وعمالة وخدمات ومحاوله خفضها ما أمكن

ومن مهامها: حساب مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة، التعاقد مع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالنسبة للمرضى المؤمنين بالتكفل بمصاريفهم

ج. مكتب التعاقد وحساب التكاليف: من مهامه حساب مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة والتعاقد مع

الصندوق للضمان الاجتماعي بالنسبة للمرضى المؤمنين للتكفل بمصاريفهم

د. مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها:

من مهامه: تطبيق التعليمات الصادرة من وزارة الصحة والخاصة بتنظيم النشاط العمومي، ومتابعة وتقييم النشاطات الصحية من خلال جمع المعلومات والإحصائيات حول حجم الصحي والسهر على مراقبة هذه المعلومات للتأكد منها: -السهر على التسيير الحسن لنشاط المؤسسة وتنسيق عملها، يقوم هذا المكتب يوميا بإعداد استمارة يومية وإرسالها لمديرية الصحة والسكان وإعلامها في حالة وقوع حادث استثنائي أو أمراض ذات تصريح إجباري، تنظيم عمليات جراحية والسهر على حسن سيرها تسيير صيدلية المؤسسة ومتابعتها وتنظيمها ومراقبتها.

2-5 المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: تنقسم إلى مكتبين مكتب صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة، تصليح الآلات وتزويدها بالمواد اللازمة.

## ثالثا: عينة الدراسة:

هي جزء من المجتمع الذي يتم دراسته حتى يتم اختيار عينة تمثل المجتمع تمثيلا جيدا ويتم دراستها والتعرف على خصائصها<sup>1</sup> والمجتمع الذي سجلت منه العينة يتمثل في موظف الإدارة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة، ونظرا لصعوبات توزيع الاستشارات على كافة الموظفين ثم اختيار عينة ملائمة من موظفي الإدارة بالمستشفى، وكانت القاعدة توزيع أكبر عدد ممكن من الاستشارات للوصول الى أعلى قدر ممكن من تمثيل للمجتمع حيث تم توزيع 79 استبيانا على موظفي الإدارة في المستشفى استرجعت منها 52 استبيان أي بنسبة استرجاع بلغت تقريبا 65.82%

## المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

## أولا: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات الى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج<sup>2</sup> للتحقق من ثبات الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Coronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 70% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

## 1-1 التوجه التسويقي الداخلي

## الجدول رقم (2-1-أ) معامل الثبات لفقرات بعد بحوث التسويق الداخلي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
04	0.585

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

<sup>1</sup> أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أب زيد " مبادئ الاحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج SPSS، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ص12.

<sup>2</sup> محمد منير حجاب، الاسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط3، 2000، ص35.

تشير البيانات في الجدول السابق الى أن معامل الثبات لفقرات بحوث التسويق الداخلي بالرغم من أنه أقل من 70% إلا أنه في حدود 60% حيث كانت نسبته 85.5% وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

**الجدول رقم (2-1-ب) معامل الثبات لفقرات بعد بحوث الاتصال الداخلي**

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0.801

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول السابق الى أن معامل الثبات لفقرات بعد الاتصال الداخلي يفوق 70% حيث كانت نسبته 80.1% وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

**الجدول رقم (2-1-ج) معامل الثبات لفقرات بعد الاستجابة**

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0.738

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول السابق الى أن معامل الثبات لفقرات بعد الاستجابة يفوق 70% حيث كانت نسبته 73.8% وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

**الجدول رقم (2-1-د) معامل الثبات لفقرات متغير التوجه التسويقي الداخلي**

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
14	0.855

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول السابق الى أن معامل الثبات لفقرات لمتغير التسويق الداخلي يفوق 70% حيث كانت نسبته 85.5% وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا المتغير مقبول.



## 2-1 الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (2-1-هـ) معامل الثبات لفقرات بعد الالتزام الاستمراري (المادي)

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0.765

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول السابق الى أن معامل الثبات لفقرات بعد الالتزام الاستمراري يفوق 70% حيث كانت نسبته 76.5 وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-و) معامل الثبات لفقرات بعد الالتزام المعياري (الاخلاقي)

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0.721

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول السابق الى أن معامل الثبات لفقرات بعد الالتزام المعياري 70% حيث كانت نسبته 72.1% وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ز) معامل الثبات لفقرات بعد الالتزام العاطفي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0.734

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول السابق الى أن معامل الثبات لفقرات بعد الالتزام العاطفي يفوق 70% حيث كانت نسبته 73.4% وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

## الجدول رقم (2-1-ط) معامل الثبات لفقرات متغير الالتزام التنظيمي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
15	0.869

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول السابق الى أن معامل الثبات لفقرات متغير الالتزام يفوق 70% حيث كانت نسبته 86.9% وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

## ثانيا: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الاداة أنه تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها وأن مضمونها متفق مع الغرض الطي صممت لأجله، لذا ومن أجل تأكيد صدق المحتوى (الصدق الظاهري Face Validity) أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على ثلاثة المحكمين من أستاذة الإدارة المختصة، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة محمد خيضر بسكرة (أنظر الملحق B)، التحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة من فقراتها ما أكد على صدق الأداة كما تم اختيار نوع من الصدق المتمثل في الصدق البنائي حيث أنه يقيس إلى أي مدى أن فقرات الدراسة تكون وتبنى مفهوم المتغير المرغوب قياسه، ومن أجل قياس الصدق البنائي بأخرون يتم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الذي ينتمي إليه حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق البياني بينما يرون آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة (50%) وآخرون يقدرون النسبة بـ 70% وأي شرط تحقق بالنسبة للمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

الجدول رقم (2-2-أ) الصدق البنائي لمؤشرات بعد بحوث التسويق الداخلي

الاحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
0.692** 0.000 52	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
0.669** 0.000 52	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
0.787** 0.000 52	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
0.422** 0.000 52	

\*\* مستوى الدلالة 1%

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق الى أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين 66.9% و 78.7% وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي اقل من 0.01 ورغم ان معامل الارتباط في الفقرة 4 بلغ 42.2% إلا أنها دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 1% حيث بلغ مستوى للدلالة 0.002 وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد بحوث التسويق الداخلي.

الجدول رقم (2-2-ب) الصدق البنائي لمؤشرات بعد الاتصال الداخلي

الإحصائيات		البعد الفقرات
0.753**	- معامل بيرسون	الفقرة 1
0.000	- مستوى الدلالة	
52	- حجم العينة	
0.820**	- معامل بيرسون	الفقرة 2
0.000	- مستوى الدلالة	
52	- حجم العينة	
0.714**	- معامل بيرسون	الفقرة 3
0.000	- مستوى الدلالة	
52	- حجم العينة	
0.822**	- معامل بيرسون	الفقرة 4
0.000	- مستوى الدلالة	
52	- حجم العينة	
0.620**	- معامل بيرسون	الفقرة 5
0.000	- مستوى الدلالة	
52	- حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق الى أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 62% و 82.2% وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد الاتصال الداخلي.

الجدول رقم (2-2-ج) الصدق البنائي لمؤشرات بعد الاستجابة

الإحصائيات	البعد الفقرات
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 1
0.809** 0.000 52	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 2
0.775** 0.000 52	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 3
0.295** 0.000 52	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 4
0.869** 0.000 52	
معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 5
0.655** 0.000 52	

\*\* مستوى الدلالة 1%

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق الى أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 65.5% و 86.9% وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 ورغم أن معامل الارتباط في الفقرة 3 بلغ 29.5% إلا أنه دال إحصائيا عند مستوى دلالة 5% وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد الاستجابة.

## الجدول رقم (2-2-د) الصدق البنائي لمؤشرات بعد الالتزام المادي

الإحصائيات	البعد الفقرات
0.843** 0.000 52	الفقرة 1 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0.646** 0.000 52	الفقرة 2 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0.619** 0.000 52	الفقرة 3 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0.714** 0.000 52	الفقرة 4 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0.754** 0.000 52	الفقرة 5 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة

\*\* مستوى الدلالة 1%

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق الى أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 61.9% و 84.3% وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد الالتزام المادي.

## الجدول رقم (2-2-هـ) الصدق البنائي لمؤشرات بعد الالتزام الاخلاقي

الإحصائيات	البعد الفقرات
0.773** 0.000 52	الفقرة 1 - معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة
0.623** 0.000 52	الفقرة 2 - معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة
0.666** 0.000 52	الفقرة 3 - معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة
0.574** 0.000 52	الفقرة 4 - معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة
0.771** 0.000 52	الفقرة 5 - معامل بيرسون - مستوى الدلالة - حجم العينة

\*\* مستوى الدلالة 1%

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق الى أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 57.4% و 77.3% وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد الالتزام الاخلاقي.

## الجدول رقم (2-2-و) الصدق البنائي لمؤشرات بعد الالتزام العاطفي

الإحصائيات	البعد الفقرات
0.711** 0.000 52	الفقرة 1 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0.733** 0.000 52	الفقرة 2 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0.744** 0.000 52	الفقرة 3 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0.653** 0.000 52	الفقرة 4 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0.675** 0.000 52	الفقرة 5 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة

\*\* مستوى الدلالة 1%

\* مستوى الدلالة 5%

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق الى أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 65.3% و 74.4% وهي أكبر من (50%) عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01 وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لفقرات بعد الالتزام العاطفي.

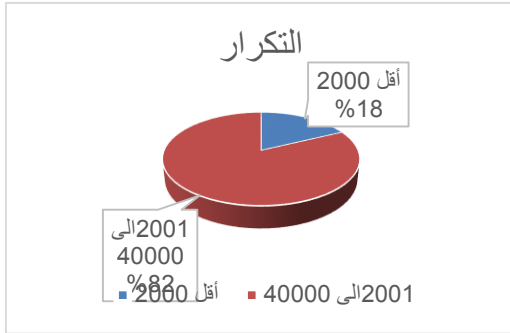


المبحث الثاني: نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

- توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول (2-3-أ): توزيع العينة حسب الجنس الشكل (2-2-أ): دائرة نسبية لتوزيع العينة حسب الجنس



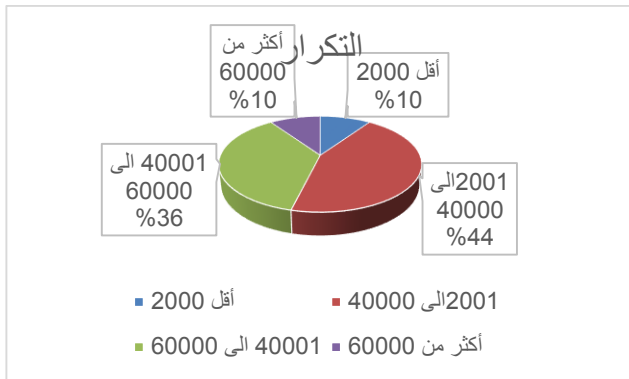
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	31	59.6
أنثى	21	40.4
المجموع	52	100

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة أعلى نسبيا من الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 59.6% بينما بلغت نسبة الإناث 40.4%، وهذا ما يعكس واقع الموارد البشرية في المؤسسات بشكل عام ولأسباب غالبا ما تكون اجتماعية تنظيمية حيث يتولى المناصب الذكور أكثر من الإناث خاصة في المؤسسات الاقتصادية.

