

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 التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

خان أحلام

إعداد الطالبة

مختاري أميرة

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

الموسم الدراسي: 2016 - 2017

<http://univ-biskra.dz>

قسم علوم التسيير



الإهداء

قال تعالى "وخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

صدق الله العظيم

إلى التي سهرت على راحتي، ووقفت إلى جانبي، و قدمت لي كل ما تستطيع من حب وإخلاص إلى
أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها نزيهة

إلى من أشعل لي أول شمعة ... إلى عبق طفولتي ... إلى دفء حياتي ... و أريج شبابي ... إلى ملجئ
وملاذئ ... إلى من تحمل كل لحظة ألم في حياتي ... وحولها إلى لحظات فرح ... إلى حبيبي وروح قلبي
أبي الغالي موسى

إلى من رافقوني طول السنين، وشاركوني الأفراح والأحزان وانتظروا نجاحي ... إلى اخوتي وقررة
عيني زكريا، خالد ، وبالأخص محمد نور الدين، وليد، وهدى، والصغيرة سندس نور اليقين، حبيبتي
وصال ، و مروان ، ورستم .

إلى أصدقائي وأحبائي خاصة: صديقة دربي هاجر ، ومجدة ، وأميرة ، رندة ، بسمة، خلود ، كوثر،
عائشة، أسماء ، رهام ، خديجة، ياسمينة، يمينة، و ساسي محمد أمين ، رمزي، وصديقي الغالي حسان
ألفة،

إلى بنات الخال والخالات: هاجر، نبيلة، سارة، سهام، عفاف، جهيدة، ريمة، خلود، إسراء، انتصار،
فلة ، هناء، أسماء، دليلة، أرزاق، صفية، زكي ، مهدي.

إلى الكتاكيت الصغار : بدر الدين، عبد الغفور، عبد الجبار ، عبد الرحمان، عبد المنعم، أية، انس ، خير
الدين ، أمجد، يونس أشرف ، محمد، صابر أيوب، يوسف.

والى العائلة الكبيرة : عمودها الفقري الجدة أسماء ، خالي أمين، نذير، خليل، وبالأحرى ياسين، و
زوجاتهم رشيدة، رفيقة ، خولة، فاطمة.

والى خالاتي: فتحية، خيرة ، سليمة ، سعديّة ، زهرة، عليا.

إلى الروح الطاهرة عمي مختار ، ووجيه اسكنهما الله فسيح جنانه.

شكر و عرفان

عملا بقول رسولنا الكريم عليه الصلاة والسلام من " لا يشكر الناس لا يشكر "

يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة خان أحلام التي على توجيهاتها ودعمها ونصحها من بداية عملي للمذكرة إلى نهايتها وجميل معاملتها جزاها الله عنا كل خير ووفقها لما تحب وترضى.

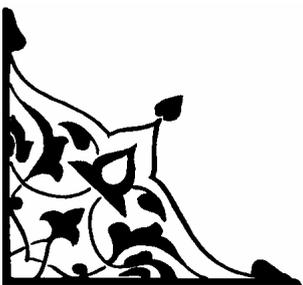
أستاذتي الحبيبة عباي نوال ، جدي وناسة التي لم تبخل علي بالنصح والتوجيه في مسيرتي الدراسية

كما أتقدم بشكري للذين يعملون في إدارة قسم علوم التسيير بالأخص
ميادة

والشكر الجزيل للصديق الذي تعب معي في تحضير هذه المذكرة "قوفاة
محمد"



ملخص الدراسة



ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اتجاهات وآراء العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة نحو مستوى التسويق الداخلي، والتعرف على مستوى الالتزام السائد في المؤسسة، هذا بالإضافة إلى معرفة اثر التسويق الداخلي بأبعاده الثلاثة "الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبون، الدعم الإداري" في تحقيق الالتزام التنظيمي، وقد تكون مجتمع الدراسة من العمال في جميع المستويات من الإداريين، التقنيين، وأعاون المصالح البالغ عددهم (300) عامل وعاملة.

وأخذت الطالبة عينة عشوائية بسيطة والتي بلغ حجمها (100) عامل وعاملة، حيث تم توزيع الإستبانة عليهم واسترجاع (79) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الطالبة في هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التسويق الداخلي السائد في المؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا، كما أن مستوى الالتزام التنظيمي جاء متوسطا كذلك، وأظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي "الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبون، والدعم الإداري" في الالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة 0.05.

وتوصلت الدراسة إلى وجود عدة اقتراحات أهمها: يؤدي التسويق الداخلي إلى تحقيق الالتزام التنظيمي لذا لابد للمؤسسة من زيادة الاهتمام بمبادئه وإعطائه الأهمية التي يستحقها، يجب على المؤسسة توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين، على المؤسسة الالتزام بتلبية حاجات ورغبات الزبائن الداخليين والخارجيين لكسب رضاهم، يجب على المؤسسة أن توفر نظام اتصال فعال للاتصال بين العاملين وبينهم وبين الإدارة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبون، الدعم الإداري، الالتزام التنظيمي.

Résumé

Cette étude a pour but de découvrir les tendances et les opinions des travailleurs de l'entreprise de traitement du textile de Biskra vers le niveau de marketing interne, et d'identifier l'engagement en vigueur au niveau de l'entreprise avec la connaissance de l'impact de la commercialisation interne par ses trois dimensions : «La communication interne, l'orientation vers le client et le soutien administratif» pour la réalisation de l'engagement organisationnel. La population de l'étude est composée des travailleurs à tous les niveaux, des administrateurs, des techniciens et des agents d'intérêt, totalisant de 300 travailleurs hommes et femmes. L'étudiante a pris un échantillon aléatoire simple de taille 100 travailleur hommes et femmes, où un questionnaire a été distribué pour eux tel que 79 questionnaires, valable pour l'analyse statistique, ont été récupérés. Dans cette étude, l'étudiante a trouvé plusieurs résultats, y compris :

Le niveau de marketing interne en vigueur dans l'institution à l'étude était en moyenne. En outre, le niveau de l'organisation de l'engagement était aussi en moyenne.

L'étude a montré un effet statistiquement significatif du marketing interne dans l'engagement organisationnel au niveau de 0,05, et un effet statistiquement significatif des dimensions du marketing interne « La communication interne, l'orientation vers le client et le soutien administratif » dans l'engagement organisationnel au niveau de 0,05.

L'étude a révélé qu'il y a plusieurs suggestions, notamment : le marketing interne conduit à la réalisation de l'engagement organisationnel ce qui nécessite que les institutions doivent : donner une attention accrue à ses principes et lui donner l'importance qu'il mérite, offrir des programmes de protection sociale pour les travailleurs, se conformer pour répondre aux besoins et aux désirs des clients internes et externes pour obtenir leurs satisfactions et fournir un système de communication efficace pour la communication entre les travailleurs et la direction.

Mots-clés : marketing interne, communication interne, orientation vers le client, soutien administratif, engagement organisationnel.

Abstract

The purpose of this study is to discover the trends and opinions of the workers of the textile processing company of Biskra towards the level of internal marketing and to identify the commitment in force at the level of the company with the knowledge of the impact of internal marketing through its three dimensions: "Internal communication, customer orientation and administrative support" for achieving organizational commitment. The study population is composed of workers at all levels, administrators, technicians and agents of interest, with a total of 300 male and female workers. The student took a simple random sample of size 100 male and female worker, where a questionnaire was distributed for them such as 79 questionnaires, valid for statistical analysis, were recovered. In this study, the student found several results, including:

The level of internal marketing in the institution under review was on average. In addition, the level of engagement organization was also on average.

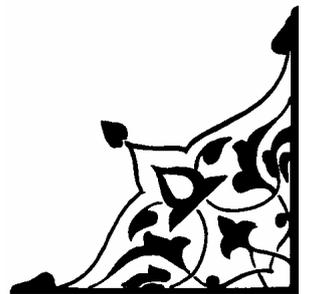
The study showed a statistically significant effect of internal marketing in organizational commitment at the 0.05 level, and a statistically significant effect of the internal marketing dimensions "Internal communication, customer orientation and administrative support" In organizational commitment at the 0.05 level.

The study revealed that there are several suggestions, including: internal marketing leads to the realization of organizational commitment which requires that institutions must: offer greater attention to its principles and give it the importance it deserves, provide social protection programs for workers, conform to the needs and desires of internal and external customers for their satisfactions and provide an effective communication system for communication between workers and management.

Keywords: internal marketing, internal communication, customer orientation, administrative support, organizational commitment.



فهرس المحتويات



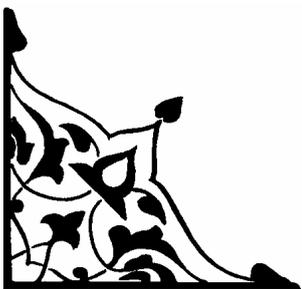
العنوان	رقم الصفحة
البسمة	
الإهداء	
شكر وعرهان	
الملخص	1
Résumé	1
Abstract	II
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VII
المقدمة	
1. تمهيد	أ
2. إشكالية الدراسة	أ
3. أهداف الدراسة	أ
4. أهمية الدراسة	ب
5. نموذج الدراسة	ب
6. فرضيات الدراسة	ب
7. منهج الدراسة	ج
8. حدود الدراسة	ج
9. التعاريف الإجرائية	ج
الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.	3

3	المطلب الأول: تعريف التسويق الداخلي وخصائصه.
5	المطلب الثاني: أهداف التسويق الداخلي وأهميته.
9	المطلب الثالث: مراحل تطور التسويق الداخلي.
10	المبحث الثاني: استراتيجيات وعوامل نجاح التسويق الداخلي ونماذجه.
10	المطلب الأول: استراتيجيات التسويق الداخلي.
12	المطلب الثاني: عوامل نجاح التسويق الداخلي.
13	المطلب الثالث: نماذج التسويق الداخلي.
17	المبحث الثالث: أبعاد وانعكاسات وعوائق التسويق الداخلي.
17	المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي.
22	المطلب الثاني: انعكاسات التسويق الداخلي.
24	المطلب الثالث: عوائق التسويق الداخلي.
26	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي.
28	تمهيد
29	المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.
29	المطلب الأول مفهوم الالتزام التنظيمي والمفاهيم الملازمة له.
32	المطلب الثاني: خصائص وأهمية الالتزام التنظيمي.
34	المطلب الثالث: أنماط الالتزام التنظيمي والعوامل المساعدة في تكوينه.
35	المطلب الرابع: مراحل الالتزام التنظيمي.
38	المبحث الثاني: أساسيات الالتزام التنظيمي.
38	المطلب الأول: مداخل الالتزام التنظيمي
41	المطلب الثاني: نماذج الالتزام التنظيمي
45	المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي.
45	المطلب الرابع: آثار الالتزام التنظيمي.

46	المبحث الثالث: التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.
46	المطلب الأول: اثر الاتصال الداخلي في الالتزام التنظيمي.
46	المطلب الثاني: اثر التوجه نحو الزبون في تحقيق الالتزام التنظيمي.
47	المطلب الثالث: اثر الدعم الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي.
48	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة.
50	تمهيد
51	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.
51	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEXT .
55	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة النسيج والتجهيز TIFIB .
55	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.
58	المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية.
59	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.
61	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة البحث.
62	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.
65	المطلب الأول: تحليل فقرات محور التسويق الداخلي.
67	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الالتزام التنظيمي.
69	المطلب الثالث: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار.
69	المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات.
75	خلاصة الفصل
77	الخاتمة
79	قائمة المراجع
85	قائمة الملاحق



قائمة الجداول

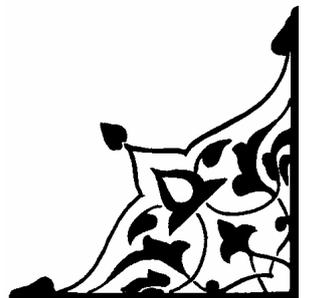
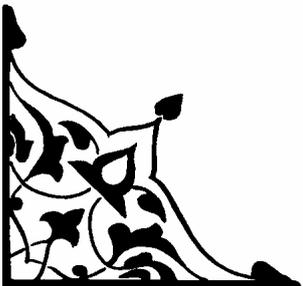


قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أهداف التسويق الداخلي.	5
02	الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.	44
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	56
04	نتائج معاملات الصدق والثبات	59
05	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	61
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التسويق الداخلي.	62
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الالتزام التنظيمي.	65
09	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	67
	معامل تباين التضخم والتضخم المسموح	68
10	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	69
11	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.	70
12	اختبار اثر الاتصال الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.	71
13	اختبار اثر التوجه نحو الزبون في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	71
14	اختبار اثر الدعم الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	72
15	اختبار اثر أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	73
16	الانحدار المتعدد التدريجي	74



قائمة الأشكال

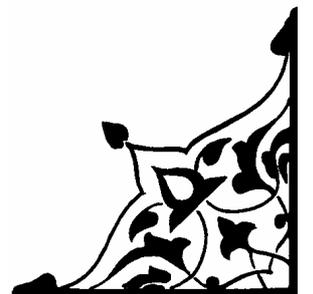
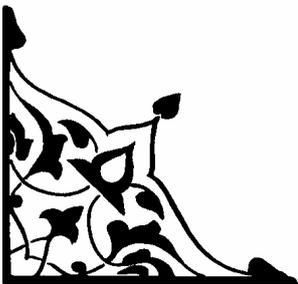


قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	نموذج الدراسة	ب
02	نموذج بيرى فى التسويق الداخلى.	13
03	نموذج كرونروس فى التسويق الداخلى.	15
04	نموذج رفيق واحمد للتسويق الداخلى.	16
05	أهمية الالتزام التنظيمى.	33
06	مراحل الالتزام التنظيمى.	37
07	مداخل الالتزام التنظيمى.	38
08	هيكلى مديرية المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية.	51



مقدمة عامة



المقدمة

لم تعد وظيفة التسويق، الوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب بل أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعدهم زبائن داخليين في سوق داخلي تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم. ولقد أدركت العديد من المنظمات وبخاصة الاقتصادية منها المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، حيث من خلال تحصل المنظمة على موارد بشرية ذات قدرات ومهارات عالية قادرة على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى من الجودة إلى الزبائن. فمن المعلوم أن رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين وبالتالي التزامهم في المنظمة ومن هنا فإن التسويق الداخلي يعد متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح، كما أن رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين والتقديم المستمر لهم يمكن المنظمة حتما من تحقيق أهدافها وتكون أقوى وأقوى مع مرور الزمن بسبب القدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة من خلال التزام أفرادها العاملين.

كما يعد الالتزام عنصرا أساسيا في بلوغ الأهداف، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، ويؤدي الالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كإخفاض معدل دوران العمل وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية بينما ضعف مستوى الالتزام يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل.

❖ الإشكالية

في هذا السياق تأتي إشكالية الدراسة التي يمكن صياغتها بالتساؤل التالي:

ما أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي بمؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة؟

ومن هذه الإشكالية تدرج التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى التسويق الداخلي في مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة؟
- هل للاتصال الداخلي أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة؟
- هل للتوجه نحو الزبون أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة؟
- هل للدعم الإداري أثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة؟

المقدمة

❖ أهداف الدراسة:

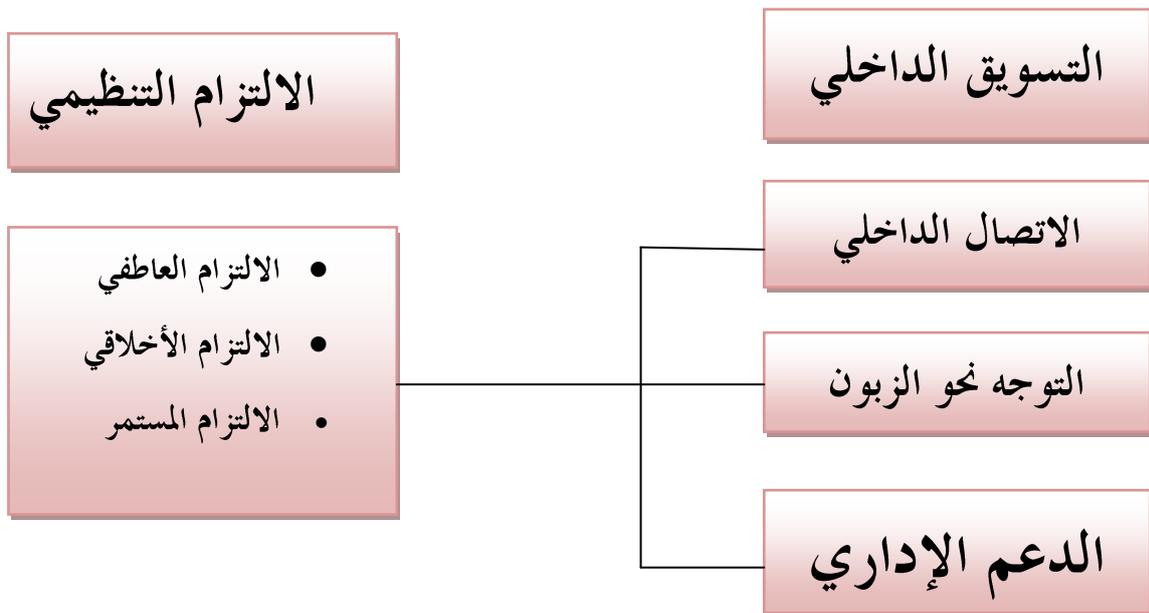
- التعرف على مستوى التسويق الداخلي في مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة ؟
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة ؟
- التعرف على أثر كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز ببسكرة ؟
- تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي يمكن ان تساعد في تحقيق الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ أهمية الدراسة:

- تهتم هذه الدراسة بتزويد الطالب بمراجع حول التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.
- تكمن أهمية الدراسة أنها تقدم إسهامات هامة على صعيد التسويق الداخلي وتأثيره على الالتزام التنظيمي فقد لاحظ الباحثون وجود محدودية في الأبحاث في هذا المجال خاصة الدراسات العربية.
- أهمية الموضوع في حد ذاته كونه أحد أهم المواضيع التي يفترض بمسيري المؤسسات الوعي بها ومحاولة استغلالها في تحسين المناخ العام الداخلي للعمل والذي ينعكس إيجابا على دافع ومستقبل المؤسسة.

❖ نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة.



المقدمة

❖ فرضيات الدراسة:

يقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في الالتزام الوظيفي لدى الموظفين في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على التوجه نحو الزبون في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

3 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على الدعم الإداري في الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

❖ حدود الدراسة:

1) الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على العاملين بالمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

2) الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على المؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB المنطقة الصناعية بسكرة.

3) الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الثاني للسنة الجامعية 2016/2017.

4) الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على دراسة أثر التسويق الداخلي (كمتغير مستقل)، على الالتزام التنظيمي (كمتغير تابع).

❖ التعاريف الإجرائية:

1. **التسويق الداخلي:** هو " تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العاملين الداخليين)، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم ، والذي بدوره يمكن من الارتقاء

بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين "

2. **الاتصال الداخلي:** " هي شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية

ضرورية لصنع القرار الفعال بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية، حيث يوفر جمع

المعلومات الضرورية للموظفين. "

المقدمة

3. التوجه نحو الزبون: "الإجراءات المتخذة للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن والوصول إلى المعلومات الضرورية حولهم لتحقيق استجابة سريعة."
4. الدعم الإداري: "القدر الذي تهم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات و الإنصات للشكاوي التي يقدمونها".
5. الالتزام التنظيمي: "ويشير إلى التطابق والاندماج الذي يبط العاملين في المنظمة التي يعملون بها، ويوجههم نحو بذل أكبر الجهود لتحقيق أهدافها".
6. الالتزام العاطفي: "ويشير إلى الارتباط الوجداني للعاملين الذين ينتمون إلى المنظمة، ورغبتهم في الاستمرار بها لأنهم يتوافقون مع أهدافها وقيمها".
7. الالتزام المعياري: "ويعبر عن رغبة العاملين بالمنظمة بالبقاء والعمل بها انطلاقاً من كون ذلك واجباً والتزام أخلاقي اتجاهها".
8. الالتزام الاستمراري: "هو توجه العاملين بالمؤسسة المعبر عن رغبتهم بالبقاء بها، لاعتقادهم بان تركها سيكلفهم الكثير أي أن بقائهم مرتبط بحاجتهم إليها".

❖ هيكل الدراسة:

بغرض التحكم في مختلف جوانب المدكرة و التمكن من إنجازا سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول والمتمثلة في : الفصل الأول سأعرض فيه المتغير الأول والمتمثل في التسويق الداخلي والذي بدوره سيتم التطرق من خلاله إلى ماهية التسويق الداخلي استراتيجياته وعوامل نجاحه ونماذجه وأبعاده وانعكاساته، أما الفصل الثاني فسيتم عرض المتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي وهو بدوره سيتم التطرق فيه إلى ماهية الالتزام التنظيمي إضافة إلى أساسياته ، وفي الأخير سيتم التطرق إلى العلاقة النظرية ، أما فيما يخص الفصل الثالث ، فسيتم من خلاله عرض تفصيلي لمختلف المعلومات الميدانية بالإضافة لاختبار فرضيات وتحليل النتائج وتفسيرها والوصول إلى بعض الاستنتاجات والاقتراحات.

❖ الدراسات السابقة:

▪ الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي:

❖ دراسة شفيق ابراهيم الحداد 2008 "اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الاعمال

الاردنية" دراسة تحليلية لابعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية الاردنية،المجلة الاردنية في ادارة

الاعمال،المجلد 4، العدد4، 2008

المقدمة

هدفت هذه الدراسة مايلي:

- التعرف على درجة التزام البنوك التجارية موضوع البحث بمضمون التسويق الداخلي.
 - الكشف عن مدى الاقتراب او الابتعاد عن مضمون التسويق الداخلي الذي جرى اختباره في بيئة الاعمال الاردنية مع المقاييس العلمية المطبقة من قبل الاخرين فيبيئات اخرى.
- و خرج الدراسة بمجموعة من التوصيات اهمها:
- حثت الدراسة ادارة البنوك على تعزيز ثقافة الخدمة فيما يتعلق برؤية البنك ودرجة أهميتها في توجيه السلوك لدى العاملين.
 - اكدت الدراسة على بعض المضامين التسويقية بخصوص ثقافة الخدمة ودور الاتصالات مع المرؤوسين ونمط القيادة الادارية في التأثير على سلوك العاملين باتجاه خدمة الزبائن النهائي.
- ❖ دراسة درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم 2008، أثر اجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 85، العدد 29
- وهدفت الدراسة اساسا الى بيان أثر اجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين في المصارف التجارية، فضلا عن تحديد اهداف فرعية أخرى للدراسة موزعة حسب محاور الدراسة وهيكلها وعلى وفق ماياتي:
- تحديد اطار نظري للدراسة يستعرض فيه مفهوم التسويق الداخلي واجراءاته.
 - تحديد واقع التفكير الذي يتبناه العاملون في المصارف المدروسة اتجاه هذا الموضوع.
 - التعرف على واقع المنظمات وهل يوجد امكانية لكي يعتمد التسويق الداخلي؟.
 - تحديد ثقافة الخدمة لدى العاملين في المصارف ومدى مساهمتها في تعزيز ادائهم.
- خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات اهمها:
- على المصارف ان تهتم بتطبيق التسويق الداخلي وتضعه حيز التنفيذ لما له من منافع كبيرة تتجلى في الحصول عاملين لهم قدرات ومهارات.
 - نجاح التسويق الداخلي يعتمد بالدرجة الاساس على اداء والتزام الافراد العاملين.
 - على المصارف ان تهتم بالجانب الانساني من خلال معاملة العاملين بجو تسوده الكياسة والدمائة واللطف.
 - ننصح المؤسسات والهيئات التعليمية التي تعنى بدراسة مادة ادارة التسويق في ادخال موضوع التسويق الداخلي ضمن مفرداته ليتسنى للطلاب معرفة اهمية ودور هذه الفلسفة في مؤسسات اليوم.