- توزيع العينة حسب العمر:

الجدول (2-3-ب): توزيع العينة حسب العمر الشكل (2-2-ب): دائرة نسبية لتوزيع العينة حسب العمر



الجنس	التكرار	النسبة %
من 20-29	10	19.23
من 30-39	23	44.23
من 40-49	6	11.54
من 50 فأكثر	13	25
المجموع	52	100

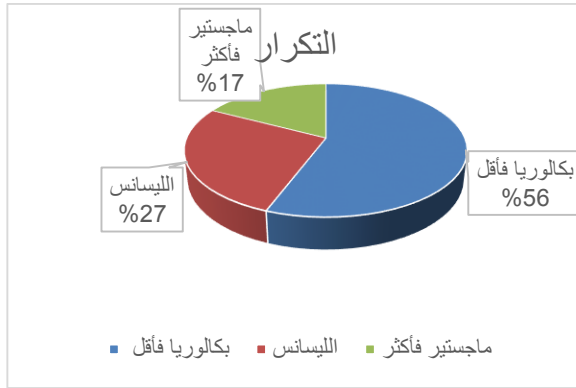
المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

إذن من خلال القراءة الإحصائية للجدول يمكن الوصول إلى أن أكبر قيمة تشكل في الفئة العمرية من (30-39) مما يدل على أن الأغلبية من الموظفين هم من الشباب وبلغت أكثر من 44.23% وبينما كانت نسبة الفئة

العمرية من (50 سنة فأكثر) قد بلغت 25%، والذين تتراوح أعمارهم (20-29) فنسبتهم 19.23% أما بالنسبة الفئة العمرية (40-49) فتمثل أدنى نسبة عمرية 11.54%

- توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول (2-3-ج): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي الشكل (2-2-ج): دائرة نسبية لتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي



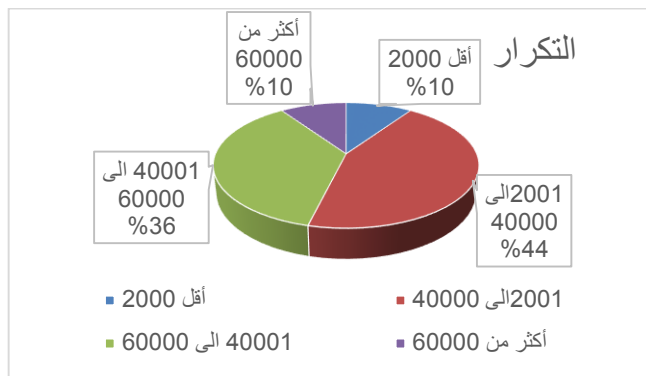
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
بكالوريا فأقل	29	55.8
الليسانس	14	26.9
ماجستير فأكثر	9	17.3
المجموع	52	100

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن أغلب الموظفين الإداريين الذين تم استجوابهم حاصلين على بكالوريا أو أدنى مستوى تعليمي من ذلك وعادة هم مستوى ثلاثة ثانوي حيث بلغت نسبتهم 55.8% في حين بلغت نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس 26.9% وأخيرا كانت أدنى نسبة لمن هم في مستويات تعليمية أعلى من الماستر مثل الماجستير والدكتوراه وبلغت نسبتهم 17.3%

- توزيع العينة حسب الدخل الشهري:

الجدول (2-3-د): توزيع العينة حسب الدخل الشهري الشكل (2-2-د): دائرة نسبية لتوزيع العينة حسب الدخل الشهري



الدخل الشهري	التكرار	النسبة %
أقل 2000	5	9.6
2001 إلى 40000	23	44.2
40001 إلى 60000	19	36.5
أكثر من 60000	5	9.6
المجموع	52	100

المصدر: اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين يتراوح دخلهم الشهري في العمل ما بين 20001 الى 40000 كانت أكبر نسبة حيث بلغت 44.2% تليها الذين دخلهم الشهري ما بين 40001 الى 60000 بنسبة 36.5% في حين كانت نسبة كل الموظفين الذين يقل دخلهم الشهري عن 20000 والأكثر من 60000 متساويتين وبلغت 9.6%

### المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في المؤسسة الاستشفائية (حكيم سعدان)

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (التوجه التسويقي الداخلي والالتزام التنظيمي) في المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان سيتم التطرق إلى جانبين أولهما المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرارات ونسب الموافقة وثانيها الفروق في اجابات المستجوبين حسب الدخل الشهري للموظفين

### أولاً: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة

### الجدول (2-4-أ): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الالتزام التنظيمي

الأهمية النسبية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار او النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات
عالي							0.86504	2.5615	بعد الالتزام الاستمراري المادي
متوسط	12	12	2	15	11	التكرار	1.52740	3.0192	اعتقد أن الاستمرار في عمل واحد مدى الحياة أفضل للموظف
	23.1	23.1	3.8	28.8	21.2	النسبة %			
عالي	8	30	4	7	3	التكرار	1.08517	2.3654	أشعر أن ترك عملي يسبب لي عدة مشاكل
	15.4	57.7	7.7	13.5	5.8	النسبة %			
متوسط	4	24	12	8	4	التكرار	1.07628	2.6923	فرص العمل المتاحة المنظمات الاخرى غير مناسبة
	7.7	46.2	23.1	15.4	7.7	النسبة %			

عالي	13	20	10	6	3	التكرار	1.15274	2.3462	أحب البقاء والاستمرار في عملي الحالي
	25.0	38.5	19.2	11.5	5.8	النسبة %			
عالي	8	29	7	3	5	التكرار	1.12291	2.3846	من الصعوبة ترك عملي بغض النظر عن الاسباب الوظيفية
	15.4	55.8	13.5	5.8	9.6	النسبة %			
عالي							0.61410	1.9885	بعد الالتزام المعياري (الاخلاقي)
عالي	16	25	6	3	2	التكرار	1.00901	2.0385	أعتقد أن ترك العمل الحالي دون مبرر تصرف غير أخلاقي
	30.8	48.1	11.5	5.8	3.8	النسبة %			
عالي	18	23	10	0	1	التكرار	0.84621	1.9038	أشعر أن الالتزام الاخلاقي أهم الاسباب التي تدفعني للبقاء في عملي
	34.6	44.2	19.2	0	1.9	النسبة %			
عالي	12	29	9	1	1	التكرار	0.81537	2.0385	أهتم كثيرا بسمعة المؤسسة ومصيره
	23.1	55.8	17.3	1.9	1.9	النسبة %			
عالي جدا	20	27	2	3	0	التكرار	0.78254	1.7692	لا أتغيب عادة من عملي
	38.5	51.9	3.8	5.8	0	النسبة %			
عالي	10	31	4	5	2	التكرار	0.99091	2.5962	إن التزامي في العمل بهذا المستشفى هو سبب علاقات الصداقة التي تربطني مع العاملين فيه
	19.2	59.6	7.7	9.6	3.8	النسبة %			
عالي							0.70013	2.5962	بعد الالتزام العاطفي (الوجداني)
متوسط	4	18	19	9	2	التكرار	0.96761	2.7500	أرى أن عملي في المستشفى هو الافضل بين جميع المؤسسات التي يمكن أن أعمل بها
	7.7	34.6	36.5	17.3	3.8	النسبة %			

متوسط	4	27	14	4	3	التكرار	0.99698	25192	تشابه قيمي وتوجهاتي الشخصية مع قيم وتوجهات المؤسسة
	7.7	51.9	29.6	7.7	5.8	النسبة %			
عالي	8	23	14	5	2	التكرار	0.99698	2.4231	اشعر بالانتماء القوي لهذه المؤسسة
	15.4	44.2	26.9	9.6	3.8	النسبة %			
عالي	6	29	14	2	1	التكرار	0.80041	2.2885	أشعر بالاستياء إذا تكلم أحدكم عن المستشفى الذي أعمل به بالسوء
	11.5	55.8	29.9	3.8	1.9	النسبة %			
عالي	5	17	11	11	8	التكرار	1.25245	3.0000	يسعدني أن يلتحق أبنائي للعمل بهذا المستشفى
	9.6	32.7	21.2	21.2	15.4	النسبة %			
متوسط							0.62023	2.3821	متغير الالتزام التنظيمي

المصدر اعداد الطالبة اعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أنه يوجد الالتزام تنظيمي في المستشفى حسب رأي الإدارة، حيث كانت درجة الموافقة على الالتزام التنظيمي (الالتزام المادي، الالتزام الأخلاقي، الالتزام العاطفي) عالية، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد

- بعد الالتزام الاستمراري (المادي): بلغ متوسطه الحسابي 2.56 وهذا يعني درجة الموافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.86 حيث كلما اقتربت القيمة الى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا النمط:
- المؤشر 01 (أعتقد أن الاستمرار في عمل واحد مدى الحياة أفضل للموظف): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.01 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.52 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 46.2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه الأفضل للموظف أن يستمر مدى حياته في عمل واحد بينما 50% لا يوافقون على ذلك

- المؤشر 02 (أشعر أن ترك عملي يسبب لي عدة مشاكل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.36 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.08 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 73.1 من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يقعون في عدة مشاكل إذا تركوا عملهم بينما 19.3% لا يوافقون على ذلك؛
- المؤشر 03 (فرص العمل المتاحة في المنظمات الأخرى غير مناسبة) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.69 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.07 أي يوجد تشتت في الاجابات كما أن حوالي 53.9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان المنظمات الاخرى تتيح فرص عمل غير مناسبة بينما 23.1% لا يوافقون على ذلك؛
- المؤشر 04 (أحب البقاء في عملي الحالي) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.34 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.15 أي يوجد تشتت في الاجابات كما أن حوالي 63.5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يحبون الاستمرار والبقاء في عملهم الحالي، بينما 17.3% لا يوافقون على ذلك
- المؤشر 05 (من الصعوبة ترك عملي بغض النظر عن الأسباب الوظيفية) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.38 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.12 أي يوجد تشتت في الاجابات كما أن حوالي 71.2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم بالرغم من الاسباب الوظيفية إلا أنه من الصعوبة ترك العمل، بينما 15.4% لا يوافقون على ذلك
- بعد الالتزام المعياري الاخلاقي: بلغ متوسطه الحسابي 1.98 وهذا يعني درجة الموافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.61 حيث كلما اقتربت القيمة الى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في اجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الاحصائية لمؤشرات هذا النمط:
- المؤشر 01 (أعتقد أن ترك العمل الحالي بدون مبرر تصرف غير أخلاقي) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.03 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.00 أي يوجد تشتت في الإجابات كما أن حوالي 78.9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه من التصرفات الغير أخلاقية أن يترك الموظف عمله دون مبرر، بينما 9.6% لا يوافقون على ذلك.
- المؤشر 02 (أشعر أن الالتزام الاخلاقي اهم الاسباب التي تدفعني للبقاء في عملي) بلغت متوسطه الحسابي 1.90 ما يعني درجة موافقة عالية وانحرافه معياري 0.84 أي لا يوجد تشتت في الإجابات كما أن حوالي

- 78.8% من الموظفين المستجوبين يوافقون على انه م من أهم الاسباب التي تدفع الموظف البقاء في عمله هو الالتزام الأخلاقي، بينما حوالي 1.9% لا يوافقون على ذلك.
- المؤشر 03 (أهتم كثيرا بسمعة المؤسسة ومصيرها) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.03 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.81 أي لا يوجد تشتت في الاجابات كما أن حوالي 78.8% من الموظفين المستجوبين يوافقون على انهم يهتمون اهتماما بسمعة المؤسسة ومصيرها بينما 3.8% لا يوافقون على ذلك
- المؤشر 04 (لا أتغيب عادة من عملي) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.76 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.78 أي لا يوجد تشتت في الاجابات كما أن حوالي 90.4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على انهم ملتزمين بعملهم ولا يتغيبون عنه، بينما 5.8% لا يوافقون على ذلك.
- المؤشر 05 (إن التزامي في العمل بهذا المستشفى هو سبب علاقات الصداقة التي تربطني بالعاملين فيه): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.19 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.99 أي لا يوجد تشتت في الاجابات كما أن حوالي 78.8% من الموظفين المستجوبين يوافقون على سبب العلاقات القائمة بين العاملين خاصة علاقات الصداقة هي التزام الموظف في عمله بالمستشفى، بينما 13.4% لا يوافقون على ذلك.
- بعد الالتزام العاطفي (الوجداني): بلغ متوسطه الحسابي 2.59 وهذا يعني درجة الموافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.70 حيث كلما اقتربت القيمة الى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا النمط:
- المؤشر 01 (أرى أن عملي في المستشفى هو الافضل من بين جميع المؤسسات التي يمكن أعمل بها ) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.75 ما يعني درجة موافقة متوسطة وبلغ انحرافه معياري 0.96 أي لا يوجد تشتت في الإجابات كما أن حوالي 42.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن العمل في المستشفى هو الافضل من بين جميع المؤسسات التي يمكن العمل بها، بينما حوالي 21.1% لا يوافقون على ذلك.
- المؤشر 02 (تشابه قيمي وتوجهاتي الشخصية مع قيم وتوجهات المؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.51 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحرافه معياري 0.95 أي لا يوجد تشتت في الإجابات كما أن حوالي 59.6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان قيمهم وتوجهاتهم متشابهة مع قيم وتوجهات المؤسسة، بينما حوالي 13.5% لا يوافقون على ذلك.

- المؤشر 03 (أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.42 ما يعني درجة موافقة عالية وبلغ انحرافه معياري 0.99 أي لا يوجد تشتت في الإجابات كما أن حوالي 59.6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يشعرون بانتماء قوي لهذه المؤسسة بينما حوالي 13.4% لا يوافقون على ذلك
- المؤشر 04 (أشعر باستياء إذا تكلم أحدهم عن المستشفى الذي أعمل فيه بسوء) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.28 وهذا يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.80 أي لا يوجد تشتت في الاجابات كما أن حوالي 67.390.4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم يشعرون بالاستياء إذا تكلم أحد بسوء عن المستشفى، بينما 5.7% لا يوافقون على ذلك.
- المؤشر 05 (يسعدني أن يلتحق أبنائي للعمل في هذا المستشفى): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.00 يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.62 أي لا يوجد تشتت في الإجابات كما أن حوالي 42.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنهم سعداء إذا التحق أبنائهم للعمل بالمستشفى الذي يعملون فيه، بينما 36.6% لا يوافقون على ذلك.

الجدول (2-4-ب): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات التوجه التسويقي الداخلي

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار او النسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	لا بد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
بعد بحوث التسويق الداخلي	3.1202	0.70622							متوسط
ارى المستشفى يقوم بدراسة سوق العمل من كل الجوانب قبل البدء في توظيف أفراد جدد	3.0769	1.13494	التكرار	7	11	16	15	3	متوسط
			النسبة %	13.5	21.2	30.8	28.8		
	3.0769	1.09984	التكرار	8	7	20	15	2	متوسط



	3.8	28.8	38.5	13.5	15.4	النسبة %			اعتقد ان المؤسسة على اطلاع بكل مستجدات السوق
منخفض	3	6	15	22	6	التكرار	1.03557	3.4231	تأقلم المؤسسة لشروط التوظيف لديها حسب التخصصات الموجودة في الجامعة
	5.8	11.5	28.8	42.3	11.5	النسبة %			
متوسط	8	11	13	18	2	التكرار	1.15910	2.9038	توسيع المؤسسة دائرة البحث عن المترشحين للعمل بما إلى خارج مكان الاقامة كلما زادت أهمية المناصب الشاغرة
	15.4	21.2	25.0	34.6	3.8	النسبة %			
متوسط							0.73294	2.8923	بعد الاتصال الداخلي
متوسط	3	20	18	7	4	التكرار	1.01627	2.7885	يعمل المستشفى على مشاركة المعلومات مع الموظفين الجدد
	5.8	38.5	34.6	13.5	7.7	النسبة %			
متوسط	4	14	22	8	4	التكرار	1.02237	2.8846	يزودنا المستشفى بقنوات جديدة لإيصال الشكاوى
	7.7	26.9	42.3	15.4	7.7	النسبة %			
متوسط	1	9	26	9	7	التكرار	0.96234	3.2308	ينظم المستشفى لقاءات مع الموظفين خارج محيط العمل مثل الرحلات
	1.9	17.3	50.0	17.3	13.5	النسبة %			
متوسط	2	17	21	9	3	التكرار	0.94254	2.8846	أرى ان المستشفى يهتم بالاتصال الداخلي كوسيلة لفهم حاجات الموظفين
	3.8	32.7	40.4	17.3	5.8	النسبة %			
متوسط	5	18	20	7	2	التكرار	0.96449	2.6731	يجرص على وصول المعلومات الخاصة بالعمل
	9.6	34.6	38.5	13.5	3.8	النسبة %			

									لكل موظف في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح
متوسط							0.67563	2.6000	بعد الاستجابة
متوسط							0.97538	2.5962	ارى ان المستشفى يستجيب لكل حاجات ورغبات الموظف من خلال أنشطة قسم الموارد البشرية
	التكرار	3	27	13	6	3			
	النسبة %	5.8	51.9	25.0	11.5	5.8			
متوسط							1.04841	2.6346	تقوم المؤسسة بتقديم التكوين الكافي للموظفين الذين هم بحاجة له
	التكرار	4	25	13	6	4			
	النسبة %	7.7	48.1	25.0	11.5	7.7			
عالي							0.76795	1.8077	اشعر أنني في حالة جيدة عندما أنجز عملي على أكمل وجه وتكون هناك استجابة
	التكرار	18	28	5	0	1			
	النسبة %	34.6	53.8	9.6	0	1.9			
متوسط							1.07540	2.9808	تستجيب المؤسسة للاحتياجات المادية للموظفين والتي تترجم في سياسة الاجور والحوافز
	التكرار	4	12	23	7	6			
	النسبة %	7.7	23.1	44.2	13.5	11.5			
متوسط							0.93914	2.9808	تستجيب المؤسسة لشكاوى الموظفين المتعلقة بشغل الادوار والمهام الاكثر تلاؤما مع مؤهلاتهم وطموحاتهم
	التكرار	2	14	22	11	3			
	النسبة %	3.8	26.9	42.3	21.2	5.8			
متوسط							0.59785	2.8530	متغير التوجه التسويقي

المصدر اعداد الطالبة اعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الاحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة حول التوجه التسويقي الداخلي بأبعاده (بحوث التسويق الداخلية، الاتصال الداخلي، الاستجابة) وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد

- بعد بحوث التسويق الداخلي: بلغ متوسطه الحسابي 3.12 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.70 حيث كلما اقتربت القيمة الى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- المؤشر 01 (أرى أن المستشفى يقوم بدراسة سوق العمل من كل الجوانب قبل البدء في توظيف أفراد جدد): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.07 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.13 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 34.6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المستشفى يقوم بدراسة سوق العمل من كل الجوانب قبل البدء في توظيف أفراد جدد بينما 34.7% لا يوافقون على ذلك وهي نسب متقاربة

- المؤشر 02 (أعتقد أن المستشفى على اطلاع بكل مستجدات سوق العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.07 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.09 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 32.6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان المستشفى على اطلاع بكل مستجدات سوق العمل بينما 28.9% لا يوافقون على ذلك

- المؤشر 03 (تأقلم المستشفى لشروط الموظفين لديها حسب التخصصات الموجودة في الجامعة) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.42 مما يعني درجة منخفضة عالية وانحراف معياري 1.03 أي يوجد تشتت في الإجابات كما أن حوالي 17.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على إن تأقلم المستشفى لشروط التوظيف لديها حسب التخصصات الموجودة في الجامعة بينما 53.8% لا يوافقون على ذلك

- المؤشر 04 (توسع المؤسسة دائرة البحث عن المرشحين للعمل بها إلى خارج مكان الإقامة كلما زادت أهمية المناصب الشاغرة) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.90 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.15 أي يوجد تشتت في الإجابات كما أن حوالي 36.6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المؤسسة توسع دائرة البحث عن المرشحين للعمل بخارج مكان الإقامة كلما زادت أهمية المناصب الشاغرة بينما 38.4% لا يوافقون على ذلك