المقدمة

❖ دراسة احمد حواوره، سليمان شقيقات واخرون 2011، تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من

خلال الرضا الوظيفي (مدينتي نابلس و جنين) ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،قسم التسويق.

هدفت الدراسة الى:

- تقديم توصيات لمتخذي القرار في مجال التسويق الداخلي واثره على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات المالية في مدينتي نابلس و جنين ، والتي بدورها تساهم في تحسين اداء الخدمات المالية وبالتالي تحسين الوضع التنافسي لهذه المؤسسات.
 - تطوير نمذج مفاهيمي قابل للتطبيق حول دور التسويق الداخلي في الاحتفاظ بالزبائن وولائهم من خلال الرضا الوظيفي للعاملين.
 - افادة الباحثين للقيام بدراسات مستقبلية تساعد في تطوير أداء الشركات من خلال التسويق الداخلي والرضا الوظيفي للعاملين في ولاء العمال ورضاهم.
- وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات اهمها:

- يجب ان تستمر المؤسسات المالية في مدينتي نابلس و جنين في برامج التسويق الداخلي لموظفيها لتحقيق اهدافها على اكمل وجه.
 - العمل على استمرار برامج التسويق الداخلي التي تؤدي الى رضا العاملين الذي ينعكس على ادائهم ،و بالتالي رضاهم وولائهم.
 - على المؤسسات الاستمرار في تحقيق رضا العاملين وما ينتج عنه من رضا الزبائن وولائهم.
- الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

❖ دراسة محمد محمد مصطفى أبو جياب 2014: بعنوان "مداخل تنمية الالتزام لدى ضباط الشرطة

الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة "

المجلة العلمية ، المجلد2، العدد25، غزة، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على علاقة مداخل تنمية الالتزام التنظيمي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى ضباط جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، وتتضمن هذه المداخل الإثراء الوظيفي، استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، وإيجاد نوع من التوافق في المصالح بين الفرد والمنظمة.

المقدمة

● وتهدف أيضا للوقوف على مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) لدى هؤلاء الضباط ومدى تطبيق جهاز الشرطة لمداخل تنمية الالتزام التنظيمي، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية بلغت (480) ضابطا من رتبة ملازم حتى عقيد في جميع محافظات غزة، وقد استخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي والاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار صحة الفروض.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

● وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مداخل تنمية الالتزام التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، تمتع ضباط الشرطة الفلسطينية بدرجة كبيرة من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي نسبي يساوي 76.74% وتمتعهم بدرجات كبيرة من الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي نسبي 78.90% والالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي نسبي 75.00% والالتزام المعياري بمتوسط حسابي نسبي 74.16%.

● كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى العمر والرتبة والمحافظة، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة تعزى إلى الحالة الاجتماعية وعدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

❖ دراسة رؤي رشيد سعيد ال قاسم 2011 بعنوان: " أثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة

المصرفية, دراسة تطبيقية على عينة من البنوك التجارية الأردنية, مذكرة ماجستير في إدارة

الأعمال, جامعة الشرق الأوسط, الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى : التعرف على أثر الالتزام التنظيمي على تحسين جودة الخدمة المصرفية المقدمة في البنوك التجارية الأردنية، إذ تمثلت أبحاث الالتزام ب (العاطفي، المعياري، الاستمراري)، فيما تمثلت أبعاد جودة الخدمة المصرفية ب (العناصر الملموسة، الاعتمادية، سرعة الاستجابة، الأمان، الاهتمام)، وتمثل مجتمع الدراسة بالمصارف التجارية الأردنية، أما عينة الدراسة تم أخذها عشوائيا من الطبقة الإدارية الوسطى في تلك المصارف وقد بلغت (240) مفردة، واعتمدت الباحثة على الإستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه يوجد أثر واضح وعال للالتزام بأنواعه على تحسين جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الأردنية، وهذا نتيجة التزام الموظفين مع المنظمات التي يعملون بها، فهي تجعلهم يلتزمون بالسياسات التي تتبعها المؤسسة، وكذلك شعور الموظف بالانتماء يعكس لديه درجة معينة من الالتزام بسياسات

المقدمة

البنك ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء، أن شعور الموظف بالرغبة للاستمرار في البنك يطور لديه قدرة على التوجيه الذاتي للسلوك وبالتالي فإنه يؤسس الالتزام في سياسات البنك العليا ويتفانى في تقديم الخدمات بمواصفات مرتفعة للعملاء.

❖ دراسة سامي إبراهيم حمادة حنونة 2006، بعنوان: " قياس مستوى الإلزام التنظيمي لدى العاملين

بالجامعات الفلسطينية , بقطاع غزة, مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة, الجامعة

الإسلامية, غزة

هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة مستوى الإلزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة اتجاه مؤسساتهم.
- معرفة مدى تأثير الفروقات الفردية للعاملين على مستوى الإلزام التنظيمي.
- وضع مقترحات خاصة للارتقاء بمستوى الإلزام التنظيمي للعاملين بالجامعات الفلسطينية, وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية بلغت (240) موظف وموظفة، وقد استخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسية في جمع المعلومات.
- وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة بأن هناك مستوى عال من الإلزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الإلزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية: (العمر, مستوى التعليم, نوع الوظيفة, مدة الخدمة بالجامعة, المستوى الوظيفي), في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية في مستوى الإلزام التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس, مكان العمل).
- الدراسات التي تناولت العلاقة بين التسويق الداخلي والإلزام التنظيمي.

❖ دراسة رائد ضيف الله شوابكة. بعنوان : " اثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلزام التنظيمي متعدد الابعاد

للعاملين في امانة عمان الكبرى". مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،

عمان، 2010. هدفت الدراسة الى:

- بيان اثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلزام التنظيمي للعاملين في امانة عمان الكبرى، وقد تم تقسيم التسويق الداخلي الى الابعاد التالية: التدريب، التمكين، فرق العمل، المعلومات التسويقية، الدعم الاداري) في حين تم اخذ انواع الإلزام التنظيمي كابعاد له وهي: الإلزام العاطفي، الإلزام المعياري، الإلزام الاستمراري، وثم جمع المعلومات بواسطة استبانة شملت عينة حجمها 400 فرد من العاملين بالمناصب الادارية.

المقدمة

توصلت الدراسة الى:

وجود اثر ذو دلالة التسويق الداخلي بجميع ابعاده على التزام العاملين في امانة عمان الكبرى، وكذا وجود التزام تنظيمي للعاملين بمختلف انواعهذو اتجاه ايجابي.

❖ التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، حيث تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي، وفي القسم الثاني الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي، في حين تناولنا في القسم الثالث الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي والالتزام التنظيمي معاً، وقد توصلنا إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التسويق الداخلي من الجانب النظري.
 - تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الالتزام التنظيمي من الجانب النظري.
 - تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.
 - تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد ومستويات المتغير التابع وعلاقته بالمتغير المستقل.
- أما مجال الاستفادة من الدراسات السابقة فيمكن في ما يلي:
- ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وعينة الدراسة وبناء أداة لقياس أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي.



الفصل الأول

الإطار النظري

للتسويق الداخلي



تمهيد:

ظهر مفهوم التسويق الداخلي مع نهاية السبعينيات ليشكل أحد الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة، والنوعية في المنظمات، وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار الموظفين كسوق داخلي أو كزبائن داخليين والوظائف كمنتجات داخلية، وتطبيق مختلف التقنيات والأساليب التسويقية على هذا السوق من بحوث تسويق داخلي، وتجزئة السوق وتطوير المزيج التسويقي الداخلي، وغيرها من أنشطة التسويق المعروفة، فطبيعة العلاقة التي تربط المنظمة بزبائنها هي عبارة عن تقديم وعود من خلال برامج التسويق الخارجي بأنها تسعى إلى تحقيق رضاهم وتلبية حاجاتهم. وتتوقف درجة صدق أو مصداقية المنظمة في الوفاء بوعودها على مدى سعيها في تلبية حاجات موظفيها والعمل على إرضائهم لأنهم هم من سيقومون بتنفيذ تلك الوعود، وهذا الأمر يمكن أن يتم بسهولة إذا تبنت المنظمة مفهوم التسويق الداخلي وتعاملت مع موظفيها على أساس أنهم زبائن داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي، وهذا ما سيتم الوقوف عليه من خلال هذا الفصل الذي تم تقسيمه كما يلي:

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

المبحث الثاني: استراتيجيات وعوامل نجاح التسويق الداخلي ونماذجه.

المبحث الثالث: أبعاد و انعكاسات التسويق الداخلي.

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.

ساهم تعدد التفسيرات والتعريفات للتسويق الداخلي في تنوع الأنشطة التي تم وضعها جميعاً تحت مظلة ذلك المفهوم، كما أدى ذلك التباين في تفسير وتعريف هذا المفهوم إلى مواجهة العديد من الصعوبات عند القيام بتطبيقه وتبنيه بشكل واسع من قبل منظمات الأعمال.¹

المطلب الأول: تعريف التسويق الداخلي وخصائصه.

أولاً : تعريف التسويق الداخلي.

ليس هناك تعريف محدد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار، لتقديم مفهوم له حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مدير الجودة اليابانية، وهو ينظر إلى الأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية وأن المنظمة يجب أن تركز اهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي نظمن قوى ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن.²

يرى بعض الباحثين أن التسويق الداخلي هو: "اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف كمنتجات داخلية، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في تحقيق أهداف المنظمة"³.

ويرى kotler & keller أن التسويق الداخلي "وظيفة تعني الاختيار والتدريب والتحفيز الجيد لجميع العاملين في المنظمة، وخاصة أولئك الذين يرغبون بتقديم خدمات متميزة لزبائنهم"⁴.

ويمكن القول بان التعريف الأم لتلك التعريفات هو ذلك التعريف الذي قدمه Granroze سنة (1981) والذي أشار إلى التسويق الداخلي على انه بيع المنظمة إلى الموظفين، والذي يجب أن يتم تحفيزهم بطريقة تمكنهم من التعامل مع المستهلكين وفقاً لمفهوم التوجه بالمستهلك.⁵

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008، ص 149.

² يسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 30.

³ أمل إبراهيم، اثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، من وجهة نظر موظفي البيع، دراسة حالة الاتصالات الأردنية رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2010، ص 10.

⁴ أظي جوهر، اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة: مجموعة من الفنادق الجزائرية " أطروحة دكتوراه " تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 80.

⁵ محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 152.

كما اقترح بعض الباحثين أن المنظمة الناجحة يجب عليها أولاً أن تبيع وظائفها للعاملين بها قبل أن تبيع خدمات للزبائن في الخارج. حيث أن المنظمة إذا لم تسوق المفاهيم والنظم والتوجهات بجانب السلع والخدمات إلى العاملين داخل المنظمة فان نجاحها في جذب زبائن خارجيين والحفاظ عليهم يعتبر أمراً صعب التحقيق.¹

ثانياً: خصائص التسويق الداخلي.

يمكن تلخيص خصائص التسويق الداخلي كما يلي:²

- التسويق الداخلي عموماً هو ليس أنشطة منفصلة ولكن مضمنة بجودة برامج خدمة الزبون والاستراتيجيات، والأعمال الكلية حيث يشكل هيكل الأنظمة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويقي الخارجي.
- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما له دور في اكتساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل المنظمة.

- يعد التسويق الداخلي عملية احتيالية تقود العالين للحصول على النتائج الجيدة، ويستخدم في تسيير روح الإبداع.
- يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحاً عندما يكون الالتزام عالياً عند المستويات العليا في الإدارة، وكذلك يلتزم به كافة العاملين، ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو أسلوب الإدارة السائد.

كما يتصف التسويق الداخلي بخصائص أخرى منها:³

- ✓ **التسويق الداخلي عملية اجتماعية:** فهو يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثلاً: الأمن، الانتماء، الصداقة، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.⁴

✓ **التسويق الداخلي عملية إدارية:** تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:⁵

- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
- التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

¹ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص3.

² حسان ثابت حاسم، درمان سليمان صادق، اثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة الرافدين مجلد 29، العدد 2009، 85، ص29.

³ عبد الرضا بداوي الخماس، رأفت عواد موسى التميمي، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة: دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 74، ص31.

⁴ [https://www.guve\(md24.net\)10/08/2015,14](https://www.guve(md24.net)10/08/2015,14),

⁵ بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص24.

المطلب الثاني: أهداف التسويق الداخلي وأهميته.

تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال التأثير على درجة رضا العاملين بخلق بيئة داخلية مناسبة للعمل وهذا ما يهدف له التسويق الداخلي و أكسبه أهمية بارزة بالنسبة للعاملين و للمنظمة.

أولاً: أهداف التسويق الداخلي.

✓ إن العاملين في المنظمات يلعبون دوراً حاسماً في التأثير على درجة رضا الزبائن، مما يحتم على المنظمات العمل المتواصل في تهيئة أفرادها العاملين وتطويرهم ليكونوا على درجة عالية من التفهم والمعرفة العميقة لحاجات الزبائن، ورغباتهم والعمل على كسب رضاهم عن الخدمة المقدمة.

✓ إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل أكثر وعياً وتفهماً وتحفزاً واهتماماً بخدمة العملاء وعلى المستوى الاستراتيجي فإن هدف المنظمة هو خلق بيئة داخلية مناسبة تدعم تفهم العميل وتفتح العقلية البيعية للأفراد أما على المستوى التكتيكي فإن هدف المنظمة هو بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أهداف التسويق الداخلي

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

المصدر : حامد هاني محمد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 285

ومن بين العوامل المؤثرة على تحديد أهداف التسويق الداخلي نجد:¹

- **تنمية ثقافة المنظمة:** وهي القيم التنظيمية التي تسعى المنظمة لنشرها لكي تتمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، واستراتيجياتها ويمكن أن نوضح هنا أهداف التسويق الداخلي كما يلي:
 - تمكن العاملين من فهم رسالة المنظمة، وقبول المنتجات والخدمات التي تقدمها.
 - تنمية التوجهات لدى العاملين نحو السوق.
 - تنمية مهارات العاملين في تحقيق اتصالات فعالة.
- **الحفاظ على ثقافة المنظمة وتوجهاتها:** وذلك من خلال وضع البرامج والخطط التي تضمن الحفاظ على تطبيق هذه القيم، ولذا فإن المعايير والاتجاهات الخاصة بالعاملين والتي تم تميمتها سوف تعود مرة أخرى للأداء غير المتكامل. ولهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا:
 - ضمان أن الممارسات الإدارية داخل المنظمة مشجعة لدعم توجهات العاملين نحو المستهلك، والسوق.
 - ضمان تدفق المعلومات وحصول العاملين عليها، والتي تمكنهم من إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية.
- **تقديم منتجات وخدمات جديدة:** تظهر أهمية التسويق كأسلوب منظم للتعامل مع الخطط التسويقية الجديدة والمنتجات الجديدة التي تقدمها المنظمة. ولهذا يمكن أن تكون أهداف التسويق الداخلي هنا كما يلي:
 - جعل العاملين على دراية كاملة بالاستراتيجيات التسويقية بصفة عامة والاستراتيجيات الترويجية بصفة خاصة.
 - أن تكون هناك قناعة كافية بماهية الاستراتيجيات التسويقية بصفة عامة و الاستراتيجيات الترويجية بصفة خاصة.
 - أن يكون العاملون على دراية كاملة بالدوار المختلفة المطلوبة منهم وهم بصدد تقديم منتجات جديدة.

ثانياً: أهمية التسويق الداخلي.

تكمن أهمية التسويق الداخلي فيما يلي:²

1. يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.
2. يمثل التسويق الداخلي التوجه نحو العاملين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.
3. يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المنظمة الداخلية التي تتعلق بالعاملين وعلاقاتهم.

¹ محمد حسين عبد المحسن، ابر سنينة، اثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، دراسة حالة عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2013، ص 11.

² رضا ضيف الله شوايكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010، ص ص 14-15

4. يساهم في تطبيق فلسفة التسويق داخليا كما هو التوجه نحو تطبيقها خارجيا (أي على العملاء).
5. يساهم التسويق الداخلي في تطبيق إستراتيجية للمنظمة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.

ولهذا تهتم المنظمات بتدريب العاملين وتقوية مهاراتهم وتحديد أشكال التعاون بينهم وفقا لمفهوم التسويق الداخلي الذي يساهم في حل إشكالية العلاقات الداخلية في المؤسسة ، حيث تستخدم أساليب و طرق التعامل مع العاملين و بناء علاقات داخلية جيدة و التعاون بينهم بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور.

ويتسم التسويق الداخلي بأهمية بالغة في إشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و توفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية و تنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد اتجاه المنظمة ، ويمكن توضيح أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة و الأفراد العاملين فيما يلي:

❖ أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية ، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير و تحفيز أفراد المؤسسة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن ، و تطبيق فلسفة الإدارة و الجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة و رضا الزبائن معنى ذلك أن اعتناق أساليب و فلسفة التسويق الداخلي في المنظمة، هو الطريق الذي تعبر منه المؤسسة إلى أسواقها الخارجية، و الأداة التي تعزز من خلال موقعها التنافسي في هذه الأسواق ، وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء و ربحية المنظمة و أهدافها المسطرة، و يكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقا من ثلاثة محاور وهي : إدارة التغيير، بناء الصورة العامة، وإستراتيجية المؤسسة.¹

■ **إدارة التغيير:** قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى أرباحها بنسبة كبيرة، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيا المعلومات، أو غيرها من التغييرات الكبرى ، والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة و الاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة، وهنا يكون دور التسويق الداخلي مهم في قبول وإنجاح هذه التغييرات.²

■ **بناء الصورة العامة :** أشار (R.Norman) أن صورة المنظمة تعد أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة) في نظام تسيير منظمة.

¹ . صالح عمرو كرامة الجريري ، أثر التسويق الداخلي و جودة الخدمة على رضا الزبائن ، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية ، رسالة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال ، غير منشورة ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2006 ، ص55.

² حامد هاني محمد الضمور ، تسويق الخدمات ، مرجع سابق، 2005 ، ص343

والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد...)، وذلك بهدف:

- التمويع الإستراتيجي.
 - دخول السوق بفعالية.
 - تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف.
 - توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.
- وهنا يكون دور التسويق الداخلي مهما من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المؤسسة لدى أفراد المنظمة، ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التمويع في أذهان السوق، أو القطاع المستهدف، ولذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة.

■ **إستراتيجية المنظمة:** يحتاج تنفيذ أي إستراتيجية إلى تعاون و تنسيق بين مختلف الأفراد و الوظائف، و جهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل و الصراع الوظيفي، و بناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الإستراتيجيات على أحسن وجه.

❖ أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

- هناك العديد من المزايا و المنافع يستفيد منها الموظفين تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:¹
- ✓ تحقيق الرضا لدى العاملين : من خلال البحث عن حاجات و متطلبات العاملين و العمل على تلبيتها.
 - ✓ تطوير و تحسين مستوى أداء العامل: بتوفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب و التطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي و التي تساهم في تحسين أداء العامل و بالتالي زيادة اعتماده بالعمل الذي يقوم به.
 - ✓ تحسين العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل بشكل جذري و بالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمرا إيجابيا بالنسبة للعامل أو الموظف.
 - ✓ شعور الموظف بمعنى الوظيفة : برامج التسويق الداخلي تولد شعورا لدى الموظف بأهمية المهام و الواجبات التي تقوم بها للمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة و العاملين و بالتالي تتغير نظره لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات و التميز في العمل و إشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

¹ سعيد حامد شعبان، اثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي للقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003، ص 8.

المطلب الثالث: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي.

مر التسويق الداخلي بثلاث مراحل أساسية التي تشير للتطور والتقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي حيث اكتسب أهمية بالغة في إشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين، و تحقيق أهداف المنظمة و التي سيتم التطرق إليها بالتفصيل فيما يلي:¹

➤ المرحلة الأولى: تمثلت في إرضاء وتحفيز الموظف.

➤ المرحلة الثانية: تمثلت في التوجه بالمستهلك .

➤ المرحلة الثالثة: وتمثلت في إدارة التغيير و تنفيذ الإستراتيجيات.

أولا : مرحلة إرضاء و تحفيز الموظفين.

أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة كانت تركز على النقاط التالية:

● الموظفين كمستهلكين داخليين.

● الوظائف كمنتجات داخلية .

● تحفيز و إرضاء العاملين .

وذلك من أجل جعل الموظفين أكثر استعدادا لبذل المزيد من الجهود لإرضاء الزبائن و تحسن جودة الخدمات التي تقدمها منظماتهم.

ثانيا: مرحلة التوجه بالمستهلك:

الخطوة الثانية التي عرفها مفهوم التسويق الداخلي كانت مع إسهامات كرونروس، حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال) في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات و رغبات الزبائن، أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم ، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي (Marketing Interaction) الذي يتيح للمؤسسة فرصا تسويقية هامة . ومن أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المنظمة على أن يكون لديها :

● موظفين لديهم توجه بالمستهلك و السوق (Market , Customer Orientation).

● موظفين لديهم عقلية بيعية (Sals mindedness).

● استخدام التسويق كأساليب و تقنيات داخل المؤسسة.

¹ محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009-2010 ص 15

ثالثاً: مرحلة إدارة التغيير و تنفيذ الإستراتيجية:

وفي هذه المرحلة يذهب الباحثين إلى اعتبار التسويق الداخلي، كوسيلة للتنفيذ الفعال للإستراتيجية، وقد كان (1985 winter) أول من نادى بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كأداة لإدارة الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، و يعرف التسويق الداخلي كمايلي "هو تخطيط و تعليم و تحفيز العاملين اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال العملية التي تمكن الأفراد من فهم و إدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المنظمة، و لكن أيضاً معرفة دورهم في البرنامج".¹ إن تقدم و تطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ دعمت أيضاً من تزايد الاقتناع بأن التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد على تحقيق التناسق و التكامل بين وظائف المنظمة ، إلى دوره في تحقيق التكامل بين الوظيفة التسويقية و باقي الوظائف الأخرى للمنظمة ، بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية .

من خلال هذه المرحلة أصبح واضحاً أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز و التوجه بالمستهلك، بل توسعت لتشمل كل الجهود التي تؤدي إلى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف، و تفعيل الاتصالات الداخلية من أجل تحقيق التنسيق و التكامل بينهما، و بالتالي فإن الأمر لا يتعلق فقط بعمال الاتصال ، بل يشمل كل العاملين في المنظمة من أجل المساهمة في تقديم خدمات بجودة عالية، تمكن من إرضاء الزبون الخارجي . هذه التوسعات والإضافات تجعل من التسويق الداخلي أداة لتنفيذ أي إستراتيجية وفي أي منظمة خدمية أو غير خدمية.

المبحث الثاني: إستراتيجيات وعوامل نجاح التسويق الداخلي.

حتى تتمكن المؤسسات من تبني التسويق الداخلي عليها أولاً معرفة بعض استراتيجياته والعوامل التي تساهم في نجاحه وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب².