- بعد الاتصال الداخلي: بلغ متوسطه الحسابي 2.89 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.73 حيث كلما اقتربت القيمة الى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:
- المؤشر 01 (يعمل المستشفى على مشاركة المعلومات مع الموظفين الجدد): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.78 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.01 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 44.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المستشفى ي عمل على مشاركة المعلومات على الموظفين الجدد بينما حوالي 21.2% لا يوافقون على ذلك
- المؤشر 03 (ينظم المستشفى لقاءات للموظفين خارج محيط العمل مثل الرحلات): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.23 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.96 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 19.2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان المستشفى ينظم لقاءات للموظفين خارج محيط العمل من الرحلات بينما 30.8% لا يوافقون على ذلك
- المؤشر 04 (أرى أن المستشفى يهتم بالاتصال الداخلي كوسيلة لفهم حاجات الموظفين) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.88 مما يعني درجة متوسطة وانحراف معياري 1.94 أي لا يوجد تشتت في الاجابات كما أن حوالي 36.5% من الموظفين المستجوبين يرون أن المستشفى تهتم بالاتصال الداخلي كوسيلة لفهم حاجات الموظفين بينما حوالي 23.1% لا يوافقون على ذلك
- المؤشر 05 (يحرص المستشفى على وصول المعلومات الخاصة بالعمل لكل موظف في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.67 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.96 أي لا يوجد تشتت في الإجابات كما أن حوالي 44.2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان المستشفى يحرص على وصول المعلومات الخاصة بالعمل لكل موظف في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح بينما 17.3% لا يوافقون على ذلك
- بعد الاستجابة: بلغ متوسطه الحسابي 2.6 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.67 حيث كلما اقتربت القيمة الى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- المؤشر 01 (أرى أن المستشفى يستجيب لكل حاجات ورغبات الموظف من خلال أنشطة قسم الموارد البشرية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.59 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.97 أي لا يوجد تشتت في الاجابات. كما أن حوالي 57.7% من الموظفين المستجوبين يرون أن المستشفى يستجيب لكل حاجات ورغبات الموظف من خلال أنشطة قسم الموارد البشرية، بينما حوالي 17.3% لا يوافقون على ذلك
- المؤشر 02 (تقوم المستشفى بتقديم التكوين الكافي للموظفين الذين هم بحاجة له): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.63 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.04 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 55.8% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان المستشفى يقدم للموظفين التكوين الكافي الذين هم بحاجة إليه بينما حوالي 19.2% لا يوافقون على ذلك
- المؤشر 03 (أشعر أنني في حالة جيدة عندما أنجز عملي على أكمل وجه وتكون هناك استجابة) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.80 مما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.76 أي لا يوجد تشتت في الاجابات كما أن حوالي 88.4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على انهم يشعرون بحالة جيدة عند انجازهم العمل كما ينبغي وتكون هناك استجابة بينما حوالي 1.9% لا يوافقون على ذلك
- المؤشر 04 (تستجيب المستشفى للاحتياجات المادية للموظفين والتي تترجم في سياسة الاجور والحوافز) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.98 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.07 أي يوجد تشتت في الإجابات كما أن حوالي 30.8% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المستشفى يحرص تستجيب للاحتياجات المادية للموظفين والتي تترجم في سياسة الأجور والحوافز بينما حوالي 25% لا يوافقون على ذلك
- المؤشر 05 (تستجيب المستشفى لشكاوى الموظفين المتعلقة بشكل الأدوار والمهام الأكثر تلائما مع مؤهلاته وطموحاته) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.98 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.93 أي لا يوجد تشتت في الإجابات كما أن حوالي 30.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ان المستشفى تستجيب لشكاوى الموظفين المتعلقة بشغل الأدوار والمهام الأكثر تلاؤما مع مؤهلاتهم وطموحاتهم، بينما حوالي 27% لا يوافقون على ذلك.

ثانيا: الفروق في متغيرات الدراسة نسبة إلى للمتغيرات الديمغرافية

بعد التطرق إلى المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة، سيتم من خلال هذا المطلب دراسة الفروق في إجابات افراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الدخل.

ويعرض الجدول الموالي الفروق في متغيرات الدراسة حسب الدخل.

الجدول (2-5-أ): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى الدخل

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.356	1.106	0.823	3	2.468	بين المجموعات	الالتزام الاستمراري (المادي)
		0.744	48	35.695	داخل المجموعات	
			51	38.163	المجموع	
0.036	3.076	1.034	3	3.101	بين المجموعات	الالتزام المعياري (الأخلاقي)
		0.336	48	16.132	داخل المجموعات	
			51	19.233	المجموع	
0.057	2.683	1.197	3	3.590	بين المجموعات	الالتزام العاطفي (الوجداني)
		0.446	48	21.410	داخل المجموعات	
			51	24.999	المجموع	

المصدر اعداد الطالبة اعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يبين الجدول (2-5-أ) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من الالتزام الاستمراري (المادي) والالتزام العاطفي (الوجداني) تعزى الدخل INCOME حيث بلغت قيمة مستويات الدلالة على الترتيب 0.356 و 0.057 وهي أكبر من 0.05. في حين يوجد اختلاف في وجهات نظر الموظفين حسب دخلهم، فيما يتعلق بالالتزام المعياري (الأخلاقي) في المستشفى. وفيما يلي سيتم التفصيل في الفروق إذ يعرض الجدول الموالي المقارنات المتعددة اعتمادا على طريقة LSD لمتغيرات الالتزام المعياري حسب الدخل:

الجدول (2-5-ب): المقارنات المتعددة اعتمادا على طريقة LSD لمتغيرات الالتزام المعياري حسب الدخل

المتغير	الدخل (I)	الدخل (J)	الفروق في المتوسط (I-J)	الخط المعياري	مستوى الدلالة
الالتزام المعياري (الأخلاقي)	أقل من 20000	40000-20000	0.49913	0.28605	0.087
		60000-40001	0.68632*	0.9138	0.023
		أكثر من 60000	1.04000*	0.36665	0.007

0.3.3	0.17972	0.18719	60000-40001	-20000
0.065	0.28605	0.54087	أكثر من 60000	40000
0.231	0.29138	0.35368	أكثر من 60000	-40001 60000
0.423	0.32954	0.26609	40000-20000	60000 من أكثر

المصدر اعداد الطالبة اعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نستخلص ما يلي:

- لا توجد فروق بين الالتزام المعياري لدى فئة الموظفين الذين دخلهم أقل من 20000 وبين الفئة من 40000-20000 حيث بلغ مستوى الدلالة 0.087 وهي أكبر من 0.05 بينما توجد فروق لدى الفئة الذين دخلهم أقل من 20000 وبين الفئات من 60000-40001 والأكثر من 60000 حيث بلغ مستوى الدلالة لديهم على التوالي 0.023 و 0.007 وهي أقل من 0.05، كما نلاحظ أن قيمة الفروق في المتوسط (I-J) موجبة حيث بلغت على التوالي  $0.68632^*$  و  $1.04000^*$  وبالتالي فإن الموظفين الأقل دخلا أعلى التزاما معياريا ومن هنا نستنتج أن فئة الموظفين الذين دخلهم أقل من 2000 أكثر التزاما عن باقي الموظفين في المستشفى.
- لا توجد فروق بين الالتزام المعياري لدى فئة الموظفين الذين دخلهم من 40000-20000 وبين الفئات من 60000-40001 والأكثر من 60000 حيث بلغ مستوى الدلالة لديهم 0.303 و 0.65. على الترتيب وهي أكبر من 0.05 بمعنى أن الموظفين الذين دخلهم 60000-40001 وبين الفئة الأكثر من 60000 حيث بلغ مستوى الدلالة لديهم 0.031 وهي أكبر من 0.05.
- المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة نختبر أولا التوزيع الطبيعي للمتغيرات
- أولا: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
- سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الالتواء والتفلطح (Kurtosis)، (Skewness) وتؤكد بحوث الاحصاء أن، (Skewness) يجب أن يكون محصورا بين  $[-1, 1]$  و (Kurtosis) محصورا بين  $[-3, 3]$ .

- ونلاحظ من خلال الجدول (2-6) أن القيم الاحصائية لمعامل الالتواء كانت محصورة بين 0.590 و0.755 وهي في المجال المطلوب، بينما كانت قيم معامل التفلطح محصورة بين 0.097 و1.903 وهي كذلك في المجال المطلوب. وهذا ما يؤكد جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

- الجدول (2-6): التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

Skewness		Kurtosis		المتغيرات
إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	
0.590	0.330	1.903	0.650	بحوث التسويق الداخلي
0.480	0.330	0.400	0.650	الاتصال الداخلي
0.282	0.330	0.097	0.650	الاستجابة
0.233	0.330	1.020	0.650	التوجه التسويقي الداخلي
0.598	0.330	0.520	0.650	الالتزام الاستمراري
0.690	0.330	0.258	0.650	الالتزام المعياري
0.755	0.330	0.994	0.650	الالتزام العاطفي
0.501	0.330	0.432	0.650	الالتزام التنظيمي

المصدر: اعداد الطالبة اعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

ثانيا: نتائج الانحدار البسيط والمتعدد

فيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار البسيط لاختيار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على ك يوجد أثر مباشر للتوجه التسويقي الداخلي على الالتزام التنظيمي

الجدول (2-7-أ): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط:

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى البلاغة F	معامل التحديد المعدل $R^2$	معامل الارتباط (R)
الانحدار	6.049	1	6.049	22.290	0.000	0.295	0.555
الخطأ المتبني	13.570	50	0.271				
المجموع	19.619	51					

المصدر اعداد الطالبة اعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS



ملائمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (2-7-أ) معامل تحديد المعدل يساوي 0.295 وهذا يعني أن 29.5% من التباين في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التوجه التسويقي الداخلي) مستوى الدلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية احصائية الجدول (2-7-ب): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر التوجه التسويقي الداخلي على الالتزام التنظيمي:

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير نمطية			النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.043	2.077		0.356	0.739	ثابت constant
0.000	4.721	0.555	0.122	0.576	التوجه التسويقي الداخلي

المصدر: اعداد الطالبة اعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (2-7-ب) فإن التوجه التسويقي الداخلي لها أثر مباشر على الالتزام التنظيمي حيث أن مستوى الدلالة يساوي: 0.000 وهو أقل من 0.05. كما أن قيمة معامل الارتباط B تساوي 0.555. وبهذا فإن الفرضية الرئيسية مقبولة. وفيما يلي يتم عرض الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة والتي تنص على: يوجد أثر مباشر لبحوث التسويق الداخلية ثم الاتصال الداخلي ثم الاستجابة على الالتزام التنظيمي.

الجدول (2-7-ج): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (المتغير التابع = الالتزام الاستمراري)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى البلاغة F	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (R)
الانحدار	8.203	3	2.734	4.381	0.008	0.166	0.464
الخطأ المتبني	29.960	48	0.624				
المجموع	38.163	51					

المصدر: اعداد الطالبة اعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

ملائمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (2-7-ج) معامل تحديد المعدل يساوي 0.166 وهذا يعني أن 16.6% من التباين في بعد المتغير التابع (الالتزام الاستمراري) مفسر بالتغير في أبعاد المتغير المستقل (بحوث التسويق)

الداخلي، الاتصال الداخلي، الاستجابة) مستوى الدلالة F يساوي 0.008 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (2-7-د): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل (التوجه التسويقي الداخلي وأبعاده) في المتغير التابع (الالتزام الاستمراري):

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات نمطية		المعاملات غير نمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B		
0.103	1.660		0.558	0.926		ثابت constant
0.844	-0.198	-0.033	0.202	-0.040		بحوث التسويق الداخلي
0.349	0.945	0.186	0.232	0.219		الاتصال الداخلي
0.050	2.009	0.338	0.216	0.433		الاستجابة

المصدر: اعداد الطالبة اعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (2-7-د) فإن بحوث التسويق الداخلي الاتصال الداخلي ليس لهما أثر مباشر على الالتزام الاستمراري حيث أن قيم مستويات الدلالة بلغت على التوالي 0.844 و 0.349 وهي أكبر من 0.05. وعليه فإن الفرضية الأولى والثانية مرفوضة. في حين أنه يوجد أثر مباشر على الالتزام الاستمراري حيث بلغت قيمة المستوى الدلالة 0.050 كما أن قيمة معامل الارتباط B تساوي 0.338 أي أن 33.8% من الالتزام الاستمراري مفسرا ببعده الاستجابة. وبهذا فإن الفرضية الثالثة مقبولة.

الجدول (2-7-هـ): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (المتغير التابع = الالتزام المعياري)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى البلاغة F	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (R)
الانحدار	4.978	3	1.659	5.588	0.002	0.213	0.509
الخطأ المتبني	14.255	48	0.297				
المجموع	19.233	51					

المصدر: اعداد الطالبة اعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

ملائمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (2-7-هـ) معامل تحديد المعدل هو 0.213 وهذا يعني أن 21.3% من التباين في بعد المتغير التابع (الالتزام المعياري) مفسر بالتغير في أبعاد المتغير المستقل (بحوث التسويق الداخلي، الاتصال الداخلي، الاستجابة) مستوى الدلالة F يساوي 0.002 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية

الجدول (2-7-و): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل (التوجه التسويقي الداخلي وأبعاده) في المتغير التابع (الالتزام المعياري):

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير نمطية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	
0.071	1.847		0.385	constant ثابت
0.930	0.088	0.014	0.139	بحوث التسويق الداخلي
0.017	2.478	0.473	0.160	الاتصال الداخلي
0.810	0.241	0.040	0.149	الاستجابة

المصدر: اعداد الطالبة اعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (2-7-و) فإن بحوث التسويق الداخلي والاستجابة ليس لهما أثر مباشر على الالتزام المعياري حيث أن قيم مستويات الدلالة بلغت على التوالي 0.930 و 0.810 وهي أكبر من 0.05. وعليه فإن الفرضية الأولى والثالثة مرفوضة. في حين أنه يوجد أثر مباشر للاتصال الداخلي على الالتزام المعياري حيث بلغت قيمة المستوى الدلالة 0.017 وهي أقل من 0.05 كما أن قيمة معامل الارتباط B تساوي 0.473 أي أن 47.3% من الالتزام المعياري مفسر ببعد الاتصال الداخلي. وبهذا فإن الفرضية الثانية مقبولة.

الجدول (2-7-ز): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (المتغير التابع = الالتزام العاطفي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى البلاغة F	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (R)
الانحدار	7.503	3	2.501	6.862	0.001	0.256	0.548
الخطأ المتبني	17.496	48	0.364				
المجموع	24.999	51					

المصدر: اعداد الطالبة اعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

ملائمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (2-7-ز) معامل تحديد المعدل هو 0.256 وهذا يعني أن 25.6% من التباين في بعد المتغير التابع (الالتزام العاطفي) مفسر بالتغير في أبعاد المتغير المستقل (بحوث التسويق الداخلي، الاتصال الداخلي، الاستجابة) مستوى الدلالة F يساوي 0.001 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (2-7-ح): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغير المستقل (التوجه التسويقي الداخلي وأبعاده) في المتغير التابع (الالتزام العاطفي):

مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير نمطية		النموذج	
		المعاملات نمطية Beta	الخطأ المعياري B		
0.066	1.878		0.426	0.800	ثابت constant
0.301	1.046	0.163	0.154	0.161	بحوث التسويق الداخلي
0.587	0.547	0.102	0.177	0.097	الاتصال الداخلي
0.022	2.362	0.376	0.165	0.389	الاستجابة

المصدر: اعداد الطالبة اعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

طبقاً للنتائج الموضحة بالجدول (2-7-ح) فإن بحوث التسويق الداخلي والاتصال الداخلي لها أثر مباشر على الاستمراري حيث أن قيم مستويات الدلالة بلغنا على التوالي: 0.301 و 0.587 وهي أكبر من 0.05 وعليه فإن الفرضية الأولى والثانية مرفوضة. في حين أنه يوجد أثر مباشر للاستجابة على الالتزام العاطفي حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.022 وهي أقل من 0.05. كما أن قيمة معامل الانحدار B تساوي 0.376 أي أن 37.6% من الالتزام العاطفي مفسر ببعد الاستجابة. وبهذا فإن الفرضية الثالثة مقبولة.

## المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

## المطلب الأول: تفسير نتائج الدراسة

فيما يخص نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى الالتزام التنظيمي فقد أجمع الموظفون الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان - بسكرة - على أنه متوسط، حيث أن صور التزام الأفراد تجاهه المستشفى يختلف باختلاف القوة الباحثة والحركة له ن وفيما يلي توضيح للنتائج المتعلقة بكل بعد:

✓ أكدت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام الاستمراري ( المادي ) للموظفين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان - بسكرة - عالية حيث أن استمرار الموظف في العمل يحقق له القيمة الاستثمارية من خلال التحكم في درجة التزامه تجاه المستشفى أي أن هذا الارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة المتحصل عليها، وذلك أن العوائد التي تقدمها المستشفى تفوق ما يمكن أن تقدمه باقي المستشفيات وهذا ما سيفقده الموظف لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ، فبغض النظر عن الأسباب الوظيفية إلا أنه من الصعوبة ترك العمل بالمستشفى ، أما إذا وجد عوائد أفضل من التي تقدمها له المستشفى فلن يتردد بالانتقال إليها .

✓ كما أكدت الدراسة أن مستوى الالتزام المعيار (الأخلاقي) للموظفين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة عالية، حيث أن الالتزام الأخلاقي من بين أهم الأسباب التي تدفع الموظف للبقاء في عمله، فهو السبب في علاقات الصداقة التي تربط الموظفين فيما بينهم، وهذا ما يجعل المستشفى تدعم موظفيها وتسمح لهم بالتفاعل الايجابي وليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل. وفي مقابل ذلك تعزز شعور الفرد بالاهتمام بسمعة المستشفى ومصيرها وتجعله لا يتغيب عن عمله.

✓ كذلك بينت نتائج الدراسة أن الموظفين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة قدموا درجة موافقة عالية حول الالتزام العاطفي (الوجداني) ن حيث وضحو أن الالتزام العاطفي يرجع الى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمستشفى ذلك أنهم يشعرون بانتماء قوي للمستشفى من خلال تشابه قيمهم وتوجهاتهم مع قيم وتوجهات المستشفى، ويرون أن عملهم الأفضل من بين جميع المستشفيات ويكونوا سعداء أكثر إذا التحق أبناءهم للعمل بها، فيكون الارتباط بذلك بين الموظفين بالمستشفى وفق ما تقدمه لهم متطلباتهم.

فيما يخص نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى التوجه التسويقي الداخلي فقد أجمع الموظفون الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة على أنه متوسط، حيث أن التوجه التسويقي الداخلي بالمستشفى يعتبره ضرورة يجب أن تسبق التطبيق الفعال للاستراتيجيات التسويقية الداخلية بمعنى آخر توليد الاستخبارات المتعلقة بالمستشفى ثم نشرها

وتبادلها عبر الإدارات المختلفة داخل المستشفى وبعد ذلك الاستجابة لتلك الاستخبارات من خلال اتخاذ القرارات. وفيما يلي توضيح النتائج المتعلقة بكل بعد:

✓ أكد الموظفون أن المستشفى تفتقد لتقنية دراسة سوق العمل من الجوانب قبل البدء في توظيف أفراد جدد فهي ليست على دراية كاملة بكل مستجدات سوق العمل، فيجب عليها أن توسع دائرة البحث عن المرشحين للعمل بها إلى خارج مكان الإقامة كلما زادت أهمية المناصب الشاغرة، وهذا ما يجعلنا نحكم أن بعد بحوث التسويق الداخلي للإدارة بالمستشفى كان متوسط.

✓ كذلك الاتصال الداخلي كان متوسط، حيث أن المستشفى تفتقد نسبيا لاتصال بين المدير والموظفين خاصة فيما يتعلق بالموظفين الجدد، فالإتصال الداخلي يجب أن يكون وسيلة المستشفى لفهم حاجات الموظفين ويحرص على وصول المعلومات الخاصة بالعمل لكل موظف في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح وذلك بتوسيع قنوات الاتصال بين المدراء في مختلف الأقسام من جهة والمستويات الهرمية من جهة أخرى.

✓ من جهة أخرى أكدت النتائج أن بعد الاستجابة كان عاليا، حيث أن المستشفى تستجيب لحاجات ورغبات الموظف من خلال أنشطة قسم الموارد البشرية، إلا أنها لا تقدم التكوين الكافي للموظفين الذين هم بحاجة له، وأحيانا تستجيب للاحتياجات المادية للموظفين المترجمة في سياسة الأجور والحوافز ولشكاوى الموظفين.

✓ أكدت نتائج الدراسة كذلك على أن الموظفين بالمستشفى أجمعوا على أنه لا توجد فروق لكل من الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري فيما يخص المتغير الديموغرافي (الدخل)، بينما توجد فروق الالتزام المعياري تغرى للدخل حيث أن الموظفين الأكثر التزاما في المستشفى هم الأقل دخلا ففي الغالب نجد أنهم أصحاب القلوب الرحيمة التي تعمل وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة للناس حيث أنهم يعطون وقتهم الكامل أصحاب الدخل المرتفع تكونون أقل التزاما وذلك لانشغالهم في أعمال أخرى

### المطلب الثاني: تفسير نتائج اختيار الفرضيات

✓ تؤكد نتائج الدراسة أن التوجه التسويقي الداخلي له أثر إيجابي في تحقيق الالتزام التنظيمين فالتوجه التسويقي الداخلي يساهم في تحقيق العديد من المخرجات الايجابية للمستشفى كما يساعدنا على التغيير التنظيمي وتبنى أي فلسفة جديدة، حيث أنه يرتبط بكافة الإدارات الأخرى بالمستشفى وذلك بهدف بناء استخبارات تسويقية لجمع المعلومات الداخلية وتبادلها وتوزيعها والاستجابة لها، مما يسمح للموظف بالإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتحميد تلك القيم.