المطلب الأول: استراتيجيات التسويق الداخلي.

توجد العديد من الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة في التسويق الداخلي نذكر أهمها فيما يلي:

1- تحديد السوق: يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح، وذلك من أجل التأكد من أن المقدمين والمستقبلين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم العملاء الداخليين الذين تتطلب حاجاتهم إشباعها، وكل شخص هو مشارك ويقدم الخدمة بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا قد يتضمن كامل المؤسسة ويعكس العلاقات داخل القسم

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص 159.

² حداد شاكر إسماعيل، اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية، دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008، ص 9

وبين الأقسام والأنشطة والمسؤوليات إن تركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع إعطاء أهمية كذلك لخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية للسلطة.

2- بحوث السوق: يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها من جميع المستويات الإدارية في المنظمة ، وهذا ما يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، ويجب أن تكون كل منها متطابقة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجية، وتساهم بنفس الطريقة في اتخاذ القرارات.

إن بحوث التسويق الداخلية وأدوار الأفراد ومسؤولياتهم، ومواضيع البحث تشتمل على:

- اتجاهات العاملين نحو المنظمة ومهمتها الأساسية.

- مستويات الرضا الوظيفي.

- تقييم المهارات والحاجة إلى التعلم والمعرفة.

- حاجات ورغبات العاملين.

3- تجزئة السوق: تعد هذه الخطوة ضرورية للتأكد من دقة وملائمة وفعالية الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة، إن معايير التجزئة قد تحدد بالاعتماد على نتائج البحوث التسويقية لكنها قد تشتمل على سبيل المثال المستوى في الهيكل التنظيمي، إن أفضل الطرق لتجزئة السوق الداخلي قد لا يكون على أساس القسم الحالي أو فريق السلطة الإدارية، حيث أن هذا قد يؤدي إلى مدخل اقل ارتباطا إن التسويق الداخلي يجب النظر إليه كوسيلة لتخفيض مشاكل الاتصال المحتملة أو الخلاف بين المجالات الوظيفية المختلفة.

4- العمل التسويقي: هذه الخطوة تشتمل على اختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، إن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتقييم العاملين هي من بعض أهداف التسويق الداخلي، فالخطوات التمهيديّة لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب والتجريب وإسنادها إلى أفراد وفرق إدارية ومن بعض الطرق المتاحة العناية بالعملاء وتدريب العاملين وتطويرهم.

5- الاتصال التسويقي: إن هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية، وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق الأهداف، والمنظمة، فالمجالات والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصال بالاتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.

6- التوجه السوقي: إن أهداف المنظمة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين، وأن تحدد أهداف وادوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.¹

¹ حداد شاكر إسماعيل، اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية، دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 4، الأردن، المجلد 4، 2008، ص9.

المطلب الثاني: عوامل نجاح التسويق الداخلي.

من اجل ضمان إنجاح برامج التسويق الداخلي هناك قاعدتان أساسيتان يتطلب أخذهما بعين الاعتبار هما:

- 1- العمل كفريق واحد له دور فعال في دعم برامج التسويق الداخلي، بالتعاون بين الأفراد في المنظمة يعد من الأمور الضرورية وخاصة في المنظمات التي تتميز بمستويات عالية وتفاعل مباشر مع الزبائن.
- 2- أما بالنسبة للقاعدة الثانية وهي تعدد الأدوار أو الدور المزدوج فعلى كل موظف أن يقوم بدور مزدوج في منظمات، فهو مجهز الخدمة للزبون ومقدمها، ولتعزيز رضا الزبائن يتطلب من كل فرد في المنظمة تزويد زملائه بخدمة ممتازة لضمان وصول الخدمة المقدمة للزبائن بجودة عالية.

ويرى بعض الباحثين أن هناك مجموعة من الأنشطة التي تعد مهمة لتطوير التسويق الداخلي وتنفيذه من أهمها:¹

- ✓ تصميم المنظمة بالطريقة التي تسهل عملية التوجه نحو التسويق الداخلي، كما يجب القيام بتوصيف الوظائف الشاغرة.

- ✓ إجراء تشخيص دوري لطاقتهم العمل للتعرف على قدراتهم وتقييم أدائهم وإمكانياتهم في تنفيذ الأعمال بهدف ضمان.

- ✓ إنجاز سير الأعمال وتحسين الخدمات الداخلية والخارجية.

- ✓ توزيع الموظفين في المنظمة بحسب درجة الاتصال بالزبائن.

- ✓ تفويض فرق العمل وإعطائه الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة من اجل تقديم الخدمات المناسبة للزبائن.

- ✓ التقييم والمكافآت بحسب إسهامات الموظفين وتمييزهم في الخدمات وفقا للمعايير المعتمدة.

- ✓ إيجاد قنوات اتصال داخلية فعالة تساهم في تنسيق الأنشطة الداخلية ضمن المنظمة وتسهيل عملية الترابط التنظيمي بحيث تجعل العاملين يحصلون على معلومات في الوقت المحدد.

- ✓ أن تكون مقاييس الأهداف مدروسة وفق أسس علمية لتقييم مدى مساهمة كل فرد وكل قسم في تحقيق أهداف المنظمة.

- ✓ تشجيع بناء علاقات التعاون والعمل الجماعي بين العاملين، وتعزيز كفاءة الاتصال الداخلي لتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

¹ أظني جوهره، مرجع سابق، ص ص 99-100.

المطلب الثالث: نماذج التسويق الداخلي.

توجد ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق و تنفيذ التسويق الداخلي وهي كالاتي:

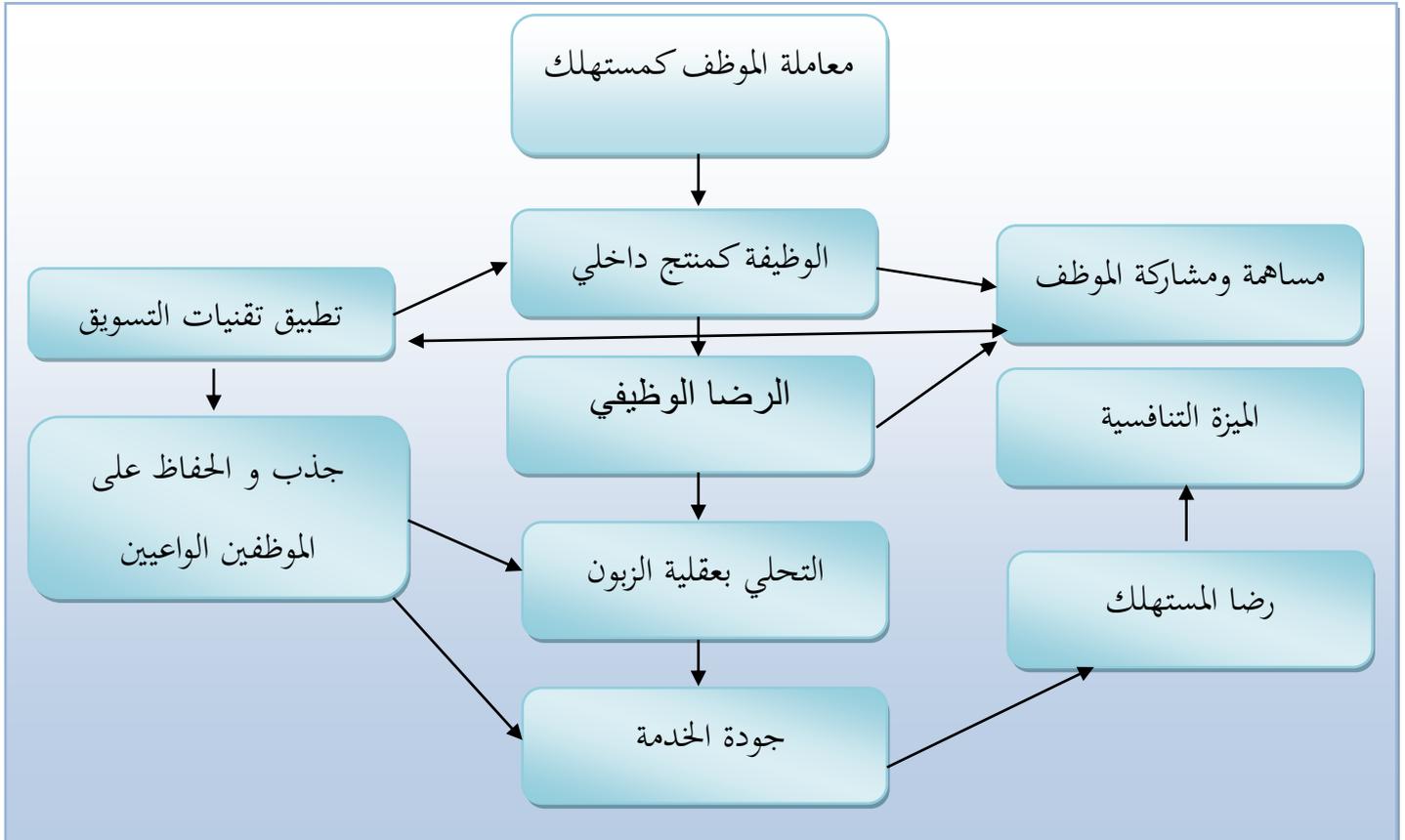
- نموذج بيرري و الذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.
 - نموذج كرونروس والذي يركز على التسويق التفاعلي.
 - نموذج أحمد و رفيق والذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين.
- وسيتم التفصيل في هذه النماذج فيما يلي :

1. نموذج بيرري :

ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية :

- ❖ الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين و يتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:
 - اعتبار الوظائف منتجات داخلية.
 - تبني التقنيات التسويقية داخليا .
- و الشكل الموالي يوضح نموذج بيرري للتسويق الداخلي.

الشكل رقم (02) : نموذج بيرري في التسويق الداخلي .



المصدر: محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص 44-45

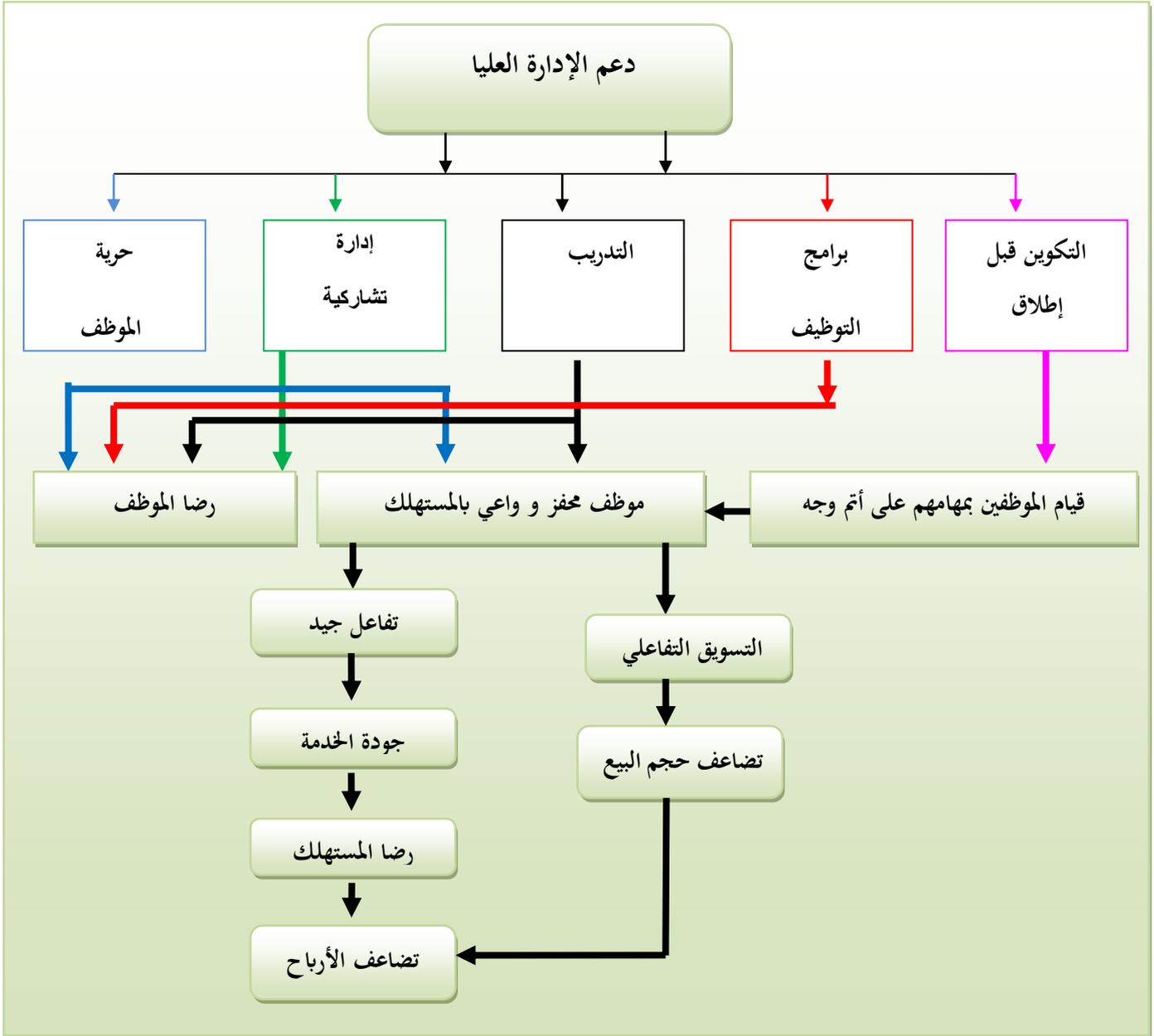
ومن خلال الشكل يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة يعني أن على المنظمة أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

- إشباع حاجات و رغبات الموظفين.
 - إعطاء فرص للموظفين في الاندماج و المشاركة في خطط و سياسات المنظمة.
 - جذب و الاحتفاظ بأفضل الموظفين.
- و هذا الأمر يؤدي إلى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي)، و يساعد على جذب و الاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجهها بالمستهلك، و المنظمة التي تمتلك موظفين راضين و موجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق.

2. نموذج كرونوس:

ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرصا تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون، و متحلين بالعقلية البيعية والشكل الموالي يوضح نموذج كرونوس للتسويق الداخلي.

الشكل رقم (03) : نموذج كرونوس في التسويق الداخلي.



المصدر : محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص ص 45 – 46

- ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي تكوين دعم من الإدارة العليا، ولذلك عليها أن تلتزم بدعم:
- ❖ برامج التدريب، وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك و استيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
 - ❖ سياسات و برامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين وتصميم الوظائف بما يلاءم الأفراد الذين سيشغلونها؛
 - ❖ الإدارة التشاركية (Participative management) أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن

تدعم مشاركة جميع الموظفين و العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ،ووضع الإستراتيجيات .

❖ دعم الموظفين في اتخاذ القرارات (Employees discretion) أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات

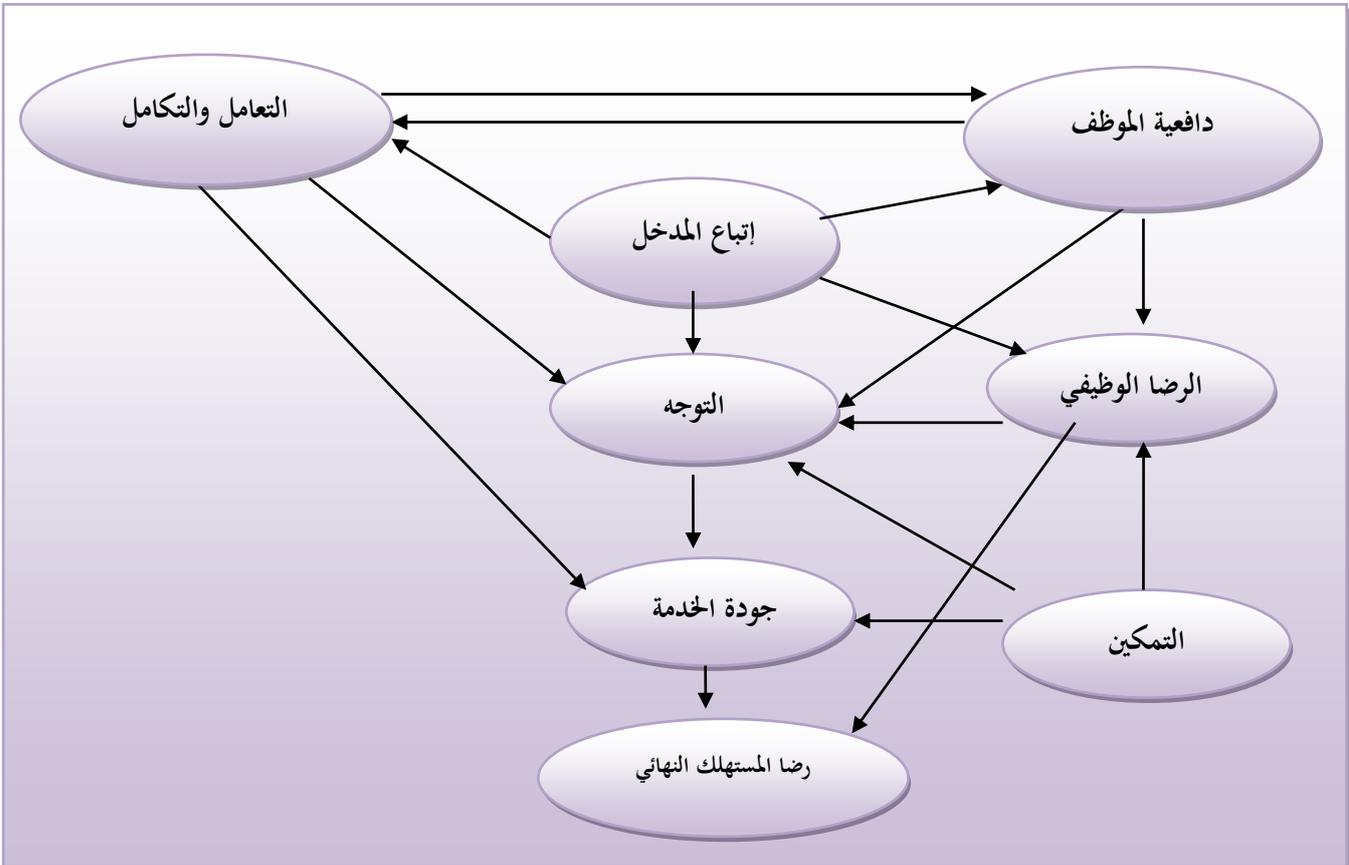
والتصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغييرات التي تحصل في الإستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها ، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.

❖ التزام الإدارة بدعم هذه الجهود و الأنشطة ، يعني وجود موظفين راضين و محفزين، وواعيين بخدمة الزبون، و مدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، و تقديم خدمات بجودة عالية، و من ثمة تحقيق رضا الزبون ونمو في الأرباح وحصص المنظمة في السوق.

3. نموذج رفيق و أحمد:

بالاستفادة من النموذجين السابقين، و اعتمادا على تعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من رفيق و أحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة و المتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، و الشكل رقم (4) يوضح هذا النموذج

الشكل رقم (04) : نموذج رفيق و أحمد للتسويق الداخلي



ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز.
- التنسيق و التكامل بين الوظائف.
- التمكين.

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين، واعتناقهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين و تحقيق مكانة تنافسية في السوق.

المبحث الثالث: أبعاد وانعكاسات، وعوائق التسويق الداخلي

إنّ تبني مفهوم التسويق الداخلي وتطبيقه داخل المنظمات ليس بالأمر الهين، إذ أنه يتطلب الكثير من الجهد والتواصل في العمل، وحتى لا يبقى المفهوم مجرد فلسفة أو شعار دون واقع ملموس، حاول العديد من الباحثين في موضوع التسويق الداخلي صياغة هذا الأخير في مجموعة من النشاطات والإجراءات أعتبرت بمثابة تعريفات عملية، الغاية منها تسهيل تطبيق هذا المفهوم من قبل المنظمات الساعية لتقديم أفضل جودة لعملائه، وسوف ندرج في هذا البحث أبعاد التسويق الداخلي، و انعكاساته، وعوائقه.

المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي.

وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى أبعاد التسويق الداخلي التي تخدم هذه الدراسة بالإضافة إلى أبعاد أخرى خضعت إليها دراسات سابقة.

أولاً: الاتصال الداخلي.

فيما يتعلق بعنصر الاتصال الداخلي نجد أن أغلب التعريفات ذكرته وأجمعت على ضرورته لتطبيق التسويق الداخلي. وهذا ما أكدته (Lings, 2004)، الذي أشار إلى أن الكثير من الباحثين أجمعوا على الحاجة لنظام اتصالات فعال لتنفيذ التسويق الداخلي.

وعرف الاتصال الداخلي بأنه " شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية ، فيوفر جميع المعلومات الضرورية للموظفين¹ مع تسيير عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد ، و العمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين.

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص 413.

ويساعد الاتصال الداخلي المنظمات في بناء ثقافة الخدمة، ونشر فلسفة التوجه نحو العملاء (Dunmore, 2002) ويساهم كذلك في خدمة العميل بجودة، إذ يُوفّر كافة المعلومات اللازمة لموظف الخط الأمامي، وتسهيل حصوله عليها دون تأخير أو تعقيدات إدارية.

ويؤكد (Lovelock , Vandermerwe and Lewis , 1996) أن الاتصال الداخلي يشمل:

- التأكيد على فعالية جودة الخدمة بحيث ترضي العملاء.
- بناء الثقة وزيادة ولاء العاملين.

كما ذكر (Rign، Lovelock et al ,1996) أنه لبناء الاتصال الفعال يجب إزالة الحواجز ، والمعوقات التنظيمية بين المستويات والأقسام ، لأنه يسهل انتقال المعرفة والمعلومات ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى يتطلب الاتصال الفعال أن تكون العلاقات مبنية على فهم كل طرف للطرف الآخر ، وكذلك على الثقة المتبادلة الضرورية لانتقال المعلومات وكذلك على التزام الطرفين بنقل المعلومات الصحيحة والدقيقة.

وتوجد عدة وسائل لإنجاح الاتصال الداخلي، فيمكن لإدارة المنظمة أن تستخدم الصحف والنشرات الداخلية أو شبكات تلفزيون خاصة بالمنظمة، أو الفيديو أو الاجتماعات و المقابلات وجه لوجه.¹

1. أهمية الاتصال الداخلي:²

تكمن أهمية الاتصال الداخلي في بناء الثقة والاحترام و الولاء لتسيير و توثيق العلاقات في المنظمة فيما بين الموظفين من جهة وما بين الإدارة و الموظفين من جهة أخرى ، و أنه لمن الضروري لنجاح الاتصال وأن يكون ذو اتجاهين، فنجاح المعلومة يعتمد على مدى أهميتها للمستلم . كما أن من أهم ما يقاس به نجاح الاتصال الداخلي هو ما يسمى بسهولة الوصول إلى المعلومة و دقة المعلومة أو الرسالة التي تصل للعاملين ، فالموظفين غير الراضين عن جودة المعلومات ودقتها سوف يعكسون ذلك على تعاملهم مع الزبائن الخارجيين لأنهم لا يملكون الصورة الواضحة لمهامهم و واجباتهم تجاه الزبائن، لذلك فهم يفسرون هذه المعلومات كل حسب إدراكه لما يحصلون عليه من معلومات.