✓ كما أكدت الدراسة أن بحوث التسويق الداخلي ليس لها أثر إيجابي في تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي) حيث أن هذا البعد يتعلق بالإجراءات التي تسمح بالفهم الجيد للحاجات الحالية والمستقبلية للموظفين إضافة العوامل المؤثرة في تلك الحاجات، إلا أنه لا يؤثر على الالتزام التنظيمي قابل لتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

✓ كما ظهرت نتائج الدراسة أن الاتصال الداخلي ليس له أثر إيجابي في تحقيق الالتزام الاستمراري والالتزام العاطفي، حيث أن الهدف من الاتصال الداخلي هو إيجاد استراتيجيات تسويقية داخلية جديدة وأهداف استراتيجية خاصة بالموظفين، والهدف الثاني هو بناء إدراك لحاجات الموظفين لدى مدراء المستشفى فغياب هذه الأهداف تؤثر سلبا على الالتزام الاستمراري من ناحية حيث أن أصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية فالفرد يعتمد على المنفعة التي يحصل عليها من المستشفى وعدم تأثير الاتصال الداخلي عليه لا يسمح له باكتساب المنافع التي تقدمها له المستشفى وبالتالي فإن ذلك يجعله يفكر في الانتقال الى مؤسسة أخرى للعمل فيها. ومن ناحية أخرى لا يؤثر على الالتزام العاطفي لأن ذلك لا يسمح للموظف بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود، فأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة

✓ كما أن للاتصال الداخلي أثر إيجابي في تحقيق الالتزام المعياري، حيث أن الاتصال الداخلي يسمح للفرد بالبقاء في المستشفى والمشاركة والتفاعل الإيجابي وليس فقط إجراءات تنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة لمنظمة حيث أن أصحاب هذا التوجه هم أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

✓ وأكدت نتائج الدراسة كذلك أبعاد الاستجابة له أثر إيجابي في تحقيق الالتزام الاستمراري والالتزام العاطفي فالاستجابة تحت بتصميم الوظائف بما تتماشى وحاجات الموظفين، جعل الإدارة أكثر اهتماما واعتبارا لحاجات الموظفين وتقديم التدريب لهم من أجل تطوير مهاراتهم وقدراتهم حسب متطلبات ومواصفات الوظيفة بذلك تكون درجة إدراك الموظف للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وكيان وتنوع المهارات وبالتالي تحقيق منافع وطموحات عالية من خلال الاستمرار في العمل. كما أن الاستجابة لحاجات الموظف تجعله أكثر رضا وسعادة بانتمائه للمستشفى.

✓ في حين الاستجابة ليس لها أثر مباشر في تحقيق الالتزام المعياري والذي قد ينبع من شخصية الموظف وقيمه الأخلاقية وليس ترجمة لسياسة المستشفى.

## المطلب الثالث: الاقتراحات وتوجيهات لبحوث مستقبلية

### الاقتراحات

- ✓ اعتمادا على نتائج الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات الآتية للمستشفى محل الدراسة:
- ✓ إن الاعتراف بجهود الموظف والنقاش معه حول كيفية تطوير ذاته لها أثر قوي على مخرجاته وسلوكياته ومستوى ولائه للجهة التي يعمل بها.
- ✓ أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والاستفادة من خبراتهم وآرائهم.
- ✓ التواصل الدائم مع العاملين والاستماع لمشاكلهم بقنوات مفتوحة ومشاركتهم في حلها بشكل شمولي.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالاتصال الداخلي، بحيث تحرص المستشفى على وصول المعلومات الخاصة بالعمل لكل موظف في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح.
- ✓ يعد الاهتمام بالدليل المادي وجوانب الملموسة ذات تأثير بالغ على التزام الموظفين، ومن هنا توصي الباحثة بضرورة الاهتمام بالمظهر الداخلي للمؤسسة.
- ✓ استجابة المؤسسة لشكاوى الموظفين المتعلقة بشغل الأدوار والمهام الأكثر تلاؤما مع مؤهلاتهم وطموحاتهم.
- ✓ ضرورة قيام المؤسسة بدراسة سوق العمل من كل الجوانب قبل البدء في توظيف أفراد جدد.
- ✓ إدراك المؤسسة لأهمية العنصر البشري لأن ذلك يساهم في تحقيق أهدافها ورغباتها.

### توجيهات لبحوث مستقبلية

تم اختيار الالتزام التنظيمي كمتغير تابع في هذه الدراسة نظرا لأهميته الكبيرة في كل مؤسسة إذ أنه يرسخ الرغبة الذاتية لدى الفرد في المؤسسة على بذل أقصى درجة من الجهد في العمل ينبع ذلك من الإيمان التام بأهداف وقيم المؤسسة، والرغبة الشديدة في المحافظة على عضويتها، وذلك بهدف الحفاظ على استمراريته وتطويرها، وتم اختيار التوجه التسويقي الداخلي كمتغير تابع الرغبة الباحثة البحث في هذا الموضوع ومعرفة ما إذا كانت هناك علاقة حقيقية بينه وبين الالتزام التنظيمي ولقد تم التأكد من هذه الدراسة أن التوجه التسويقي الداخلي مستقبلا لأكثر من مؤسسة كما يمكن استخدام تقنية المقابلة لما لها من إيجابيات من أجل الحصول على معلومات أوفر وأيضا تساهم في رفع مهارات الباحث الاستقصائية



ومن خلال دراستنا هذه، نجد أن جل الدراسات السابقة تناولت التوجه التسويقي الداخلي كمتغير مستقل بأبعاده، لذا نقترح توسيع الرؤية في هذا الموضوع، كما يمكن ربط هذا المتغير إضافة لالتزام التنظيمي بوظائف المؤسسة الأخرى وكذا التعلم التنظيمي والثقافة التنظيمية.

كما يمكن في الدراسات المستقبلية التخصص في مجال محدود أو بعد محدد من أجل التحكم في متغيراته والحصول على نتائج أكثر دقة.

## خلاصة الفصل

تم من خلال هذا الفصل التعرف على المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة وعرض نتائج البحث ولقد اعتمدت الباحثة على الاستبيان معلومات الدراسة وهدف هذا الاستبيان هو الإجابة على إشكالية البحث التالية:

ما مدى مساهمة التوجه التسويقي الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين بأنواعه المختلفة (الاستمراري، الاتجاهي، والمعياري) للمؤسسة العمومية الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة؟

فبعد استرجاع الاستبيان تم تحليل نتائجه بالاعتماد على برنامج SPSS وتوصل البحث إلى التوجه التسويقي الداخلي له أثر إيجابي في تحقيق الالتزام التنظيمي. كما قدمت الباحثة في هذا الفصل مجموعة من التوصيات والتوجيهات المستقبلية تتمحور حول موضوع الدراسة الحالية.

خاتمة

نخلص في الأخير إل أن التوجه التسويقي الداخلي فلسفة حديثة تعمل على خلق المناخ الذي يتيح للموظف تحقيق رغباته واحتياجاته من وظيفته بغية تحقيق رضاه

فبرغم من حاجة المؤسسات الجزائرية لإعداد وتنفيذ هذه الفلسفة إلا أن تلك الحاجة لم توضع بعد موضع التنفيذ بالشكل المناسب وذلك لندرة الأدوات العلمية المستخدمة في قياس درجة التوجه التسويقي الداخلي في المؤسسات، إلا أن تلك المحاولات اتسمت بأنها صيغت لأغراض محددة ولم تبنى على أساس علمي لبناء نموذج لقياس التوجه التسويقي الداخلي وهذا ما يؤدي الى صعوبة تنفيذ التوجه التسويقي الداخلي للعديد من المؤسسات حيث أن هذه الصعوبات ناتجة عن ضرورة إحداث تغيرات جذرية في الفكر الإداري للمديرين قبل وضع هذه الفلسفة موضع التنفيذ. فمن الضروري وجود التكامل بين إدارة التسويق وبين بقية الإدارات الداخلية بالمؤسسة حيث يؤدي ذلك الى الاقتناع بأهمية التوجه التسويقي الداخلي ومن ثم ضرورة تنبيه وكذلك إعطاء المؤسسة اهتماما كافيا لدراسة الاختلاف بين اهتمام الإدارات الداخلية للمؤسسة الواحدة بتطبيق فلسفة التوجه التسويقي الداخلي.

- فالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة من أهم المتغيرات السلوكية التنظيمية التي من خلالها يتم تطبيق فلسفة التوجه التسويقي الداخلي على أكمل وجه، وذلك من خلال شعور الموظفين بواجباتهم اتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.
- ومن خلال الدراسة يتضح جليا أن من أهم مقومات نجاح فلسفة التوجه التسويقي الداخلي هو نظرة الموظف الايجابية لقيم وممارسات المؤسسة والولاء لها والرغبة في البقاء فيها.
- وجعل أهدافها من جهة، ومن جهة أخرى وجود نظام معلومات التسويقية الداخلية فعال، فبدون وجود هذا النظام لا يمكن أن نتكلم عن مؤسسة ناجحة، حيث يساهم نظام المعلومات التسويقية الداخلية في التدفق المستمر للمعلومات سواء كانت معلومات داخلية في سجلات وتقارير أو تلك التي يتم جمعها من الأطراف الناشطة في بيئة المؤسسة والتي تؤثر على المؤسسة ككل، حيث يتم جمع وتحليل المعلومات من أجل اتخاذ القرارات المناسبة والكشف عن الفرص والتحديات التي تواجهها المؤسسة.
- ونظرا لأهمية الالتزام التنظيمي وجب على المؤسسات إشراك الموظفين في أهدافها وطموحاتها وجعلها هدف واحد، فكلما زاد شعورهم بالالتزام زاد تقبلهم للتغيير والتطوير التنظيمي لأجل تفوق وازدهار المؤسسة، فارتفاع الالتزام يقلص من مقاومة التغيير ويجعلهم يبادرون بالتطوير والتحسين والأساليب العمل ولا ينتظرون طلب الإدارة،

وهذا من خلال تقديم أفكارهم ومقترحاتهم في إجراءات العمل بذلك ويمكن المؤسسة من الوصول الى آفاق عالية. ومن نتائج الدراسة الميدانية لهذا البحث توضح ما يلي:

- مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين الإداريين بالمؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة متوسط
- تبين أن كل من الالتزام الاستمراري والمعياري والعاطفي عالي
- مستوى التوجه التسويقي الداخلي للموظفين كان بدرجة متوسطة
- بحوث التسويق الداخلي والاتصال الداخلي بمستوى متوسط بينما الاستجابة للاستخبارات الداخلية كانت عالية
- عدم وجود فروق لكل من الالتزام العاطفي والاستمراري فيما يخص المتغير الديموغرافي الدخل بينما توجد فروق للالتزام المعياري تغرى الدخل.
- التوجه التسويقي الداخلي له أثر ايجابي في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- بحوث التسويق الداخلي ليس لها أثر ايجابي في تحقيق الالتزام التنظيمي بأبعده (الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، الالتزام العاطفي).
- الاتصال الداخلي ليس له أثر ايجابي في تحقيق الالتزام الاستمراري والالتزام العاطفي وله أثر ايجابي في تحقيق الالتزام المعياري.
- وجود أثر ايجابي للاستجابة على الالتزام الاستمراري والالتزام العاطفي وليس لها أثر ايجابي في تحقيق الالتزام المعياري.
- تتبنى المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان فلسفة التوجه التسويقي الداخلي بشكل نسبي.

# قائمة المراجع

أ- الكتب

1. أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2011.
2. أيمن أحمد راشد، محمد أحمد أبوزيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام برنامج SPSS، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2009.
3. برنوطي سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005.
4. تيسير العجاردة، التسويق المصرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2010.
5. جرينبرج، جيرالد، بارون، ترجمة رفاعي محمد، بسيوني اسماعيل، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 2004.
6. جمال الدين المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
7. حسين ياسين طعمة، إيمان حنوشي، طرق الإحصاء الوصفي دار صفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
8. حميد عبد النبي الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة TQM والإيزو ISO، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003.
9. رنجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الاسس والنظرية والتطبيق العلمي، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الرابعة، 2009.
10. الزعبي علي فلاح، الاتصالات التسويقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2010.
11. سهيلة محمد عباس علي حسين، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1. 1999.
12. شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss، دار المناهج، الاردن، 2008.
13. صفوان محمد المبيضين، عائض بن الشاقي الأكتبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012.
14. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005.

15. طائي حميد والعلاق بشير، مبادئ التسويق الحديث (مدخل شامل)، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
16. عاشور أحمد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية-مصر، 1990
17. عبيدات محمد ابراهيم، مبادئ التسويق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 1999.
18. علي محمد أحمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع (منظور الالتزام التنظيمي)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015.
19. عميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، 2002.
20. عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، دار البيان للنشر والتوزيع، 1999.
21. محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2008.
22. محمد عبد العالي نعيمة وحسن ياسين طعمة الاحصاء التطبيقي، دار وائل للنشر، الأردن (عمان)، الطبعة الاولى، 2008.
23. محمد منير حجاب، الاسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط3، 2000.
24. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط1، 2010.
25. موسى اللوزي، التطور التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2003
26. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات وعلم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
27. نجم نجم عبود، المدخل الياباني على إدارة العمليات (الاستراتيجية والنظم والأساليب)، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
28. النسور إياد، استراتيجية التسويق مدخل نظري وكمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2012.
29. نظام موسى سويدان، نزار عبد الحميد البراوي، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، 2009.



30. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، درا وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005.
31. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، درا وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط4، 2008.
32. هيجان عبد الرحمان أحمد، الولا أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ط1، 1999.
33. الواصل، ع.ع، البحث العلمي خطواته مراحل وأسابيه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة غزة، وزارة المعارف المملكة العربية السعودية، 1999.
- ب- الاطروحات والرسائل**
34. إبتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي تتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، تخصص أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
35. آقطي جوهره، أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة الفنادق الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص علوم التسيير وجامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
36. بو بكر العباسي، دور التسويق الداخلي في جودة الخدمة الفندقية، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، ورقلة-الجزائر، 2009.
37. حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل كلية علم النفس، جامعة الجزائر، 2008.
38. حوارة، أحمد، شقيقات، سليمان، صبيح، يوسف، تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم التسويق، جامعة النجاح الوطنية، دمشق، 2011.
39. خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006.
40. درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين -دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية-، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة واقتصاد، جامعة الموصل العراق، 2002.

41. رايح برباخ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة مسيلة، 2014
42. رائد ضيف الله الشوايكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في آمانة عمان الكبرى، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2010
43. زاهي ابراهيم ليدر عمر احمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على اداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الاسلامية، غزة 2013.
44. سامي ابراهيم حماد حنوننة، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة اعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2006.
45. سهام موسى دربالي، واقع ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أربد-الأردن، 2009.
46. صالح عمرو كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون-دراسة ميدانية لعينة من المصارف اليمنية-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق-سوريا، 2006. حسن عبد المحسن أبو سنينية، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا-دراسة عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق للدراسات العليا، سوريا، 2013
47. صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين (دراسة حالة على بلدية غزة)، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006 .
48. عاشوري ابتسام، (الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الحلفة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015.

49. فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية-دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، ط2، 2013/2014.

50. المثالي عبد الله الطجم، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002

51. محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، حالة القطاع البنكي في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة وأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010

52. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005

53. محمد محمد مصطفى أبو حباب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014

54. موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، مذكرة ماجستير غير منشورة، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010

55. نبيلة سعيداني، أثر نظام المعلومات والتوجه التسويقي على أداء المؤسسات، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، جامعة باتنة، الجزائر، 2015

56. وردة العزيز، علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات (دراسة ميدانية لمؤسسة تونيك)، رسالة الماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوزيعة، الجزائر، 2009/2010.

### ج- المجلات

57. أحمد محمد بني عيسى ورياض أحمد أبا زيد، (دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني)، مجلة العلوم الاردنية، الاردن، المجلد 41، العدد 02، 2014.

58. أمل ابراهيم أحمد الحاج وهاني الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد السادس، العدد الأول، 2010.

59. عبد الرحمان برفوق، هدى درنوني، الالتزام التنظيمي، المفهوم، الأبعاد والنتائج، جامعة بسكرة، الجزائر، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 13، 2014.

60. لوزي حسن أحمد، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية، مجلة الإدارة والاقتصاد، الكويت، العدد 83، 2010.

#### د- المقالات

61. حامد سعيد شعبان، أثر التسويق الداخلي لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمات المصرفية، جامعة الأزهر، مقال متوفر على: [www.scribd.com/doc/20149100](http://www.scribd.com/doc/20149100)، تاريخ الاطلاع 2016/12/10

62. Berry.L, **Relationship Marketing: Emergion prespectivesion on Service Marketing**, American Marketing Association, 1983.
63. Laurent Morin, **De L'orientation-Marketing à L'orientation-Marché (3)**, GECKO communication, 2002
64. Philip Kotler, **Marketing management Millennium**, Custon Edition for University of phoenise, Boston, 2001.
65. Sekaran.v. Research Methods for Business aSkill Builduig Approach, 4<sup>th</sup> edition ,John Wiley and Sons,Inc, new York,2004.
66. Sudhir.H Kale, **The rising importance of internal Marketing for Macau casinos: Strategies and consequences**, Band University Australia, 04 December 2004.
67. Zikmund, Business research Methods. Harcourt Brace Jovanovich:th, 2003.

68. Parastou Mohamed Karimi et all: **The Effect of internal Marketing on Knoeweledge Management and learning**, international conference on technology and Business Management, Islamic, ozad university, 28March,2011.
69. Ponagiotis Kyriazapoulos-Et All: **Implementing, Internal Marketing through Employes motivation**, POMS 18th annual conference, Dallos-Texas, USA, 4 to 7 May2007, 2007.

ج- المجلات

- 70.Allen.N and Meyer, **The measurement and antecedants of Affective, continnous and normative commitment to the organization**, Journal of occupational Psychology, J1990.
- 71.Awwad,m.s and agti, d, **the impact of internal maketing on Joranian commercial bank 's market orientation**, journal of bank marketing ,2011.
- 72.Gunaris.S.P, **Internal-Marketing Orientation and its measurement**, Journal of Business Research, 2006.
- 73.Lings, I.N.; and Greenly.GE; **Measuring Internal Market Orientation**, Journal of Service Researsh, 2005.
- 74.Peter Jones, **Internal Marketing**, pargamon Journal LTD, Vol5, N°4, 1996.
- 75.Saad. N.M, Ahmed.R.R, and Rafiq.M, **Internal Marketing: using Marketing-like Approaches to Build Business comptencies and Improve performance in large Malaysian corporations**, Asian Academy of Management Journal, 2002.

د- المذكرات

- 76.Minisi. ,M.A., **The Evaluation of the Employee Assistance Programmes internal Marketing in the National Prosecuting Authority**, Unpublished Sumitted impartial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Master of Social science in Employee Assistance Programmes University of pretoria,2005.

ه- المواقع الالكترونية

77. Dawn, Oetjen, PHD and Tinothy Rotaruis, **Internals Marketing: the prescription for Dailysis center Success**, 2002, p704. <http://www.ene.ph.com/edt/w3/op103.pdf>.

# قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
08	أهداف التسويق الداخلي حسب جرونروس Gronroos	(1-1)
21	مقارنة بين المزيجين التسويقيين الداخلي والخارجي	(2-1)
31	الفروق الأساسية بين التسويق الداخلي والخارجي	(3-1)
38	النموذج المعدل للتوجه التسويقي الداخلي	(4-1)
54	محددات الالتزام التنظيمي وفق عدد الباحثين	(5-1)
62	الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي	(6-1)
93	معامل الثبات لفقرات بعد بحوث التسويق الداخلي	(1-2-أ)
94	معامل الثبات لفقرات بعد الاتصال الداخلي	(1-2-ب)
94	معامل الثبات لفقرات بعد الاستجابة	(1-2-ج)
94	معامل الثبات لفقرات بعد متغير التوجه التسويقي الداخلي	(1-2-د)
95	معامل الثبات لفقرات بعد الالتزام الاستمراري (المادي)	(1-2-هـ)
95	معامل الثبات لفقرات بعد الالتزام المعياري (الأخلاقي)	(1-2-و)
95	معامل الثبات لفقرات بعد الالتزام العاطفي (الوجداني)	(1-2-ز)
96	معامل الثبات لفقرات بعد متغير الالتزام التنظيمي	(1-2-ط)
97	الصدق البنائي لمؤشرات بعد بحوث التسويق الداخلي	(2-2-أ)



98	الصدق البنائي لمؤشرات بعد الاتصال الداخلي	(2-2-ب)
99	الصدق البنائي لمؤشرات بعد الاستجابة	(2-2-ج)
100	الصدق البنائي لمؤشرات بعد الالتزام المادي	(2-2-د)
101	الصدق البنائي لمؤشرات بعد الالتزام الاخلاقي	(2-2-هـ)
102	الصدق البنائي لمؤشرات بعد الالتزام العاطفي	(2-2-و)
103	توزيع العينة حسب الجنس	(2-3-أ)
103	توزيع العينة حسب العمر	(2-3-ب)
104	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(2-3-ج)
104	توزيع العينة حسب الدخل الشهري	(2-3-د)
105	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الالتزام التنظيمي	(2-4-أ)
110	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات التوجه التسويقي الداخلي	(2-4-ب)
116	تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للدخل	(2-5-أ)
116	المقارنات المتعددة اعتمادا على طريقة LSD لمتغيرات الالتزام المعياري حسب الدخل	(2-5-ب)
118	التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	(2-6)
118	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط	(2-7-أ)
119	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط لاختيار أثر التوجه التسويقي الداخلي على الالتزام التنظيمي	(2-7-ب)