2. دور الاتصال الداخلي:³

أما عن دور الاتصال في التسويق الداخلي فقد أشار (Berry ,L,L & Parasuramn 1991) إلى أنه من أجل أن تستطيع المنظمة القيام بدورها في جذب و تطوير و تحفيز العاملين فإنه يجب أن يتم كل ذلك من خلال شبكة اتصال داخلي تعمل على توضيح رؤية الإدارة للعاملين . كما أن دور الاتصال يبدو جليا في التسويق الداخلي عندما توجه

¹ محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ،ص 414.

² محمد حسين عبد المحسن، ابو سنينة، مرجع سابق،ص 26-27.

³ نفس المرجع السابق،ص 26-27.

الإدارة رسائل معينة لكل فئة من الموظفين حيث أن هذه الرسائل تخص الفئة المعنية دون الأخرى و بالتالي تحافظ على فعالية المضمون.

وقد لخص كل من (Sincic & Vokic , 2007) دور الاتصال الداخلي من خلال التسويق الداخلي بأنه يجب على المنظمة العمل على التخطيط و التنفيذ لبرامج الاتصال الفعالة و العمل على تشجيع الأفراد لتبني ثقافة المنظمة، و حمايتها والحفاظ عليها من جميع المخاطر التي قد تواجهها وأيضاً أهمية دعم تسيير الموارد البشرية في المنظمة التي بدورها تعزز العلاقات الداخلية على مستوى الأفراد وعلى مستوى الإدارة مما يسهل من عملية الاتصال الداخلي داخل المنظمة.

ثانياً: الدعم الإداري.

يحتاج العاملون بالمؤسسات ليكونوا مؤثرين في منظماتهم إلى أنظمة دعم إداري تلي حاجاتهم حتى يستطيعوا تركيز جهودهم نحو العملاء ، من خلال توفير الصلاحيات التي تعين الموظف على المهمة المفوضة إليه.

إن الدعم الإداري مفتاح أساسي لنجاح برامج الرعاية في أماكن العمل، ومن أوجه الدعم الإداري للعاملين بأن (تسمح للموظف أن يتفرغ للدراسة لعدد من السنوات بأجر كامل أو جزئي أو منحه قرضاً لتغطية بعض تكاليف الدراسة، وكذلك توفير خدمات ترويجية للعاملين مثل السفر أو إقامة أنشطة اجتماعية).

كما أن من أوجه الدعم الإداري تحقيق التوافق ما بين الفرد و زملائه لرفع الروح المعنوية من خلال شعوره بأنه مقبول حيث استطاع تكوين علاقات إيجابية و صداقات ودية معهم¹

وإن منافع التقاعد والرعاية الصحية التي تقدمها المنظمة للعاملين لتحفيزهم نحو أداء أفضل بحيث لا يفكر العاملون ماذا سيعمل بعد التقاعد مما يدفعه للعمل بنشاط وفاعلية أكثر عندما يشعر بذلك وأنه مأمّن مدى الحياة، ولقد تميزت الإدارة اليابانية بالرعاية الشمولية للأفراد في داخل وخارج المنظمة كحل مشاكل الأفراد العائلية وتعليم الأبناء والرعاية الصحية والمساعدات المالية وغيرها من النشاطات الاجتماعية مما يؤدي إلى حفظ التوازن العاطفي والنفسي للعاملين بحيث يتم غرس حب الالتزام والانتماء في نفوس العاملين باعتبارهم أسرة واحدة.²

ثالثاً: التوجه نحو الزبون.

1. تعريف الزبون³

الزبون: هو المستخدم النهائي للخدمات وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية، والمعتقدات وغيرها، وعوامل داخلية مثل الموارد وتأثيرات العائلة والأصدقاء.

¹ البشير العلاق، الطائي حميد عبد النبي، تسويق الخدمات، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 373-374.

² البشير العلاق ، الطائي عبد الحميد عبد النبي، مرجع سابق، ص 443.

³ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون"، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 73.

2. تحديات رضا الزبون: وتمثل في: ¹

- النظرة الداخلية والخارجية للجودة: لقد قام التسويق بتقديم الكثير للمنظمة بفضل دراسات السوق والدراسات المتعلقة بالخدمات من اجل تطوير النظرة الخارجية للجودة التي تعتمد على التوجه بالزبون ولم يبق إلا أن تدمج في مسعى الجودة وقياس رضا الزبون.

- جودة الخدمة: فيما يخص الجودة في الخدمات تقوم المنظمات ببيع ومراقبة العملية، والمقصود بهذا هو مجموعة من الوسائل الأساسية لمعرفة رضا الزبون ثم بعد ذلك العمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة له.

- من الجودة إلى الربح: إن ممارسات المنظمة في الميدان وانجازها للكثير من الدراسات يسمح لها بان تلمس أن هناك علاقة بين الجودة والربح، فالجودة تعتبر مصدرا للميزة التنافسية للمنظمة، لأنها تسمح برضاء الزبون، و زيادة درجة الولاء لديه، و ربحية المنظمة على المدى المتوسط والطويل.

3. أنواع الزبائن

يوجد نوعان من الزبائن وهما: ²

3_1 الزبائن الداخليين: ويشمل الأفراد العاملين في جميع الإدارات والأقسام والشعب الذين يتعاملون مع بعضهم البعض.

3_2 الزبائن الخارجيين: وهم الزبائن اللذين يكون موقعهم خارج المنظمة ويقومون بشراء المنتج ولديهم الرغبة في شرائه.

❖ كما توجد أبعاد أخرى للتسويق الداخلي:

أولاً: التدريب

يعرف التدريب على انه " تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيدا لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل. ويمكن تعريف التدريب بأنه "عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد أو العمل الذي يؤديه أو المنظمة التي يعمل فيها أو المجتمع الكبير". ³

ويعتبر هذا التعريف أشمل التعاريف الواردة في التدريب كونه:

- اعتبر أن التدريب عملية منظمة تشمل التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم، فهو يتعد عن العشوائية.

- التدريب عملية مستمرة، أي تلازم الفرد العامل منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.

¹ حاتم نجود، تفعيل لرضا الزبون كمدخل استراتيجي لبنائه وولائه، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008، ص 55.

² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 325.

³ مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 303

- محور التدريب هو الفرد، وبهذا نفرق بين التدريب والتعليم، فالتدريب يهتم بالفرد نفسه أما التعليم فيهتم بموضوع التعليم.

- يوضح التعريف أن التدريب عملية هادفة، فالتدريب يجب أن يكون له هدف دقيق ومحدد و واضح.

1. أهمية التدريب:¹

- يحظى التدريب بأهمية كبيرة في أنشطة المنظمات، وذلك من خلال تحسين أساليب العمل وتغيير السلوكيات ورفع كفاءة الأفراد وأدائهم ومستوى مهاراتهم في التعامل مع الزبائن.

- يعد التدريب الوسيلة التي تساعد العاملين والمدراء في إكسابهم المهارات والخبرات اللازمة التي يتوجب تمتعهم بها للوصول إلى الجودة المنشودة.

- يسعى التدريب إلى تقوية القدرة على الإبداع و الابتكار لدى الموارد البشرية و تقديمها كل جديد للزبائن والسوق وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها.

- يجعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام و وظائف متنوعة و مختلفة حاضرا و مستقبلا، مما يخلق لديهم مرونة عالية في أداء الأعمال في المنظمة.

- يساعد العاملين في تطوير مهارات الاتصال و التفاعل بما يحقق الأداء الإيجابي نحو العمل.

- يساعد العاملين في التعرف على أهداف المنظمة مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة.

- يساهم في ربط أهداف العاملين مع أهداف المنظمة.

2. مقومات نجاح التدريب:

إن نجاح العملية التدريبية مرتبط بعدة عوامل أهمها:²

- وضوح وواقعية الهدف.

- وضوح وتكامل سياسات المنظمة.

- الترابط مع عملية التنمية البيئية الكاملة.

- الترابط والتفاعلات مع متغيرات البيئة وتطورات التكنولوجيا.

- دقة تحديد الاحتياجات التدريبية.

- دقة تصميم الأنشطة التدريبية.

- دقة اختيار الأساليب والوسائل التدريبية وإعداد المادة التدريبية.

¹ علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة التجارة والتعاون، القاهرة، 1992، ص 185.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1998، ص 147.

- الاهتمام بالمدرسين.
- فعالية اختيار المتدربين.

ثانياً: التحفيز.

إن المنظمات التي تسعى للنجاح والاستمرار عليها القيام بتحفيز العاملين داخلها ليقدموا أفضل دعم وخدمة لعملاء المنظمة، سواء الداخليين أو الخارجيين (Kellemen and Pappasolomou, 2007).

ويقول علماء النفس بأن التحفيز هو " مجموعة من الدوافع التي تدفع العاملين لاتخاذ سلوك معين ، أو إيقافه ، أو تغيير مسار. إذ تستخدم المؤسسة مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها لإدارة العاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم، حيث يعتمد على تحقيق حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم.¹ وتقديم الحوافز للموظفين يركز على مكافأتهم على أدائهم المتميز في خدمة العملاء لأن الأداء الذي يستحق المكافأة هو أداء غير عادي ، ولأنه لا يكفي أن تطلب الإدارة من العاملين سلوك اتجاه معين أو تأمرهم به فقط ، بل يجب أن تُظهر لعاملها أنّ هذا السلوك ستم مكافأته في حال النجاح فيه وتنفيذه بفعالية.

المطلب الثاني: انعكاسات التسويق الداخلي.

إنّ نجاح التسويق الداخلي يضمن للمنظمة أن تحسن من أدائها، وتعزز مكانتها التنافسية، وهو ضروري لتنفيذ إستراتيجيتها التسويقية، فيكفي أنه يساعد الإدارة في تطوير ونشر ثقافة تنظيمية قوية، أحد قيمها الاهتمام بخدمة العميل وتقديم الأجر له دائماً . وكذلك نجاح مفهوم التسويق الداخلي له علاقة بنجاح تطبيق بعض المفاهيم الإدارية منها:

التسويق بالعلاقات، وإدارة الجودة الشاملة، و سيتم التطرق لارتباط التسويق الداخلي بمهذين المفهومين في الشرح التالي:²

- يُعد التسويق بالعلاقات من بين التحولات المهمة التي حصلت في أدبيات التسويق، فهو انتقال من مفهوم التسويق التقليدي (Transactional Marketing) الذي يركز على كيفية جذب العملاء قبل المنافسين لضمان بيع الخدمات و المنتجات إلى مفهوم آخر قائم على بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء، وكذلك قائم على اعتبار العملاء شركاء للمنظمة.

- ويؤكد العديد أيضاً من المختصين على أن التسويق الداخلي يعتبر عنصراً حيوياً وركناً مهماً من أركان التسويق

¹ فيصل حسونة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008، ص 43.

² سهام موسي الدريالي ، واقع التسويق الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي ، دراسة الكادر الطبي و التمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، 2006 ، ص 20

بالعلاقات، فهو يقوم على تقديم مستوى مرضي من جودة الخدمة الداخلية ، وهذا يساعد على إنجاح تفاعل العميل الخارجي، ويتيح التسويق الداخلي للمنظمة بناء قوى عاملة ذات ثقافة وتوجه نحو خدمة العميل الخارجي، وذلك من خلال تدريب العاملين على طرق الاتصال، و التعامل مع الزبائن بطريقة فعالة تضيف جودة إلى الخدمة المقدمة لهم.

- ويُفسر انعكاس التسويق الداخلي على التسويق بالعلاقات بأن إدراك العميل لجودة الخدمة يتأثر مباشرة بتصرفات العاملين مقدمي الخدمة، لأن السلوك الإيجابي للموظف في عمله يحسّن من قدرته على تفهم العميل وتلبية رغباته بشكل يرضيه، وهذا سيزيد من ثقة العميل بهذا الموظف ويحترم أدائه ويرغب في التعامل معه مجدداً، وهكذا يبدأ بناء علاقات طويلة المدى مع العملاء.
- أما فيما يخص إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) فهو يُعد أحد المفاهيم الإدارية المهمة، وجاء لتسليط الضوء على مفهوم الجودة وكيفية تحقيقها لضمان نجاح المنظمات. وتطبيق هذا المفهوم يتميز بأنه يشمل كل العاملين في المنظمة بهدف تحسين وتطوير كفاءة أدائهم، وكذلك تهتم إدارة الجودة الشاملة بالعميل الخارجي من خلال عملية التحسين المستمر.
- وتوسّع المنظمات إلى تبني هذا المفهوم لإدراكها بأهميته وفعاليتها، فهو بالنسبة لها يعني عملية التكامل بين كل النشاطات والوظائف والعمليات داخل المنظمة من أجل تحقيق التحسين المستمر في التكاليف والجودة والوظائف وتسليم الخدمات التي ترضي العميل سواء الخارجي (طالب الخدمة) أو الداخلي (مقدم الخدمة).

وقد أشار (Longbottom, E, JR, Chourides and Murphy, 2006) إلى وجود علاقة قوية بين التسويق وإدارة الجودة الشاملة. ويقول كل من أحمد ورفيق Ahmed and Rafiq, 2002 وكذلك كل من آرزو وزملاؤه (Arzu, Fevzi, Ezel, Amy and Nilgòn, 2007) أن التسويق وإدارة الجودة الشاملة يقومان على فلسفة الأعمال التي تستهدف رضا العملاء وتحقيق ربحية للمنظمة على المدى البعيد ، ويضيف نفس الباحثين أن التسويق الداخلي يساعد على تحقيق الهدفين معا وذلك من خلال:

- تكامل كل الوظائف وإزالة الحواجز التنظيمية التي تعيق الفعالية.
- تحفيز العاملين نحو إدراك الجودة وإدراك أهمية خدمة العميل.
- تحسين أداء العلاقات الداخلية التي يمر عبرها تسليم الخدمة للعميل النهائي.

وخلاصةً هذه الفكرة، أنه من الواضح أن التسويق الداخلي الناجح يسهل الانتقال إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة و كذلك الأمر بالنسبة للتسويق بالعلاقات، فالتسويق الداخلي من خلال بناء مناخ تنظيمي قوي وصحي يعمل على تحسين فعالية أداء الأفراد العاملين لينعكس ذلك على رضا الزبائن الخارجيين، وعلى أداء المنظمة وتحقيق تميزها على المدى الطويل.

وليس من السهل أن تتبنى المنظمة فلسفة التسويق الداخلي لذلك يتطلب الكثير من الجهد و التواصل في العمل، وعند تطبيقه تترتب عليه انعكاسات تؤثر على المنظمة ، ومن أهم نتائج هذه الانعكاسات مايلي:

- بناء علاقات داخلية فعالة وثيقة و متبادلة، و إزالة كل المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية الوظيفية من خلال مفهوم التسويق الداخلي يتطلب من المساعدة العاملين على فهم و تقبل أهمية التفاعل مع العملاء، و كذلك فهم دورهم و مسؤولياتهم في تحقيق الجودة الشاملة.
- مساعدة العاملين على فهم و استيعاب رسالة المنظمة و أهدافها و حملاتها الإعلانية.
- تحفيز العاملين باستمرار و إعلامهم بالنتائج الاقتصادية للمنظمة.
- استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات و المحافظة عليهم.
- التسويق الداخلي أداة ناجحة لإدارة التغيير و تنفيذه فعالية داخل المنظمة فهو يساعد على تجاوز مقاومة التغيير داخليا .

▪ التسويق الداخلي ركن مهم من أركان تسويق العلاقات لأن السلوك الإيجابي للعاملين يعزز من ثقة العملاء بالعاملين و بأداء المنظمة، و هذا يحقق رضا العميل في النهاية وهو ما يزيد من فرصة الاحتفاظ بعلاقات طويلة معهم.

▪ تحسين مؤشرات الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة ، وكذلك زيادة التزام العاملين وحرصهم على أداء العمل.

كحوصلة لما سبق تنطوي سياسات وبرامج التسويق الداخلي على بعض الأنشطة المخططة والموجهة للعاملين بما الخاصة بالتنمية والتدريب والتطوير والتحفيز والمكافأة ونشر المعلومات التسويقية وتقديم الدعم الإداري للعاملين وتنظيمهم في فرق عمل وتعزيز الاتصال الداخلي بينهم، وتحقيق التكامل والانسجام بين الوظائف تعمل كلها على تدعيم دافعيتهم في تحسين أدائهم وسلوكياتهم لتحقيق الرضا الوظيفي للموظف والعميل معا، وذلك بتبني المنظمة لنموذج يحقق فلسفتها ويحقق أهدافها ويلاءم إجراءات وسياسات تسويقها الداخلي المتمثلة في المزيج التسويقي الموجه للعاملين والموازي للمزيج الموجه للعملاء ونجاحه له انعكاسات تساعد المنظمة على نشر ثقافة تنظيمية قوية تخدم المنظمة والموظفين والعملاء بتقديم الأجر لهم دائما.

المطلب الثالث:عوائق التسويق الداخلي.

- ذكر **bannon** أن هناك مجموعة من العوائق،التي يصنفها إلى ثلاثة مستويات هي:¹
- العوائق المفهومية: مفهوم التسويق الداخلي قد لا يكون مقبولا من قبل الموظفين والإدارة.
 - عوائق الأفراد: الأهداف المتوقعة من تطبيق المفهوم لم تتحقق.
 - قضايا تكتيكية: آليات التغيير، تحليل التكلفة/ العائد، إدراك المهارات.

¹ أفطي جوهرة،مرجع سابق، ص 101.

كذلك يمكن عرض أهم عوائق التسويق الداخلي لدى الباحثين:¹

■ أن غياب اتفاق حول معنى المفهوم وضعف فهمه في الوسط المهني تعد أهم أسباب gounaris يرى فشل تبني المفهوم في المؤسسات.

■ ويرون tmavievis & Logaj انه من بين المشاكل التي كانت عائقا لنجاح تطبيق التسويق الداخلي عدم وجود مهارات إدارية في التعامل لدى الموظفين ، فالقدرات التقنية والمفاهيم قد تكون عائقا لتطبيق الفلسفة مثل ضعف فهم فلسفة التسويق الداخلي، التصادم بين الأفراد وبين الأقسام ، طبيعة الهيكل التنظيمي غير المرن ، والممارسات البيروقراطية للقادة، تجاهل للتابعين وعدم الاستماع لهم، تجاهل قدرات الموظفين والتعامل معهم على أنهم أدوات في المنظمة، عدم الحماية المعلوماتية للموظفين، ومقاومة التغيير.

■ أن سبب عدم تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات بالرغم من تزايد gounari كما يعتقد اهتمام الأكاديمين بهذا المفهوم هو افتقاد المنظمات لفلسفة يمكن أن تسهل من تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي.

¹ أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص 101.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن ظهور التسويق الداخلي في المنظمات لم يكن صدفة وإنما مر بمراحل ليصبح بعدها مفهوم حديث يهتم بالموظفين داخل المنظمة حيث انه يلعب دوراً كبيراً في عصرنا الحالي.

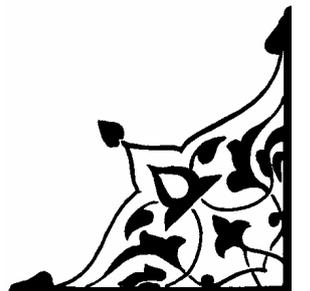
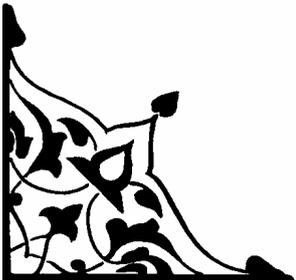
وأهم ما يمكن استخلاصه هو أن التسويق الداخلي يستخدم المنظور التسويقي لتسيير العاملين في المؤسسات والاهتمام بهم من خلال إقامة علاقات تفاعلية معهم لكسب ولاء الزبون، لذا تهتم فلسفة التسويق الداخلي بتوفير نظام اتصال فعال لإمدادهم بالمعلومات اللازمة وتدريبهم بتنمية مهاراتهم وقدراتهم ووضع أنظمة فعالة لتحفيزهم وتنظيمهم في فرق عمل وكذلك بدعمهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ليكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات لعملائهم والمحافظة عليهم وكسب ولائهم، وتحقيق التزامهم، وهذا ما سنحاول معرفته من خلال الفصل الموالي.



المفصل الثاني

الإطار النظري

للاتزام التنظيمي



تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماما متزايدا من قبل العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، أو لدى الممارسين للإدارة في المنظمات، وهذا لما يشكله من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال، حيث أكدت الكثير من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات إن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى أو حتى اختفاء العديد من الظواهر السلبية في مقدمتها ظاهرة الغياب ودوران العمل.

وستتطرق في هذا الفصل إلى الالتزام التنظيمي من خلال ثلاثة مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
- المبحث الثاني: أساسيات الالتزام التنظيمي
- المبحث الثالث: التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي.

لاشك أن الوقوف على تعريف محدد ودقيق للالتزام التنظيمي يعتبر شرطا أساسيا ، وأوليا لفهم حقيقته وإدراك مضمونه، و الالتزام التنظيمي كظاهرة اجتماعية وتنظيمية معقدة، حيث ترتبط بالفرد والجماعة وعلاقات التفاعل بينهما، تطرح إشكالية صعوبة تحديد تعريف مقبول لها، وسنحاول من خلال عرض التعريفات التي قدمها الباحثين لهذا المفهوم، استخلاص تعريف شامل له، وهو ما يسمح لنا بتمييز العناصر والخصائص التي يتكون منها، بالإضافة إلى محاولة تمييزه عن بعض المفاهيم التي تتداخل معه، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي والمفاهيم الملازمة له.

يعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم السلوكية بشكل عام والإدارية بشكل خاص ، وقد برز بشكل خاص مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في أواخر النصف الأول من القرن العشرين، وذلك من خلال الدراسات الميدانية التي حاولت استكشاف وفهم العلاقة بين العامل والمنظمة، حيث تبين أهمية مشاعر الفرد اتجاه المنظمة والعمل فيها ، ومدى تأثيره على إنتاجيتها.

أولا: مفهوم الالتزام التنظيمي.

تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل الالتزام نحو العمل، الالتزام نحو الواجبات، والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.

ويمكن القول أن **الالتزام التنظيمي** هو: " حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة ، و شعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف المنظمة، والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها".¹

كما عرف **Moday** الالتزام التنظيمي بأنه " اعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمتها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل بها الفرد، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها".²

¹ ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011، ص20

² عبد العزيز علي مرزوق، دراسة اثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، مصر، ص3

وقد عرف Porter Smith الالتزام التنظيمي بأنه "توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو المؤسسة"¹ أما "شيلدون": فيقول أن التزام الموظف داخل المنظمة ما هو إلا "ارتباط نفسي يربط الفرد بمؤسسته يدفعه للاندماج والعمل فيها وتبني قيمها."² كما يعرف أيضا: بأنه عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف تجسيدا لتلك القيم.³

ويتضح من خلال التعاريف السابقة أن الالتزام التنظيمي يركز على ثلاثة عناصر أساسية وهي:

✓ إيمان الفرد القوي بالمنظمة

✓ كذلك الرغبة في تحقيق أهداف هذه المنظمة

✓ والرغبة في الاستمرار والبقاء فيها

ثانيا: المفاهيم الملازمة للالتزام التنظيمي

1. الالتزام التنظيمي والانتماء التنظيمي: يرى "خيزر لطفى إبراهيم" أن هناك فروقات بين الالتزام و الانتماء يمكن إيجازها فيما يلي:⁴

- يركز الانتماء على عضوية الفرد في جماعة العمل، والاندماج فيها والتوحد معها، في حين يتجاوز معنى الالتزام هذا المفهوم ليشمل فكرة ما أو موضوع ما أو شخص ما، كما انه يمكن أن يشمل الجماعة التي يمكن إن ينتمي إليها الفرد.
- يركز الانتماء على جماعة يكون الفرد متقبلا لها، ومقبولا منها، إما الالتزام يركز على الصلات والعواطف والجوانب الرسمية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو بالفرد.

2. الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي: يجدر الإشارة إلى الفرق بين مفهوم الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي حيث إن الكثير من الباحثين انتهى بهم الأمر إلى الخلط بين المفهومين حيث إن الالتزام التنظيمي يعبر عن سلوك الفرد ونشاطاته ، و مسؤولياته الوظيفية ، و إنتاجيته التي تؤثر في إنتاجية المنظمة و فعاليتها ، في حين إن الولاء التنظيمي يعبر عن الفخر

¹ مخلص ضياع علي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد4، 2012، ص295.

² زروق خولة، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مرضي مستشفى سليمان عميرات تقرت، دراسة ميدانية على عينة من مرضي سليمان عميرات بمدينة تقرت، شعبة علم النفس، تخصص علم نفس العمل والتنظيم، ص 16.

³ محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص ص 38 39.

⁴ خيزر لطفى إبراهيم، دور التعلم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب للنشر والتوزيع، 2000، ص38.

والقناعة الذاتية للفرد بأهداف المنظمة وقيمها وتكريس حياته لها، والتضحية بمصالحهم من أجلها، دون النظر إلى المكاسب التي يحققها شخصياً من المنظمة.¹

غير أن الدراسات الحديثة في مجال الالتزام التنظيمي أثبتت تعدد أبعاده، وانطلاقاً من هذا يتحول الولاء من مرادف للالتزام إلى أحد مكوناته الأساسية، فالولاء هو ارتباط عاطفي أو وجداني بين الفرد وجهة أخرى داخل المنظمة أو في محيطها.

وبما أن الالتزام التنظيمي يتجسد في مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة، لذا فإنه نتاج تفاعل لثلاثة عناصر هي:²

▪ **التطابق Identification:** ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها.

▪ **الانغماس Involvement:** ويقصد به الاستغراق أو الانغماس النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

▪ **الولاء Loyalty:** والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

وعلى هذا الأساس، يصبح الالتزام التنظيمي بأبعاد متعددة، أشمل من الولاء الذي يعبر عن التكيف النفسي والارتباط الوجداني للفرد مع الأنشطة المختلفة والمرتبطة بالدور الذي يؤديه.

3. **الالتزام التنظيمي والالتزام المهني:** يشير الالتزام المهني إلى الانتماء إلى مهن حرة متخصصة مثل الأطباء والمحامين، والالتزام المهني هو القوة التي تربط الفرد بمهنته وتجعل انتماءه لها ورغبته على بذل الجهد لمصالحها ورغبته في الاستمرار بعضويته فيها، والالتزام المهني يتم تطويره أثناء الدراسة الأكاديمية وهو يسبق الالتزام التنظيمي، أما الالتزام التنظيمي يقصد به القوة التي تربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتربطه بأهدافها وقيمها.³

4. **الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي:**

الرضا الوظيفي: هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، فمفهوم الالتزام التنظيمي مختلف تماماً عن مفهوم الرضا عن العمل، لأن الفرد يكون راضياً عن عمله ولكن يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة العمل في منظمة أخرى، وبالعكس فقد يحب الفرد العمل في منظمة معينة ولكن يكره العمل الذي يمارسه، ولا يعني الرضا عن العمل قناعة الفرد عن وجهة واحدة أو جانب واحد من جوانب العمل، وإنما يكون الرضا حالة معبر عنها جميع الأوجه.

¹ محمد رشدي احمد الذيب، راتب سعود، درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد 4، ملحق 1، الأردن، 2014، ص 499.

² buchman bruce. building organizational commitment- the socialization of managers in work organizations. administrative science quarterly . vol 19. n 4. 1974. pp. 53. 54

³ عادل محمد عبد الرحمان، أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2013، ص 14 - 15 .

أما الالتزام التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الايجابية تجاه وجهة ما بصفة عامة الارتباط بها ككل بما فيها من أهداف وقيم، ومن ثم فالمشاعر المرتبطة بالالتزام التنظيمي تنمو ببطء ولكن بثبات مع مرور الوقت، بينما يعد الرضا اقل ثباتا فهو يعكس رد الفعل السريع لجوانب معينة من بيئة العمل كالإشراف و الأجور و طرق التسيير¹.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الالتزام التنظيمي.

أولا: خصائص الالتزام التنظيمي.

يتميز الالتزام التنظيمي بجملة من الخصائص منها:²

✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

✓ يشير الالتزام إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.

✓ يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

يتميز الأفراد الذين لديهم التزاما بالصفات التالية:³

✓ قبول الأهداف وقيم المنظمة الإنسانية، والإيمان بها وبذل الجهود لتحقيق أهداف المنظمة؛

✓ وجود مستوى عالي من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة؛

✓ الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي؛

ثانيا: أهمية الالتزام التنظيمي.

إن الشعور بالالتزام التنظيمي يعتبر من الحاجات الهامة فهو يساعد الإنسان على الشعور بالتوافق، النفسي وهو مصدر هام لراحة الفرد وأمنه وسعادته بدون ذلك يشعر الفرد بالتوتر والضييق والتضحية، لذلك تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي بعدة نقاط هي:⁴

¹ وردة العزيز، علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات، دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010، ص 30-31.

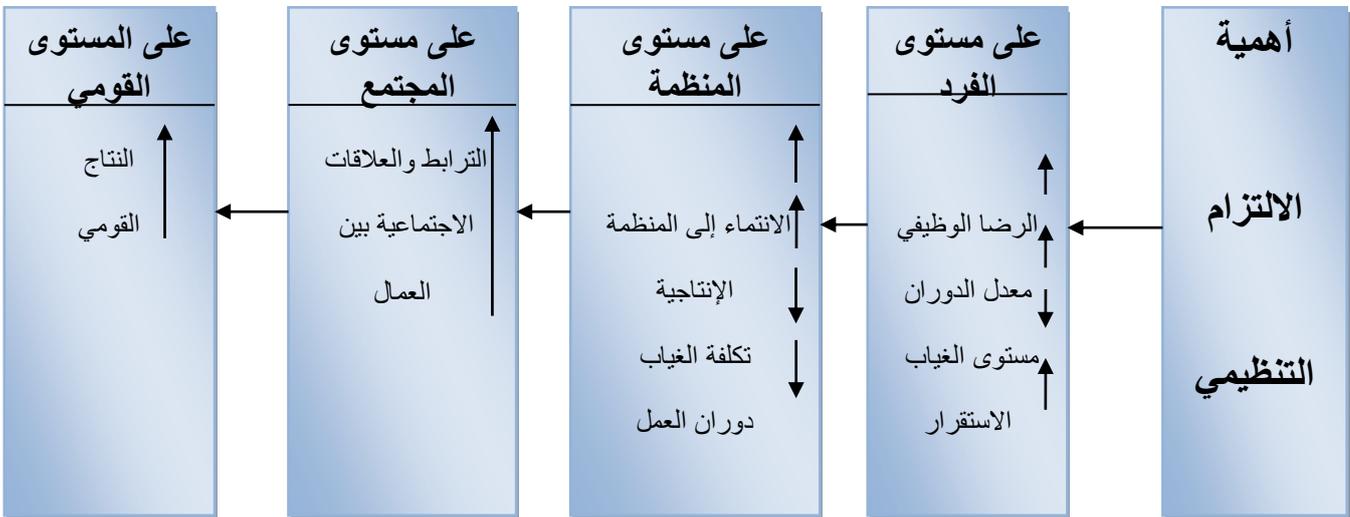
² فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص 285، 286.

³ اناس فؤاد نواوي فليمان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1429، ص 33.

⁴ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، الأردن، 2008، ص 155.

- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة معدلات الأداء والإنتاجية، حيث أن إيمان العامل بأهداف المنظمة، يجعله يبذل أقصى الجهود لتحقيقها عن رغبة وليس عن خوف، وهو ما يزيد من فاعلية الأداء، كما أن ارتفاع مستوى الالتزام يجعل العامل يحافظ على موارد ووسائل المنظمة، هو ما يرفع من كفاءة الأداء.
 - يمثل الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية لتقدير العديد من النواحي السلوكية، خاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين، يكونون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
 - يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة تحمل العاملين للمسؤوليات في المنظمة، وهو ما يخفف من الأعباء الملقاة على عاتق الرؤساء في مجال توجيه المرؤوسين، وهذا كله يرفع من مستوى الثقة والتفاهم بين الأفراد العاملين والمشرفين، كما يساهم الالتزام التنظيمي نتيجة لذلك في تخفيض المشاكل التي تحصل بين الإدارة والعمال.
 - يعمل الالتزام التنظيمي على تحسين العلاقات الاجتماعية بين العمال، حيث يدفع الالتزام العمال إلى التعاون والعمل بروح الفريق للقيام بالأعمال، فيكمل بعضهم عمل البعض الآخر عن طواعية، لأن الهدف في النهاية هو نجاح المنظمة.
 - 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.
 - يؤدي الالتزام التنظيمي إلى تنفيذ الأوامر بدقة وحماسة وروح معنوية عالية.¹
- ويمكن توضيح أهمية الالتزام التنظيمي على مستوى كل من الفرد والمنظمة والمجتمع وعلى المستوى القومي في الشكل التالي:

الشكل (04): أهمية الالتزام التنظيمي



¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي دار الجامعة الجديدة مصر، 2003، ص 210.

المصدر: سامي إبراهيم حمادة حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص 14-15

المطلب الثالث: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.

تعتبر دراسة روبرت "March et Manari" من الدراسات المتميزة التي أشارت إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:¹

1. السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجلب عليه إتياع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة المنظمة للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا و الاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار "ماسلو" في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية، والحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.

2. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة: إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء و الالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل كبير.

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

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

وتتمتع العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزي الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

4. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف.

5. العمل على بناء ثقافة للمنظمة: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مرجع سابق، ص 34-39.

ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيتدرب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها.

6. **المكانة الاجتماعية:** ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للفرد مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم البعض حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في المنظمة، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأتماط العمل ومهارته وظروف العمل، والأجور والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية .

7. **الرضا الوظيفي:** يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في المنظمة، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما، ازدادت درجة الرضا لديه، وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام و الولاء التنظيمي.

8. **النمط القيادي:** إن الدور الكبير الذي يجب إن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسباً بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي، إنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.

المطلب الرابع: مراحل الالتزام التنظيمي.

حتى يقوم الالتزام التنظيمي لدى الفرد وتقوى علاقته بالمنظمة لابد من مروره بمجموعة من المراحل انطلاقاً من دخوله للمنظمة إلى مرحلة الالتزام التنظيمي، حيث يمر عموماً بثلاث مراحل هي:¹

أولاً: مرحلة التجربة: تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة الموظف لعمله في المنظمة وتمتد لمدة سنة واحدة، يخضع الموظف خلالها للإعداد والترتيب والتجربة، وينصب محور اهتمامه من خلال هذه المرحلة على ترسيخ وجوده في المنظمة، ومحاولة التكيف مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها والسعي للتوفيق بين اهتماماته وميوله وأهدافه مع أهداف المنظمة لإثبات ذاته وجدارته بالعمل فيها.

¹ فوزية هوين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي، قسم العلوم الاجتماعية، فرع علم الاجتماع، جامعة سطيف، 2014، ص ص 109 110.

ثانيا: مرحلة العمل والانجاز: وتتراوح مدة هذه المرحلة بين سنتين إلى أربع سنوات وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه المرحلة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، وتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

ويكتسب الفرد خلال هذه المرحلة مهارات ومعارف متنوعة، مما يساعد بشكل أكبر على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكاناته وقدراته التي تضعه على بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية، وغالبا ما ينجح الفرد خلال هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تثبت أقدامه في المنظمة في وظيفة دائمة، ويحتاج الموظف إلى من يسانده للنجاح في ذلك، لذلك يجب أن يكون رئيسه المباشر بمثابة الصديق والمستشار الذي يوجهه.

ثالثا: مرحلة الثقة بالمنظمة: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مالا نهاية، حيث يزداد ولائه وتقوى علاقته بالمنظمة وينتقل إلى مرحلة النضج، وتمر مرحلة انتقال الفرد بالمنظمة حسب " العتيبي " بمرحلتين يمكن تحديدهما في التالي:¹

أ- مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

ب- مرحلة الالتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريصا على القيام بواجباته بأكمل وجه اتجاه المنظمة والنهوض بها.

وهناك من يرى أن الالتزام التنظيمي يمر بالمراحل الثلاثة التالية وهي:²

■ مرحلة الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

■ مرحلة التطابق والتماثل: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة ، لأنها تشبع حاجاته للانتماء، وبالتالي فهو يفخر بها.

■ مرحلة التبني: اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

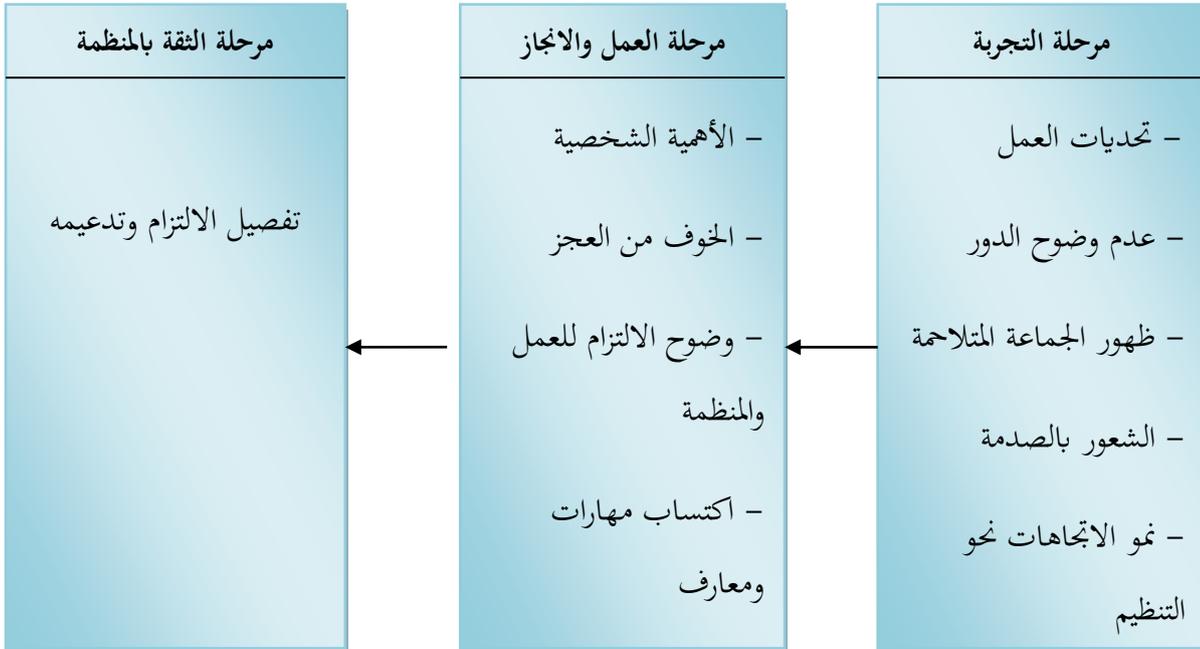
¹ زيد بن فهد التركي، المهارات الإدارية للقائد ودورها في الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2015، ص 62.

² ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم السياسية، 2015، ص ص 45-53.

كما يرى "الصيرفي" أن العامل حتى يمر بالالتزام التنظيمي يمر بالمراحل التالية:¹

1. الإدراك: ويعني أن العامل أصبح يعرف منظمته معرفة أولية، فهو مازال في احتياج إلى المزيد من المعلومات عنها، وتستمر هذه المرحلة لمدة عام، حيث يكون هدف الموظف تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم.
 2. الاهتمام: وهنا يبدأ الموظف في جمع كافة المعلومات المتعلقة بمنظمته، بعد أن أصبح لديه الحافز للبحث عن هذه المعلومات، وتستمر هذه المرحلة، لفترة تتراوح ما بين عامين إلى أربعة أعوام.
 3. التقييم: وهنا يبدأ الموظف في عقد مقارنة بين المزايا التي يحصل عليها من منظمته والمزايا التي يمكن الحصول عليها عند العمل في منظمة أخرى، وتمثل هذه المرحلة السنة الخامسة من تاريخ العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الالتزام.
 4. التجربة: وهنا يبدأ الموظف في سؤال أصدقائه ممن يعملون في المنظمات الأخرى عن ظروف العمل في تلك المنظمات والمزايا التي يحصلون عليها وكافة تفاصيل العمل بتلك المنظمات.
 5. الالتزام: إذا ما أدرك الموظف أن المزايا التي يحصل عليها داخل منظمته تفوق ما يحصل عليها زملائه في المنظمات الأخرى كما وكيفا، يتولد لديه الشعور بالالتزام التنظيمي.
- والشكل التالي يوضح مراحل الالتزام التنظيمي باختصار.

الشكل (05): مراحل الالتزام التنظيمي.



المصدر من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

¹ محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مرجع سابق، ص 36-37.

المبحث الثاني: أساسيات الالتزام التنظيمي.

أشارت الدراسات إلى الاختلاف في الآراء للباحثين والدارسين حول مختلف العناصر الأساسية للالتزام التنظيمي ونتج عن هذا الاختلاف مجموعة كبيرة من أساسياته سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى البعض منها في تحديد مختلف مداخله، ونماذجه، و أبعاده.

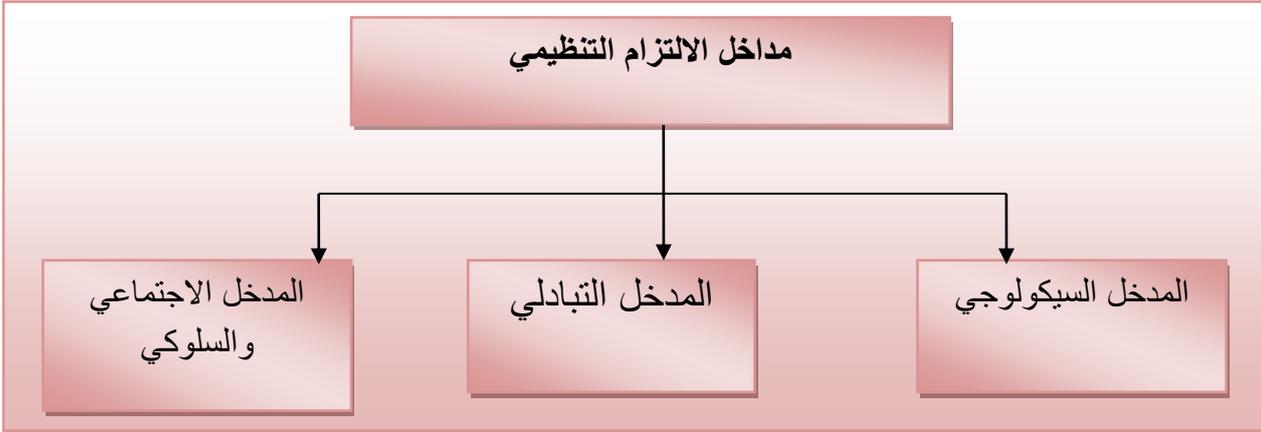
المطلب الأول: مداخل الالتزام التنظيمي.

هناك ثلاثة مداخل للالتزام التنظيمي وهي كالتالي:

- المدخل التبادلي.
- المدخل السيكولوجي.
- المدخل الاجتماعي السلوكي.

والشكل التالي يوضح كمايلي:

الشكل رقم(06):مدخل الالتزام التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ماسبق.

أولاً: المدخل السيكولوجي:

يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد، و المنظمة، حيث يرى Sheldon, M (1971)، أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاهها يربط بين الفرد والمنظمة، وكذلك يرى Richard T. Mowday و Porter, L. W. و Richard M. Steers (1982)، أن الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، كما عرفه Van de Walle وآخرون (1995)، بأنه قوة ارتباط بين الفرد والمنظمة.

ثانيا: المدخل التبادلي

طبقا لهذا المدخل ينظر للالتزام التنظيمي على أنه محصلة للعلاقات التبادلية بين المنظمة والعاملين من ناحية الإسهامات و المنافع ، ويرى L. G. Hrebiniak و J. A. Alut (1972)، أن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، ويرى Harold L. Angle و James L. Perry (1983)، أن الالتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة، أي أنه طبقا لهذا المدخل، فإنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد، زادت درجة الالتزام التنظيمي لديه.

ثالثا: المدخل الاجتماعي والسلوكي:

حيث يرى Kantor, R. M (1972) أن الالتزام التنظيمي، يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي، كما عبر Salancik, G.R. (1977) عن الالتزام من ناحية سلوكية، بحيث عرف الالتزام التنظيمي بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعماله، والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها، التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعماله، والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها.¹

المطلب الثاني: نماذج الالتزام التنظيمي.

تختلف صور التزام الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الدراسات إلى وجود نماذج مختلفة للالتزام التنظيمي وليس نموذجا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين على تعدد نماذج الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديدها، حيث قدم الباحثون نماذج مختلفة أهمها:

أولا: نموذج إترزيوني (1965):

تعد كتابات إترزيوني AmitaiEtzioni من الكتابات المهمة حول الالتزام التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد، نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، وهذا ما يسمى بالالتزام التنظيمي، ويأخذ ثلاثة نماذج هي:

1. الالتزام المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها، والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

2. الالتزام التبادلي: التزام قائم على أساس حساب المزايا المتبادلة، وهو أقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع منظمتها، ويتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يمكن في المقابل أن يخلص لها، ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة منفعة متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

¹ راجع برباخ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المركبات الرياضية، دراسة ميدانية لولاية مسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2014، ص28.

3. الالتزام الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة العامل مع المنظمة التي يعمل بها، حيث أن اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارجا عن إرادته، وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

ثانيا: نموذج Kidron (1978):

يرى Aryeh Kidron أن الالتزام التنظيمي له بعدان رئيسيان هما:

1. الالتزام الأدبي: ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة، واعتبارها جزءا من قيمه وأهدافه، وهو ما يعرف بالانتماء التنظيمي، لأنه ينتج عنه اندماج بين الفرد والمنظمة.

2. الالتزام المحسوب: ويقصد به رغبة الموظف بالاستمرار بالعمل في المنظمة، برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى بمزايا أفضل.

يعتبر Kidron Aryeh أن النوع الأول (الالتزام الأدبي) هو الأهم بالنسبة للمنظمات، وينطوي على توحيد واندماج بين الفرد والمنظمة، حتى أنه يشعر أنه جزء لا ينفصل منها، ليصل درجة الشعور بالانتماء للمنظمة، أما النوع الثاني (الالتزام المحسوب) فيعتمد على الموازنة بين مزايا البقاء في المنظمة، والخسائر التي يتعرض لها عند تركها، مما لا يجعله التزاما حقيقيا ما دام دافعه المصلحة الذاتية فقط.

ثالثا: نموذج Kantor (1986):

يرى كاتور Romy Lee Kantor أن للالتزام الاجتماعي في المنظمات ثلاثة أسس، إذا ما توفرت في أي منظمة، فإن إمكانية بقائها وتماسكها تقوى تزداد وهي:

1. الالتزام المستمر: ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء الجماعة، ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يترك المنظمة الذي يعمل فيه إلى منظمة أخرى.

2. الالتزام التلاحي: ارتباط الفرد بعلاقات إنسانية داخل المنظمة تضمن الإقبال على العمل وزيادة درجات الالتزام التنظيمي، وتظهر هذه العلاقات غالبا في شكل التنظيمات غير الرسمية التي تدعم عوامل الولاء والانتماء والالتزام، وقد تشكل عوامل ضغط قوية تعزز مكانة الفرد في المنظمة في ضوء قوة الجماعة التي ينتمي إليها.

3. الالتزام الموجه: وهو الالتزام الموجه نحو مبادئ وأهداف وقيم جماعة معينة، فهو يعبر عن مدى التزام الفرد بالمنظمة وأهدافها، وذلك في إطار الأهداف والمبادئ والقيم الخاصة بجماعة معينة داخل المنظمة.

يعطي نموذج Kantor الأهمية للتنظيم غير الرسمي الذي يتشكل بصفة عفوية بين الأفراد في تشكيل وتدعيم الالتزام¹، فمن خلال علاقات الصداقة الاتصال والزمالة بين العاملين، ومن خلال الإشراف المبني على الاحترام والمساندة يتم تنمية

¹ هدى درنوبي، الالتزام التنظيمي، المفهوم، الأبعاد، النتائج، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، كلية العلوم الإنسانية، جامعة بكرة، العدد 13، 2014، ص 21-24.

الالتزام لدى العاملين، سواء بالتضحية من أجل المنظمة أو الجماعة (التزام مستمر)، أو من خلال إحساس الارتباط مع الجماعة وعدم القدرة على الانفصال عنها (التزام تلاحمي)، أو من خلال اقتناع وقبول أهداف وقيم المنظمة ورسالتها (التزام موجه).

المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي.

قدم "الين وماير" نموذجاً ثلاثياً للالتزام التنظيمي الذي يقسم الالتزام على النحو التالي:¹

أولاً: الالتزام العاطفي: ويسمى كذلك الالتزام القيمي أو الأخلاقي، ويشير إلى الاتحاد والتطابق مع المنظمة والارتباط الوجداني بها والاندماج فيها ويعبر عن رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق ومتوافق مع قيمها وأهدافها ويريد المشاركة في تحقيقها، وبالتالي فهو يبقى في المنظمة لأنه يرغب في ذلك.

ثانياً: الالتزام الاستمراري: يعبر عن ادراك الفرد للتكاليف المترتبة عليه نتيجة الاستمرار في المنظمة أو تركها، والتزامه اتجاه سلوك معين يترتب عن الكلفة والخسارة المدركة من طرفه، وهو يشير أيضاً إلى قوة رغبة الفرد في البقاء عضواً في منظمة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، وبالتالي فالالتزام الاستمراري العالي يعكس بقاء الفرد في المنظمة لأنه يحتاج إلى ذلك .

ثالثاً: الالتزام المعياري: ويعتمد هذا الالتزام على شعور الفرد بان بقاءه في المنظمة واجب وانه ملتزم بالبقاء فيها بسبب ضغوط الآخرين، فالالتزام المعياري المرتفع هو دليل على بقاء الفرد في المنظمة لشعوره بأنه ملتزم بذلك وان ذلك واجب أخلاقي يقع عليه.

المطلب الرابع: آثار الالتزام التنظيمي.

ينجم عن التزام العاملين اتجاه المنظمات التي يعملون بها، عدة مخرجات أو نتائج، تكون في معظمها سلوكاً إيجابياً يعود على الأفراد، الجماعات، والمنظمة ككل، وهو ما سنتناوله في هذا المطلب.

أولاً: 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 مشاعر الانتماء، الشعور بالأمان، الشعور بالقوة والمكانة، وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد، كما يؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية، فالأفراد الملتزمون يحصلون على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين، وهو ما يشجع على بذل الجهد في العمل.

¹ علي محمد احمد المصاورة، إدارة التنوع، منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014 ص 50.

■ بينما نجد أن النتائج السلبية تؤكد أن المنافع والمزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف فبرغم أن الالتزام له كثير 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 المؤسسات، إذن فالارتباط بمؤسسة واحدة يجعل الفرد لا يستفيد من فرص التقدم التي قد تتاح له في منظمات أخرى 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 منظمات أخرى لتعلقه بالمؤسسة.

■ 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 اتجاه الأسرة والعائلة.¹

ثانياً: آثار الالتزام التنظيمي على مستوى مجموعات العمل.

على الرغم من أن هذا الالتزام التنظيمي يؤدي إلى آثار متعددة على أداء الجماعة، إلا أن هذا المجال لم يحظ باهتمام يذكر من جانب الباحثين، ورغم ذلك فإن للالتزام نحو جماعة العمل نتائج إيجابية تتمثل في:²

- كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت الثبات والفعالية.
 - كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل جهد 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 في:
- 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 مؤشراً سلبياً على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاماً المؤسسة، قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة، ويرون المؤسسة بصورة أفضل.

¹ عبد الله محمد الشمالي، علاقة الالتزام التنظيمي بيئة العمل الداخلية، دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2002، ص 27.

² نايف بن شايح حسن الدوسي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن المنشآت بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2015، ص 41

- التفكير الجماعي أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة؛
- زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى؛

ثالثا: آثار الالتزام التنظيمي على مستوى المؤسسة.

يؤثر الالتزام التنظيمي على فعالية وكفاءة المؤسسات لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة، ويمكن تلخيص النتائج الإيجابية في العناصر التالية:

- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة إلى المنظمة وذلك من خلال:
 - ✓ زيادة الجهد المبذول، انخفاض معدل دوران العمل، انخفاض نسبة الغياب والتأخير.
 - ✓ زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة إلى الأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية، واضحة عن المنظمة، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

أما النتائج السلبية فتتمثل في:

- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف والتغيير، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للمنظمة لا يميلون عادة إلى مناقشة سياساتها 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.¹

والجدول التالي يلخص الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

¹ حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بورقلة، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008، صص 82-83.

جدول رقم(02): الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.

الآثار المترتبة		مستوى التحليل	
آثار سلبية	آثار إيجابية		
- انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي.	الشعور بالانتماء والارتباط	1. الفرد	
			الأمان الوظيفي
			وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد
- انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي.	التصور الذاتي الإيجابي		
			المكافآت التنظيمية
			الجاذبية للعاملين المحتملين
- زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية.	ثبات العضوية	2. جماعة العمل	
			فعالية الجماعة
			التماسك
* انخفاض الفاعلية ترجع إلى: - التفكير الجماعي.	زيادة الفاعلية ترجع إلى:	3. التنظيم	
			- جهد الفرد
			- انخفاض معدل الدوران
- انخفاض القدرة على التطور والتكيف.	- انخفاض نسبة الغياب		
			- انخفاض نسبة التأخير
			- الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج

المصدر: صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين (دراسة حالة على بلدية

غزة)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 49.

المبحث الثالث: التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي.

أجمع الكثير من الباحثين على أن التزام العاملين هو مطلب حاسم وأساسي لتحقيق التزام العملاء الخارجيين للمنظمة حيث يكون التفاعل بين العملاء الخارجيين والعاملين واضحاً وبدرجة عالية، والاحتكاك بينهم أكثر. وأشار بعض الباحثين إلى أن نظرة الموظفين تجاه المناخ السائد في منظماتهم يرتبط بنظرة الزبائن الخارجيين لجودة المنتج المقدم، ويحدث ذلك لأن سلوك الموظف وتصرفاته مكشوفة للزبون طالب المنتج، فعندما يكون الموظف ملتزم في وظيفته سيصبح مؤهلاً ومرتاحاً لتقديم الأفضل لهذا الزبون وبالتالي إذا كانت المنظمة تسعى لإرضاء زبائنها، والاحتفاظ بعلاقات معهم عليها أن تضمن التزام موظفيها عن الوظيفة وما يتعلق بها لأنهم هم حلقة الوصل بينها وبين زبائنها، وفلسفة التسويق الداخلي مهمة جداً لتحقيق الاثنين معا: التزام العاملين من جهة والتزام الزبائن ورضاهم عن جودة المنتج من جهة أخرى.

وتفترض هذه الدراسة كما سبق أن التسويق الداخلي يمكن أن يساهم في التأثير على الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال مجموعة من الأبعاد المكونة له والمتمثلة في: الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبون، الدعم الإداري، تم جمعها اعتماداً على ما قدمته الأدبيات في هذا الشأن، وهي تمثل النموذج المقترح للدراسة كما سبق ذكره وسبق أيضاً التفصيل فيه وشرحه ومع ذلك سنبرز كيف يؤثر كل بعد منها في تحقيق الالتزام التنظيمي فيما يلي:

المطلب الأول: أثر الاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي.

إن الاتصال الداخلي ضروري في كافة المستويات الإدارية، فالاتصال هو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفعالية. والاتصال أداة فعالة للتأثير على السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم، حيث يرفع الاتصال الفعال بين الرئيس ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي شعورهم بالانتماء وبالتالي ولائهم والتزامهم للمنظمة.

كما يحقق الاتصال الفعال تقارب في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل، مما يؤدي إلى تمسك الفرد بالمنظمة أكثر وهذا يساعد على زيادة التزامه، كما يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية ما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة والعاملين حيث يشعر العامل بأنه جزء من المنظمة التي يعمل بها وهذا ما يؤدي إلى زيادة التزامه

المطلب الثاني: أثر التوجه نحو الزبون على الالتزام التنظيمي.

لقد أضحى الاهتمام بالزبون واضحاً عبر مختلف مراحل تطور فلسفة الفكر التسويقي الحديث، إذ تسعى كل منظمة إلى تحقيق رضا الزبون لأنه يعتبر حجر الزاوية فيها، فهو يقوم بتحقيق أرباحها وذلك من خلال تطابق أهدافه مع أهداف المنظمة التي تسعى بطبيعة الحال إلى إشباع حاجاته ورغباته، كما أن أصول المنظمة ليس لها قيمة بدونها لأن التزامه سيؤدي إلى نجاحه¹.

وتحقق حالة التزام الزبون بنوعيه سواء (الزبون الداخلي، أو الخارجي) جملة من المزايا للزبون والمنظمة في نفس الوقت منها:²

- حالة التزام تعتبر من المزايا في حد ذاتها للزبون كونها تعتبر حالة من الاستقرار النفسي اتجاه موضوع معين.
- التزام الزبون يحقق ميزة تنافسية للمنظمة لأنه يسمح باستقرار برامج وخطط العمل، وبالتالي تخفيض أعباء وتكاليف المؤسسة.

- تدفع مستويات الالتزام العالية للزبون إلى تكرار عملية الشراء مما يؤدي إلى تكرار المعاملات التي تربط المؤسسة بالزبون ، وبالتالي يمكن أن تنشأ علاقة واتصال دائم بينهما.

- يخلق التزام الزبون حافزاً له ليكون وفياً للمؤسسة أو المنتج

المطلب الثالث: أثر الدعم الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي.

يشير هذا البعد إلى أن الإدارة العليا تعمل على البحث عن أفكار جديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل العاملين، ودعم النماذج الجديدة لأداء العمل.³

ويصف هذا البعد نمط دعم الإدارة العليا المبتكر، فهي تشجع التابعين للوصول إلى طرق جديدة لحل المشاكل، بدلاً من الطرق القديمة، وباستشارة نماذج تفكير جديدة للعاملين، فالإدارة تحث التابعين إلى ابتكار طرق جديدة لحل مشاكلهم بأنفسهم.⁴

¹ درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم ، أثر التسويق الداخلي في أداء العاملين ، دراسة ميدانية في عينة المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 75، 2007، ص 55.

² حاتم نجود، تأثير مستوى الرضا لدى الزبون في زيادة ولائه للعلامة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر، 2007، ص 237

³ ماهر صبري، القيادة ودورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لآراء العينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 78، الأردن، 2009، ص 107.

⁴ راوية حسين، القيادة " الماضي، الحاضر، المستقبل"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2014، ص 183.

والإدارة الداعمة لها القدرة على تقديم رؤية مقنعة، وإيصالها إلى المرؤوسين بوضوح باستخدام الشعارات والرموز مع تشييعهم على إبداء آرائهم حول رؤية المنظمة وطرق تحقيقها، كما تحرص على تشجيع المرؤوسين على التفكير لإيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام الموكلة إليهم والذي بدوره يؤدي إلى زيادة مستويات الالتزام التنظيمي.¹

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي ، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى ضباط الميادين بقيادة حرص الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2014، ص 57.

خلاصة الفصل:

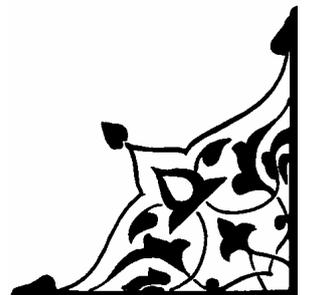
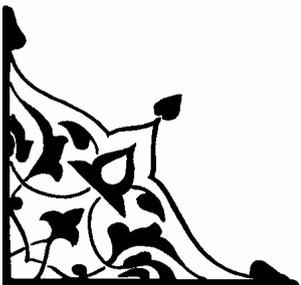
يعد الالتزام التنظيمي احد المتغيرات المهمة التي اهتم بها الكثير من المسرين وعلماء الإدارة الذين اهتم خاصة بالعوامل التي تساعد على تنميته من أجل المحافظة على العنصر البشري الذي يتواجد في مختلف المؤسسات، خاصة مع التطور الذي يشهده العالم مما يزيد من أهمية التزام الأفراد اتجاه المؤسسات التي يعملون بها، والذي يعد أحد الظواهر السلوكية التي تعكس استقرار الفرد بالمؤسسة، نظرا للتكاليف التي تنجر من وراء الالتزام المنخفض كالدوران الوظيفي وارتفاع نسبة الغياب و التأخر في العمل، مما يؤثر على فعالية المؤسسة بالاختلاف أنشطتها.

إلا أن هذه العوامل والمتغيرات التي تؤثر وتتحكم في الالتزام التنظيمي لها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسات الجزائرية في ظل التغيرات المستمرة، إذ أن نجاح مؤسساتنا يتوقف على كفاءة موظفيها، ودرجة التزامهم اتجاه مؤسساتهم والأعمال الموكلة لهم، وهذا ما سنحاول الاطلاع عليه في الدراسة الميدانية.



الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج
والتجهيز TIFIB



تمهيد:

بعدما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من التسويق الداخلي وكذا الالتزام التنظيمي من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل التطبيقي بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة لتوضيح أثر التسويق الداخلي بأبعاده (الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبون، الدعم الإداري) في تحقيق الالتزام التنظيمي وذلك من خلال ثلاثة مباحث، سنتناول في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وتدرج منه ثلاثة مطالب وهي: المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة، أما المطلب الثاني: يتناول التعريف بالمنتوج محل الدراسة ومراحل إنتاجه، وفي المطلب الثالث: يتحدث عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وفي المبحث الثالث: تطرقنا فيه إلى الإطار المنهجي للبحث، ويندرج ضمنه ثلاثة مطالب وهي على النحو التالي: المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لهما وفق الخصائص الشخصية، أما المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، وفي المطلب الثالث تناولنا: صدق وثبات أدوات البحث، وأخيرا المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات، فيه المطلب الأول: تحليل فقرات محور التسويق الداخلي، أما المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الالتزام التنظيمي، والمطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

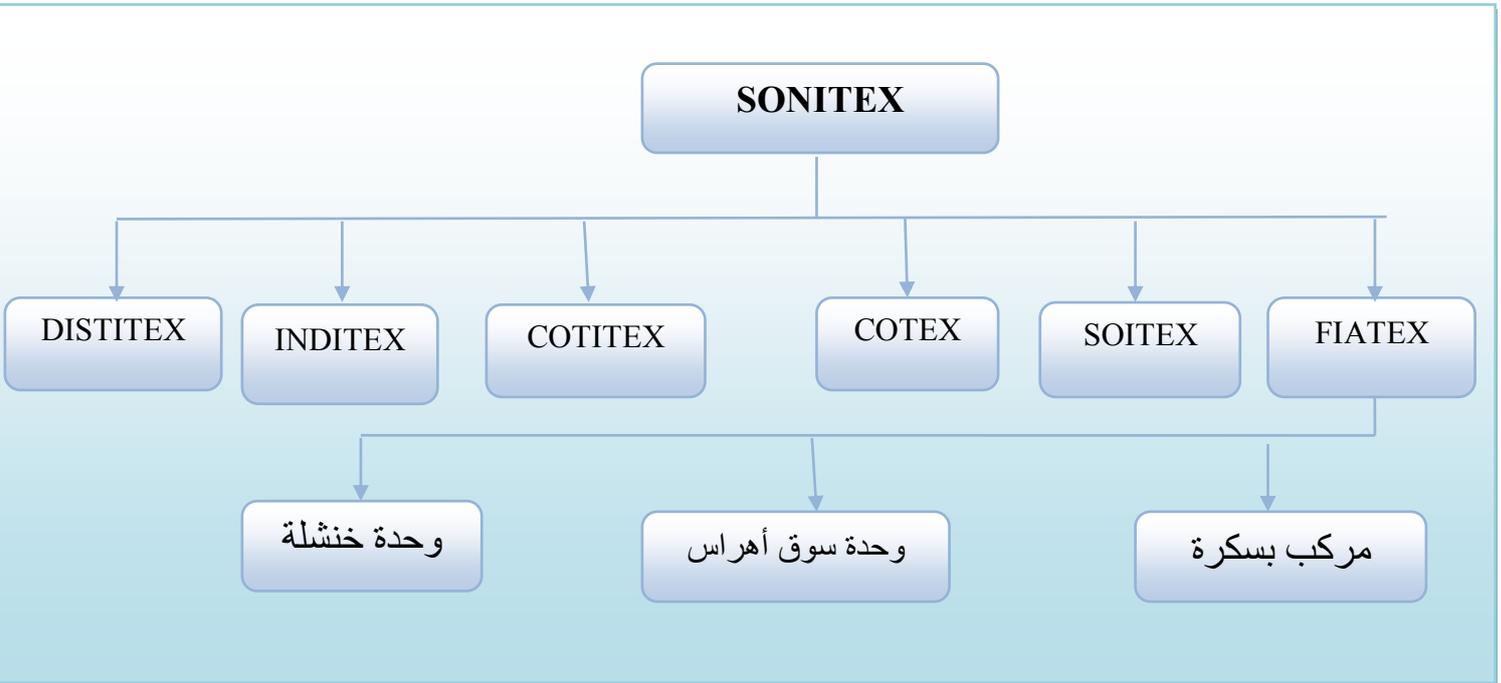
سنستعرض فيه هذه المبحث جميع الجوانب المتعلقة بالمؤسسة بدءا بالتعريف بها و ثم التعرف على مهامها ومجلس إدارتها والتعرف على هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX.

أولا: نشأة المؤسسة SONITEX

ظهرت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية Sonitex بعد التبعية شبه تامة للخارج من جانب المنتجات النسيجية، وكان إنشائها عبارة عن محاولة للتخلي عن الخارج والسعي وراء النهوض نحو الاستقلالية الإنتاجية، وذلك بموجب المرسوم رقم 66/218 الصادر بتاريخ 1966/07/22 وتطورت هذه الشركة و توسعت حيث أصبحت تضم 31 وحدة إنتاجية مجهزة باللات حديثة تستهلك مواد أولية مختلفة نذكر منها: القطن، الصوف، الفيسكور... الخ. ، وبعد سنوات انفصلت المركبات عن المؤسسة الأم بالكامل وأصبح مجال النسيج قائما على المركبات أو المديريات المفصلة كالتالي:¹

الشكل 07: هيكل مديريات المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية.



المصدر: مديرية الموارد البشرية

¹ بناء على وثائق المؤسسة.

تسمية هذه الشركات:

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية DITRITEX.
- المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية INDITEX.
- المؤسسة الوطنية لتفصيل الملابس الجاهزة القطنية ECOTEX.
- المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الحريرية SOITEX.
- المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية COTITEX.
- المؤسسة الوطنية للصناعة الأليف النسيجية الصوفية ELATEX.

تعتبر مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة من أقدم المؤسسات الجزائرية المنتجة للأقمشة و هذا لاحتلالها مكانة في السوق الجزائري، ولكي تبقى في هذه المكانة لابد من تنظيم إدارة محكم يقوم على تسييرها خاصة معاملات البيع والشراء لذا يجب أن يكون لها مزيجا تسويقيا منظما تستطيع من خلاله تصريف منتجاتها خاصة في ظل المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الخاصة والأجنبية وقد أنشئ مركب بسكرة تحت قرار 82/397 بتاريخ 11 أفريل 1982 بعد مدة انجاز دامت ثلاث سنوات و أربعة أشهر بتكلفة 71,9 مليار سنتيم، وقد مرت عملية انجازه بعدة مراحل يمكن حصرها كمايلي:

- ✓ أفريل 1976: تمت دراسة المشروع من قبل شركة SENRI.
 - ✓ ديسمبر 1976: إمضاء العقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية والشركة الألمانية FAMAT.
 - ✓ ديسمبر 1977: انطلاق الأشغال بعد تحضير المستلزمات.
 - ✓ ديسمبر 1978: بداية تركيب الآلات و مختلف التجهيزات الخام بالمركب.
 - ✓ ديسمبر 1980: وضع مخطط الإنتاج بمعدل تجريبي منتظم.
 - ✓ 11 أفريل 1982: الانطلاقة الفعلية للعملية الإنتاجية .
- وقد ساهمت عدة شركات أجنبية متخصصة كل واحدة منها بما يلي:
- شركة FAMATEX الألمانية متكلفة بالتكوين التقني للعمال لتركيب الآلات.
 - شركة مازورتو الإيطالية متكلفة بالتكوين التقني للعمال لتركيب الآلات.
 - شركة اندريتور متكلفة بالهندسة المدنية للمؤسسة.

وقد تفرع مركب الصوف بدوره عن تبسه بعد عقد محضر اجتماع الجمعية العامة الاستثنائية للمؤسسة يوم 25 مارس 1998 وتم تسميتها مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة كشركة تابعة لمجموعة النسيج TEXMACO التي أصبحت تسمى TEXALG في سنة 2012.

ثانيا: تعريف مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز بسكرة.

مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة (TIFIB) هي مؤسسة إنتاجية متخصصة في صناعة القماش الجاهز، تقع في المنطقة الصناعية يحدها شرقا مؤسسة العموري للأجر، وغربا مؤسسة الكوابل ENICAB وشمالا مؤسسة نפטال، وجنوبا مؤسسة الغزال للطحن حيث تتربع على مساحة (12 هكتار) منها 6 هكتار مغطاة، وقد دامت مدة إنجازها 3 سنوات و 4 أشهر متكلفة 71,9 مليار سنتيم يقدر رأسمالها ب 839.000.000 دج، وتتوفر على يد عاملة مقدرة بـ 300 عامل موزعة على 15 ورشة و يتم إنجازها فيما يلي:

A- مخزن الخيط، B- التحضير، C- النسيج، D- التصليح، E- مخزن قماش خام، F-التجهيز الرطب و الجاف، G- مخزن القماش النهائي، H- الملحقات التقنية، I- ورشة المراقبة و مخزن قطع الغيار، K- التكوين و الإبداع، L- الإدارة، M- المطعم، N- عيادة العلاج، P- تكرير المياه، Q- مولد الكهرباء و الغاز. ومن هذه الملاحق توجد 7 ورشات إنتاجية مجاورة لبعضها البعض على شكل حرف U وهي: (A₁)، (B₂)، (C₃)، (D₄)، (E₅)، (F₆)، (G₇).

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة النسيج و التجهيز TIFIB.

تعتبر مؤسسة صناعة النسيج والتجهيز وحدة مستقلة بذاتها و ذلك باحتوائها على خمس مديريات و كل مديرية تحتوي على خمس مصالح و فروع نقابة و لجنة المساهمة الخاصة بالعمال. (انظر الملحق الأول)

❖ **المديرية العامة:** ويشرف عليها رئيس عام وهو المسؤول الأول ويسيرها داخليا و خارجيا.

✓ **سيكريتاريا:** ويشرف عليها كاتبة وهي التي تنسق كل الأعمال الإدارية الخاصة بتلك المديرية و تنظم العلاقات الخارجية والمواعيد الخاصة بالمدير.

❖ **الحماية و الأمن:** ويشرف عليها رئيس مصلحة وتنقسم الى خمس أفواج: أ، ب، ج، د، التي تسهر على سلامة وحماية المؤسسة.

❖ **قسم الحسابات و التدقيق:** ويشرف عليها نائب مدير مكلف بدراسة كل الحسابات و تدقيق خاصة بالمؤسسة.

❖ **قسم الإبداع:** ويشرف عليها نائب مدير مكلف بالا بداع و هو الذي يخطط للإبداعات و تعتبر خطوات من خطوات المراحل الإنتاجية الأولى .

❖ **مصلحة المنازعات:** وتشرف عليها رئيسة منازعات مكلفة بالقضايا القانونية التي تخص المؤسسة.

أولاً: مديرية الموارد البشرية

يشرف عليها مدير مكلف بالموارد البشرية وهو الذي تربطه علاقة مع كل المصالح وكذلك المدير العام ويتمثل دور هذه المديرية في تسيير و تكوين العمال وهي مقسمة إلى مصلحتين:

✓ **مصلحة الموارد البشرية:** ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير بشؤون العمال و تنقسم إلى فرعين: فرع الموارد البشرية و فرع الأجور.

✓ **مصلحة الوسائل العامة:** ويشرف عليها رئيس المصلحة مكلف بتسيير وسائل النقل و نظافة المؤسسة داخليا ولها ثلاث فروع هي: نظافة، صيانة، وسائل النقل.

ثانياً: مديرية المحاسبة المالية :

ويشرف عليها مكلف بالمحاسبة والمالية وهو الذي يقوم بكل المحاسبة للمؤسسة مع الاتصال دائم بالمدير العام ويحتوى على: مصلحة المحاسبة والمالية والإجراءات الحسابية كما يقوم بتحديد أسعار المنتجات وتنقسم إلى أربعة فروع: (المواد، البنوك، الشراء، الممولون)

ثالثاً: مديرية التجارة والتمويل

يشرف عليها مكلف بالتمويل والتجارة وهو المسؤول على العلاقات التي تربط بين الإدارة ومصالحها وتنقسم هذه المديرية إلى ثلاثة مصالح :

✓ **مصلحة التجارة:** ويشرف عليها رئيس مصلحة ويقوم بكل المبيعات الخاصة بالقماش التام محليا (مدني، عسكري، شبه عسكري) ويقسم إلى ثلاث فروع هي: فرع البيع، فرع تسيير المخزونات، فرع الفوترة.

✓ **مصلحة تسيير المخزونات:** ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتسيير كل المخزونات الخاصة بالمؤسسة ومثل: المواد الأولية، قطع الغيار... الخ. وتنقسم إلى ثلاث فروع هي: فرع تسيير المخزونات، فرع تسيير الموارد الأولية، فرع تسيير المواد الكيماوية.

✓ **مصلحة الشراء:** ويشرف عليها مدير مكلف بكل المشتريات المؤسسة و احتياجاتها.

رابعا: مديرية الصيانة

ويشرف عليها مدير مكلف بالصيانة وتنقسم إلى خمسة مصالح:

✓ **مصلحة الصيانة العامة:** ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بصيانة الآلات الإنتاجية و الآلات غير الإنتاجية.

✓ **مصلحة الكهرباء:** ويشرف عليها مصلحة مكلف بتسيير شؤون كهرباء الآلات و كهرباء العامة.

✓ مصلحة صيانة الآلات الميكانيكية: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بتصليح كل أعطاب الآلات الصناعية الخاصة بعملية الإنتاج .

✓ مصلحة الدراسات: ويشرف عليها رئيس مصلحة مكلف بالقيام بدراسات حول قطع الغيار الداخلية في العملية الإنتاجية.

خامسا: مديرية الاستغلال

ويشرف عليها مدير مكلف بالاستغلال و تنقسم إلى أربع أقسام وهي كالتالي:

✓ قسم التجهيز: ويشرف عليها نائب مدير مكلف بالتجهيز و تنقسم إلى ثلاث مصالح: مصلحة التصليح، مصلحة التجهيز الرطب، مصلحة التحضير الجاف.

✓ قسم التقني: ويشرف عليها نائب مدير مكلف بالشؤون التقنية وتوجد بها مصلحة البرمجة.

✓ قسم النوعية و المخبر: ويشرف عليها نائب مدير مكلف بمراقبة النوعية و التحليل المخبرية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

ستتعرف في هذا المبحث على مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية، ومصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، وصدق وثبات أدوات البحث.

المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية .

أولا: مجتمع و عينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين بمؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB بسكرة، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ

(300) عامل، عينة البحث أخذت بشكل عشوائي من كل المستويات التنظيمية، أين كان حجم العينة (100)

موظف، حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم جميعا و ذلك عبر زيارات ميدانية و قد تم استرجاع ما مجمله (81) استبانة،

وبعد فحصها تم استبعاد (02) استبانة و ذلك نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، و بهذا يصبح عدد

الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي (79) استبانة.

ثانيا: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية و الوظيفية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

الجدول (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
	ذكر	60	%75.9
	أنثى	19	%24.1
	المجموع	79	%100
السن	أقل من 30 سنة	31	%39.2
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	32	%40.5
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	6	%7.6
	50 سنة فأكثر	10	%12.7
	المجموع	79	%100
	ثانوي فأقل	48	%60.8
	تقني سامي	6	%7.6
المؤهل العلمي	ليسانس	13	%16.5
	دراسات عليا	4	%5.1
	مهندس	4	%5.1
	ماستر	4	%5.1
	المجموع	79	%100
	أقل من 5 سنوات	44	%55.7

سنوات العمل	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	14	17.7%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	8.9%
	من 15 سنة فأكثر	2	2.5%
	20 سنة فأكثر	12	15.2%
	المجموع	79	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

يظهر من الجدول أن غالبية الباحثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (75.6%) في حين بلغت نسبة الإناث (39,7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ويعود ذلك لطبيعة العمل الذي يأخذ الطابع الصناعي، ما يجعل ذلك مناسبا للرجل مقارنة بمجالات أخرى.

وبالنسبة للسن فيتضح من الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30 وأقل من 40 سنة) وذلك بنسبة (40.5%) في حين أن نسبة (39.2%) أعمارهم أقل من 30 سنة، ونجد أن نسبة (7.6%) تتراوح أعمارهم بين (40 وأقل من 50 سنة)، ونسبة (12.7%) كانت أعمارهم من 50 سنة فأكثر، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بالكفاءات الشابة.

أما بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي للباحثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى ثانوي فاقبل حيث بلغت نسبتهم (60.8%)، مقابل (16,3%) من حملة شهادة ليسانس، في حين كانت نسبة التقنيين (7.6%) وتساوت النسبة لحاملي شهادة الماستر والمهندسين وأصحاب الدراسات العليا هي نسبة ضئيلة لا تتماشى مع طبيعة المؤسسة وأعمالها، وما تحتاجه من مسيرين و محاسبين و متخصصي الإعلام الآلي من مهندسين و تقنيين...إلخ

وعند التدقيق في سنوات العمل لدى الباحثين نجد أن (55.7%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (17.7%) من الباحثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (15.2%) من الباحثين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 20 سنة فأكثر) ونجد (8.9%) تقع خبرتهم بين (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من 15 سنة) فقد حددت نسبتهم بـ (2.5%)، من مجموع أفراد عينة البحث، وهو ما يتماشى أيضا مع متغير السن.

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولاً: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تمثل الاستبانة المصدر الرئيسي لجمع البيانات والمعلومات لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي: (الملحق الثاني)

القسم الأول: البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (4) فقرات.

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص التسويق الداخلي وأبعاده المختلفة وتتضمن (16) عبارة، أما المحور الثاني خاص بمتغير الالتزام التنظيمي ويتضمن (14) عبارة.

وقد تم اعتماد مقياس للإجابة يتراوح من (1 إلى 5) والذي يدعى بسلم ليكارت الخماسي، بحيث كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت الموافقة بشكل أكبر.

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss. V17):

أ. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار

خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب. تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.

ج. تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (الاتصال

الداخلي، التوجه نحو الزبون، الدعم الإداري) على المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي.

د. اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

هـ. معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

و. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

ز. معامل تضخم التباين والتباين المسموح: وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

ح. الانحدار المتعدد التدريجي: وذلك لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة في تحقيق الالتزام التنظيمي.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة البحث (الإستبانة)

أولاً: ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" coefficient alpha "cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول (04): نتائج معاملات الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
التسويق الداخلي	الاتصال الداخلي.	0.909	0.953
	التوجه نحو الزبون.	0.933	0.965
	الدعم الإداري.	0.821	0.906
	المجموع	0.940	0.969
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	0.690	0.830
	الالتزام المعياري	0.925	0.961

0.922	0.851	5	الالتزام الاستمراري	
0.949	0.901	14	المجموع	
0,991	0,984	30		جميع العبارات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول رقم (04) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.909) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.940) بالنسبة لعبارات محور التسويق الداخلي كذلك، في المقابل قيمته (0.901) بالنسبة لعبارات محور الالتزام التنظيمي، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادة مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

ثانيا: صدق أداة البحث (صدق الإستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله. وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

1. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث، ثم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة (الملحق الثالث)، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما. وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرت التعديلات في ضوء توصياتهم وآرائهم لتصبح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث.

وقد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة وبذلك اعتبرت الطالبة أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

2. صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (04) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو معامل مرتفع جدا و مناسب لأغراض وأهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث و أبعادها كبيرة جدا و مناسبة لأهداف هذا البحث، أين بلغ معامل الصدق الكلي، الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ما قيمته (0,991) وهو يدل على صدق أداة الدراسة، هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور التسويق الداخلي، حيث بلغت قيمتها (0.969) في مقابل (0.949) كمعامل صدق لعبارات محور الالتزام التنظيمي.

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5 الموضح في الجدول رقم (08) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، إلى جانب اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square .

جدول (05): مقياس ليكارت للحكم على إجابات

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
موافق	1 أقل من 2.33
متوسط	2.33 أقل من 3.66
مرتفع	3.66 – 5

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الأول: تحليل فقرات محور التسويق الداخلي

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ماهو مستوى التسويق الداخلي في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور التسويق الداخلي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	الاتصال الداخلي	25.835	1.142	2	متوسط
1	الإدارة دائمة التواصل مع العاملين في المؤسسة.	2,90	1,566	3	متوسط
2	توفر الإدارة المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ الأعمال.	3,25	1,344	1	متوسط
3	أرى أن المؤسسة تهتم بالاتصال الداخلي كوسيلة لفهم حاجات الموظفين.	2,62	1,371	7	متوسط
4	تعلم الإدارة العمال مسبقا بأي تغيير في سياسة المؤسسة.	2,90	1,490	2	متوسط
5	تسعى المؤسسة إلى الاستماع إلى مشاكل العاملين وانشغالهم.	2.63	1.398	6	متوسط
6	تتوفر في المؤسسة قنوات اتصال تسهل تدفق المعلومات بين الأقسام والعاملين فيها.	2.71	1.360	5	متوسط
7	تهتم الإدارة بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل.	2.84	1.400	4	متوسط
	التوجه نحو الزبون	3.536	0.948	1	متوسط

متوسط	4	1.024	3.52	تعمل الإدارة على التأكيد المستمر على ضرورة إرضاء الزبون.	8
متوسط	1	1.136	3.62	نقدم الكثير في سبيل جعل الزبون يشعر انه مهم جدا بالنسبة للمؤسسة.	9
متوسط	3	1.048	3.53	تعمل المؤسسة على تسهيل الإجراءات للزبائن لتلقي المنتج.	10
متوسط	2	1.021	3.57	تقوم المؤسسة بالرد على استفسارات الزبائن مهما كانت انشغالاتهم.	11
متوسط	5	1.106	3.44	تستقبل المؤسسة أي شكوى من الزبون حول المنتج.	12
متوسط	3	1.072	2.405	الدعم الإداري	
متوسط	2	1.299	2.73	.تشجع الإدارة إبداع العاملين في أعمالهم.	13
متوسط	1	1.327	2.75	يتمتع العاملون بعلاقات جيدة مع الرؤساء.	14
متوسط	4	1.142	1.92	تحرص الإدارة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين مثلا "الأندية، المواصلات، الحضانه، الخدمات الصحية....."	15
منخفض	3	0.948	2.22	توفر الدارة مناخ عمل محفز للعاملين.	16
متوسط		0.941	2.9470	التسويق الداخلي ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول رقم (06) نستخلص ما يلي:

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقين بدرجة متوسطة حول التسويق الداخلي بأبعاده الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبون، الدعم الإداري، حيث بلغ متوسط الحسابي للتسويق الداخلي ككل (2.947)

وانحراف معياري قدر ب (0.941). وهذا يعني أن المؤسسة تقوم بتطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة وذلك بتوفير المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ الأعمال ، و تقدم الكثير في سبيل جعل الزبون يشعر انه مهم جدا بالنسبة للمؤسسة وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

الاتصال الداخلي من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "الاتصال الداخلي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.90) بانحراف معياري (1.566)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت (2.33 اقل من 3.66) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو درجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.62) و(3.25). وهذا يعني أن الإدارة توفر المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ الأعمال تخبرهم عن أي تغييرات تحدث في سياسة المؤسسة.

التوجه نحو الزبون: من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "التوجه نحو الزبون" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.536) بانحراف معياري (0.948)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت (2.33 اقل من 3.66) الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو درجة متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.43) و (3.62). فأفراد العينة يرون أن الإدارة تقدم الكثير في سبيل جعل الزبون يشعر انه مهم جدا بالنسبة للمؤسسة وتقوم بالرد على استفساراتهم مهما كانت انشغالاتهم.

الدعم الإداري: من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "الدعم الإداري" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.405) بانحراف معياري (1.072)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت (2.33 اقل من 3.66) و الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت إلى درجة متوسطة من الموافقة ، أي أنهم موافقين نسبيا على وجود دعم إداري في مؤسستهم ، و يتمتعون بعلاقات جيدة مع الرؤساء.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الالتزام التنظيمي

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات محور الالتزام التنظيمي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	الالتزام العاطفي	3.689	0.876	2	مرتفع
1	أعتبر نفسي عنصر فعال داخل المؤسسة.	4.03	1.154	1	مرتفع
2	أفتخر بعلمي داخل المؤسسة	3.91	1.168	2	مرتفع
3	أعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكلنا الخاصة	3.29	1.273	4	متوسط
4	لهذه المؤسسة معنى كبير لي شخصيا	3.53	1.269	3	متوسط
	الالتزام المعياري	3.797	0.952	1	مرتفع
5	.تستحق مؤسستي الإخلاص والالتزام من قبل الموظفين فيها	3.84	1.103	3	مرتفع
6	قرار ارتباطي بالعمل في المؤسسة يعتبر قرارا صائبا	3.57	1.137	4	متوسط
7	أحافظ على سمعة المؤسسة لدى المجتمع	3.87	0.897	2	مرتفع
8	ابدل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة	3.90	1.057	1	مرتفع
9	اهتم بحالة ومستقبل المؤسسة أثناء تأديتي للعمل	3.81	1.178	4	مرتفع
	الالتزام الاستمراري	2.903	0.985	3	متوسط

متوسط	3	1.259	2.92	يسبب لي ترك العمل في المؤسسة مشاكل في حياتي	10
متوسط	2	1.194	3.10	ليس لدي رغبة في ترك المؤسسة	11
متوسط	1	1.172	3.10	يعكس عملي في المؤسسة مدى اضطراري للعمل	12
متوسط	5	1.195	2.57	فرص العمل المتاحة في المنظمات الأخرى غير مناسبة	13
متوسط	4	1.394	2.82	اشعر بعدم توفر وظائف شاغرة في مؤسسات أخرى في حالة تركي للعمل.	14
متوسط		0.781	3.447	الالتزام الوظيفي ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلا الجدول رقم (07) نستخلص مايلي:

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقين بدرجة متوسطة حول الالتزام التنظيمي بأبعاده، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري، وهذا يعني انه يوجد التزام داخل المؤسسة حيث بلغ متوسط الحسابي للالتزام ككل (3.447) ، وانحراف معياري قدر ب (0.781) وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد.

بعد الالتزام العاطفي: من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد "الالتزام العاطفي" جاء بالترتيب الثاني من خلال الأهمية النسبية المعطاة له من خلال عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.689) بانحراف معياري (0.876) ، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت (3.66 اقل من 5) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت إلى درجة متوسطة من الموافقة، أي أنهم يعتبرون أنفسهم عناصر فعالة داخل المؤسسة

بعد الالتزام المعياري: من خلال الجدول (07) نلاحظ أن "بعد الالتزام المعياري" جاء بالترتيب الأول من خلال الأهمية النسبية المعطاة له من خلال عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.797 بانحراف معياري (0.952) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت (3.66 اقل من 5) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو درجة مرتفعة من الموافقة، يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المؤسسة، ويحافظون على سمعتها لدى المجتمع.

بعد الالتزام الاستمراري من خلال الجدول (07) نلاحظ أن "بعد الالتزام الاستمراري" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من خلال عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.903) بانحراف معياري (0.985) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت (2.33 أقل من 3.66) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو درجة متوسطة من الموافقة أي أن العمال مستمرين في المؤسسة بسبب مدى اضطرابهم للعمل، ويسبب تركهم للعمل مشاكل في حياتهم.

المطلب الثالث: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار.

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي. سنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3, 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10, 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1, 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3, 3]، في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الأولى. وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول (08): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة Statistiques descriptives

المتغيرات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	Asymétrie		Kurtosis	
			الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
الأبعاد						
الاتصال الداخلي	1.00	5.00	-,127	,271	-1,299	,535
التوجه نحو الزبون	1.00	5.00	-,961	,271	1,030	,535
الدعم الإداري	1.00	5.00	,607	,271	,047	,535
التسويق الداخلي	1.00	5.00	-,167	,271	-,750	,535

الالتزام العاطفي	1.25	5.00	-,553	,271	,131	,535
الالتزام المعياري	1.00	5.00	-1,269	,271	1,398	,535
الالتزام الاستمراري	1.00	5.00	-,232	,271	-,460	,535
الالتزام التنظيمي	1.50	4.74	-,978	,271	,547	,535

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

من خلال الجدول (08) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين $\{-1.269$ و $0.607\}$ وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين $\{-1.229$ و $1.388\}$ حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين $[- 10 ، 10]$ ، في حين تشير الدراسات الأخرى الأولى إلى أنه يجب أن يكون محصورا بين $[-3، 3]$.

ثانيا: اختبار الارتباط الخطي.

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factory)، واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05)، والجدول رقم (09) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (09): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
0,359	2,784	الاتصال الداخلي
0,557	1,794	الدعم الإداري
0,457	2,188	التوجه نحو الزبون

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

نلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتتراوح بين (1.79 و 2.78)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0.35 و 0.55)، وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وسنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية:

المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05 "، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

الجدول (10): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	17.013	1	17.013	42.802	0.000
الخطأ	30.606	77	0.397		
المجموع الدوري	47.619	78			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد $R^2=0.357$

معامل الارتباط $R=0.598$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (42.80) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

المتغير المستقل	(B)	beta	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التسويق الداخلي	0,076	0.598	6,542	0,000	42,802	0,598	0,357

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17 من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لأبعاد التسويق الداخلي في المتغير التابع الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (42.802) وكذلك قيمة (T) البالغة (6.542) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة 76 % حيث أن متغير التسويق الداخلي يفسر ما نسبته (59.8%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت (0.076)، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05". وسنحاول تفسير علاقة التأثير هذه من خلال تفسير أثر كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي وذلك فيما يلي:

1. اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى.

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) ". لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في الالتزام التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (12): اختبار أثر الاتصال الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X1	(B)	Beta	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الاتصال الداخلي	0.394	0.576	6.185	0.000	38.254	0.576	0.332

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V17.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاتصال الداخلي في الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (38.254) وكذلك قيمة (T) البالغة (6,185) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط مرتفعة بين المتغيرين بنسبة (0.576) حيث أن بعد الاتصال الداخلي يفسر ما نسبته (33.2%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي وكذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (b) الذي بلغت (0.394)،

وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

و يمكن تفسير ذلك بأن حرص الإدارة على فتح قنوات التواصل والحوار، والتعامل باحترام و تقدير بين جماعة العمل، بالإضافة إلى إعطاء أهمية للأفراد و لمطالبهم و مصالحهم الشخصية ساهمت في رفع مستوى التزامهم.

1 اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية.

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري في مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) "

لغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية للتوجه نحو الزبون في الالتزام التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): اختبار اثر التوجه نحو الزبون في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X2	(B)	Beta	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التوجه نحو الزبون	0.469	0.569	6.071	0.000	36.851	0.569	0.324

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتوجه نحو الزبون في الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (36.851) وكذلك قيمة (T) البالغة (6.071) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.569) حيث أن بعد التوجه نحو الزبون يفسر ما نسبته (32.4%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي، وكذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت (0.469) وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو الزبون في مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05".

2 اختبار و تفسير الفرضية الفرعية الثالثة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري في الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز بجامعة بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) "

لغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية للدعم الإداري والالتزام التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول (14): اختبار أثر الدعم الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X3	(B)	Beta	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الدعم الإداري	0.289	0.397	3.793	0,000*	14.389	0.397	0.157

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للدعم الإداري في الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (14.398) وكذلك قيمة (T) البالغة (3.793) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0.397) حيث أن بعد الدعم الإداري يفسر ما نسبته (15.7%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي، وكذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت (0.289) وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري في مستوى الالتزام التنظيمي في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)".

أما بالنسبة لأبعاد التسويق الداخلي مجتمعة، فيمكن توضيح نتائجها في الجدول الموالي.

الجدول (15): اختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال الانحدار الخطي المتعدد.

الأبعاد المستقلة	(B)	Beta	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الاتصال الداخلي	0.286	0.418	2.795	0.007	0.398	0.374
التوجه نحو الزبون	0.281	0.342	2.849	0.006		
الدعم الإداري	-0.67	0.092	-0.695	0.489		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

من خلال الجدول السابق نجد أن أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة تفسر 37,4 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، حيث أثر بعدي "الاتصال الداخلي"، و "التوجه نحو الزبون" في المتغير التابع "الالتزام التنظيمي" بشكل معنوي بالاعتماد على مستوى الدلالة 0.007 و 0.006 على التوالي.

ولبيان أهمية كل متغير مستقل في الإسهام في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise"، فتبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم 16 أن قوة العلاقة بين المتغيرين الاتصال الداخلي، والالتزام التنظيمي 0.57 وفقاً لما تشير له قيمة R، بينما فسر هذا المتغير 33.2% من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي وذلك بالاعتماد على قيمة R2. كما أن قوة العلاقة بين المتغيرين المستقلين الاتصال الداخلي، والتوجه نحو الزبون مجتمعين وبين المتغير التابع الالتزام التنظيمي بلغت 0.62 وفقاً لما تشير له قيمة R وقد فسر هذين المتغيرين 39.5 % من التباين في مستوى الالتزام التنظيمي.

بينما خرج من معادلة الانحدار المتغير المستقل التالي: الدعم الإداري إذ لم يكن له دور مهم في تفسير بيانات المتغير التابع "الالتزام التنظيمي".

الجدول رقم (16): الانحدار المتعدد التدريجي.

المتغير المستقل	الارتباط R	معامل التحديد R ²
الاتصال الداخلي	0.576	0.332
الاتصال الداخلي + التوجه نحو الزبون	0.628	0.395

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

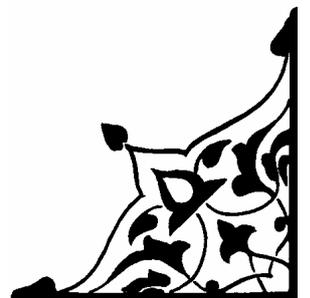
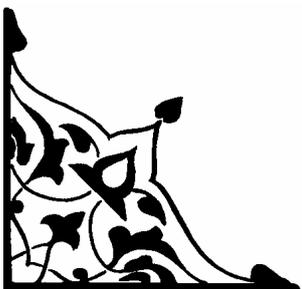
خلاصة الفصل:

بناء على ما سبق في الجانب النظري تم إجراء دراسة ميدانية على مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المؤسسة النسيج والتجهيز وتصنيفها، و ما هي المهام المتواجدة بها، وكيف يسير مجلس إدارتها، ومم يتكون هيكلها التنظيمي، واعتمدنا الاستبيان كأداة الدراسة التي جرى توزيعها على العمال المتواجدين بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة.

حيث تضمن الاستبيان على قسمين : تضمن القسم الأول البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث وتضمن القسم الثاني بدوره إلى محورين :عنوان المحور الأول بالتسويق الداخلي و عنوان المحور الثاني بالالتزام التنظيمي، وهذا لغرض قياس أثر التسويق الداخلي بأبعاده (الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبون، الدعم الإداري) في تحقيق الالتزام التنظيمي، وبعد توزيع الإستبانة واسترجاعها وبغرض جمع البيانات اللازمة لتحقيق بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة وتحليل الانحدار ، ومعامل صدق المحك واختبار التوزيع الطبيعي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضية الرئيسية والفرعية، وتوصلنا إلى إثبات صحة أو نفي الفرضيات التي وضعناها وذلك بقبولها أو رفضها، حسب ما تم استنتاجه.



خاتمة عامة



الخاتمة

يمكن القول أن التسويق الداخلي نشاط حركي وملئي بالمنافسة الشديدة وهو جزء هام من الحياة اليومية لكل مؤسسة أيا كان مجالها، ولا تقتصر ممارسة النشاط التسويقي على العاملين في إدارة التسويق في المؤسسات، ولكن يشارك الجميع في هذه الأنشطة، ويتلقونها ويمارسونها، ويتعاملون معها، وفي هذه الدراسة قمنا بإعطاء نظرة عامة حول التسويق الداخلي، و الالتزام التنظيمي كما تعرفنا على الأثر الإيجابي الذي يحدثه التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي، وبعدها قمنا بتطبيق هذا الجانب النظري ميدانيا في مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة التي تم من خلالها جمع البيانات والمعلومات اللازمة، ومعالجتها وتفسير الفرضيات المطروحة، وبعد ذلك توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

أولا: النتائج

1 النتائج النظرية.

- ✓ التطورات التي مر بها التسويق الداخلي جعلت مسيري المؤسسات يدركون أهميته؛
- ✓ التسويق الداخلي أهم أنواع التسويق التي تعتمد عليه المؤسسات المعاصرة؛
- ✓ إن عملية تبني التسويق الداخلي يستوجب على المؤسسة تطبيق كل أبعاده المتمثلة في "الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبون، الدعم الإداري"؛
- ✓ أعطى الباحثون والمفكرون والاختصاصيون أهمية كبيرة للالتزام التنظيمي في مجالات دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات المختلفة لما له من أهمية في تزويد الإدارة العليا بالآراء والمفاهيم والأفكار المقترنة بدرجة التزام العاملين وذلك بغية تحسين اتجاهاتهم نحو زيادة التزامهم للمنظمة؛
- ✓ يعتبر الالتزام التنظيمي من السلوكيات المهمة للرفع من مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يساهم في تخفيض معدلات التغيب ودوران العمل؛
- ✓ هناك عدة مداخل درست الالتزام التنظيمي وحاولت تفسيره، كالمدخل السلوكي، والمدخل التبادلي كما لم يتم الاتفاق على أبعاد محددة لقياس الالتزام التنظيمي؛
- ✓ من العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي: تطبيق أنظمة حوافز مناسبة، العمل على بناء ثقافة عمل مناسبة، الرضا الوظيفي؛

الختام

✓ يتشكل الالتزام التنظيمي للأفراد العاملين ويتطور بشكل تدريجي عبر فترات زمنية متواصلة انطلاقاً من التحاق الفرد بالمؤسسة؛

2 النتائج التطبيقية :

- ❖ أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسة التسويق الداخلي بالمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة جاء متوسطاً بمتوسط حسابي عام (2.94)، وانحراف معياري قدره 0.94؛
- ❖ أظهرت الدراسة أن كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي يتوافر بدرجة معينة وهي مرتبة من حيث الأهمية النسبية كالتالي:
 - التوجه نحو الزبون: جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.53)، وانحراف معياري (0.94) وهذا يبين أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تعمل على التأكيد المستمر على ضرورة إرضاء الزبائن؛
 - الاتصال الداخلي: جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.83)، وانحراف معياري (1.14)، وهذا يبين أن الاتصالات تتسم نوعاً ما بالسهولة بين الوحدات الإدارية بالمؤسسة؛
 - الدعم الإداري: جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.405)، وانحراف معياري (1.07) وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة لا تقدم الدعم الكافي لموظفيها وتضعهم على المشاركة في اتخاذ القرار؛
- ❖ أظهرت الدراسة أن مستوى ممارسة الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.44)، وانحراف معياري (0.78)؛
- ❖ أظهرت الدراسة أن كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي يتوافر بدرجة معينة وهي مرتبة من حيث الأهمية النسبية كالتالي:
 - الالتزام المعياري: جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.797)

الختام

وانحراف معياري (0.952)، وهذا يبين أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى المحافظة على سمعتها من خلال التزام وإخلاص العمال في العمل؛

- الالتزام العاطفي: جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.689)، وانحراف معياري (0.876)، وهذا يبين أن العمال محل الدراسة يشعرون بالرضا نحو هذه المؤسسة؛
- الالتزام الاستمراري: جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.903)، وانحراف معياري (0.985)، وهذا يشير إلى أن نسبة من العمال محل الدراسة يوافقون على وجود التزام استمراري، ونسبة أخرى لا يوافقون على وجود التزام استمراري في المؤسسة محل الدراسة؛
- ❖ أظهرت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ؛
- أظهرت الدراسة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي (الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبون، الدعم

الإداري) على الالتزام التنظيمي بمؤسسة النسيج والتجهيز - بسكرة - عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ ؛

ثانياً: الاقتراحات.

استناداً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج نقترح الطالبة ما يلي:

- على المؤسسة زيادة الاهتمام بمبادئ التسويق الداخلي وإعطائه الأهمية التي يستحقها؛
- على المؤسسة الالتزام بتلبية حاجات ورغبات الزبائن الداخليين والخارجيين لكسب رضاهم؛
- يجب على المؤسسة أن توفر المعلومات اللازمة للعاملين لأداء مهامهم؛
- يجب على المؤسسة أن توفر نظام اتصال فعال للاتصال بين العاملين وبينهم وبين الإدارة؛
- على المؤسسة أن تسمح لموظفيها بالمشاركة في اتخاذ القرار؛
- على المؤسسة أن توفر مناخ عمل محفز لاستخراج أفضل المهارات لدى العاملين؛
- يجب على المؤسسة توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين؛

ثالثاً: آفاق الدراسة

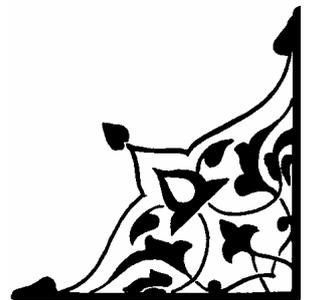
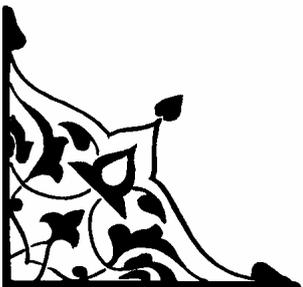
يعتبر التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي من المواضيع الهامة التي يجب التعمق فيها، و القيام بدراسات حولها وإعطائها الأهمية التي تناسبها وخاصة الدراسات العربية.

الختام

- ولهذا الموضوع آفاقا تتجه نحو التعمق في هذين المفهومين مثال:
- ✓ أثر التوجه نحو التسويق الداخلي في تحقيق الإبداع الإداري.
 - ✓ دور الاتصال الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي.
 - ✓ واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثره على التنسيق والتكامل الداخلي.



قائمة المراجع



أولاً: مراجع باللغة العربية

I. الكتب :

1. أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، مطابع الولاء الحديثة، القاهرة، مصر، 1999.
2. البشير العلاق، الطائي حميد عبد النبي، تسويق الخدمات، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
3. حامد هاني محمد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
4. خيضر لطفي إبراهيم، دور التعلم في تعزيز الانتماء، عالم الكتب.
5. راوية حسين، القيادة " الماضي، الحاضر، المستقبل"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2014.
6. سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق المصرفي، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2007.
7. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، الأردن، 2008.
8. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي ، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون" ، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
9. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1998.
10. علي محمد احمد المصاورة، إدارة التنوع، منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2004.
11. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة التجارة والتعاون، لقاهرة، الطبعة الأولى، 1992.
12. فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، الأردن، 2005.
13. فيصل حسونة و آخرون، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن، 2008.
14. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي دار الجامعة الجديدة مصر، 2003.
15. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2008 .
16. محمد علي شهيب، مدحت مصطفى راغب ، العلاقات الإنسانية ، مدخل السلوك ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة، 1992.
17. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2005.
18. مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
19. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

قائمة المراجع

20. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
 21. يسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- II. الرسائل العلمية :**
1. ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم السياسية، 2015.
 2. أقطي جوهر، اثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة: مجموعة من الفنادق الجزائرية " أطروحة دكتوراه " تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
 3. اناس فؤاد نواوي فلبمان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1429.
 4. بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة) ، تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009.
 5. حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بورقلة ، رسالة ماجستير، قسم علم النفس وعلم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008.
 6. رابح برباخ، علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المركبات الرياضية، دراسة ميدانية لولاية مسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2014.
 7. رضا ضيف الله شوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010.

قائمة المراجع

8. زروقي حولة، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى ممرضى مستشفى سليمان عميرات تقرت، دراسة ميدانية على عينة من ممرضى سليمان عميرات بمدينة تقرت ،شعبة علم النفس،تخصص علم نفس العمل والتنظيم.2014.
9. زيد بن فهد التركي ، المهارات الإدارية للقائد ودورها في الالتزام التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات الرياض،رسالة ماجستير،قسم العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2015.
10. سامي إبراهيم حمادة حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة،2006.
11. سهام موسي الدربالي ، واقع التسويق الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي ، دراسة الكادر الطبي و التمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الحامعي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة دمشق،2006.
12. صالح عمرو كرامة الحريري، اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا الزبائن، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، رسالة دكتوراه غير منشورة،تخصص إدارة أعمال،جامعة دمشق،سوريا،2006.
13. صقر محمد أكرم حلس، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين (دراسة حالة على بلدية غزة)، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
14. عبد العزيز علي مرزوق ، دراسة اثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة كفر الشيخ ، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ،مصر.
15. عبد الله محمد الشمالي، علاقة الالتزام التنظيمي بيئة العمل الداخلية، دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية،2002.
16. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى ضباط الميادين بقيادة حرص الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، مذكرة ماجستير،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية،2014.

قائمة المراجع

17. فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي، جامعة سطيف، 2014.
18. كريمة بكوش، تحقيق رضا العميل الخارجي من خلال الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة سعد حلب، البليدة، 2006.
19. محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصدقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسويق الخدمات ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
20. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005.
21. محمد حسين عبد المحسن، أبو سنينة، اثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، دراسة حالة عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، "رسالة ماجستير غير منشورة"، تخصص إدارة أعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2013.
22. نايف بن شايح حسن الدوسي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى ضباط قوات الأمن المنشآت بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2015.
23. وردة العزيز، علاقة الالتزام التنظيمي بالاحترق النفسي عند عمال الدوريات، دراسة ميدانية بمؤسسة تونيك، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوزريعة، الجزائر، 2010.

III. المجالات:

1. حداد شاكر إسماعيل، اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية، دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 4، العدد 4، 2008.

قائمة المراجع

2. حسان ثابت جاسم، درمان سليمان صادق، اثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة بانيو، مجلة الرافدين مجلد29، العدد85، 2009.
3. سعيد حامد شعبان، اثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي للقاهرة الكبرى ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003.
4. عبد الرضا بداوي الخماس، رأفت عواد موسى التميمي، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة: دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد19، العدد 74
5. ماهر صبري، القيادة ودورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لآراء العينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية،مجلة العلوم الاقتصادية، العدد78،2099.
6. محمد رشدي احمد الذيب، راتب سعود، درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم ، دراسات العلوم التربوية، المجلد4، ملحق1، الأردن،2014.
7. مخلص ضياح علي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء العاملين في المعهد التقني الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد4، 2012.
8. هدى درنوبي ، الالتزام التنظيمي، المفهوم، الأبعاد، النتائج، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، كلية العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 13، 2014

ثانيا: المراجع الأجنبية

1- [https://www.guve\(md24.net\)10/08/2015,14](https://www.guve(md24.net)10/08/2015,14)

2- buchman bruce.bluilding organizational commitment-the socialization of managers in work organizations.administrative sience kquarterly . vol 19.n4. 1974.



الملاحق



ملحق رقم: 02

بسم الله الرحمن الرحيم

قسم علوم التسيير

جامعة محمد خيضر

الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

الاستبانة

أخي الكريم /أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار الإعداد لدراسة علمية بعنوان "اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي" لدى العاملين في شركة النسيج والتجهيز بسكرة. استكمالا للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية. ونظرا لما لكم من خبرة ودراية في هذا الميدان، ولأنكم تمثلون مجتمع هذه الدراسة،يرجى الإجابة على التساؤلات المطروحة في هذه الاستبيان بكل دقة وموضوعية،وذلك من اجل تدعيم البحث العلمي ، علما أن المعلومات الواردة في الاستبيان تستخدم فقط لإغراض البحث العلمي

وتفضلوا مني فائق الاحترام والتقدير لتعاونكم معنا.

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

خان أحلام

مختاري أميرة

أولاً : البيانات الشخصية.

خصص هذا الجزء للتعرف على بعض الخصائص الشخصية، والوظيفية لموظفي المؤسسة بغرض تحليلها فيما بعد لهذا نرجو منكم الإجابة على التساؤلات التالية، وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

الجنس	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
العمر	<input type="checkbox"/>	اقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30 إلى اقل من 40	<input type="checkbox"/>
سنة	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
		من 40 إلى اقل من 50 سنة		50 سنة فأكثر	
المستوى التعليمي	<input type="checkbox"/>	ثانوي فاقل	<input type="checkbox"/>	تقني سامي	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	دراسات عليا	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	مهندس	<input type="checkbox"/>	ماستر	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
الاقدمية	<input type="checkbox"/>	اقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	من 10 إلى اقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/>	من 15 سنة إلى اقل من 20 سنة	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
		20 سنة فأكثر			

ثانيا: محاور الاستبيان.

المحور الأول: التسويق الداخلي.

فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس أبعاد التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة الرجاء تحديد درجة موافقتك وذلك بوضع إشارة (x) في المكان المناسب.

الرقم	العبارات المتعلقة ببعده الاتصال الداخلي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	الإدارة دائمة التواصل مع العاملين بالمؤسسة.					
02	توفر الإدارة المعلومات الكافية للموظفين لتنفيذ الأعمال.					
03	أرى أن المؤسسة تهتم بالاتصال الداخلي كوسيلة لفهم حاجات الموظفين.					
04	تعلم الإدارة العمال مسبقا عن أي تغيير في سياسة المؤسسة.					
05	تسعى المؤسسة إلى الاستماع إلى مشاكل العاملين وانشغالهم.					
06	تتوفر في المؤسسة قنوات اتصال تسهل تدفق المعلومات بين الأقسام والعاملين فيها.					
07	تهتم الإدارة بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل.					
الرقم	العبارات المتعلقة ببعده التوجه نو الزبون	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
08	تعمل الإدارة على التأكيد المستمر على ضرورة إرضاء					

					الزبون.	
					نقدم الكثير في سبيل جعل الزبون يشعر انه مهم جدا بالنسبة للمؤسسة.	09
					تعمل المؤسسة على تسهيل الإجراءات للزبائن لتلقي المنتج.	10
					تقوم المؤسسة بالرد على استفسارات الزبائن مهما كانت انشغالهم.	11
					تستقبل المؤسسة أي شكوى من الزبون حول المنتج .	12
					العبارات المتعلقة ببعء الدعم الإداري	لرقم
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
					تشجع الإدارة إبداع العاملين في أعمالهم.	13
					يتمتع العاملون بعلاقات جيدة مع الرؤساء.	14
					تحرص الإدارة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين مثلا: (الأندية، المواصلات، الحضانة، الخدمات الصحية...).	15
					توفر الإدارة مناخ عمل محفز للعاملين.	16

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة والرجاء وضع علامة (x) على الإجابة الصحيحة.

الرقم	العبارات المتعلقة ببعث الالتزام العاطفي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	اعتبر نفسي عنصر فعال داخل المؤسسة.					
02	افتخر بعملتي داخل المؤسسة.					
03	اعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكلتي الخاصة.					
04	لهذه المؤسسة معنى كبير لي شخصيا .					
الرقم	العبارات المتعلقة ببعث الالتزام المعياري	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
05	تستحق مؤسستي الإخلاص والالتزام من قبل الموظفين فيها.					
06	قرار ارتباطي بالعمل في المؤسسة يعتبر قرارا صائبا.					
07	أحافظ على سمعة المؤسسة لدى المجتمع.					
08	ابدل قصارى جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة.					
09	اهتم بحالة ومستقبل المؤسسة أثناء تأديتي لعملتي.					

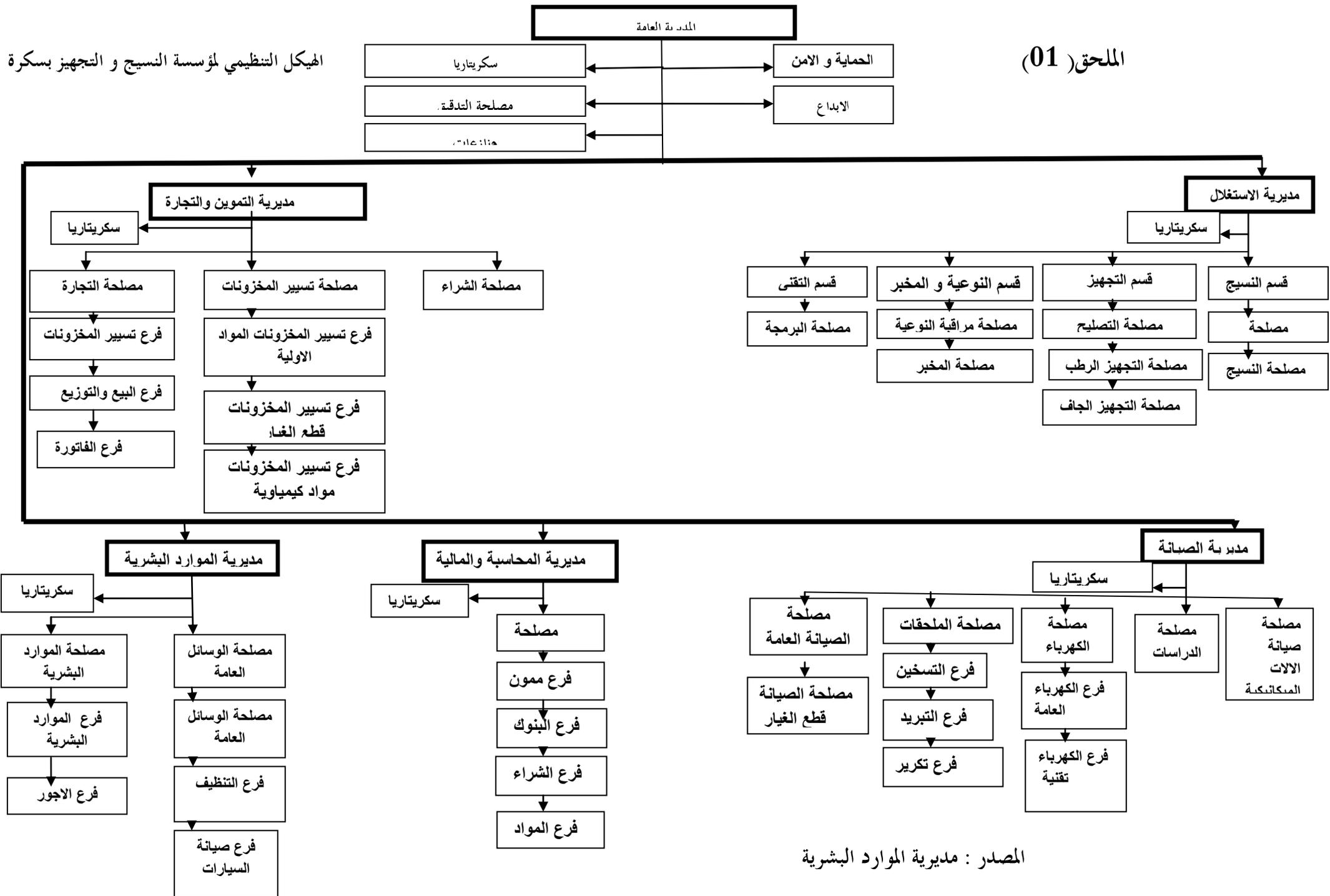
لرقم	العبارات المتعلقة ببعء الاللززام الاسلرماري.	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
10	يسبب لي ترك العمل في المؤسسة مشاكل في حياتي.					
11	ليس لدي رغبة في ترك المؤسسة.					
12	يعكس عملي في المؤسسة مدى اضطراري للعمل.					
13	فرص العمل المتاحة في المنظمات الأخرى غير مناسبة.					
14	اشعر بعدم توفر وظائف شاغرة في مؤسسات أخرى في حال تركي للعمل					

أشكركم على حسن تعاونكم.

ملحق رقم: 03

قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	الاسم	الرتبة	مكان الوظيفة
04	أقطي جوهرة	أستاذ محاضر - أ -	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
01	حجازي إسماعيل	أستاذ محاضر - أ -	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
03	داسي وهيبة	أستاذ محاضر - أ -	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.
02	مهني أشواق	أستاذ مساعد - أ -	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة.



المصدر : مديرية الموارد البشرية