119	نتائج تحليل التباين الانحدار المتعدد (المتغير التابع = الالتزام الاستمراري)	(2-7-ج)
120	نتائج تحليل التباين الانحدار المتعدد لاختيار أثر المتغير المستقل (التوجه التسويقي الداخلي في المتغير التابع الالتزام الاستمراري)	(2-7-د)
120	نتائج تحليل التباين الانحدار (المتغير التابع = الالتزام المعياري)	(2-7-هـ)
121	نتائج تحليل التباين الانحدار المتعدد لاختيار أثر المتغير المستقل (التوجه التسويقي الداخلي في المتغير التابع الالتزام المعياري)	(2-7-و)
121	نتائج تحليل التباين الانحدار (المتغير التابع = الالتزام العاطفي)	(2-7-ز)
122	نتائج تحليل التباين الانحدار المتعدد لاختيار أثر المتغير المستقل (التوجه التسويقي الداخلي في المتغير التابع الالتزام العاطفي)	(2-7-ح)

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
18	أنواع التسويق الداخلي	(1-1)
23	اجراءات التسويق الداخلي	(2-1)
26	مثلث العلاقات التسويقية (مثلث الخدمة)	(3-1)
30	التوجه التسويقي الداخلي	(4-1)
35	التوجه التسويقي	(5-1)
36	نظرة شاملة لمكونات التوجه التسويقي	(6-1)
37	الابعاد السلوكية للتوجه التسويقي الداخلي	(7-1)
40	النموذج البديل للتوجه التسويقي الداخلي	(8-1)
47	اهمية الالتزام التنظيمي	(9-1)
51	مراحل تطور الالتزام التنظيمي	(10-1)
54	أبعاد الالتزام التنظيمي	(11-1)
77	نموذج الدراسة	(12-1)
88	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان	(1-2)
103	دائرة نسبية لتوزيع العينة حسب الجنس	(أ-2-2)
103	دائرة نسبية لتوزيع العينة حسب العمر	(ب-2-2)
104	دائرة نسبية لتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي	(ج-2-2)
104	دائرة نسبية لتوزيع العينة حسب الدخل الشهري	(د-2-2)

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع:
	شكر و عرفان
	الاهداء
	خطة البحث
<b>الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة</b>	
أ	مقدمة
ب	إشكالية الدراسة
ج	أهداف الدراسة
د	أهمية الدراسة
د	حدود الدراسة
د	التعريفات الاجرائية
و	المنهج المستخدم في الدراسة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الاول: الإطار النظري للتوجه التسويقي الداخلي
03	المطلب الاول: مفاهيم أساسية حول التسويق الداخلي
03	أولاً: مفهوم التسويق الداخلي

06	ثانيا: أهمية التسويق الداخلي وأهدافه
09	ثالثا: خصائص التسويق الداخلي
09	رابعا: مراحل تطور التسويق الداخلي
12	المطلب الثاني: أبعاد التسويق الداخلي وأنواعه
12	أولا: أبعاد التسويق الداخلي
18	ثانيا: أنواع التسويق الداخلي
19	المطلب الثالث: تبني التسويق الداخلي
19	أولا: المزيج التسويقي الداخلي
23	ثانيا: إجراءات التسويق الداخلي
27	ثالثا: استراتيجية التسويق الداخلي
28	رابعا: نتائج تبني التسويق الداخلي
29	المطلب الرابع: التوجه التسويقي الداخلي
29	أولا: العلاقة التبادلية بين التسويق الداخلي والخارجي
31	ثانيا: مفهوم التوجه التسويقي الداخلي
32	ثالثا: خصائص التوجه التسويقي الداخلي
33	رابعا: مراحل التوجه التسويقي الداخلي
34	خامسا: نماذج التوجه التسويقي الداخلي
41	المبحث الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي

41	المطلب الأول: أساسيات حول الالتزام التنظيمي
41	أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي
44	ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي
45	ثالثاً: أهمية الالتزام التنظيمي
47	المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي وأبعاده
48	أولاً: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي
52	ثانياً: مراحل الالتزام التنظيمي
54	ثالثاً: أبعاد الالتزام التنظيمي
54	المطلب الثالث: تبني الالتزام التنظيمي
56	أولاً: محددات الالتزام التنظيمي
58	ثانياً: مداخل الالتزام التنظيمي
60	ثالثاً: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي
64	المبحث الثالث: العلاقة بين التوجه التسويقي الداخلي والالتزام التنظيمي
64	المطلب الأول: التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي
66	المطلب الثاني: أبعاد التوجه التسويقي الداخلي والالتزام التنظيمي
66	أولاً: علاقة بحوث التسويق بالالتزام التنظيمي
66	ثانياً: علاقة الاتصال الداخلي بالالتزام التنظيمي
67	ثالثاً: علاقة الاستجابة بالالتزام التنظيمي



67	المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول التوجه التسويقي الداخلي والالتزام التنظيمي
67	أولاً: الدراسات السابقة التي تتعلق بالتوجه التسويقي الداخلي والالتزام التنظيمي
71	ثانياً: الدراسات السابقة التي تتعلق بالالتزام التنظيمي
74	ثالثاً: الدراسات السابقة حول التوجه التسويقي الداخلي والالتزام التنظيمي
78	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمتغيرات الدراسة - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان - بسكرة-	
80	تمهيد
81	المبحث الأول: منهجية الدراسة
81	المطلب الأول: أسلوب الدراسة
81	أولاً: تصميم الدراسة
82	ثانياً جمع بيانات الدراسة
83	ثالثاً أداة الدراسة
83	رابعاً: أساليب التحليل
85	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها
85	أولاً: مجتمع الدراسة
85	ثانياً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
93	ثالثاً: عينة الدراسة
93	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

93	أولاً: ثبات أداة الدراسة
96	ثانياً: صدق أداة الدراسة
103	المبحث الثاني: نتائج الدراسة
103	المطلب الاول: وصف عينة الدراسة
105	المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان -بسكرة -
105	أولاً: المتوسط الحسابي ونسب الموافقة
116	ثانياً: الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للمتغيرات الديمغرافية
117	المطلب الثالث: نتائج اختيار فرضيات الدراسة
117	أولاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
118	ثانياً: نتائج الانحدار البسيط والمتعدد
123	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
123	المطلب الاول: تفسير نتائج الدراسة
124	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
126	المطلب الثالث: التوصيات وتوجيهات البحوث المستقبلية
128	خلاصة الفصل
130	خاتمة
133	قائمة المراجع
142	قائمة الجداول

## فهرس المحتويات

146	قائمة الأشكال
148	فهرس المحتويات
155	الملاحق

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
استمارة رسالة ماستر

عزيزي الموظف:

تحية طيبة ....

أضع بين يديك استمارة خاصة بدراسة أثر التوجه التسويقي الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية حكيم سعدان بسكرة، أرجو منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل درجة الماستر، تخصص تسيير موارد بشرية جامعة بسكرة، لذا أرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستكون دقة إجابتكم ومساهمتم عونا كبيرا لي في التوصل الى نتائج موضوعية علمية وعلمية.

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير

الطالبة: لامية لعور

إشراف الدكتورة: أقطي جوهرة

الجزء الأول: البيانات الشخصية

أرجو تعبئة البيانات التالية

1-الجنس ذكر  أنثى

2-العمر من 20-29 سنة  من 30-39 سنة

من 39-40 سنة  من 50 سنة فأكثر

3-المستوى التعليمي باكالوريا فأقل  ليسانس

مهندس  ماجستير فأكثر

4-الدخل الشهري: (بالدينار الجزائري) أقل من 20000  20001 الى 40000

من 40001 الى 60000  أكثر من 60000

الجزء الثاني: الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها)

المتغير	الرقم	العبارات القياسية	التقييم			
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
التوجه التسويقي الداخلي	1	ارى المستشفى يقوم بدراسة سوق العمل من كل الجوانب قبل البدء في توظيف أفراد جدد				
	2	اعتقد ان المستشفى على اطلاع بكل مستجدات سوق العمل				
	3	تأقلم المستشفى لشروط التوظيف لديها حسب التخصصات الموجودة في الجامعة				
	4	توسيع المؤسسة دائرة البحث عن المترشحين للعمل بما إلى خارج مكان الإقامة كلما زادت أهمية المناصب الشاغرة				
الاتصال الداخلي	5	يعمل المستشفى على مشاركة المعلومات مع الموظفين الجدد				
	6	يزودنا المستشفى بقنوات جديدة لإيصال الشكاوى				
	7	ينظم المستشفى لقاءات مع الموظفين خارج محيط العمل مثل الرحلات				
	8	أرى ان المستشفى يهتم بالاتصال الداخلي كوسيلة لفهم حاجات الموظفين				
	9	يحرص المستشفى على وصول المعلومات الخاصة بالعمل لكل موظف في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح				
الاستجابة	10	ارى ان المستشفى يستجيب لكل حاجات ورغبات الموظف من خلال أنشطة قسم الموارد البشرية				
	11	تقوم المستشفى بتقديم التكوين الكافي للموظفين الذين هم بحاجة له				
	12	اشعر أنني في حالة جيدة عندما انجز عملي على أكمل وجه وتكون هناك استجابة				
	13	تستجيب المؤسسة للاحتياجات المادية للموظفين والتي تترجم في سياسة الاجور والحوافز				
الاتزام التنظيمي	14	تستجيب المؤسسة لشكاوى الموظفين المتعلقة بشغل الادوار والمهام الاكثر تلاؤما مع مؤهلاتهم وطموحاتهم				
	15	اعتقد أن الاستمرار في عمل واحد مدى الحياة أفضل للموظف				
	16	أشعر أن ترك عملي يسبب لي عدة مشاكل				
	17	فرص العمل المتاحة للمنظمات الاخرى غير مناسبة				
الاتزام (المادي)	18	أحب البقاء والاستمرار في عملي الحالي				
	19	من الصعوبة ترك عملي بغض النظر عن الاسباب الوظيفية				
	20	أعتقد أن ترك العمل الحالي دون مرور تصرف غير أخلاقي				
	21	أشعر أن الاتزام الاخلاقي أهم الاسباب التي تدفعني للبقاء في عملي				
الاتزام المعايير (الاخلاقي)	22	أهتم كثيرا بسمعة المستشفى ومصيره				
	23	لا أتغيب عادة من عملي				
	24	إن الترامي في العمل بهذا المستشفى هو سبب علاقات الصداقة التي تربطني مع العاملين فيه				
	25	أرى أن عملي في المستشفى هو الافضل بين جميع المؤسسات التي يمكن أن أعمل بها				
الاتزام العاطفي (الوجداني)	26	تشابه قيمي وتوجهاتي الشخصية مع قيم وتوجهات المؤسسة				
	27	اشعر بالانتماء القوي لهذه المؤسسة				
	28	أشعر بالاستياء إذا تكلم أحدكم عن المستشفى الذي أعمل به بالسوء				
	29	يسعدني أن يلتحق أبنائي للعمل في هذا المستشفى				

شكرا على حسن تعاونك

الملحق (B): قائمة المحكمين

المحكم	الرتبة	جامعة الارتباط
أ. قريشي محمد	أستاذ محاضر. أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة-
أ. داسي وهيبية	أستاذة محاضرة. أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة-