



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر التسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:
خان أحلام

إعداد الطالب:
بن عاشور ياسمين

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

الموسم الجامعي 2016-2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ }

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

سورة البقرة الآية {32}

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم

{ مَنْ سَلَكَ طَرِيقًا يَلْتَمِسُ فِيهِ عِلْمًا سَهَّلَ اللَّهُ لَهُ طَرِيقًا إِلَى الْجَنَّةِ، وَ إِنَّ الْمَلَائِكَةَ

لَتَضَعُ أجنحتها رِضًا لِطَالِبِ الْعِلْمِ }

- رواه أبو داود و الترمذي -

كلمة شكر

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك،

و لك الشكر و المنة أن يسرت ووفقت لإتمام هذا العمل،

و الصلاة و السلام على سيد الأولين و الآخرين و خاتم الأنبياء و المرسلين سيدنا مُحَمَّد و على آله و صحبه أجمعين.

و عملا بقوله صلى الله عليه و سلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر و جميل العرفان إلى الدكتورة خان أحلام على توجيهاتها و دعمها

و نصحتها، و جميل معاملتها الأخوية فجزاها الله عنا كل خير ووفقها لما تحب و ترضى.

كما أقدم شكري و تقديري لجميع أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الدراسة و تقييمها

و تثمينها فلهم مني جزيل الشكر و عظيم الامتنان.

كما أتقدم بشكري للمسئولين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الخالص إلى كل من ساهم برأي أو نصيحة أو مساعدة أو تشجيع

صب في مصلحة الدراسة.

إهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن، إلى رمز الوفاء و فيض السناء وجود العطاء، إلى من
عمرتني بعطفها وحنانها، و كانت لي السند في دراستي و شجعتني و زادت عزيمتي،
إلى من كرمت بالجنة تحب قديما... أغلى جوهرة أملكها في الوجود، إلى سمة الحبايب
أمي الغالية "حياة" أطال الله في عمرها و حفظها الله لنا.

إلى أمز ما أملك و أغلى ما وهبه الله لي في هذه الحياة، إلى الذي سعى جاهدا من أجل
أن أكون في أعلى و أفضل المراتب، و لم يدخر جهدا و لا مالا، إلى مرشدي و مصدر
فخري، إلى الذي انحنى له احتراما و تقديرا و فخرنا لكونه الغالي أبي "الصالح" أطال الله
في عمره و حفظه الله لنا.

إلى الكنز الذي لا يفنى سدي و رقيبتي و أمز الناس إلى قلبي أخواتي العزيزات:

"نسرين" "فريال"

إلى روح جدتي و جداتي الطاهرة رحمهم الله

إلى حبيبة قلبي جدتي أطال الله في عمرها "فريحة"

تحية خاصة و خالصة إلى خالتي الغالية "نادية"، و ابنة خالتي و أختي "حبيبتتي أميرة".

إلى عمتي الغالية "سمرة"،

إلى حبيباتي قلبي بنات عمي "معاد" و "وحاد"

إلى جميع الأهل و الأقارب و الجيران

إلى صديقات عمري: "هدى" "منى" "أميرة" "وحاد"

إلى أصدقائي الأعماء: "نزال" "أمين" "عبد الله" "خالد"

إلى زملاء الدراسة خاصة دفعة ماستر 2017 GRH

إلى كل من حوتهم ذاكرتي و نساهم قلبي.

ياسمينة

ملخص:

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبون، الدعم الإداري) على سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

وقد تم استخدام استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 79 عامل، و بعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS .

توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة ، و ذلك عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث فسر متغير التسويق الداخلي (37.4%) من التغيرات الحاصلة في سلوك المواطنة التنظيمية .

و خلصت الدراسة إلى العديد من الاقتراحات أهمها: ضرورة الاهتمام بتطبيق التسويق الداخلي بشكل أكبر، لما له من منافع كبيرة تتجلى في الحصول على موظفين لهم قدرات ومهارات عالية في التعامل و تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة الى الزبائن، تشجيع ممارسة العاملين لسلوكيات الدور الإضافي من خلال وضع الأنظمة و التعليمات اللازمة لمكافحة الجهود العفوية و التطوعية لهم.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، التدريب، الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبون، الدعم الإداري، سلوك المواطنة التنظيمية .

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
14	أهداف التسويق الداخلي	1
54	نظرية التبادل الاجتماعي	2
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	3
80	نتائج معاملات الثبات والصدق	4
82	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	5
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور التسويق الداخلي	6
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية	7
92	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	8
93	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح	9
94	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	10
95	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة	11
96	اختبار أثر التدريب في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الانحدار الخطي البسيط	12
97	اختبار أثر الاتصال الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الانحدار الخطي البسيط	13
98	اختبار أثر التوجه نحو الزبون في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الانحدار الخطي البسيط	14
99	اختبار أثر الدعم الإداري في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الانحدار الخطي البسيط	15
100	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة	16

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ج	نموذج البحث	01
25	النموذج الأول المرتكز على مفهوم Berry للتسويق الداخلي	02
29	النموذج الثاني المرتكز على مفهوم Gronroos للتسويق الداخلي	03
31	النموذج الثالث لأحمد و رفيق للتسويق الداخلي	04
48	أنماط سلوك المواطنة التنظيمية	05
50	أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفق نموذج ثنائي و خماسي الأبعاد	06
75	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة	07

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	آية قرآنية
	شكر و عرفان
	إهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
أ-ح	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
3	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي و مراحل تطوره
9	المطلب الثاني: خصائص التسويق الداخلي
10	المطلب الثالث: أهمية و أهداف التسويق الداخلي
15	المبحث الثاني: أساسيات التسويق الداخلي
15	المطلب الأول: المزيج التسويقي الداخلي
17	المطلب الثاني: وظائف و مرتكزات التسويق الداخلي
18	المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي
22	المبحث الثالث: نماذج التسويق الداخلي، مزاياه و عوائقه
23	المطلب الأول: نماذج التسويق الداخلي
32	المطلب الثاني: عوامل نجاح التسويق الداخلي
33	المطلب الثالث: مزايا و عوائق التسويق الداخلي
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: ماهية سلوك المواطنة التنظيمية
38	المطلب الأول: نشأة سلوك المواطنة التنظيمية
40	المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية و خصائصه
43	المطلب الثالث: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية و فوائده

45	المطلب الرابع: أنماط سلوك المواطنة التنظيمية
49	المبحث الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية
49	المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية و النظريات المفسرة له
55	المطلب الثاني: محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية
64	المطلب الثالث: العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية
65	المطلب الرابع: العوامل المعيقة لسلوك المواطنة التنظيمية
67	المبحث الثالث: التسويق الداخلي و سلوك المواطنة التنظيمية
67	المطلب الأول: أثر التدريب في سلوك المواطنة التنظيمية
68	المطلب الثاني: أثر الإتصال الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية
68	المطلب الثالث: أثر التوجه نحو الزبون في سلوك المواطنة التنظيمية
69	المطلب الرابع: أثر الدعم الإداري في سلوك المواطنة التنظيمية
70	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بطولقة	
72	تمهيد
73	المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة
73	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة
74	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة
76	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
76	المطلب الأول: منهج الدراسة
77	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
79	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
80	المطلب الرابع: ثبات و صدق أداة الدراسة (الاستبانة)
82	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
83	المطلب الأول: تحليل فقرات محور التسويق الداخلي
87	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور سلوك المواطنة التنظيمية
92	المطلب الثالث: الاختبارات القبليية لنموذج الانحدار
94	المطلب الرابع: اختبار و تفسير الفرضيات
101	خلاصة الفصل
103	الخاتمة
107	قائمة المراجع

113	قائمة الجداول
114	قائمة الأشكال
116	قائمة الملاحق

المقدمة :

تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المنظمة ،فهي المحرك الأساسي لكل النشاطات التي تنتج عنها تحويل المدخلات إلى مخرجات. و مع أن المنظمة تشمل عناصر متعددة كالأعمال و النشاطات و الموارد المتاحة و الآلات، إلا أن العنصر الإنساني يعتبر أهم هذه العناصر على الإطلاق، فهو الذي ينظم و يوزع الأعمال و يوفر الموارد و يستخدمها. و مهما بلغت المنظمة من التطور في تصميمها للهيكل التنظيمي وخطوط الإنتاج و نظم الرقابة ،إلا أن المنظمة قد تفشل بسبب تعيينها لأفراد غير مناسبين أو لعدم قدرتها على تحفيز موظفيها لتحقيق أهدافها.

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

ويعد التسويق الداخلي أهم المفاهيم الحديثة التي ترتبط بالموارد البشري مباشرة ، و يمثل توجهها استراتيجيا قائما بذاته ، إذ أن آثاره شاملة لكثير من الأنشطة التسويقية الداخلية و الخارجية ، و اعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم التي تعنى بتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد العاملين في تحقيق أفضل أداء.

ونظرا لأهمية المورد البشري فإن إحدى المهام الرئيسية للإدارة هو قدرتها على تكوينه و تنمية الكفاء منه ، و تشكيل و تعديل سلوكه و إدارة ذلك السلوك للحصول على أفضل النتائج ،من خلال الاستثمار الأمثل لطاقاته و قدراته و تنظيمها و توجيهها بشكل يتناسب مع الأهداف المتنامية المطلوب تحقيقها. لذا أصبح السلوك الطوعي و الذي أطلق عليه الباحثون فيما بعد مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية مطلب الكثير من المنظمات بسبب آثاره الإيجابية و التي منها تحسين أداء المنظمة و تقليل مستوى التسرب الوظيفي ورفع الروح المعنوية للعاملين و ما إلى ذلك .

انطلاقا من الأهمية المذكورة أنفا جاءت هذه الدراسة و التي تتبلور فكرتها حول العلاقة التأثيرية بين التسويق الداخلي و سلوك المواطنة التنظيمية.

إشكالية الدراسة:

أثارت التطورات الأخيرة داخل العمل و خارجه تساؤلات بحثية عديدة حول سلوكات العاملين في منظمات الأعمال اليوم ،خصوصا مع اشتداد المنافسة و تعقد المهام الوظيفية،وتلاحق الابتكارات و الإبداعات السريعة،تلك التحديات المذكورة استدعت الحاجة الماسة من منظمات الأعمال إلى الاهتمام بالموارد البشري ومخرجاته الاتجاهية و السلوكية الطوعية التي تذهب أبعد من الدور المطلوب أدائه، إذ أصبح المورد البشري يمثل أثن و أندر الموجودات في بيئة الأعمال. و للحفاظ على استمرارية المنظمة و نموها يتطلب الدعم المستمر من قبل المنظمة و تبنيها التسويق الداخلي الذي تنعكس نتائجه إيجابيا على مخرجات العاملين و سلوكياتهم. لذا جاء البحث الحالي للإجابة عن التساؤل الآتي :

ما أثر التسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما هو مستوى التسويق الداخلي بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة ؟
- 2- ما هو مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائد لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة ؟
- 3- ما أثر أبعاد التسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة ؟

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- 1 - تناول المفاهيم النظرية المتصلة بمفهوم التسويق الداخلي و سلوك المواطنة التنظيمية.
- 2 - التعرف على مستوى التسويق الداخلي السائد بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.
- 3 - التعرف على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائد لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.
- 4 - التعرف على أثر التسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يلي :

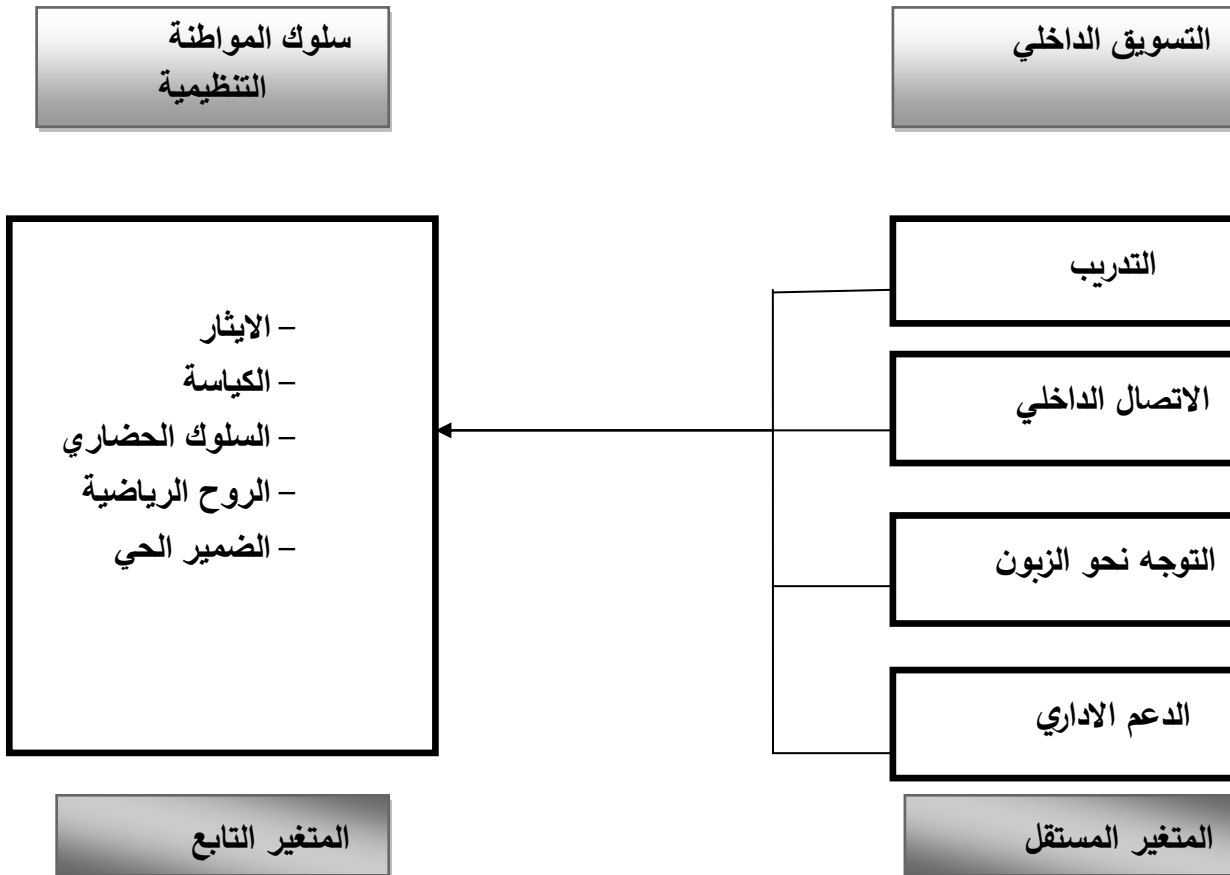
1-تناول موضوعا يحظى باهتمام كبير من طرف المنظمات بسبب النتائج المتحققة من وجوده على أدائها و زيادة فعاليتها في ظل التغيرات و التطورات الهائلة التي تحصل في العالم في كافة المجالات.

2-نتائج الدراسة قد توفر لمتخذي القرار معلومات مهمة حول مستوى التسويق الداخلي و سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة و بالتالي تساعدهم في اتخاذ الإجراءات المناسبة لرفع مستوى الكفاءة و الفعالية.

نموذج الدراسة:

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للبحث من خلال الشكل التالي:

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

فرضيات الدراسة :

يأتي هذا البحث للتأكد من صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة"

وتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو الزبون في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

التعريفات الإجرائية:

- **التسويق الداخلي:** العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب و تحفيز العاملين و كذلك دعم العاملين في خدمة العمل لتحقيق رضا الزبائن.
- **التدريب:** مجموعة من الاجراءات والعمليات لاكتساب و تطوير المهارات و المعرفة والاتجاهات لدى العاملين في المنظمة لرفع مستوى الأداء و تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين على حد سواء.
- **الاتصال الداخلي:** يعني تبادل الأفكار و البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري. أي أن تحقيق أهداف المنظمة و الإدارة مرتبط بتبادل الأفكار و المعلومات بين مختلف القطاعات و الإدارات.
- **التوجه نحو الزبون:** الإجراءات المتخذة للتعرف على احتياجات و رغبات الزبائن و الوصول إلى المعلومات الضرورية حولهم لتحقيق استجابة سريعة.
- **الدعم الإداري:** إدارة الأفراد بأسلوب يؤدي لكسب احترامهم و ثقتهم و تعاونهم
- **سلوك المواطنة التنظيمية:** السلوك الذي ينتهجه العامل طواعية برضا نفسه غير مرغم أو مكره و بدون توقع أي مقابل مادي في مقر عمله.
- **الضمير الحي:** سلوك الفرد غير المباشر نحو المنظمة و الآخرين من خلال الالتزام بأوقات العمل و زيادة مستويات الأداء عن المستوى المتوقع و الانصياع التلقائي إلى سياسات و أنظمة وتعليمات و قواعد العمل في المنظمة.

- **الروح الرياضية:** سلوك الفرد نحو استيعاب الأشياء غير المناسبة التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى أو تدمير بالإضافة إلى التسامح و الصبر و الإحساس بمشكلات الآخرين.
 - **السلوك الحضاري :** السلوك و النشاطات التي يبديها الفرد من خلال انغماسه و مشاركته البناءة في الحياة الاجتماعية للمنظمة و متابعة كافة أنشطتها كحضور الاجتماعات و الندوات والإطلاع على النشرات التي تصدرها المنظمة.
 - **الإيثار:** و هو مدى مساعدة العامل للأشخاص الذين حوله (الزملاء، الرؤساء، العملاء) في المهام المتعلقة بالعمل.
 - **الكياسة:** و هي محاولة الشخص منع المشاكل المتعلقة بالعمل من وقوعها، و إدراكه لتأثير السلوك على الآخرين، و عدم استغلاله لحقوق الآخرين، و تجنب إثارة المشاكل معهم.
- هيكل الدراسة:**

بغرض محاولة الإجابة عن إشكالية الدراسة، قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي. حيث سنتطرق في الفصل الأول إلى ماهية التسويق الداخلي في المبحث الأول، و سنتناول في المبحث الثاني أساسيات التسويق الداخلي، أما في المبحث الثالث فسنتعرف فيه إلى نماذج التسويق الداخلي، مزايا و عوائقه. و في الفصل الثاني فسنعرض فيه إلى ماهية سلوك المواطنة التنظيمية في المبحث الأول، و نتطرق في المبحث الثاني إلى أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية، أما في المبحث الأخير فسنتعرف إلى تأثير التسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية.

و أخيرا الفصل الثالث الذي خصص للدراسة التطبيقية، و الذي سنتناول من خلاله تأثير التسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر موظفي المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

الدراسات السابقة:

أولا: الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي

1-دراسة (سعيد شعبان حامد 2002): حول أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية، رسالة دكتوراه في الإدارة، مقدمة لكلية التجارة جامعة الأزهر القاهرة 2002.

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم الممارسات الفعلية الاستراتيجية و سياسات التسويق الداخلي لدى المستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى.

و من أهم نتائج هذه الدراسة:

-وجود ارتباط إيجابي بين التسويق الداخلي بأبعاده السبعة (وضوح أدوار العمل لدى العاملين، تنمية و تدريب العاملين، مكافأة العاملين،العلاقات بين العاملين،الاتصالات داخل المؤسسة الدافعية لدى العاملين و التفاعل بين العاملين و العملاء)ومستوى جودة الخدمات المقدمة للمنتفعين.

2-دراسة (رائد ضيف الله شوابكة 2010) : حول أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد في أمانة عمان الكبرى،مذكرة ماجستير في الإدارة، كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،عمان،الأردن 2010.

هدفت هذه الدراسة لبيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب،التمكين،فرق العمل،المعلومات التسويقية والدعم الإداري)كمتغير مستقل في تحقيق التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى من خلال أنواع الالتزام التنظيمي.

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

-وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على الالتزام التنظيمي في أمانة عمان الكبرى.

-وجود التزام تنظيمي للعاملين بمختلف أنواعه ذو اتجاه إيجابي و ذلك حسب نتائج التحليل الإحصائي.

3-دراسة (سهام موسى دربالي 2010): واقع ممارسات التسويق الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي،بالطبيق على الإطارات الطبية و التمريضية في مستشفى الملك عبد الله الجامعي بالأردن،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال،جامعة اليرموك، الأردن،2010.

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف واقع التسويق الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي في القطاع الصحي في مستشفى الملك عبد الله في إربد.

و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

-ممارسات التسويق الداخلي من خلال الأنشطة المقترحة جاءت بمستويات إيجابية.

- وجود علاقة إيجابية بين تطبيق التسويق الداخلي و تحقيق الرضا الوظيفي.

ثانيا :الدراسات المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية

1-دراسة (ماجد بن سليمان الفاتح 2010) : حول العوامل المؤثرة على واقع سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر ضباط إدارة المرور بمدينة الرياض مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاجتماعية و الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،المملكة العربية السعودية،2010.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة على ممارسات ضباط سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى ضباط إدارة المرور في مدينة الرياض كذلك تحديد أي عامل من العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية الأكثر تأثيراً في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية لدى أفراد المجتمع .

من أهم نتائج هذه الدراسة:

-إن العامل الأهم الذي يؤثر على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية هو الالتزام الوظيفي.

-وجود العديد من المعوقات التي تحول دون ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية بشكل فعال في المؤسسة محل الدراسة.

3-دراسة(القحطاني 2012):حول الأنماط القيادية لمديري المدارس و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة ،مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ،كلية التربية جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية ،2012.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد النمط القيادي الذي يسهم في رفع مستوى المواطنة التنظيمية لدى معلمي المرحلة الثانوية لمدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة .

من أهم نتائج هذه الدراسة:

-إن النمط السائد و الممارس لدى مديري المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية بمحافظة جدة هو النمط القيادي الديمقراطي.

-إن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ممارسة من طرف معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة بدرجة عالية.

3-دراسة (لينا محمد سالم البوق 2014):حول إدراك العدالة التنظيمية و دورها في تحقيق سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بجامعة الأميرة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض ،مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض ،المملكة العربية السعودية ،2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى إدراك الموظفين بالمؤسسة للعدالة التنظيمية بأبعاده المختلفة و التعرف كذلك على مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعاده المختلفة بالمؤسسة محل الدراسة.

من أهم نتائج هذه الدراسة:

-أن الموظفين في هذه المؤسسة يدركن أبعاد العدالة التنظيمية و أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.

-وجود علاقة طردية بين أبعاد العدالة التنظيمية و أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: الدراسات التي تناولت العلاقة بين التسويق الداخلي و سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة (خالد عبد دهليز 2016): حول الدور الوسيط للملكية النفسية تجاه الوظيفة على العلاقة بين

ممارسات التسويق الداخلي و سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، مجلة الاقتصاد و الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة، المجلد 25، العدد 1، 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على كل من درجة ممارسات التسويق الداخلي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، و درجة الشعور بالملكية النفسية للعاملين تجاه الوظيفة التي يشغلونها، و درجة ممارستهم لسلوك المواطنة التنظيمية، كما هدفت أيضا إلى اختبار دور الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة كمتغير وسيط على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي و سلوك المواطنة التنظيمية.

و من أهم نتائج هذه الدراسة :

- ممارسة التسويق الداخلي تؤثر ايجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية.

- الشعور بالملكية النفسية تجاه الوظيفة يتوسط العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي و سلوك المواطنة التنظيمية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح لنا من الإطلاع على ما توصلت إليه الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة من نتائج و توصيات , نستنتج بعض الملاحظات منها:

- اجمعت الدراسات السابقة على ان مفهوم التسويق الداخلي مازال مفهوما جديدا خصبا للدراسة و البحث فيه , كما مازال يفتقر إلى وجود نموذج واضح و صالح للتطبيق.

- أكدت الدراسات السابقة على ضرورة تبني التسويق الداخلي في المنظمات.

- بصورة عامة أكدت غالبية الدراسات السابقة إلى أن هناك إدراك لوجود سلوك المواطنة التنظيمية.

- التسويق الداخلي يؤثر ايجابيا على سلوك المواطنة التنظيمية.

و قد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في جانبها النظري , و وظيفتها في تحديد أبعاد متغيري الدراسة , و في تصميم أداة جمع البيانات و تعيين فقراتها , وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو عدم وجود دراسات سابقة جمعت متغيري الدراسة فهذه الدراسة ستربط متغيري الدراسة لأول مرة دون وجود وسيط.

تمهيد:

يعد التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة التي مكنت المنظمات من هذا التوجه الداخلي للعاملين بها, و لقد نشأ التسويق الداخلي في سوق الخدمات و كانت غايته الأساسية هو جعل العاملين في المنظمة يشاركون في إنتاج الخدمة , مما يتوجب عليهم تقديم الأداء الأفضل , و من ثم تقديم خدمات بالجودة التي ترضي العميل الخارجي و لاسيما أفراد الخط الأمامي لصلتهم المباشرة مع العملاء ,ثم توسع استعمال و تبني مفهوم التسويق الداخلي إلى ما هو أبعد من ميدانه التقليدي ليشمل كل أنواع المنظمات .

و سنحاول في هذا الفصل التعرف على التسويق الداخلي من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث, سيتناول المبحث الأول ماهية التسويق الداخلي من حيث مفهومه و مراحل تطوره و خصائصه و أهميته و أهدافه. و المبحث الثاني سيتناول أساسيات التسويق الداخلي من خلال المزيج التسويقي الداخلي ,وظائفه و مرتكزاته وأبعاده. أما المبحث الثالث سيتناول نماذج التسويق الداخلي و عوامل نجاحه,مزايا و عوائق تطبيقه.

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.

تمثل الإطارات البشرية حجر الأساس في تحقيق أهداف أي منظمة و بما أن هذه الإطارات تقاس من خلال أدائها , كان لا بد من معرفة العوامل التي تؤثر على هذا الأداء كالحاجات و الرغبات المادية و المعنوية و معرفة كيفية إشباعها لذلك على المنظمات أن تقوم بتلبية حاجات و رغبات عاملها لتحسين أدائها على اعتبار أنهم زبائن داخليين , أي أن المنظمة تتبنى فلسفة التسويق و تطبيقها على عاملها و هو ما يسمى بالتسويق الداخلي .

المطلب الأول : مفهوم التسويق الداخلي و مراحل تطوره .

أولا : مفهوم التسويق الداخلي .

برز مفهوم التسويق الداخلي خلال العقود الأخيرة من القرن 20 لوصف تطبيق التسويق داخليا في الكثير من المنظمات و قد دُرس هذا المفهوم و تمت مناقشته بشكل واسع في أدبيات تسويق الخدمات باعتباره يهدف إلى تطوير العامل كزبون . وكذلك التحول في جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة كضرورة حتمية .

إن بداية الاهتمام بالتسويق الداخلي كان من قبل "Sasser et Arbiel" في مقالتهما عام 1976 والتي ناقشت وظيفة بيع الخدمة في السوق بالطريقة التي تجلب أفضل العاملين , حيث تزايد الاهتمام بالتسويق الداخلي بفضل ازدياد حدة المنافسة ما بين المنظمات من جهة و تنامي الحاجات الإنسانية من جهة أخرى¹ .

(1) بلبالي عبد النبي , دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن , دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (BDL.BNA.BADR) بأدرار , مذكرة ماجستير في علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر, 2010, ص 17.

و تطوّر مفهوم التسويق الداخلي عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات اتخاذ إجراءات منظمة لتسويق خدماتهم للعاملين في المقام الأول , منطلقين في ذلك من أن العاملين في هذا القطاع يمارسون الجزء الأكبر و الأهم من وظيفة التسويق , و بالتالي اختيار أفضل الأفراد (و بخاصة الذين يعملون في الخط الأمامي من ذوي الاتصال المباشر مع الزبائن) و ذلك من أجل تحقيق أفضل تفاعل مع الزبائن .

و من هذا المنطلق بدأت الكتابات التسويقية في الآونة الأخيرة تتطرق الى لفظ التسويق الداخلي للإشارة الى الجهود التسويقية المبذولة في إقناع العاملين داخل المنظمة بأهمية أدائهم الفعّال و دوره في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.¹

و يشير مفهوم التسويق الداخلي إلى مجالين أساسيين² :

1. الأفراد و الإدارات هم زبائن. ومن ثم فمن الضروري أن تدرك المنظمة و تحدد ما يمكن القيام به لتحسين مستويات الجودة و خدمة الزبون .
2. جميع العاملين ينبغي أن يعملوا بطريقة تتوافق مع رسالة المنظمة و أهدافها و استراتيجياتها, إذ إن الفكرة الرئيسية وراء التسويق الداخلي تكمن في ضمان أن جميع العاملين يقدمون الأفضل في تمثيل المنظمة , و يتعاملون بنجاح في جميع التفاعلات مع الزبون النهائي .

و اختلف الباحثون في تعريف التسويق الداخلي, حيث عرّفه “Barry” بأنه " تطبيق فلسفة و سياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة, و بالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم و المحافظة عليهم, و بالتالي سيقومون بأداء

(1) بوبكر عباسي, دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية, مذكرة ماجستير في علوم التسويق, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, 2009, ص33 .

(2) عبد الرضا فرج بدرابي, رأفت عواد موسى, العلاقة بين التسويق الداخلي و جودة الخدمة, دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن و العاملين في المصارف التجارية العراقية, مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية, جامعة البصرة, المجلد 19, العدد 73, بغداد 2013, ص 35 .

أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة".¹ وهذا التعريف يشير إلى اعتبار أن العاملين بالمنظمة كزبائن يتم دراسة حاجاتهم و رغباتهم و تلبيةها لتحقيق رضاهم, مما يؤدي إلى تقديم خدمات متميزة للزبون الخارجي و تحقيق رضاه و هذا ما تبتغيه المنظمة في الأخير.

كما عرّف "Gumessen" التسويق الداخلي على أنه "الجهود الهادفة لتزويد العاملين بفهم واضح للأهداف و المهمات التي ترغب المنظمة في تحقيقها بالتدريب و التحفيز و المكافأة وفقا لمستوى إنجاز الأهداف".²

ويعرّف التسويق الداخلي كذلك بأنه "فلسفة و نشاط يستهدفان إيصال رسالة المنظمة الخدمية و أهدافها للعاملين"³

إن الفكرة الأساسية للتسويق الداخلي هنا تعني تبني جميع أعضاء المؤسسة التفكير و السلوك الإيجابي. ولقد ركّزت تعاريف أخرى على نشر الوعي و إدراك الزبون و المبيعات عند العاملين, فعرّف "Johnson" التسويق الداخلي بأنه "نشاطات تستهدف خلق بيئة داخلية تدعم الوعي و إدراك الزبون و المبيعات لدى العاملين".⁴

و مما سبق يمكننا صياغة تعريف شامل للتسويق الداخلي على أنه العملية التي تدعوا إلى معاملة العاملين على أنهم زبائن داخليين أخذين كل ما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم و رغباتهم و العمل على إشباعها و كذلك تطوير قدراتهم و مهاراتهم بهدف تحسين مستويات الخدمة المقدمة من قبلهم .

-
- (1) هاني حامد الضمور, تسويق الخدمات , دار وائل للنشر و التوزيع , عمان , الأردن, ط3, 2005, ص284 .
- (2) رجاء جاسم مُجّد و اخرون, اجراءات التسويق الداخلي و دوره في اداء العاملين , بحث تطبيقي في مصرف الرشيد , فرع البياع , مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة, العدد 40, العراق, 2014, ص243 .
- (3) الطائب حميد عبد النبي, قياس تقنيات و إجراءات التسويق الداخلي, صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين, رسالة دكتوراه في الإدارة الفندقية و السياحية, كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية, جامعة الزيتونة الأردنية, عمان, الأردن, 2001, ص152 .
- (4) درمان سليمان صادق, حسان ثابت جاسم, أثر إجراءات التسويق الداخلي في إداء العاملين, دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي, مجلة تنمية الرافدين, كلية الإدارة و الإقتصاد, جامعة الموصل, المجلد 75, العدد 29, العراق, 2006, ص51 .

ثانيا : مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

من خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي يتضح بأنه توجد ثلاثة أشكال مختلفة تؤشر التطور و التقدم الذي عرفه

التسويق الداخلي و هي¹ :

1. مرحلة دافعية و رضا الموظف :

ركزت الغالبية العظمى من الكتابات خلال المرحلة الأولى لتطوير مفهوم التسويق الداخلي و تحديد كتابات " Berry " و زملاؤه على قضية دافعية العامل و رضاه عن المنظمة و الأعمال التي يقوم بها داخلها ,ويكمن السبب الرئيسي وراء ذلك في الحقيقة التي ترى أن جذور مفهوم التسويق الداخلي تتبع دائما من القناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين و الحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل مزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي تقدمها منظماتهم .ومن هنا بدأت الكتابات التسويقية تؤكد على ضرورة النظر إلى العاملين باعتبارهم مستهلكين داخليين , والتعامل مع الوظائف باعتبارها منتجات يجب أن يتم تصميمها بشكل جيد لإرضاء و إشباع حاجات و رغبات هؤلاء المستهلكين الداخليين .

و بالتالي أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة (Berry و زملاؤه) كانت تركز

على النقاط التالية :

- العاملين كمستهلكين داخليين.
- الوظائف كمنتجات داخلية .
- تحفيز و إرضاء العاملين.

(1) محمد عبد العظيم أبو النجا, التسويق المتقدم, الدار الجامعية, القاهرة, مصر, 2008, ص 154 -159.

2. مرحلة التوجه بالمستهلك :

تشير الخطوة الثانية في تطور مفهوم التسويق الداخلي و التي تمت من خلال "Gronroos" إلى ضرورة الاهتمام بالتواصل و التفاعل الذي يتم بين العاملين و العملاء أثناء تقديم و أداء الخدمة. و يعني هذا تغلغل العامل بشكل كبير في الخدمة التي يؤديها , الأمر الذي يجعله في حالة تفاعل دائم مع العميل حيال تقديمه لها .

حيث أشار "Gronroos" إلى أن العلاقات التفاعلية التي تتم بين المشتري و البائع لن يقتصر تأثيرها فقط على قرارات الشراء و إعادة الشراء و إنما سيمتد تأثيرها بشكل قوي على توفير الفرص التسويقية التي يمكن للمنظمة استغلالها و الاستفادة منها, و يتطلب اقتناص هذه الفرص وجود توجه بالمستهلك , و توجه بالسوق و أفراد عاملين لديهم عقلية بيعية مميزة. و بالتالي من أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة يجب أن تعمل المنظمة على أن يكون لديها :

- عاملين لديهم توجه بالمستهلك و السوق.
- عاملين لديهم عقلية بيعية.
- وجود تكامل و تناسق بين مختلف الوظائف داخل المنظمة (يُقصد موظفو الخط الامامي و الخط الخلفي) من تفعيل العلاقات مع الزبائن .
- استخدام التسويق كأساليب و تقنيات داخل المنظمة.

3. مرحلة الاستراتيجية و إدارة التغيير :

بدأت هذه المرحلة من خلال اتجاه عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ استراتيجية المنظمة , حيث يمكن القول بأن التنفيذ الفعال لاستراتيجيات أي منظمة إنما يحتاج بالدرجة الأولى إلى جهود تسويقية داخلية

تسعى إلى القضاء على التعارض و الصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة , و تحاول في نفس الوقت إيجاد اتصالات داخلية جيدة تسهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف .

إن مثل هذه الوظائف أو التوسعات على مفهوم التسويق الداخلي قد تجعل منه أداة لتنفيذ أي استراتيجيات تنظيمية بغض النظر عما إذا كانت موجهة إلى داخل المنظمة أو موجهة إلى خارجها .

و تبعًا لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه:

- تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام و الإدارات المختلفة .

- تقليل الصراعات التي قد تحدث بين أو داخل الوظائف التنظيمية .

- التغلب على مقاومة التغيير .

وهناك عوامل ساعدت على ظهور مفهوم التسويق الداخلي يمكن أن تعزى إلى القوى التي تسود عالم الأعمال اليوم ,

وهذه القوى هي:¹

1 - أن العديد من المنظمات تمر بحالات من التغيير الشديد التي تتمثل بالاندماجات و الاتحادات و التحجيم و غيرها من

التحولات التي تتطلب الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي .

2 - أن العديد من المنظمات قد قامت بإجراءات تمكين العاملين لغرض زيادة التركيز على العلاقات مع الزبائن و أن هذا

الأمر يتطلب تدخلا كاملا و برامج تدريبية مكثفة للعاملين على قيم العلاقات التجارية التي تنتجها المنظمة .

3 -زيادة نظم العمل بالأجور , بالعقود و الأجور اليومية و عدم التفرغ , مما أدى إلى زيادة الاعتماد على ما يعرف

(1) زاهي ابراهيم ابراهيم لبد , عمر احمد رجب ريان , أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني, مذكرة ضمن متطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني, معهد التنمية المجتمعية, الجامعة الاسلامية, غزة, 2013, صص 14 -15.

بالعقود الخارجية و مستواها من حيث الجودة.

4 -تدني درجة الولاء المتبادل بين أرباب العمل و العاملين, و هذا قلل من ربط هذه الطرفين بما يخص الغايات و القيم المشتركة , مما يتطلب الاهتمام بالتسويق الداخلي لسد هذا النقص .

5 -إن الطرائق الجديدة المطبقة في العمل و نشوء طبقة المنظمة المتعلمة تتطلب من المنظمة و الإطارات العاملة فيها أن تتعلم باستمرار المهارات الجديدة المطلوبة لذلك فإن قيم العلاقات الداخلية تعد المظلة التي تغطي هذه الإجراءات .

المطلب الثاني: خصائص التسويق الداخلي

يشار إلى أن التسويق الداخلي يحمل ميزات و خصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية و الإدارة التسويقية , و يمكن تلخيص الخصائص الهامة للتسويق الداخلي بما يلي:

- 1 -الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي كما له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية و في تقليص الصراع داخل نطاق الطاقم الوظيفي¹ .
 - 2 -التسويق الداخلي عموماً ليس أنشطة منفصلة , ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون و الاستراتيجيات و الأعمال الكلية, حيث يشكل هيكل الأنشطة المرافقة, و يعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويقي الخارجي².
 - 3 -التسويق عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:
- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها , و أن هذه الأنشطة تؤدي إلى

إشباع حاجات العملاء الخارجيين

(1) أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، دراسة حالة بنك أبو ظبي الاسلامي-الامارات- فرع مدينة العين، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، المجلد 16، العدد1، السودان، 2015، ص 15 .

(2) تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد، عمان، الاردن، 2005، ص 53 .

- التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم و تحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة .

4 -التسويق الداخلي عملية اجتماعية:فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل و التفاعل بين

المنظمة و العاملين بها ,فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط ,و إنما هناك حاجات اجتماعية مثل:

الأمن ,الانتماء و الصداقة , و يريدون إشباعها و هذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي¹ .

المطلب الثالث:أهمية وأهداف التسويق الداخلي

أولاً: أهمية التسويق الداخلي

تأتي أهمية التسويق الداخلي في خلق الوسط الذي يعامل فيه العاملين على أنهم زبائن داخليين تقدم لهم المنافع و

الخدمات و كذلك في كون التسويق الداخلي متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح.

1 - أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة²:

يعد التسويق الداخلي في المنظمة هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية, و الأداة التي تعزز من خلالها موقعا

تنافسيا 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 هي : إدارة التغيير , بناء الصورة العامة , استراتيجية المنظمة.

➤ إدارة التغيير:

قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدًا, أو إدخال أنظمة

(1) رائد ضيف الله شوابكة, أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمية متعدد الأبعاد للعاملين في امانة عمان الكبرى ,رسالة ماجستير في الادارة , كلية الأعمال ,جامعة الشرق الاوسط ,الأردن ,2010,ص 14-15 .

(2) ريتشارد نورمان ,إدارة الخدمات ,ترجمة عمرو الملاح ,مكتبة العبيكان ,الرياض, المملكة العربية السعودية, 2000,ص 254.

جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيا المعلومات أو غيرها من التغييرات الكبرى و التي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من الاندفاع و المفاجأة أو تفرضها ظروف معينة و هنا يلعب التسويق الداخلي دورًا مهمًا في قبول و إنجاح هذه التغييرات .

➤ بناء الصورة العامة :

حسب ريتشارد نورمان تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق - مفهوم الخدمة - صورة المنظمة - نظام التسليم - ثقافة المنظمة) في نظام إدارة منظمة الخدمة . و الصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على (الموظفين, سوق التوظيف, الزبائن, المتدخلين الاخرين في النشاط) بهدف:

- التوقع الاستراتيجي.
- دخول السوق بفعالية.
- تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة او على الأقل بأقل التكاليف .
- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية و الإنتاجية .

و هنا يلعب التسويق الداخلي دورًا مهمًا من خلال الاتصال الداخلي و التعريف بنقاط تسيير المنظمة لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التموقع في السوق أو القطاع المستهدف و لذلك يقال أن جميع العاملين هم زبائن محتملين.

➤ استراتيجية المنظمة :

تنفيذ أي استراتيجية يحتاج إلى تعاون و تنسيق بين مختلف الأفراد و الوظائف , وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل و الصراع الوظيفي و بناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

2 - أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين :

يستفيد العاملون من عدة منافع تنجم عن تطبيق التسويق الداخلي منها:¹

- تحقيق الرضا لدى العاملين : أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا و الشعور بالاستقرار لدى العاملين فالبحث عن حاجات و متطلبات العاملين و العمل على تلبيةها يعتبر أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين .
- تطوير و تحسين مستوى أداء العامل : يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة بالإضافة إلى برامج التدريب و التطوير و غيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي و التي تساهم في تحسين أداء العامل و بالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به.
- تحسين العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة الفرد لزميله, سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل بشكل جذري و بالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للفرد أو العامل.
- شعور العامل بمعنى الوظيفة : برامج التسويق الداخلي تولد شعورًا لدى العامل بأهمية المهام و الواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة و العاملين و بالتالي تتغير نظرتهم لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات و التميز في العمل و إشباع الحاجات العليا بدلا من الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

(1) محجوبي مجّد الاخضر, أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسة الخدمية, حالة القطاع البنكي في الجزائر , رسالة ماجستير في علوم التسيير, تخصص تسويق خدمات , كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية, جامعة ابو بكر بلقايد, تلمسان, الجزائر, 2010, ص18 .

ثانيا: أهداف التسويق الداخلي

يساعد التسويق الداخلي جميع العاملين داخل المنظمة في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء و يؤدي العاملون في المنظمات الدور الحاسم في ذلك و هذا يتطلب تطوير العاملين ليكونوا على وعي و معرفة بحاجات العملاء ومن أهداف التسويق الداخلي :

- 1 - بناء بيئة عمل مستقرة في المنظمة تتصف بمعنوية عالية و إحساس بالمسؤولية و تؤثر إيجابيا في تحقيق أهداف المنظمة .
- 2 - تدريب العاملين و تقوية مهاراتهم و عدم إغفال علاقاتهم و أشكال التعاون بينهم. لذا جاء التسويق الداخلي لتوضيح هذا المفهوم و تحديد أساليب التعامل بين العاملين و بناء العلاقات الداخلية و التعاون بينهم .
- 3 - العمل على إنجاح الاستراتيجية التسويقية للمنظمة¹ .
- 4 - نشر المعلومات و تبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة.
- 5 - تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع العاملين و تحفيزهم بهدف تحسين الأداء على نحو مستمر .
- 6 - تطوير قدرات و كفاءات العاملين في المنظمات الصناعية و الخدمية .
- 7 - يساعد تطبيق التسويق الداخلي في المنظمة على القيام بحملات ترويجية داخلية لتشجيع العاملين و تفعيل دورهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية .
- 8 - المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية وذلك من خلال تزويدهم بكافة مستلزمات العمل المادية و

(1) سلوى محمود مطاحن, تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الاردن ,مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ,كلية الاعمال ,جامعة الشرق الأوسط ,الأردن ,2010,ص 17 .

المعنوية .¹

كما يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاثة مستويات من الأهداف : الهدف على المستوى الكلي , و الهدف على المستوى الاستراتيجي و أخيرا الهدف على المستوى التكتيكي .
و الجدول التالي يلخص أهداف التسويق الداخلي:

الجدول رقم (1): أهداف التسويق الداخلي

التطبيقات	مستويات الأهداف
جعل العاملين أكثر تفهما و تحفيزا و اهتماما بالعملاء	الهدف العام
-خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل و تفتح العقلية البيعية بين الافراد -دعم الطرق الادارية -دعم سياسة الافراد -دعم سياسة التدريب الداخلي و دعم اجراءات التخطيط و الرقابة -يجب تطوير الخدمة كاملة و أن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق -يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية و البيع الشخصي	الهدف الإستراتيجي
-على العاملين أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة -يجب عليهم دعم موقف معين (الخدمة الأساسية ، الخدمة الداعمة) -يجب عليهم قبول الخدمات و النشاطات الاخرى التي يتوقع منهم دعمها	الهدف التكتيكي

المصدر: هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 280

(1) رائد ضيف الله, مرجع سابق, ص ص 15 - 16

المبحث الثاني : أساسيات التسويق الداخلي

ينطلق التسويق الداخلي من قاعدة مفادها أن الاهتمام بالعاملين داخل المنظمة يكون أولاً و لذلك يعتمد على المفاهيم و النظام و التوجيهات بجانب المنتجات و الخدمات إلى العاملين باعتبارهم عملاء داخليين.

المطلب الأول: المزيج التسويقي الداخلي

يتضمن المزيج التسويقي الداخلي للعاملين عناصر المزيج التسويقي الأربعة التقليدية (المنتج,السعر,الترويج .التوزيع) و هي ¹ :

أولاً : المنتج : يمكن وضع المنتج في أبسط صورة على أنه تلك الاستراتيجيات و الخطط التسويقية و غير التسويقية , ويتضمن تصميم المنتج تلك القيم و الاتجاهات و السلوك المراد تعديله لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة , وبالطبع فإن هناك العديد من الأبعاد التي يتضمنها تصميم المنتج , و قد يتطلب ذلك زيادة في ميزانية التسويق , و تغيير نظام و معايير الرقابة المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي , بالإضافة الى تغيير الطرق التي يتعامل بها العميل عند نقاط البيع .

ثانياً : السعر : يتضمن عامل السعر في المزيج التسويقي الداخلي ما تطلبه الإدارة من عملها الداخلي (العاملين) أن يدفعه عند اقتناعه بالخطط و الاستراتيجيات الجديدة . وقد يتضمن ذلك التأيد لهذه الخطط التضحية بمشروعات و اهتمامات أخرى للعاملين في إدارات مختلفة و وضع أولويات معينة للاهتمام بخدمة العميل أكثر من الاهتمام بمدى الملائمة لهذه السياسات من جانب العاملين .. الخ

(1) محمد فريد الصحن ,التسويق,الدار الجامعية , مصر,1994,ص 43 .

و الأكثر من ذلك هي التكلفة السيكولوجية المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة و تغيير معتقداتهم و اتجاهاتهم و طرق عملهم لتتلاءم مع اتجاهات الإدارة الحديثة .

ثالثا : الترويج : يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيرا على العملاء الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الاتصالات المختلفة لإعلام و إقناع العاملين و تغيير اتجاهاتهم و سلوكهم على النحو المطلوب و بطبيعة الحال يمكن استخدام وسائل الاتصالات المكتوبة مثل : التقارير و ملخص الخطط بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام وسائل الاتصال الشخصي من خلال الاجتماعات و الندوات و استخدام الأفراد ذوي التأثير داخل المنظمة في الترويج لزملائهم و مرؤوسيهم للأفكار و الخطط المطلوب تنفيذها . وكلما تعددت الوسائل المستخدمة في الاتصال كلما زادت فعالية هذه الاتصالات في تحقيق أهدافها .

رابعا : التوزيع : إن قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي الداخلي تتعلق أساسا بالطريقة أو (المسار) الذي يتم من خلاله تقديم المنتج إلى العملاء الداخليين و وسائل الاتصال المستخدمة من لقاءات و اجتماعات و تدريب و ندوات ... الخ , و تعتبر المهارات الإدارية للمسير و قدرته على تنظيم هذه اللقاءات و الندوات من العناصر الأساسية لتسليم المنتج , بالإضافة إلى نظام المتابعة... الخ, و من ثم يمكن اعتبار ثقافة المنظمة و نظمها قنوات توزيع للإستراتيجيات التسويقية الداخلية .

و هناك عناصر أخرى للمزيج التسويقي تتمثل في ¹ :

1 -العمليات : و تشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي , و تمثل مختلف المهام و طرق العمل و الاستراتيجيات التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي .

(1) ثامر البكري, التسويق أسس و مفاهيم معاصرة, دار البازوري العلمية, الأردن, 2006, ص257 .

2 -الأفراد: و تعبر عن نمط الإشراف و العلاقة مع المسئول المباشر.

3 -الدليل المادي: على مستوى التسويق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية و كحالة

خاصة السياسات و المهام التي يكلف بها العاملين, عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي.

المطلب الثاني: وظائف و مرتكزات التسويق الداخلي

للتسويق الداخلي مهام و وظائف عند تطبيقها و ممارستها يمكن للمنظمة الاستفادة من المزايا و الفوائد على المنظمة

و العاملين فيها و المحيط.

أولاً: مهام التسويق الداخلي

هذا المهام و الأدوار متمثلة في العناصر الثلاث التالية¹:

1. الإعلام (المهمة الإعلامية):

يعتبر الإعلام الداخلي إحدى المفاتيح الأساسية للتسويق الداخلي و ذلك بتوجيه كل الطاقات الداخلية للمنظمة

نحو تحقيق الأهداف و الاقتصادية و التجارية.

2. تطوير و تنمية الكفاءات:

تقع مسؤولية تطوير و تنمية الكفاءات البشرية على عاتق الإدارة العليا و هذه الأخيرة مسؤولة عن تنفيذ و تطبيق

برامج التسويق الداخلي من خلال دراسة حاجات و رغبات العاملين لديها و العمل على إشباعها و بالتالي تحقيق الرضا

الوظيفي للعاملين، وهذا الرضا يؤدي الى تطوير و تنمية الكفاءات المتميزة.

(1) بوبكر عباسي ، مرجع سابق ، ص 48

3. التحفيز: يعتبر التحفيز من المهام الأساسية للتسويق الداخلي ، حيث أن الحوافز من الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك و إنتاجية الموظفين.

ثانيا : مرتكزات التسويق الداخلي

يهتم التسويق الداخلي بالعنصر البشري داخل المنظمة لأنه الأساس في نجاح المنظمات في ظل المنافسة القوية الراهنة و هو يركز على عنصرين هما¹:

1. تسيير الاتجاهات:

أي توجيه كافة العاملين نحو المنظمة و أهدافها و نشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن و نشر الفكر التسويقي داخل المنظمة.

2. تسيير الاتصالات:

أي تعني ضمان وجود نظام جيد للاتصال بين المستويات التسييرية المختلفة ، و ضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم و خاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزبائن.

المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي

تعد أبعاد التسويق الداخلي الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها و تحقيق رضا العاملين من جهة و رضا العملاء من جهة اخرى ، و يشمل التسويق الداخلي على الأبعاد التالية:

(1) عماد صفر سلمان ، الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات و الاندماجات الاقتصادية ، منشأة المعارف للطباعة و النشر ، مصر ، 2006، ص 56 – 57.

1. التدريب:

يعرف التدريب على أنه "عملية منظمة و مستمرة محورها الفرد في عمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد أو العمل الذي يؤديه أو المنظمة التي يعمل فيها أو المجتمع الكبير"¹.

و يعتبر التدريب وسيلة علمية و عملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري بصقل قدراته و تنمية مهارته ، و تغيير اتجاهاته و تزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود بين الأهداف التدريبية من ناحية و النتائج التدريبية المحققة من ناحية أخرى و الخبرات الضرورية التي يجب تمتعهم بها للوصول إلى الجودة في الخدمات².

و للتسويق الداخلي دورا مهما في إعداد السياسات الخاصة بالاحتفاظ بالعاملين، بالسعي إلى تطويرهم و تنمية مهاراتهم لتحسين أدائهم بتصميم البرامج التدريبية الخاصة و تنفيذها بهدف تقديم الخدمة و المنتج بصورة أفضل.

إن السمة المميزة للتسويق الداخلي هي تدريب العاملين على اتباع مظاهر السلوك الايجابية و المواقف الصحيحة و إتقان مهارات الاتصال لما يجعلهم مؤهلين لتأدية اعمالهم بكفاءة عالية³.

(1) علي نجاد عبد الوهاب ، إدارة الافراد ، مكتبة التجارة و التعاون ، القاهرة ، مصر، 1992 ، ص 105.

(2) فريد النجار ، إدارة الافراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، مصر ، 1986 ، ص 47.

(3) سلوى محمود محمود مطاحن ، مرجع سابق ، ص 26

2. الدعم الإداري:

يحتاج العاملون بالمنظمات الخدمية ليكونوا مؤثرين في منظماتهم إلى أنظمة دعم إداري تلي حاجاتهم حتى يستطيعوا تركيز جهودهم نحو العملاء، من خلال توفير الصلاحيات التي تعين العامل على أداء المهمة المفوضة له، فيعرف الدعم الإداري على أنه "إدارة الناس بأسلوب يؤدي لكسب احترامهم و ثقتهم و تعاونهم".¹

و يتطلب الدعم الإداري تزويد العاملين بالدعم المعنوي و الإشراف على المهمات مباشرة، و إعلام العاملين بما يجب عمله و أين و متى. و من أوجه الدعم الإداري تحقيق التوافق ما بين الفرد و زملائه لرفع الروح المعنوية من خلال شعوره بأنه مقبول حيث استطاع تكوين علاقات ايجابية و صداقات ودية معهم². و يفترض أن يكون الدعم الإداري محققا لما يلي:³

- تحقيق توقعات العاملين.

- مساعدة العاملين على التخلص من نقاط ضعفهم.

- تكون أجواء العمل فيها تعاطف مع العاملين .

3. الاتصال الداخلي:

يعرف الاتصال بأنه "تعاملات بين الأفراد و الجماعات في جميع المستويات و الوظائف و على مختلف الأصعدة، حيث يعد من أهم تطبيقات التسويق الداخلي، و يجب تطبيقها جنبا إلى جنب مع استراتيجيات التسويق الخارجي حتى تكون

(1) بيل ارثر، إدارة الافراد، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص50

(2) رائد ضيف الله شوابكة، مرجع سابق، ص 28

(3) سلوى محمود محمود مطاحن، مرجع سابق، ص23

فعالة"¹. و تكمن أهمية الاتصال الداخلي في بناء الثقة و الاحترام و الولاء للإدارة و توثيق العلاقات في المنظمة فيما بين العاملين من جهة و ما بين الإدارة و العاملين من جهة أخرى.

و 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 رؤيا الإدارة للعاملين كما أن دور الاتصال يبدو جليا في التسويق الداخلي عندما توجه الإدارة رسائل معينة لكل فئة من العاملين حيث أن هذه الرسائل تخص الفئة المعنية دون الأخرى و بالتالي تحافظ على فعالية المضمون. وتعتمد فعالية الاتصال الداخلي على فعالية التسويق الداخلي لأنه أحد أهم المدخلات في بناء نظام المعلومات بالمنظمة ، كما أنه يسهر دائما على أداء الموظفين خاصة أفراد الاتصال المباشر بالعملاء ، و يعتبر التسويق الداخلي الاتصال التسويقي الداخلي من أهم وسائله لتحقيق أهدافه ، حيث يتضمن نشر المعلومات التسويقية الدقيقة و الحديثة الداخلية و الخارجية لتوجيه سلوك العاملين و أفراد الاتصال المباشر و جعله يتوافق و الأهداف المحددة.²

4. التوجه نحو الزبون:

يعرف التوجه نحو الزبون بأنه "درجة تأكيد المنظمة و تركيزها على تحقيق حاجات الزبون و توقعاته نحو جودة الخدمة"³، ويذكر بأن التوجه نحو الزبون يتضمن نشاطات المنظمة المتجهة نحو الزبون و سعيها لتحقيق أعلى قيمة له .

(1) محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة ، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسطيا ، دراسة عينة من العاملين في

المستشفيات الاردنية الخاصة ، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، الأردن ، 2013 ، ص 27 .

(2) فؤاد بوجنانة ، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية ، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال-موبيليس- ، رسالة ماجستير في علوم التسويق ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسويق ، تخصص تسويق ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2010 ، ص 44-54.

(3) عامر علي حسين ، أميرة هاتف الجنابي ، التوجه نحو الزبون وولائه : تحقيق تجريبي لدور الوسيط لإدراك جودة الخدمة ، دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من زبائن المصارف الاهلية ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و التجارية ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة القادسية ، العراق ، 2009 ، ص 54.

وقد أصبحت المؤسسات على علم بأن سر بقائها و تطورها في السوق هو حفاظها على زبائنها الدائمين ، و عدم التفريط فيهم و أيضا كسب زبائن جدد إن أمكن ذلك ، وهذا لا يتسنى لها إلا من خلال حيازة رضائهم و ولائهم عن طريق تبني التوجه نحو الزبون و جعله الهدف الأول في المنظمة ، مما يعني الزامية أخذ رأيه بعين الاعتبار أو جعله أولوية من الأولويات ، لأنه سبب وجود المنظمة و التوجه نحو الزبون هو الذي يدل على أن المنظمة تخضع نشاطها التسويقي لتلبية احتياجات المستهلك¹.

و جوهر الفلسفة التسويقية يقوم على فكرة تقديم المنتج المناسب للزبون بدلا من إيجاد الزبون المناسب لمنتج المنظمة . بهذه الفلسفة توجب على المنظمات الأعمال بمختلف أنواعها أن تغير من هياكلها التنظيمية جذريا ، فبدلا من أن تنصدر الإدارة العليا قمة الهرم التنظيمي للمنظمات التقليدية أضحي الزبائن يحتلون أعلى المستويات فيه فضلا عن تغلغلهم في كافة المستويات التنظيمية².

المبحث الثالث : نماذج التسويق الداخلي ، مزاياه و عوائقه

إن مفهوم التسويق الداخلي لا يمثل فقط فلسفة ينبغي على المنظمة أن تعتنقها بل هو فلسفة و أنشطة تحتاج إلى جهد و عمل من أجل تبني مفهوم التسويق الداخلي و تجسيده على أرض الواقع في المنظمة من خلال مجموعة من النماذج و العوامل تمكن من تطبيقه في المنظمة .

(1) مُجّد حسين أبو سنينة ، مرجع سابق ، ص 11.

(2) احسان دهش جلاب ، نحو جامعات محلية متوجهة نحو الزبون ، دراسة حالة في كليات جامعة القادسية ، مجلة الباهر ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة القادسية ، العراق ، 2014 ، ص 21.

المطلب الأول : نماذج التسويق الداخلي

بالرغم من إشارة الدراسات الحديثة للتسويق إلى الأهمية المتزايدة للتسويق الداخلي، بالإضافة إلى إقرار الأكاديميين و على نحو واسع بأهميته، إلا أنه لم يتم بناء إلا بعض النماذج فقط التي توضح كيفية تطبيقه بالمنظمات، و السبب يعود أساسا إلى:

- عدم وجود تعريف دقيق و مفهوم واضح له.

- عدم وجود تحديد دقيق لعناصره و مكوناته.

- عدم وجود تحديد دقيق كيف يتم تحديد هذه الأنشطة.

و تشير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق و تنفيذ التسويق الداخلي و هي

- النموذج الأول الذي يركز أساسا على مفهوم "Berry" للتسويق الداخلي من خلال اعتبار العاملين كزبائن داخليين.

- النموذج الثاني و الذي يركز على مفهوم "Gronroos" للتسويق الداخلي من خلال التركيز على التسويق التفاعلي.

- النموذج الثالث الذي يركز على استخدام التسويق الداخلي لتطوير التوجه بالعميل وسط العاملين بالمنظمة.

و فيما يلي سنتطرق الى هذه النماذج بمزيد من التفاصيل:

أولاً: النموذج المرتكز على مفهوم "Berry" للتسويق الداخلي:

هذا النموذج يرتكز على فكرة اعتبار و معاملة العاملين كعملاء داخليين للمنظمة وفق ما اقترحه "Berry"، و

تتمثل الخصائص الأساسية لهذا النموذج فيما يلي¹:

- اعتبار و معاملة العاملين كعملاء داخليين يتطلب أن تعامل وظائفهم بنفس الطريقة مثل أي منتج آخر للمنظمة، وهذا يعني أن تؤخذ احتياجات و رغبات العاملين بعين الاعتبار، و أن تقوم المنظمة ببذل الجهود لجعل منتجاتها جذابة لعملائها الداخليين.

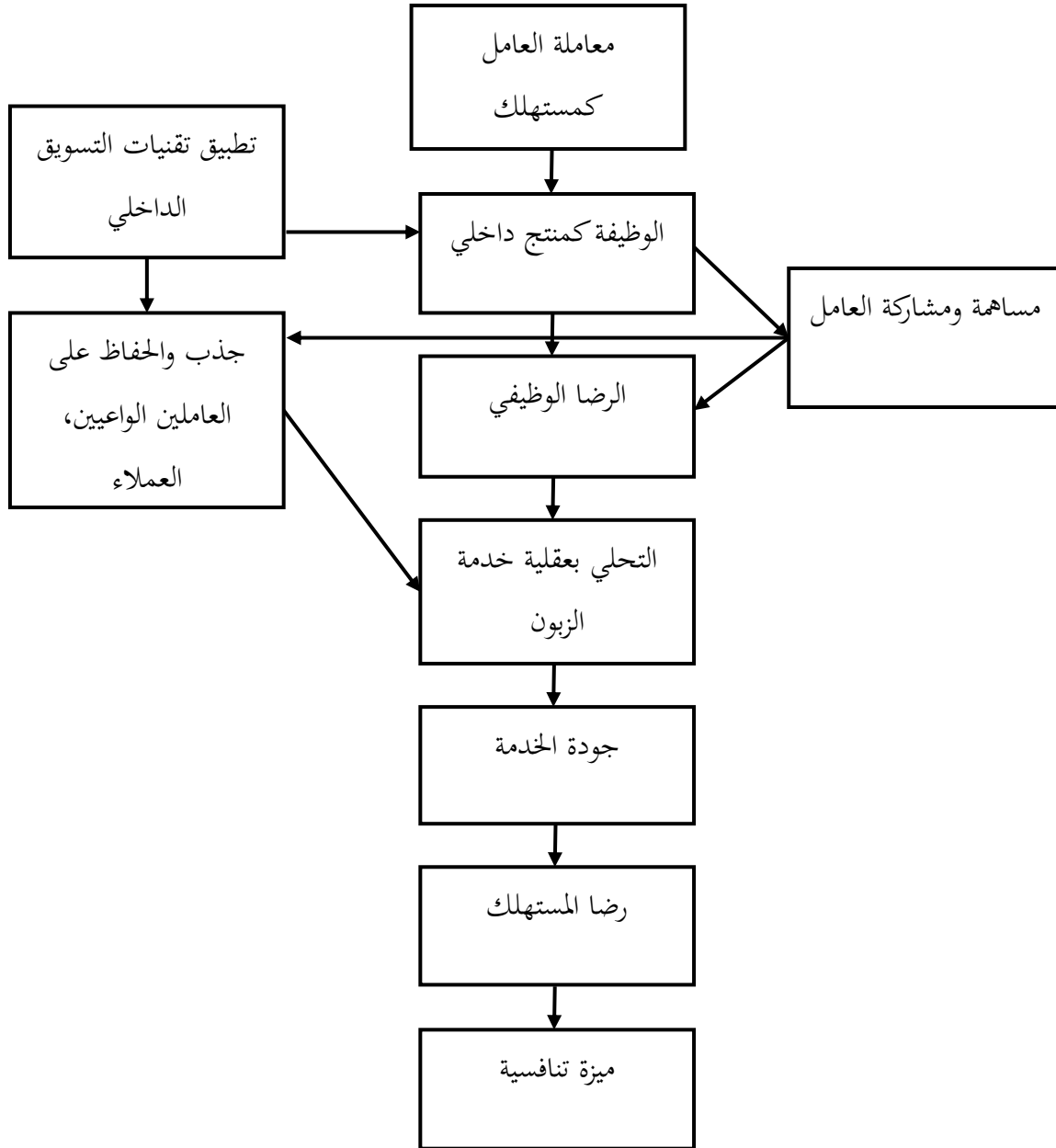
- معاملة العاملين كعملاء و الوظائف كمنتجات يتحقق من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل إشراك و مساهمة العامل في قرارات و أعمال المنظمة، و أيضا من خلال تطبيق تقنيات التسويق داخل المنظمة من أجل اجتذاب و استبقاء العاملين الموجهين بالعملاء.

- اعتبار العاملين عملاء داخليين سوف يؤدي إلى رضاهم، و يغير موقفهم ليصبح العامل في النهاية موجه بالمستهلك (خدمة الزبائن أولاً) مما يؤدي إلى جودة الخدمة، و رضا العملاء وبالتالي إلى خلق ميزة تنافسية للمنظمة في السوق.

و الشكل التالي يوضح النموذج الأول للتسويق الداخلي :

(1)Nada ali . internal marketing an exploratory study of the implementation of internal marketing in Small insurance brokers in the UK .doctoral dissertation,the bournemouth university.2010. p 36 – 41

الشكل رقم (02): نموذج "Berry" للتسويق الداخلي



Source: Nada Ali, op.cit,P43

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أن هذا النموذج كما ذكرنا سابقا يتبنى فكرة العامل كعميل داخلي من أجل

تحقيق كل من رضا العامل ورضا العميل ومنه على المنظمة أن تعمل على تصميم و تشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

- إشباع رغبات وحاجات العاملين.

- إعطاء فرص للعاملين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة.

- جذب و الاحتفاظ بأفضل العاملين.

وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق رضا الأفراد، ويساعد على جذب و الاحتفاظ بالعاملين الأكثر توجها بالمستهلك،

والمنظمة التي تمتلك عاملين راضيين وموجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات

بجودة عالية ورفع حصصها في السوق¹.

وقد وجهت العديد من الانتقادات لهذا النموذج منها:

- هذا النموذج تجاهل حقيقة وجود المنظمة وهي إشباع وتلبية حاجات العملاء الخارجين وليس العاملين، وأن التركيز

على إرضاء العاملين وتلبية احتياجاتهم وتناسي أن هناك عميل خارجي له عواقب وخيمة.

- هناك إمكانية تعارض احتياجات المنظمة مع احتياجات العاملين وبالتالي لا يمكن أن تخضع لمطالبهم وتلبي

احتياجاتهم.

(1) محجوبي مجّد الأخضر، مرجع سابق، ص45

ثانيا: النموذج المرتكز على مفهوم «Gronroos» للتسويق الداخلي¹

يستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي للمنظمة، فرص تسويقية مهمة ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود عاملين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون، ومنتحلين بالعقلية البيعية. ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا ولذلك عليها أن تلتزم بدعم:

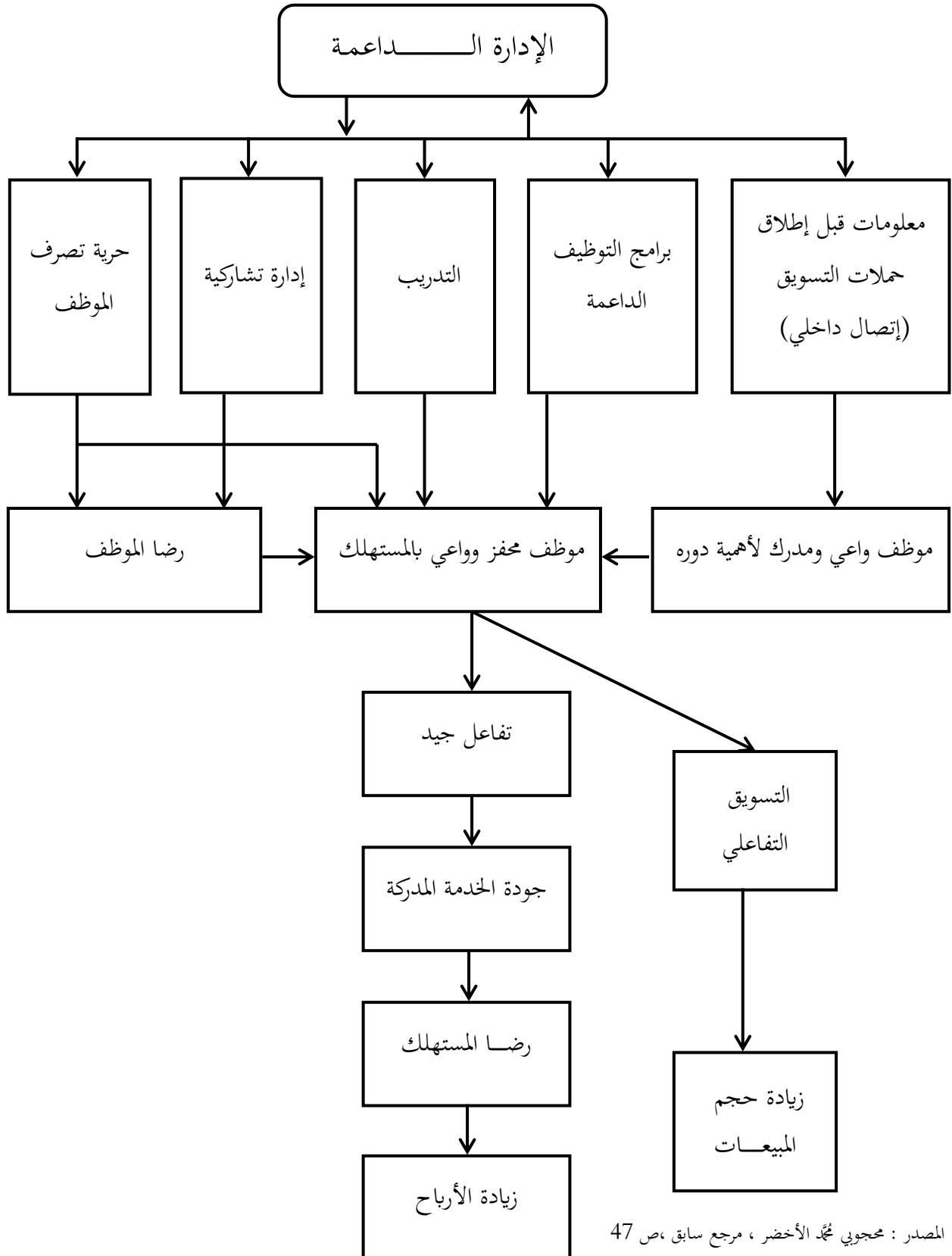
- برامج التدريب: وبالأخص التدريب على خدمة الزبون لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب العاملين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
- سياسات وبرامج التوظيف: بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها.
- الإدارة التشاركية: أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين و العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات.
- دعم العاملين في اتخاذ القرارات: أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف. خاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- يجب على الإدارة أن تطلع العاملين بكل التغيرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك العامل الأدوار التي يجب أن يؤديها في تأدية أو تسليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.

(1) مرجع نفسه، ص46.

- التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة: يعني وجود عاملين راضيين ومحفزين، و واعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون ونمو الأرباح وحصص المنظمة في السوق.

و الشكل التالي يوضح النموذج الثاني للتسويق الداخلي :

الشكل (03): نموذج «Gronroos» للتسويق الداخلي



ثالثا: نموذج أحمد و رفيق المرتكز على التوجه بخدمة الزبون¹

هذا النموذج يركز على استخدام التسويق الداخلي لتطوير التوجه بالعميل وسط العاملين وهذا ما يعكس أهمية و دور التوجه بخدمة العميل في تحقيق رضا العملاء، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

ويقترح أحمد و رفيق بعض العلاقات و الروابط في هذا النموذج منها:

- الرضا الوظيفي مرتبط بطريقة غير مباشرة مع جودة الخدمة من خلال التوجه بالعميل.
- تطبيق المدخل التسويقي (التسويق كمقاربة) يحفز العاملين ويحقق التفاعل الوظيفي.
- نشاطات التسويق الداخلي مثل المدخل التسويقي وتمكين العاملين سيؤدي إلى الرضا الوظيفي والتوجه بالعملاء.
- التوجه بالعملاء والرضا الوظيفي سيؤدي إلى رضا العملاء ويتضح من هذا النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية²:
- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز.
- التنسيق والتكامل بين الوظائف.
- التمكين.

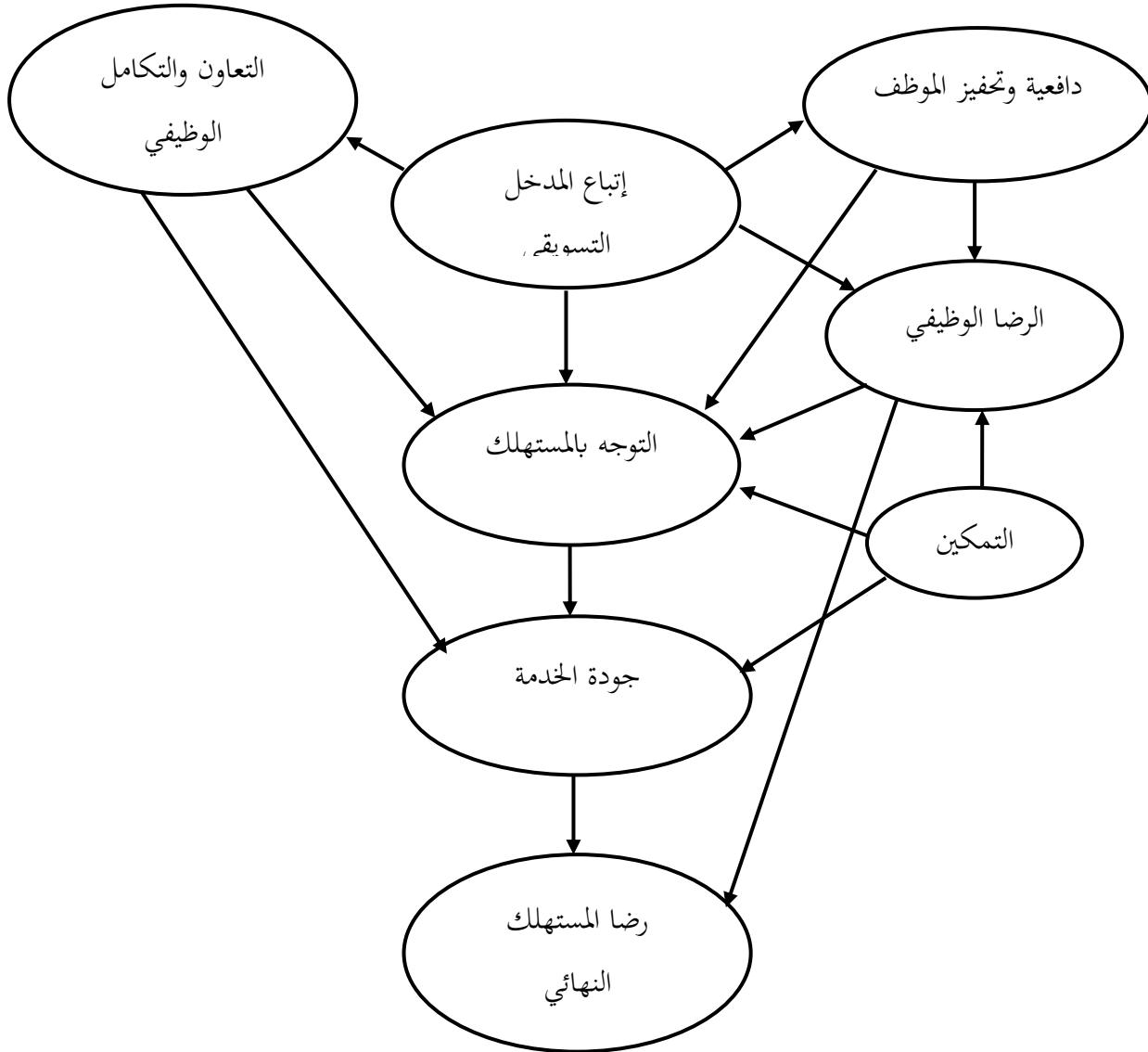
وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا العاملين واعتناقهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق.

(1) Nada Ali, op.cit,P48

(2) محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص48

و الشكل التالي يوضح النموذج الثالث للتسويق الداخلي :

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



المصدر: مُجَدَّ عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص163

المطلب الثاني: عوامل نجاح التسويق الداخلي

يعتمد نجاح التسويق الداخلي على التعاون بين قسمي التسويق و إدارة الموارد البشرية. فهما الأساس في تحقيق

النجاح للتسويق الداخلي ويتركز ذلك حول الجوانب التالية:

1 - فهم حاجات العملاء: على الإدارة أن تعمل باتجاه المعرفة الدقيقة بجوانب العملاء والتي تمكنها من تفعيل عملياتها

الوظيفية، فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين والتدريب، و وظيفة التسويق تزود إدارة الموارد البشرية

بالمعلومات بدراسات قياس رضا العملاء، لاستخدامها في أنظمة تقويم العاملين ودمجها في عمليات إدارة الجودة الشاملة

للمنظمة¹.

2 - المتابعة والتقييم: من المستحسن أن تكون سياسات إدارة الموارد البشرية متوافقة مع الهدف العام، إذ يمكن تقويمها

مقارنة بمستويات الأداء المعيارية وإسهامها في الأهداف، حيث تقوم الإدارة بقياس نظام الاتصالات الداخلية التي تتوفر

لديها و تقوم الإدارة بمقارنتها بالمعيار المحدد لها ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف².

3 - فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار: فرق العمل جماعة محدودة العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة و

المسؤولية الجماعية لتحقيق هدف مشترك. ومشاركة العاملين في تحديد المشكلات بواسطة فرق العمل تمكنهم من إجراء

التغيرات واتخاذ القرارات المناسبة، إذ إن المرؤوسين أكثر قدرة من الإدارة العليا في تحديد المشكلات التي تواجههم في

أدائهم لأعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة على الدوام وذلك لممارسة الأعمال بشكل يومي.

(1) سلوى محمود محمود مطاحن، مرجع سابق، ص 28-29.

(2) محمد زاهر دعيول، أيوب محمد، مبادئ تسويق الخدمات، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2003، ص220.

وتعد مشاركة العاملين في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي تساعد على زيادة الولاء للمنظمة وأهدافها، ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى¹.

4 - الحوافز: إن اشتراك العاملين في المنظمة من دون النظر إلى الموقع الإداري يؤدي إلى تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية، لأن هذه الأهداف تم إشراكهم في وضعها وخلق روح الانتماء لديهم لأنهم أسهموا في عملية التطوير.

وتعد المكافآت من الوسائل الفعالة في تحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، الأمر الذي يرفع الروح المعنوية ويشعر الأفراد بأهمية الأعمال التي يقومون بها.

والغرض الأساسي من المكافآت هو تحسين أداء العاملين، وتطوير الشعور لديهم بالالتزام، فهناك علاقة وثيقة بين الاعتراف بجهود العاملين ومكافأتهم من جهة ورضا العملاء من جهة أخرى، و لذلك فإن تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين يقود إلى تحسين العلاقة مع العملاء.²

المطلب الثالث: مزايا وعوائق تطبيق التسويق الداخلي

أولاً: مزايا تطبيق التسويق الداخلي

إن تطبيق التسويق الداخلي يمنح المنظمة مجموعة من المزايا من بينهما³:

- تشجيع السوق الداخلي (العاملين) على تقديم أداء أفضل .

- تمكين العاملين وإعطائهم السلطة وتحملهم المسؤولية.

(1) سلوى محمود مطاحن، مرجع سابق، ص 30-31.

(2) بشير العلاق، الطائي حميد، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار العقل، الأردن، 1999، ص 300 .

(3) أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم السبير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 100.

- خلق فهم مشترك داخل المنظمة.
 - تشجيع الأفراد على المساهمة في نجاح المنظمة
 - مساعدة العاملين في قسم التسويق على تعلم ثم أداء المهام بطريقة تسويقية.
 - الاحتفاظ بالزبائن وتطوير العاملين.
 - تكامل الثقافة والهيكل وإدارة الموارد البشرية والرؤية والإستراتيجية مع الحاجات الاجتماعية والمهنية للعاملين.
 - خلق التناسق والتعاون بين الأقسام في المنظمة.
- كما يعد التسويق الداخلي أداة ناجحة لإدارة التغيير وتنفيذه بفعالية داخل المنظمة فهو يساعد على تجاوز مقاومة التغيير داخل المنظمة.

ثانيا: عوائق تطبيق التسويق الداخلي

هناك مجموعة عوائق لتطبيق التسويق الداخلي من بينهما¹:

- غياب اتفاق حول معنى المفهوم وضعف فهمه في الوسط المهني.
- عدم وجود مهارات إدارية في التعامل لدى العاملين.
- طبيعة الهيكل التنظيمي غير المرن والممارسات البيروقراطية.
- التصادم بين الأفراد والأقسام وتجاهل التابعين وعدم الاستماع لهم .
- تجاهل قدرات العاملين والتعامل معهم على أنهم أدوات في المنظمة.
- عدم الحماية المعلوماتية للعاملين ومقاومة التغيير

(1) مرجع نفسه، ص 100.

خلاصة الفصل

نستخلص من خلال هذا الفصل أن التسويق الداخلي كأسلوب منفرد للإرادة و كفلسفة متميزة له قدر مهم في تحسين و ترقية أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

إن مفهوم التسويق الداخلي يساهم في تنمية المنظمة من خلال الاهتمام بجميع العاملين بها والبحث عن كيفية إقامة علاقات تفاعلية معهم لكسب ولاء الزبون، لذتتم فلسفة التسويق الداخلي بتدريب العاملين ووضع أنظمة فعالة لتحفيزهم، وإمدادهم بالمعلومات اللازمة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية والأخذ بأرائهم، فنجاح هذه الفلسفة يأتي من خلال دعم استراتيجيات التدريب والتحفيز والاتصال الداخلي والدعم الإداري والتوجه نحو الزبون وذلك دائما لتحقيق أهداف المؤسسة.

إن تطبيق التسويق الداخلي في المنظمة يؤثر بشكل ايجابي على ابراز العديد من السلوكيات الايجابية منها زرع حب أداء الأدوار الإضافية و هو ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية، و هذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثاني.

تمهيد:

أثارت التطورات الأخيرة في بيئة الأعمال تساؤلات بحثية عديدة حول سلوكات العاملين في المنظمات اليوم خصوصا مع اشتداد المنافسة و تعقد المهام الوظيفية, و تلاحق الابتكارات و الإبداعات وسرعة تطور وسائل الاتصال, هذه التحديات استدعت الحاجة الماسة من منظمات الأعمال إلى الاهتمام بالموارد البشري و مخرجاته الاتجاهية و السلوكية الطوعية التي تذهب أبعد من الدور المطلوب أداءه, و البحث عن سلوكات تنظيمية تقوم على أسس علمية رشيدة تساعدها على الارتقاء بمستوى أدائها و تحقيق كينونتها, و قد شهد الغرب في العقود الأخيرة اهتماما متزايداً بسلوك المواطنة التنظيمية و العوامل المؤثرة عليه.

سنحاول في هذا الفصل إبراز ماهية سلوك المواطنة التنظيمية من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث, سيتناول المبحث الأول ماهية سلوك المواطنة التنظيمية من حيث نشأتها و مفهومها , خصائصها , أهميتها و فوائدها و أنماطها. أما المبحث الثاني سيتناول أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية من خلال أبعادها, محدداتها و أثارها و العوامل المعززة لها و معوقاتهما و في المبحث الأخير سنتعرف على تأثير التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب, الاتصال, التوجه نحو الزبون, الدعم الإداري) في سلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الأول ماهية سلوك المواطنة التنظيمية

يهتم العلماء و الباحثون في السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الأفراد في المنظمات و تقييمه و تفسيره, و التنبؤ به من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية.و من أجل تحقيق هذه الكفاءة و الفعالة تحتاج منظمات اليوم إلى سلوكيات تنظيمية تساعدها على النمو و النجاح في ظل بيئة تنافسية و تغيرات مستمرة.

المطلب الأول:نشأة سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية الذي ظهر في الفكر الإداري المعاصر أحد مفاهيم السلوك التنظيمي الذي تحتاجه المنظمات المعاصرة لمواجهة التحديات ,حيث تحتاج إلى عاملين يمارسون سلوكيات تتجاوز متطلبات أدائهم الرسمية لتحقيق النجاح و تحسين الأداء العام للمنظمة.

و تعود جذور مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية إلى كتابات العالم تشستر برنارد (chester Barnard) عام 1938 حيث قدم أول تحليل شامل لطبيعة المنظمة و وصفه بالنظام التعاوني و أدرك برنارد بقوله "بالرغم من أهمية الهيكل الرسمي و الضوابط و ما لها من مكانة , إلا أنها لا تحدد الطبيعة الأساسية للأنظمة التعاونية,و أن استعداد الأشخاص للمساهمة في الجهود المبذولة في النظام التعاوني أمر لا غنى عنه"¹ و بالنسبة له فإن "الاستعداد للتعاون" يتجاوز:²

- إطاعة الأفراد للأوامر و هم مجبرون على أدائها.

- أدائهم لمهام محددة يحصلون في مقابلها على تعويض مالي و إلا فلن يقوموا بها.

(1) عالية بنت ابراهيم طحطوح ، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة ،مذكرة ماجستير في الإدارة العامة ،كلية الاقتصاد و الإدارة ،جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، المملكة العربية السعودية ،2016، ص33.

(2) Organ, podsakoff and Mackenzie ,Organizational Citizenship Behavior its nature :Antecedents and consequeucs ,fondation for organizational science ,asage publications series ,ISSUE 1,2006,p45

- امتلاك مهارات معينة لأداء مهام ربما غير مفهومة من قبل تتطلب مهارات للقيام بها.
و كذلك أشار إلى أن عملية تنظيم و تحسين أداء أي منظمة يعتمدان على "الجهد التعاوني" من قبل العاملين، إلى جانب قيامهم بتنفيذ وظائف محددة .

ويرى "Barnard" أن "الاستعداد للتعاون" سواء كان إيجابياً أو سلبياً فهو تعبير عن رضا أو عدم رضا العاملين.

كما أشار إلى أ للاختلافات الشخصية من ناحية العمر، الجنس، الشخصية،..... الخ دوراً في الاستعداد للتعاون

1.

وفي بداية الستينات فرق كاتز (Katz) بين نوعين من السلوكيات المرغوبة من العاملين، النوع الأول أطلق عليه مصطلح السلوك الرسمي و يتعلق بتنفيذ العاملين للمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقاً للمعايير و معدلات الأداء الرسمية المقررة . بينما النوع الثاني أطلق عليه مصطلح السلوك غير الرسمي، و يتعلق بالسلوكيات التي تتجاوز الرؤساء و زملاء العمل عند الحاجة، و أن هذه المساهمات مجتمعة على مر الزمن تساهم في تعزيز فعالية المنظمة.

ويرى كاتز (Katz) أن المنظمات الفعالة يجب أن تتوفر على ثلاث أنماط من المساهمات و هي²:

1. جذب واستقطاب الأفراد للمحافظة على عضويتهم.
2. أداء الأفراد أدوارهم الرسمية، و يفضل أن تتجاوز الحد الأدنى من المعايير الكمية و النوعية.
3. ممارسة بعض السلوكيات الاختيارية و الابتكارية التي تتجاوز الوصف الوظيفي، مثل الأنشطة التعاونية مع الزملاء

(1) هارون سميرة ، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة ،دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أمجد بوقرة ، بومرداس، الجزائر 2014، ص7.

(2) آل زاهر، علي ناصر شتوي، سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل – العلوم الإنسانية و الإدارية، المجلد 12، العدد 1 ، المملكة العربية السعودية، 2011، ص339 .

و تقديم أفكار لتحسين المنظمة.

و في نهايات السبعينات ظهر مصطلح المواطنة في فكر Organe ليصف الجهد التعاوني أو السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية , حيث ذكر في الدراسة التي أجراها حول العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي , أن السبب الحقيقي لفشل الباحثين في التوصل إلى علاقة سببية بين هذه المتغيرات , يرجع إلى تعريف الأداء الوظيفي بشكل ضيق باعتباره مرادفًا لمصطلح الإنتاجية , و أنه من المتوقع الكشف عن العلاقة السالفة الذكر عند تعريف متغير الأداء بشكل أوسع¹. و منذ ذلك الحين توالى الأبحاث و الدراسات التي تناولت سلوكيات المواطنة التنظيمية من الناحيتين النظرية و التطبيقية.

المطلب الثاني: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية و خصائصها

أولاً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

لم يلق مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية اتفاقاً بين الباحثين و المهتمين لا حول تسميته ولا حول تعريفه , ففيما يتعلق بتسميته فقد أطلق عليه تسميات مختلفة منها سلوك الدور الإضافي و سلوك الموالاة أو الدعم أو التأييد الاجتماعي , و سلوك المواطنة التنظيمية , السلوك غير المكلف أو غير المفروض. كما أن الباحثين لم يتفقوا حول مسمى هذا السلوك , فإنهم لم يتفقوا أيضاً حول تعريفه. فحسب "Scholl et al" (1987) فالذين أطلقوا عليه تسمية سلوك الدور الإضافي عرّفوه بأنه "ذلك النمط من السلوك الذي يصدر من الفرد , و له تأثير وظيفي إيجابي في أداء المنظمة ككل , و يقع خارج نطاق المتطلبات الرسمية للوظيفة و يتضمن بعداً إيثاريًا"².

(1) عبد السلام بن شايح القحطاني ، سلوك المواطنة التنظيمية و علاقته بالإبداع الإداري دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح ، رسالة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية ، كلية العلوم الاجتماعية و الإدارية ، جامعة نايف للعلوم العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2014 ، ص 19
(2) حمزة معمري ، بن زاهي منصور ، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة ، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 14 ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2014 ، الجزائر ، ص 46.

أما "Puffer" (1987) فقد أطلق عليه سلوك المواطنة أو الدعم الاجتماعي وعرّفه بأنه "مجموعة من الأفعال لم تحدّد بصورة مباشرة من قبل الوصف الوظيفي، ولكنها تجلب مصالح و منافع للمنظمة تسمو على المصلحة الفردية".¹

و يعرف "Organ" سلوك المواطنة التنظيمية على أنه "سلوك طوعي يقوم به الفرد يتعدّى حدود دوره الرسمي و متطلبات وظيفته و لا تشمله لوائح المنظمة الخاصة بمكافآت و ترقيات العاملين".²

هذا التعريف تناول سلوك المواطنة التنظيمية من ثلاثة جوانب، الجانب الأول كونه سلوك طوعي اختياري و الجانب الثاني كونه سلوك إضافي ليس ضمن السلوك المحدد رسمياً و الجانب الثالث كونه غير مرتبط بالمكافآت و الترقيات.

و عرّف "Mcallister" (1989) سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "نمط من أنماط السلوك التي يقوم بها العامل و هو غير مكلف بها رسمياً ضمن اللوائح الرسمية و القانونية للمنظمة".³

نلاحظ أن Mcallister تناول سلوك المواطنة التنظيمية من ناحية واحدة فقط وهي التكليف أي أن العامل غير مكلف بأدائه فقد أطلق عليه السلوك غير المكلف.

(1) راتب السعود ، سوزان سلطان ،سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية و علاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة العلوم التربوية و النفسية ، كلية التربية ، جامعة البحرين ، المجلد 9 العدد4 ،البحرين، 2008 ،ص34-57.

(2) مُجّد ناصر إسماعيل و آخرون ،أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية ،دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة ،مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة ،العدد 30 ، العراق 2012 ،ص219

(3) عادل مُجّد زايد ،العدالة التنظيمية ،المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2006 ، ص 219

و يعرّفه "Schnake and Dumbler" على أنه "سلوك خارج الدور الذي لا يتحدد من خلال الوصف الوظيفي للفرد، ولا يترتب عليه مكافآت في حالة حدوثه، أو عقاب في حالة عدم حدوثه من قبل المنظمة و لكنها تستفيد منه بشكل أو بآخر لتحسين كفاءتها و أدائها"¹

هذا التعريف أضاف على التعاريف السابقة الذكر أن المنظمة لا يمكنها مكافأة أو عقاب العاملين على ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية أو الامتناع عنها.

و مما سبق يمكننا صياغة تعريف شامل لسلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك تطوعي اختياري من طرف العامل، لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمية، وهذا السلوك يقوي و يدعم الأداء الفعال للمنظمة.

ثانياً: خصائص سلوك المواطنة التنظيمية

يلاحظ من خلال استعراض المفاهيم السابقة، أن سلوك المواطنة التنظيمية يتصف بمجموعة من الخصائص تمثلت في ما يلي:

1. أنه سلوك طوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد.
2. لا تتم مكافأته من خلال نظام الحوافز الرسمية للمنظمة.
3. أنه سلوك يسهم في زيادة فاعلية المنظمة.
4. سلوك طوعي يفوق المهام المطلوب إنجازها و غير محددة ضمن الوصف الوظيفي.

(1) زياد العزام ، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة اربد بالأردن ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 42 ، العدد 1 ، الاردن ، 2015 ، ص 110 .

5. هو مجموعة من الأفعال و ليس فعلا واحداً, و تختلف هذه الأفعال من منظمة لأخرى أو من مجتمع لآخر وفقاً لطبيعة

و لشكل اللوائح و الثقافات المحددة لما هو رسمي في العمل, و ما هو تطوعي إضافي.¹

6. لا يجلب هذا السلوك أي فائدة أو مصلحة مباشرة رسمية للفرد على المدى القصير, و لكن يتوقع الفرد أن تؤخذ هذه

السلوكيات في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية أو تمييزية أي أن هذه السلوكيات تحقق لممارستها أفضلية و ميزة

تنافسية.

7. تحرص المنظمات على تشجيع العاملين على الانخراط في هذا السلوك بالرغم من كونه سلوك تطوعي . فهو يعكس ولاء

الفرد و انتمائه إليها.²

المطلب الثالث: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية و فوائده

أولاً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

تنبع أهمية سلوك المواطنة التنظيمية من كونه يؤثر إيجابياً على عدة جوانب في المنظمة, مما يساهم إجمالاً في فعالية و

نجاح المنظمة في البيئة التنافسية التي تشهدها المنظمات المعاصرة . و ذكر عدد من الباحثين الآثار الإيجابية لسلوك المواطنة

التنظيمية على كل من الفرد , و المجموعة و المنظمة و هي كالتالي:³

أ - أهميته على مستوى الفرد :

1 يعمل على تحسين إنتاجية و أداء الفرد و تطويره ذاتياً.

(1) حامد سعيد شعبان ، أثر علاقة الفرد برئيسه و إدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية ،

دراسة ميدانية في كلية التجارة ، كلية التجارة ، جامعة الأزهر ، مصر ، 2003 ، ص 13

(2) معراج هواري ، مريم شرع ، العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية و جودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء

الاستراتيجيات التنافسية ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات غرداية ، العدد 7 ، الجزائر ، 2009 ، ص 134 .

(3) عالية بنت ابراهيم طحطوح ، مرجع سابق ، ص 36.

2 يقلل من معدلات التسرب الوظيفي .

3 يحسن من قدرة المدراء و العاملين على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال و جدولة

الأعمال , و حل المشكلات .

ب -أهميته على مستوى المجموعة :

1 يساعد على تنسيق النشاطات بين أعضاء المجموعة و فرق العمل.

2 يساهم في التقليل من الصراعات بين الأفراد .

3 يعمل على تماسك النظام الاجتماعي بين أعضاء المجموعة و فرق العمل.

ت أهميته على مستوى المنظمة :

1 يعمل على زيادة معدلات الأداء و الإنتاجية على مستوى المنظمة.

2 يقلل الحاجة إلى تخصيص جزء من الموارد في المنظمة في وظائف الانضباط, و الصيانة داخل المنظمة,

و الاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.

3 يمكن المنظمة من جذب العاملين الأكفاء و الاحتفاظ بهم.

4 يحسن من الظروف النفسية و التنظيمية داخل المنظمة.

5 يعمل على الحد من التباين في أداء المنظمة و يؤدي إلى استقرارها .

6 يعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية .

7 يساهم في تحسين رضا العاملين و المستفيدين من خدمات المنظمة .

ثانيا: فوائد سلوك المواطنة التنظيمية:

يمكن إبراز فوائد سلوك المواطنة التنظيمية فيما يأتي:¹

1. انخفاض معدلات دوران العمل لوجود عاملين مكرسين للعمل في المنظمة و البقاء فيها لمدة طويلة .
2. المساعدة على خلق رأس المال الاجتماعي في المنظمة, و زيادة التماسك و الروابط بين العاملين .
3. تخفيض التكاليف في المنظمة و منها تكاليف التهيئة و التنشئة و التدريب و تحقيق أفضل استثمار للوقت.
4. دعم توجهات الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة, فرق العمل.
5. بناء بيئة أفضل للعمل ضمن المنظمة .
6. تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .
7. زيادة رضا الزبون من خلال تحسين جودة الخدمة أو السلعة المقدمة من قبل الأفراد .
8. تعزيز الأداء المنظمي و زيادة فعالية المنظمة لتحقيق أهدافها .
9. تقليل حجم المشكلات بين العاملين داخل المنظمة.

المطلب الرابع : أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الأنماط و الصور التي يمارسها العاملون في منظماتهم و التي يمكن تلخيصها

على النحو التالي:²

(1) بشرى هاشم مُجد ، أسيل حمدي عثمان ، أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحجيم الإشكالية الاجتماعية ، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من

العاملين في وزارتي التعليم العالي و البحث العلمي و الإعمار و الإسكان ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد 32 العراق ،2013، ص111 .

(2) عبد السلام بن شايع القحطاني ، مرجع سابق ،ص21-22

1. النمط المتعلق بشؤون العمل:

يشمل هذا النمط مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بالعمل , كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل , و توجيه الموظفين الجدد , و مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة و مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله , حتى و لو كان غير مطلوب منه , إذ إن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يُتوقع من الشخص أن يقوم بها , لأنها ليست من متطلبات وظيفته أساسا .

2. النمط المتعلق بالسلع و الخدمات المقدمة من المنظمة :

يتضمن هذا النمط مساعدة العملاء أو المراجعين بأمر تتعلق بالسلع و الخدمات المقدمة , مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم , و شرح الطرق و الإجراءات التي تساعدكم لكي يستفيدوا من خدمات تلك المنظمة .

3. النمط المتعلق بالتنظيم الإداري :

و هذا من خلال الانصياع للقيم التنظيمية و السياسات و اللوائح , و العمل وفقا لها , مثل الحضور و الانصراف وفق المواعيد المحددة , و استخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم , وكذلك باقتراح تحسينات تنظيمية أو إدارية أو إجرائية , من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحا و تميزا مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الممارسات الإدارية أو الإجراءات .

4. النمط المتعلق بالأمور الشخصية :

يتضمن هذا النمط تقديم المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية أو العائلية أو العاطفية , التي تواجه الزملاء و المدراء و العملاء و يعرفها الآخر عنه فيسعى لمساعدته.

5. النمط المتعلق بالتطوع للقيام بأعمال إضافية خارج حدود المنظمة :

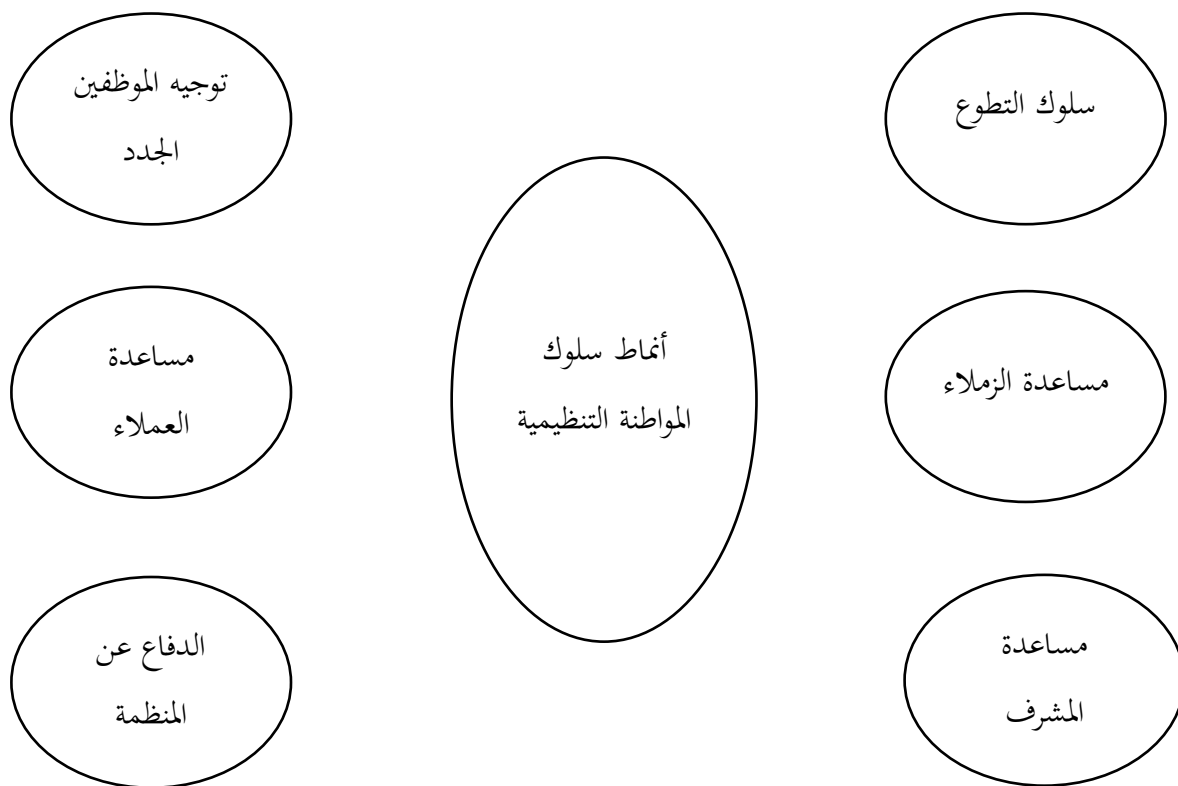
يشمل هذا النمط إقبال العامل على القيام بأعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة كالاشتراك في اللجان أو المشاريع المتعلقة بالعمل, أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية و حماية المنظمة من الأخطار, و الحضور الاختياري للاجتماعات و الندوات.

6. النمط المتعلق بتقديم المنظمة للآخرين :

و ذلك بالحديث عنها بصورة طيبة أمام الآخرين و الدفاع عنها و عن مصالحها كذكر إيجابياتها مع العاملين و العملاء , و الوقوف معها في الظروف الصعبة التي تواجهها , مما يسهم في تحسين سمعتها عند الآخرين .

و الشكل الموالي يوضح مختلف أنماط سلوك المواطنة التنظيمية

الشكل رقم (05): أنماط سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: عبد السلام بن شابع القحطاني: مرجع سابق، ص22

المبحث الثاني: أساسيات سلوك المواطنة التنظيمية

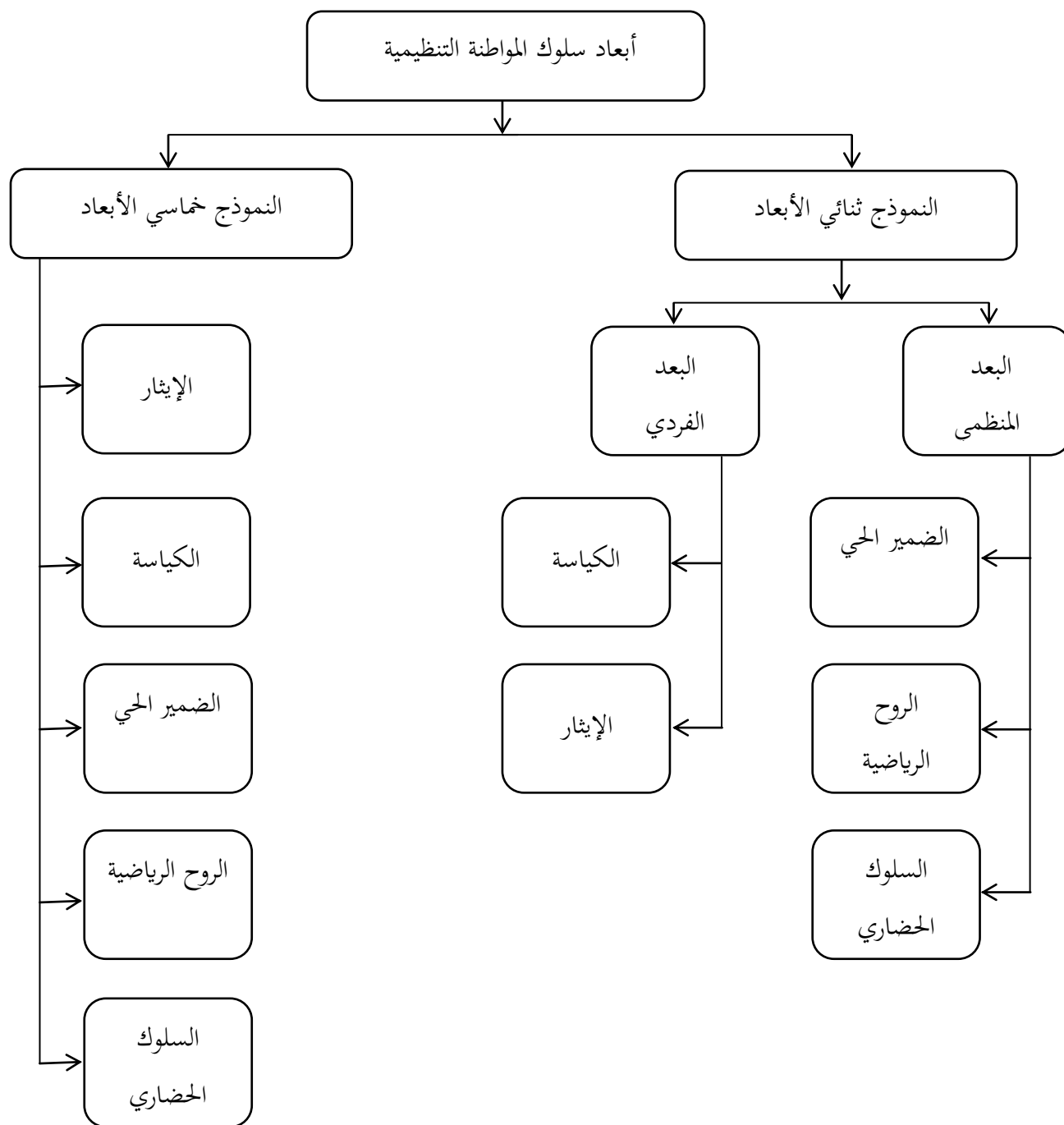
يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية أحد جوانب السلوك التنظيمي الذي حظي باهتمام متزايد من قبل باحثي الإدارة في الآونة الأخيرة و يرجع ذلك لجانب كبير منه لتأثيره الحيوي على التماسك و التفاعل الإيجابي بين أعضاء التنظيم مما يساهم في تحسين الأداء الفردي و المؤسسي و إدارة الوقت بشكل فعال و تعزيز بقاء المنظمة و قدرتها على المنافسة و حمايتها من الأخطار .

المطلب الأول: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية و النظريات المفسرة له

أولاً: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

من الباحثين من يرى بأن للمواطنة التنظيمية بعدين فقط , ومنهم من يرى أنها تتضمن خمسة أبعاد , و في حقيقة الأمر إن هذين الاتجاهين متكاملين وغير متناقضين , فالذين يرون أن هذا المفهوم يتضمن بعدين أساسيين لا يرفضون مقولة التيار الآخر الذي يحددها بخمسة أبعاد لأنهم يرون أن هذه الأبعاد الخمسة يمكن إدراجها من خلال هذين البعدين كما هو مبين في الشكل التالي :

الشكل رقم (06) : أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وفق نموذج ثنائي و خماسي الأبعاد



المصدر: أميرة محمد رفعت حواس , اثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية

مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة القاهرة , مصر, 2003, ص 23 .

أولاً: النموذج ثنائي الأبعاد

يتكون سلوك المواطنة التنظيمية وفق هذا المنظور من بعدين البعد الأول يفيد المنظمة ككل و البعد الثاني يفيد الأفراد

و هي كالآتي¹ :

1. البعد المنظمي :

هي تلك السلوكات التي يقوم بها الفرد ,وذلك بهدف إفادة المنظمة ككل و لا تكون موجهة إلى فرد معين ,بل إلى

المنظمة كوحدة.

2. البعد الفردي:

و هي تلك السلوكات التي يقوم بها الفرد بغرض مساعدة ومعاونة فرد أو أفراد آخرين ,أي هي سلوكات موجهة

للأفراد و ليس للمنظمة ككل .

ثانياً : النموذج خماسي الأبعاد

يتكون سلوك المواطنة التنظيمية من خمسة أبعاد نذكرها كما يلي:²

(1) صابرين مراد نمر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الأداء السياقي ،دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، عمادة الدراسات العليا،الجامعة الإسلامية ،غزة،فلسطين ، 2010 ، ص 38.

(2) سلامة عبد الله الطعماسة ، عبد الحفيظ علي حسب الله ، أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية ،دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات QIZ في الأردن ، مجلة رؤى الاقتصادية ،جامعة الشهيد حمه لخضر ،الوادي ، الجزائر ، العدد 8 ، 2015، ص 297.

1. الإيثار:

و هو السلوك التلقائي الموجه نحو أعضاء المنظمة و الرؤساء و الزملاء في المهام المتعلقة في العمل و كيفية إنجازها أو المساعدة و مد يد العون في المشكلات الشخصية لهم بالإضافة إلى مساعدة زملائهم و عملاء المنظمة.

2. الكياسة :

و تشير إلى سلوك الفرد الموجه نحو تجنب المشكلات و صعوبات العمل خاصة التي تؤثر على الآخرين ، و هذا السلوك يساهم بشكل كبير في تقديم الاقتراحات و تمرير المعلومات و تسهيل إجراءات و عمل المنظمة و يتضمن مساعدة العاملين و معاونتهم بصورة رسمية أو غير رسمية¹ .

3. الروح الرياضية :

و تعكس مدى تحمل الشخص لأي متاعب شخصية مؤقتة أو بسيطة دون تدمير أو رفض أو ما شابه ذلك و ادخار الطاقة الموجهة لمثل ذلك لإنجاز العمل.²

4. الضمير الحي :

و يعني هذا البعد سلوك العامل التطوعي الاختياري الذي يتجاوز الحدود الدنيا من متطلبات وظيفته من خلال التطوع بأعمال إضافية و إبداء مقترحات تساهم في تطوير العمل و تحسينه و المساهمة بشكل اختياري في حل المشاكل في المنظمة.

(1) سلامة عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ علي حسب الله ، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تحليلية للآراء العاملين في شركات QIZ في الأردن ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 16 ، العدد 2 ، الأردن ، 2015 ، ص 21

(2) سند بن نصار القحطاني ، الأنماط القيادية لمديري المدارس و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين ، من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2012 ، ص 45

5. السلوك الحضاري:

و يشير إلى مشاركة العامل الفعالة و المسؤولية في إدارة أعمال المنظمة و الحرص على نجاحها و تطورها من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب و ينشر كإعلانات و تعاميم داخلية في المنظمة كما يعني احترام قوانين و أنظمة المنظمة و المحافظة على سمعتها و الحرص على حضور الاجتماعات و اللقاءات المرتبطة بالعمل¹ .

ثانيا : النظريات المفسرة لسلوك المواطنة التنظيمية

إن العلاقة بين الفرد و المنظمة تأخذ الطابع التبادلي بحيث يبذل الأفراد جهودهم لمبادلتها مع منفعة مادية أو اجتماعية متوقعة ، و يمكن تفسير العلاقة بين الفرد و المنظمة باستخدام كلا من نظرية التبادل الاجتماعي و نظرية التعاون حيث قام بعض الباحثين باستخدام هاتين النظريتين لتفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية .

أولا: نظرية التبادل الاجتماعي

ينطوي مفهوم هذه النظرية على العلاقات بين الأفراد و بعضهم البعض أو بين الأفراد و مشرفيهم من حيث أن الأفراد يتوقعون ردا للجميل أو المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به و لكنهم لا يحددون نوعية أو توقيت هذا الرد ، ذلك فالنظرية تقترح وجود عقد ضمني بين الأفراد و المنظمات التي يعملون بها . و حسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد قد يختارون إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من مشرفيهم² . كما هو موضح في الجدول التالي :

(1) بندر كريم ابو تاية ، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 20 ، العدد 2 ، الأردن ، 2012 ، ص154

(2) القريوبي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية ، دار الفكر للطباعة و النشر ، عمان ، الطبعة 2 ، 1993 ، ص121 .

الجدول رقم(02) : نظرية التبادل الاجتماعي

ما الذي تقدمه المنظمة	ما الذي يقدمه العاملون
- الدعم التنظيمي و الدعم القيادي	- دعم و تأكيد الذات
- العدالة التنظيمية و تمكين العاملين	- الالتزام التنظيمي
- الثقة التنظيمية	- المواطنة التنظيمية
- مشاركة العاملين في القرارات	- الاستغراق الوظيفي
- جودة حياة العمل	
- القيادة التحويلية	

المصدر : صابرين مراد نمر، مرجع سابق ، ص36

ثانيا : نظرية التعاون

تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية ،فيما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد و المنظمة ،أو العلاقات بين الأفراد ،فإن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة و تقدم نظرية التعاون الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين .

و تقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جماعيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة ، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام ، و قد أسهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تصنيفها للكشف على بيئة العمل ككل أو جماعات صغيرة¹.

(1) القريوبي محمد قاسم ، مرجع سابق ، ص121 .

المطلب الثاني: محددات و آثار سلوك المواطنة التنظيمية

أولا : محددات سلوك المواطنة التنظيمية

لقد قدمت العديد من الدراسات و الأبحاث من طرف الباحثين بغرض التعرف على أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور أو اختفاء سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، و من أهم المحددات التي كشفت عنها هذه الدراسات كانت كما يلي:

1. الولاء التنظيمي:

يعرف الولاء التنظيمي على أنه " حالة تتضح فيها قوة تطابق و اندماج الفرد مع منظمته و ارتباطه بها و اعتقاده القوي بأهدافها و قيمتها و استعداده لبذل أقصى جهد في سبيل نجاحها و استمرارها و رغبته القوية في الاستمرار بالعمل بها كما يعرف على أنه استعداد الفرد لبذل درجات عالية من الجهد لصالح المنظمة و الرغبة القوية في البقاء فيها و قبول القيم و الأهداف الرئيسية للمنظمة ".¹

و يعد الولاء التنظيمي من بين المحددات التي نالت اهتماما كبيرا من الباحثين و خصوصا علاقته بسلوك المواطنة إلا أن نتائج دراساتهم تباينت حول قوة العلاقة بينهما، و بالرجوع إلى تفسير هذه العلاقة تبين أن الولاء الوظيفي مسئول عن السلوك الذي لا يعتمد أساسا على المكافآت و العقاب، إلى جانب أنه مسئول عن تحديد الاتجاه السلوكي عندما تكون التوقعات من نظام الحوافز قليلة.²

(1) سند بن نصار القحطاني، مرجع سابق، ص 46 .

(2) عبد السلام بن شايح القحطاني، مرجع سابق، ص 29

2. الرضا الوظيفي:

يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه "مجموعة المواقف العاطفية للأفراد اتجاه الوظائف التي يشغلونها و يتوقف ذلك على الملائمة و الانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد و أولويات الفرد لهذه الوظائف"¹ . كما يعرف " بأنه حالة عاطفية تنتج عن تامين المنظمة لأداء العامل"².

كما يعرف أيضا بأنه " الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله سواء فيما يتعلق بالمزايا التي يحصل عليها أسلوب القيادة أو زملاء العمل"³.

و قد أجريت الكثير من الدراسات الميدانية للكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي و سلوك المواطنة التنظيمية، وخرجت هذه الدراسات بنتيجة مفادها أن الرضا الوظيفي يرتبط بشكل وثيق بسلوك المواطنة التنظيمية.

وأكد البعض أن الرضا الوظيفي يعد أكبر محدد لهذا السلوك ،فكلما كانت الحالة الوجدانية للفرد تتسم بمستويات رضا عالية اتجاه الوظيفة و ظروف العمل أسهم ذلك في دفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهود و تقديم خدمات إضافية ،إيمانا من الفرد بأن الرضا يستمد من الاهتمام بشؤون المنظمة و الارتقاء بوضعها الوظيفي و الحرص على تحسين مستوى أدائها دون أن يتوقع الحصول على أية حوافز إضافية مقابل هذه الممارسات ،شريطة إحساس الفرد بالوجود الفعلي للإنصاف و العدالة التنظيمية. و بالتالي تفسر هذه العلاقة على أنها علاقة تبادلية بين العامل و أولئك الذين أحسنوا إليه ونفعوه وقدروه.⁴

(1) مُجَدَّ العيربي ، السلوك التنظيمي ،مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، مصر ، 2005 ، ص266

(2) سالم الشرايدة ، الرضا الوظيفي : أطر نظرية و تطبيقات عملية ، دار الصفاء ، الاردن ، 2008 ، ص64

(3) هارون سميرة ، مرجع سابق ص 20

(4) أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 17 العدد 2، المملكة

العربية السعودية، 2003، ص74

3. الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم و المبادئ و المعايير و المعتقدات التي تحكم إطار العمل و سلوكيات الأفراد".¹ ويقصد بها أيضا "مجموعة القيم و المفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة و تعليمها للعاملين الجدد لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم اتجاه بنية العمل الداخلية و الخارجية، وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم"².

إن الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد في مختلف المنظمات وقد كشفت الدراسات أن الثقافة التنظيمية تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية إما سلبا أو إيجابيا تبعا للاعتقادات التي تقوم عليها الثقافة السائدة داخل المنظمة، وذلك من خلال مدى تشجيعها أو رفضها لمثل هذا النوع من السلوك التطوعي. فإذا كان المتعارف عليه و السائد في المنظمة أن يتم تشجيع ممارسة العاملين لأنماط معينة من السلوكيات التطوعية، فإن جميع أفراد المنظمة سيتأثرون بذلك وسينعكس ذلك على سلوكهم وأفعالهم. أما إذا كانت القيم التنظيمية تؤكد عكس ذلك، أي أن يقوم العاملون بما هو مطلوب منهم فقط، فسوف يجعل ذلك العاملين يلتزمون بشكل دقيق بما يطلب منهم فقط؛ ويحد من تفكيرهم بالقيام بسلوكيات تطوعية، هذا ما سيجعل حجم ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية محدود للغاية.³

4. القيادة الإدارية:

تعرف القيادة الإدارية على أنها "التأثير في الآخرين و توجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد ، ومن وجهة نظر تنظيمية. فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد و الجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة"⁴. وتعد

(1) عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2002، ص243.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص131.

(3) أحمد بن سالم العامري، مرجع سابق، ص77.

(4) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004، ص257.

القيادة أحد أهم العوامل المؤثرة في البيئة التنظيمية، وفي بناء وتكوين قيم ومبادئ وثقافة المنظمة، التي بدورها تؤثر تأثيراً بالغاً في سلوكيات الموظفين في مختلف المستويات الإدارية .

وما من شك أن لممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية التي يقوم بها القائد انعكاساتها المباشرة على قيم وأفعال وسلوك المرؤوسين، الذين يستلهمون التوجيه و الإرشاد منهم. فبقدر ما يظهر من القادة ممارسات وتصرفات تنم عن روح التطوعية، وتفصح عن أبعاد المواطنة التنظيمية لديهم، بقدر ما تكون آلية القدوة ذات تأثير إيجابي في تحريك و تحفيز الأفراد نحو أفعال مماثلة¹.

لذلك أكدت العديد من الدراسات العلاقة القوية و الإيجابية القائمة بين القيادة الإدارية وسلوك المواطنة التنظيمية، هذه العلاقة التي تتعاضد وتزداد في ظل القيادة التحويلية القائمة على التأثير الكارزماتي للقائد، والتشجيع الإبداعي، والدافعية الإلهامية والاهتمام بالحاجات الفردية للمرؤوسين، وبالتالي نجد أن هذه الخصائص هي التي تشكل الأرضية والقاعدة التي ينمو فيها ويزدهر بها السلوك التطوعي².

5. العدالة التنظيمية:

تعرف العدالة التنظيمية على أنها "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق و الواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل العاملين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين"³.

(1) خليفة مجد عبد اللطيف، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 5، العدد 1 جامعة الكويت، الكويت، ص28.

(2) أحمد بن سالم العامري، مرجع سابق، ص76.

(3) العطوي عامر علي حسين، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 9، العدد 3، العراق، 2007، ص149.

ويتكون مفهوم العدالة التنظيمية من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: ¹

–عدالة التوزيع: تعني مدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه مساو لما يبذله من جهد مقارنة بزملائه.

–عدالة الإجراءات: وتعني مدى إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة في تحديد المكافآت التنظيمية عادلة.

–عدالة التعاملات: فيقصد بها مستوى العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين خلال عملية تقويم الأداء.

وبخصوص العلاقة بين العدالة التنظيمية بأبعادها المختلفة وسلوك المواطنة التنظيمية ،كشفت الدراسات الميدانية

عن وجود علاقة قوية بين احساس الموظفين بالعدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية حيث أظهرت هذه الدراسات أن

العدالة التنظيمية تؤثر ايجابيا في مكونات سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأن إحساس العاملين بالمساواة و الإنصاف سواء

فيما يتعلق بعدالة الإجراءات أو التوزيع أو التعاملات تولد لديهم الشعور بالمسؤولية اتجاه المنظمة التي يعملون بها ،وبالتالي

الانخراط في العديد من الممارسات التطوعية².

6. السياسة التنظيمية:

تعني السياسة التنظيمية النشاطات التنظيمية الداخلية الهادفة إلى ايجاد وتطوير واستخدام المصادر المختلفة للقوة

لتحقيق الأهداف التي يسعى لها الشخص في المواقف التي تكون فيها الخيارات غامضة وغير متوقعة ،فالسياسة التنظيمية هي

القوة غير الرسمية وذات الطبيعة غير الشرعية³.

(1) عبد السلام بن شايع القحطاني، مرجع سابق، ص29.

(2)سند بن نهار القحطاني، مرجع سابق، ص47.

(3) صابرين مراد نمر، مرجع سابق، ص49.

وترتبط السياسة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال تأثيرها على النواحي المختلفة للحياة في المنظمة، فارتفاع مستوى ودرجة السياسة التنظيمية يزيد من الممارسات السلوكية الغير رسمية و اللاشعرية سعيا وراء تحقيق الأهداف الشخصية أو حتى تلك المتعلقة بالعمل، هذا الوضع يتناقض مع الأسس التي يقوم عليها سلوك المواطنة التنظيمية، حيث تقل الممارسات التطوعية في المنظمة مع زيادة حدة السياسة التنظيمية نظرا لما يصاحب ذلك من ضعف الرضا الوظيفي والثقة العامة بالنظام وكذلك ضعف الإحساس بالعدالة التنظيمية والتي جميعها ترتبط بسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطا قويا.

7. الدوافع الذاتية:

يقصد بالدوافع الذاتية "حاجات الفرد الداخلية للإنجاز وتحقيق الذات، والتي تعمل على تحريك السلوك والعمليات النفسية، فهي القوى الداخلية المحركة للفرد للقيام بعمل معين دون توقع الحصول على حوافز مادية خارجية، حيث تقوم عملية التحفيز هنا على أساس العمل نفسه"¹.

وترتبط الدوافع الذاتية بسلوك المواطنة التنظيمية من خلال قيام العامل بالانخراط بممارسات تطوعية في مجال عمله خارج الدور الموصوف له رسميا في منظمته ودون توقعه الحصول على أي مردود مقابل ذلك، وبالتالي يمكن القول بأن العامل الذي يتمتع بالدوافع الذاتية يكون ميالا أكثر من غيره ممن يفتقر إليها إلى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وذلك لأنها تساهم في إشباع حاجاته الداخلية المتمثلة في الإنجاز وتحقيق الذات².

إذن لدوافع الفرد الذاتية علاقة قوية بدرجة ممارسته لسلوك المواطنة التنظيمية، لأنها تعتبر محفزا داخليا وعاملا نفسيا يؤثر بتصرفاته أكثر من العوامل الخارجية المحيطة به و الموجودة في بيئة عمله.

(1) أحمد بن سالم العامري، مرجع سابق، ص 77.

(2) صابرين مراد نمر، مرجع سابق، ص 49.

8. مدة خدمة العامل:

تلعب مدة خدمة العامل في منظمة العمل دورا في وجود سلوك المواطنة التنظيمية أو اختفائه فقد بينت دراسة " Organ and Rayan " أن هناك علاقة سلبية بين مدة خدمة العامل وسلوك المواطنة التنظيمية، فقد تبين أن العاملين الجدد يظهرون هذا النوع من السلوك أكثر من العاملين ذوي الخدمة الطويلة ويعود السبب إلى أن العامل الجديد لا يعرف أو غير متأكد من حجم المسؤوليات المطلوب منه اتخاذها وبالتالي فإنه يحددها بشكل واسع لكن ما إن يتكيفوا مع النظام الاجتماعي للمنظمة وتقل درجة الغموض و عدم التأكد عندهم حتى يصبحوا أكثر قدرة على تحديد أدوارهم بدقة ، مما يترتب عنه قلة النشاطات الإضافية التطوعية التي يقومون بها¹.

في حين توصلت دراسات أخرى إلى أن سلوك المواطنة التنظيمية يوجد بدرجة أكبر لدى الأفراد الذين أمضوا ما يزيد عن 20 سنة مقارنة بالأفراد الذين تقل خدمتهم عن ذلك إذ أنه كلما زادت سنوات الخبرة في العمل اطمأن الفرد على تحقيق حاجاته الأساسية، ويتطلع إلى تحقيق طموحاته التي ترتبط بتحقيق أهداف العمل بشكل مميز، ومن ثم يندفع نحو كافة الأساليب التي تحقق الإبداع والابتكار و التطوير والتجديد في أساليب العمل وتقنياته².

إذن حسب ما تم ذكره، نجد أن الآراء تختلف حول مدى تأثير مدة خدمة العامل على سلوك المواطنة التنظيمية، فهناك من يقول بأنه كلما كان العامل جديدا كلما كان أداءه للسلوكيات المواطنة التنظيمية أكثر، وهناك من يقول بأنه كلما زادت مدة خدمة العامل كلما زادت درجة ممارسته لسلوك المواطنة التنظيمية.

(1) هارون سميرة، مرجع سابق، ص35.

(2) محمد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ، 2007، ص42.

9. عمر الموظف:

أكدت بعض الدراسات أنه لعمر الموظف تأثيرا واضحا على سلوك المواطنة التنظيمية. فقد بينت دراسة "Wanger and Rush" سنة 2000 أن عمر الموظف يمكن أن يؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية، فقد اتضح أن العاملين الأصغر سنا تقريبا يظهرون هذا النوع من السلوك لأسباب تختلف عن تلك التي تجعل كبار السن يمارسون مثل هذه الأدوار الإضافية التطوعية، فعمر الموظف يحدد نظرتة للعمل وبالتالي نجد أن كبار السن يتمتعون بحاجات أقل للإنجاز وتحقيق الذات وأكبر للالتزام الاجتماعي والعلاقات الإنسانية من صغار السن نسبيا، الأمر الذي يؤثر على توجهاتهم نحو أنفسهم وأعمالهم و الآخرين.

ففي الوقت الذي يهتم صغار السن بموضوع العدالة و العمليات التبادلية التي يتم بموجبها الموازنة بين ما يبذلونه من جهد وما يحصلون عليه من مردود نجد كبار السن يهتمون بالعلاقات الاجتماعية والأخلاقية التي يتم بناؤها عبر الزمن¹. من هنا يمكن القول أن العوامل المؤدية إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية عند الأفراد تختلف باختلاف أعمارهم

ثانيا: آثار سلوك المواطنة التنظيمية

إن لسلوك المواطنة التنظيمية تأثيرا على الأفراد العاملين بالمنظمة من جهة، وعلى المنظمة من جهة أخرى، وهذا ما أكدته العديد من البحوث و الدراسات السلوكية بأنه لسلوك المواطنة تأثيرا كبيرا على أداء المنظمة و الفرد وجماعة العمل، وعلى مستوى المنظمة فإنه يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و المحافظة عليها

(1) صابرين مراد نمر، مرجع سابق، ص48.

والتكيف مع الظروف المناخية لبيئة العمل¹. وأشارت دراسة أخرى أنه من أجل خفض تكاليف الخدمة والإنتاج والمصاريف التشغيلية و البقاء في بيئة العمل المعقدة التي تعيشها منظمات اليوم، و ما تحتاجه من تقديم السلع و الخدمات بأقل التكاليف لمواجهة المنافسة الشديدة، حيث أن قلة الموارد تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو التنمية و تطوير عاملها للقيام بالأعباء الوظيفية أكثر مما هو مطلوب منهم .

كما يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية بشكل مباشر على التسرب الوظيفي فالأفراد الذين يظهرون مستوى منخفض من سلوك المواطنة التنظيمية لديهم رغبة قوية في ترك المنظمة و العكس صحيح . معناه أن التسرب الوظيفي هو انعكاس لضعف سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات كما يساعد سلوك المواطنة التنظيمية على زيادة جودة و كمية العمل المنجز فكلما كان سلوك المواطنة التنظيمية كلما زادت جودة العمل و إتقانه.

و على المستوى الفردي كشفت الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء و إنتاجية الفرد و تطويره ذاتيا، فالوجود المستمر يؤثر عبر الوقت على انطباع الرؤساء و زملاء العمل حول ذلك العامل².

كما وجد أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين سبل الاتصال و التنسيق بين الأفراد و الوحدات الإدارية، و رفع الروح المعنوية للعاملين و تحسين رضا العملاء و المستفيدين من خدمات المنظمة .

(1) شلاي وليد، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة، مذكرة ماجستير في علم النفس كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص72 .

(2) أحمد بن سالم العامري، مرجع سابق، ص72.73

المطلب الثالث : العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية

لقد أوضحت الدراسات وجود مجموعة من العوامل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية و هي:¹

➤ العوامل الشخصية الإيجابية:

و تشمل القناعة بالعمل ، و التعهد الفعال ، و الثقة بالآخرين ، إذ تعكس القناعة بالعمل فهم العاملين للمعلومات المعرفية في ذاكرتهم ، و تؤثر في عملية تعريفهم لأعمالهم و تجعلهم يعبرون عن الدور الإضافي بأنه من ضمن الدور الفعلي للمنصب ، أما التعهد الفعال فإنه كلما ارتفع مستوى التعهد الذي يمر به العامل ، كان أقدر على تعريف مسؤولياته و أدواره الإضافية . و عندما يثق الأفراد بالآخرين يؤدي ذلك للقيام بأنماط سلوكية متميزة ، و على العكس فإن فقدان الثقة بالآخرين ينتج عنه أنماط سلوكية اعتيادية .

➤ عوامل المركز الوظيفي:

و تشمل تولي المنصب في المنظمة ، و مستوى العمل الهرمي ، فالأفراد ذوي الخدمة الطويلة تصبح لديهم علاقات ضمنية و روابط قوية مع المنظمة ، مما يولد لديهم مشاعر إيجابية تنعكس في شكل أنماط لسلوك الدور الإضافي نحو المنظمة ، كما أن تولي المناصب العليا يزيد من الحافزية و من إمكانية العمل بشكل فعال فضلا عن زيادة الحرية فيما يتعلق بممارسة أنماط سلوكية متنوعة و التي من ضمنها تقديم أنماط سلوك الدور الإضافي .

(1) علياء حسني علاء الدين نوح ، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات و سلوك المواطنة التنظيمية . دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب ، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال ، كلية الاعمال ، الشرق الأوسط ، 2013 ، ص 29 – 30.

➤ العوامل الموقفية المدركة:

و تشمل قيم العمل و خصائص العمل ، إذ تشير قيم العمل إلى وجود قيم مشتركة تدل على منفعة مشتركة لكل من الأفراد و المنظمة ، و تؤدي إلى وجود علاقات ذات أثر إيجابي ، فعندما يشعر الفرد أن قيم العمل تتضمن احترام الفرد و احترام حاجتهم ، فإنه سيلتصق بها و يعمل على الاشتراك في مسؤوليات تؤدي إلى تحسين الأداء أما خصائص العمل و بخاصة المحفزة منها مثل العمل ذي معنى و الاستقلالية ، و التغذية الراجعة فإنها تزيد من الدافعية الداخلية لدى الأفراد ، و تزيد من ممارستهم لأنماط سلوك الدور الإضافي .

المطلب الرابع : العوامل المعيقة لسلوك المواطنة التنظيمية

إن عدم مساهمة العاملين في المنظمة بسلوكيات المواطنة التنظيمية تعود إلى مجموعة من المعوقات هي ¹ :

- عجز ثقافة المنظمة و قيمها في التخفيف من ضغوط العمل ، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة العاملين و سلوكياتهم الإضافية الإيجابية مما ينعكس على تميز أدائهم .
- افتقار العديد من المنظمات لتحقيق العدالة التنظيمية التي وجدت بأنها تشكل حافزا قويا لسلوكيات المواطنة التنظيمية.
- عدم اشتراك العاملين في القرارات التي تهم المنظمة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المنظمة.
- عدم إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم و عدم رضاهم اتجاه وظائفهم، مما يقف عائقا أمام العاملين للقيام بسلوكيات غير محسوبة ².
- تدنى مستوى الثقة و ضعف العلاقة بين المرؤوسين بينهم و بين قياداتهم ، و عدم وفاء المديرين بوعدهم و مسؤولياتهم.

(1) رشيد مناصرية ، فريد بن ختو ، سلوك المواطنة التنظيمية و أهميته في تحسين أداء العاملين ، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الهاتف النقال موبيليس ، وحدة ورقلة ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، لعدد 8 ، الجزائر ، 2015 ، ص 224

(2) مُجّد حمدي جابر ، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، دراسة تطبيقية ، مجلة العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ، مجلد 21 ، عدد 1 ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ص 27

- ظهور و انتشار بعض العوامل الاجتماعية و الاقتصادية و الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري و الوظيفي .
- و على الرغم من كثرة المعوقات التي تقف حائلا أمام سلوك المواطنة التنظيمية فإن الكثير من الدراسات أظهرت سبلا عديدة لمعالجة هذه المعوقات ، و من أساليب التغلب عليها و طرق علاجها نذكر ما يلي ¹ :
- حث المديرين للعاملين بمنظمتهم على التمسك بالقيم الدينية من أجل تدعيم القيم الإيجابية للعمل التعاوني و التطوعي بجانب العمل الرسمي و القضاء على القيم السلبية.
- اهتمام القيادات الإدارية بالعمل على تفعيل البرامج الداعمة للعاملين كتقوية مهارات التفكير و الاتصال الشخصي لدى العاملين ، و الاهتمام بفرص تكوين صداقات في العمل و التي من خلالها تتحسن نشاطات العاملين الإضافية.
- السعي إلى بناء علاقات مفتوحة غير رسمية بين العاملين ، و الاهتمام بحالتهم النفسية و الاجتماعية و العمل على إشباع حاجاتهم و عدم التركيز على العلاقات الرسمية فقط .
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تهم حاجاتهم و احتياجاتهم في المنظمة.

(1) شلاي وليد ، مرجع سابق ، ص 81

المبحث الثالث: مساهمة التسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر التسويق الداخلي عنصراً مهماً لتعزيز الثقة و العلاقة الايجابية بين الأفراد و المنظمة ، خاصة عندما يشعرون

باهتمام المنظمة و دعمها لهم ، مما يخلق لديهم العديد من السلوكيات الايجابية منها سلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: أثر التدريب في سلوك المواطنة التنظيمية

يعمل التدريب على مساندة التحولات المختلفة و هذا من خلال إعطاءه الدفعة الجديدة للموارد البشرية للمنظمة ، و عمله على صقل المواهب المتميزة و القدرة على الابتكار و التجديد ، فالتدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات ، الخبرات و المهارات ، معدلات الأداء و طرق العمل ، السلوك و الاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة مناسبين للعمل بكفاءة و إنتاجية عالية.¹

و التدريب ضمن التسويق الداخلي يهدف إلى تطوير العاملين ، و تنمية مهاراتهم و قدراتهم في التعامل مع العملاء و كيفية خدمتهم بشكل يرضيهم ، وكذلك يهدف إلى تنمية قيمهم و توجهاتهم نحو ضرورة خدمة هؤلاء العملاء و تحقيق الجودة داخلياً و خارجياً ، لأن تحقيقها سيعود بالفائدة على المنظمة و عليهم² . فالفرد بمجرد احساسه بأن المنظمة جادة في الاهتمام و الاعتناء به قد يقوي من عزمته و يرفع من معنوياته و هذا ما سينعكس بممارسة السلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام و السلوكيات التي لا يتضمنها الدور الرسمي.³

(1) بن زراهي منصور ، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية ، الملحق الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2004 ، ص 202 .

(2) ساهل سيدي محمد ، أفاق تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، رسالة دكتوراه تخصص تسويق ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2005 ، ص 214 .

(3) ساعد قرمش زهرة ، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة ، مذكرة ماجستير في إقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر ، 2007 ، ص 127 .

المطلب الثاني: أثر الاتصال الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية¹

إن الاتصال الداخلي عبارة عن مجموعة من الإجراءات و الأساليب المصممة لتصحيح و تحليل و نشر المعلومات بشكل منظم داخل المنظمة ،وللاتصال الداخلي دورا هاما داخل المؤسسة فهو يحافظ على تدفق و انسياب المعلومات ،إذ كلما توفرت أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل.

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة ،فبدون الاتصال لا يعرف العاملين ما يعمل زملاؤهم ،و لا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ،و لا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات و التعليمات و الإرشادات اللازمة و لا يمكن تحقيق التعاون فيما بين الوحدات التنظيمية. و تمثل الاتصالات بمدى الحصول على المعلومات الكافية لإتمام العمل ،و ما مدى سهولة و صعوبة الوسائل المستخدمة للاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين إذ إن ذلك سيؤدي لميل العاملين ببذل الجهود الطوعية لتحقيق أهداف المنظمة. فتوافر أنظمة اتصال واضحة و مفتوحة بين الرؤساء و المرؤوسين سيزيد من درجة الثقة بين الطرفين و يشجعهم و يزيد من استعدادهم للتعاون ،مما ينعكس ايجابا على ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الثالث : أثر التوجه نحو الزبون في سلوك المواطنة التنظيمية

يعنى الزبون باهتمام كبير عبر مختلف مراحل تطور فلسفة الفكر التسويقي الحديث ،حيث أصبح رضا الزبون هدف كل منظمة ،و المفهوم الحديث للتسويق يعتبر الزبون حجر الزاوية في المنظمة ،لأنه يقوم على تحقيق أرباح المنظمة من خلال إشباع حاجياته و رغباته ،كما أن أصول المنظمة ليس لها قيمة بدون وجود الزبون لأن رضاه يؤدي الى نجاحها.²

و الزبون نوعان زبون داخلي و يشمل الأفراد العاملين في جميع الإدارات و الأقسام ،و زبون خارجي و هو الذي موقعه خارج المنظمة³ ،و بما أن الزبون الداخلي أيضا هو محور اهتمام المنظمة فهي تسعى لتحقيق رغباته و حاجياته و هذا ما يجعل العاملين بالمنظمة أكثر رضا مما يؤدي إلى تنمية السلوك الطوعي لديهم و القيام بمهام تتجاوز دورهم الرسمي و متطلبات وظيفتهم .

(1) محمد ناصر اسماعيل و آخرون ، مرجع سابق ،ص 216

(2) درمان سليمان صادق ،حسان ثابت جاسم ،مرجع سابق ،ص 55

(3) علاء فرحان طالب ،أمير الجنائي ،إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، الطبعة 1 ،دار الصفاء للنشر و التوزيع ،عمان، 2009، ص 73

المطلب الرابع: أثر الدعم الإداري في سلوك المواطنة التنظيمية

يعبر دعم الإدارة عن مدى مساندة المنظمة للعاملين من خلال تطويرهم و تدريبهم، و كل الجهود التي تحسن من مستواهم و معرفتهم و تزيد من ثقتهم و تقلل من ارتباكهم و قلقهم من الفشل أو الإخفاق في الأداء و تسليم الخدمة.¹

و الإدارة الداعمة لها القدرة على تقديم رؤية مقنعة، و إيصالها إلى المرؤوسين بوضوح باستخدام الشعارات و الرموز مع تشجيعهم على ابداء آرائهم حول رؤية المنظمة و طرق تحقيقها ، كما تحرص على تشجيع المرؤوسين على التفكير لإيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام الموكلة اليهم و هذا ما يؤدي الى خلق السلوك الطوعي للمرؤوسين و تنميته و المبادرة إلى انجاز الأعمال و المهام المتنوعة غير المكلفين بانجازها.²

(1) رائد ضيف الله شوابكة، مرجع سابق، ص 28.

(2) عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضبط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 47.

خلاصة الفصل:

مما سبق تناوله في هذا الفصل يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية هو ذلك السلوك الطوعي الذي يظهره العامل اتجاه الفاعلين في بيئة عمله (زملاء، قادة، زبائن) واتجاه المنظمة بصفة عامة. و هو سلوك يمتاز بالاجابية، تحركه الطبيعة الاختيارية، ولا تفرضه الطبيعة الإكراهية، لأنه يتجاوز حدود الدور الرسمي.

يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية ذو طبيعة فردية و منظمة في آن واحد، فالطابع الفردي يهدف إلى مساعدة الزملاء و الطابع المنظمي يهدف إلى مساعدة المنظمة.

و من خلال دراستنا توصلنا أن التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبون، الدعم الإداري) تؤثر تأثيرا ايجابيا في ممارسة الأفراد سلوك المواطنة التنظيمية فإحساس الفرد باهتمام المنظمة بتطوير مهاراته، و العمل على تحقيق حاجاته و رغباته، و دعم الإدارة و مساندة العاملين، هذا ما يؤدي إلى دفع الفرد الى تنمية السلوك الطوعي. و بغرض التأكد من صحة هذه النتائج النظرية سنحاول التعرف على أثر التسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية ميدانيا، و ذلك في الفصل الموالي.

تمهيد:

بعدها تطرقنا في القسم النظري إلى كل من التسويق الداخلي و سلوك المواطنة التنظيمية ،سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على ما هو موجود في الواقع ،و ذلك في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة .

حيث سنحاول تحديد أثر التسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة ،و في محاولة للوصول إلى المعلومات اللازمة و من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة جمع للبيانات بتوزيعه على عينة من العاملين في المنظمة ،ثم تفرغ و تحليل النتائج و اختبار فرضيات الدراسة .

و قد تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث سنتناول في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة من خلال مطلبين ،المطلب الأول يتناول التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة ،و المطلب الثاني سنتناول فيه الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة ، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى الإطار المنهجي للدراسة من خلال ثلاثة مطالب ، سنتناول في المطلب الأول المنهج المتبع في الدراسة ،و في المطلب الثاني سنتناول فيه مجتمع و عينة الدراسة أما في المطلب الثالث سنتناول فيه مصادر و أساليب جمع البيانات و الأساليب الإحصائية و في المطلب الرابع سنتطرق فيه إلى ثبات و صدق أداة الدراسة ،أما المبحث الثالث سنتطرق فيه إلى نتائج الدراسة و تحليلها و اختبار الفرضيات ،حيث نتناول في المطلب الأول تحليل فقرات محور التسويق الداخلي أما في المطلب الثاني تحليل فقرات محور سلوك المواطنة التنظيمية ،أما المطلب الثالث سنتناول فيه الاختبارات القبليّة لنموذج الانحدار أما المطلب الرابع و الأخير سنتناول فيه اختبار و تفسير الفرضيات .

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة .

سنستعرض في هذا البحث إلى جميع الجوانب المتعلقة بالمؤسسة بدءا بالتعريف بها و تصنيفها حسب التصنيف الوزاري الصحي ثم التعرف على مهامها ومجلس إدارتها و التعرف على هيكلها التنظيمي .

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة " ¹

الفرع الأول : تعريف و تصنيف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة "

أولا : تعريف المؤسسة

تعرف المؤسسة محل الدراسة على أنها مؤسسة عمومية للصحة الجوارية ،وهي أكبر مؤسسة للصحة الجوارية في ولاية بسكرة تأسست سنة 2008 بناء على المرسوم التنفيذي رقم 140/7 المؤرخ في 2007/05/19 و الذي يحدد تنظيم سير المؤسسات العمومية الاستشفائية و الجوارية .

ثانيا : تصنيف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة :

تصنف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة في الصنف (أ) حسب القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 21 صفر عام 1433 هجري الموافق ل15 جانفي سنة 2012 ، الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات العمومية الإستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تصنيفها .

الفرع الثاني : مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة.

تتمثل مهام المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة في التالي :

- الوقاية و العلاج القاعدي .
- تشخيص المرض .
- العلاج الجوارى .
- الفحوص الخاصة بالطب العام و الطب المتخصص القاعدي .
- الأنشطة المرتبطة بالصحة الإنجابية و التخطيط العائلي .
- تنفيذ البرامج الوطنية للصحة و السكان .

الفرع الثالث : مجلس إدارة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة .

يسير كل مؤسسة عمومية للصحة الجوارية مجلس إدارة و يضم مايلي :

(1) بناء على وثائق المؤسسة

- ممثل عن الوالي رئيسا .
- ممثل عن إدارة المالية .
- ممثل عن التأمينات الإجتماعية .
- ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي .
- ممثل عن المجلس الشعبي الولائي .
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المؤسسة .
- ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نظراؤه .
- ممثل عن المستخدمين الشبه طبيين ينتخبه نظراؤه .
- ممثل عن جمعيات مترفقي الصحة .
- ممثل عن العمال ينتخب في جمعية عامة .
- رئيس المجلس الطبي .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

تتكون المؤسسة من المديرية العامة و يندرج تحتها أربعة مديريات فرعية و تتضمن كل مديرية مكاتب

أولا : المديرية الفرعية للموارد البشرية : و تتضمن مكاتبين وهما كالاتي:

- ❖ مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات .
- ❖ مكتب التكوين .

ثانيا : المديرية الفرعية للمالية و الوسائل : و تتضمن ثلاثة مكاتب تتمثل فيمايلي :

- ❖ مكتب الميزانية و المحاسبة .
- ❖ مكتب الهيئات العمومية .
- ❖ مكتب الوسائل العامة .

ثالثا : المديرية الفرعية للتجهيزات الطبية : و تتضمن مكاتبين هما كالاتي:

- ❖ مكتب صيانة التجهيزات الطبية .
- ❖ مكتب صيانة التجهيزات الموافقة .

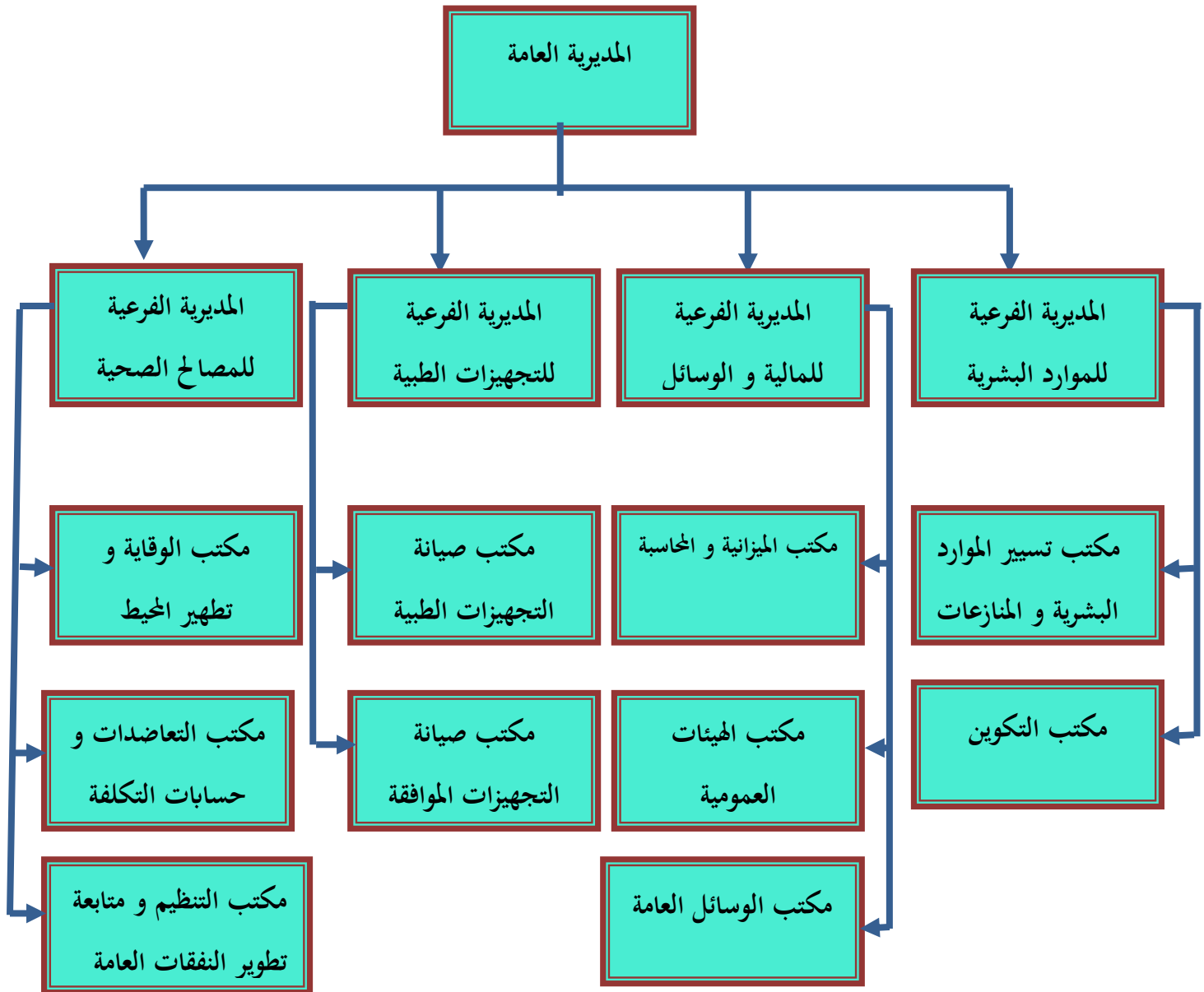
رابعا : المديرية الفرعية للمصالح الصحية : و تتضمن ثلاث مكاتب تتمثل فيمايلي :

- ❖ مكتب الوقاية و تطهير المحيط .

- ❖ مكتب التعاضدات و حسابات التكلفة .
- ❖ مكتب التنظيم و متابعة تطوير النفقات العامة .

و يمكن توضيحه في الشكل التخطيطي الموالي :

الشكل (07) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة " :



المصدر : من إعداد الطالبة انطلاقا من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

سنتعرف في هذا المبحث على منهج الدراسة و مجتمع الدراسة و على عينة الدراسة المختارة، و نتعرف كذلك على أداة الدراسة و اختبار ثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة أبعاد التسويق الداخلي وأثره في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بطولقة.

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. **البيانات الأولية**: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.V17 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
2. **البيانات الثانوية**: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية و الملتقيات و المقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال دراستنا الحالية.

المطلب الثاني : مجتمع وعينة الدراسة والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة ،وقد اخترنا العينة العشوائية من مجتمع الدراسة ،وهي تمثل مجتمع الدراسة ،ويمكن تعميم النتائج المتوصل لها على باقي المجتمع المدروس .حيث تم توزيع 100 استبيان و ذلك عبر زيارات ميدانية و قد تم استرجاع ما مجمله (90)استبانة ،و بعد فحصها تم استبعاد (11)استبانة و ذلك نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة ،و بهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (79) استبانة، بنسبة (87.78%).

2. الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية و الوظيفية

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

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

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	29	36,7%
	أنثى	50	63,3%
	المجموع	79	100%
السن	أقل من 30 سنة	23	29,1%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	30	38,0%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	20	25,3%
	من 50 سنة فأكثر	6	7,6%
المجموع	79	100%	
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	38	48,1%
	تقني سامي	14	17,7%
	ليسانس	11	13,9%

مهندس	4	5,1%
ماستر	8	10,1%
دراسات عليا	4	5,1%
المجموع	79	100%
أقل من 5 سنوات	23	29,1%
من 5 الى أقل من 10 سنوات	22	27,8%
من 10 الى أقل من 15 سنة	17	21,5%
من 15 الى أقل من 20 سنة	15	19,0%
20 سنة فأكثر	2	2,5%
المجموع	79	100%

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

يظهر من الجدول (03) أن غالبية الباحثين كانوا من الإناث، حيث بلغت نسبتهم (63,3%) في حين بلغت نسبة الذكور (36,7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، و يعود ذلك لطبيعة العمل بالمؤسسة، مما يجعل ذلك مناسبا للمرأة مقارنة بمجالات أخرى.

و بالنسبة للسن فيتضح من الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (30 و أقل من 40 سنة) و ذلك بنسبة (38,0%) في حين أن نسبة (29,1%) أعمارهم أقل من 30 سنة، و نجد أن نسبة (25,3%) تتراوح أعمارهم بين (40 وأقل من 50 سنة)، و نسبة (7,6%) كانت أعمارهم من 50 سنة فأكثر، مما يدل على أن غالبية الباحثين من فئة الشباب و أن المؤسسة تهتم بالكفاءات الشابة .

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للباحثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من المستوى الثانوي فأقل حيث بلغت نسبة (48,1%)، و نسبة (17,7%) من حملة شهادة تقني سامي، في حين كانت نسبة حملة الليسانس (13,9%) و حملة شهادة الماستر (10,1%) تليها نسبة (5,1%) لكل من فئة المهندسين و لفئة الدراسات العليا وبهذا نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية منخفضة في المؤسسة وهذا يرجع إلى طبيعة المهام الفنية في المؤسسة .

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (29,1%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (27,8%) من الباحثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (21,5%) من الباحثين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من 15 إلى أكثر من 20 سنة) فقد حددت نسبتهم ب (19,0%)، و (2,5%) من مجموع أفراد عينة البحث تقع خبرتهم في المجال (20 سنة فأكثر)، وبهذا نجد أن معظم عاملي المؤسسة لديهم خبرة مهنية و مخزون معرفي.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

1. 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.

و قد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

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

القسم الثاني: وينقسم إلى محورين: الأول خاص بالتسويق الداخلي وأبعاده المختلفة وتتضمن (23) عبارة، أما المحور الثاني خاص بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية ويتضمن (25) عبارة.

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

2. 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. مقياس 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 : (التدريب ، الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبون ، الدعم الإداري) على المتغير التابع وهو سلوك المواطنة التنظيمية.
- د. تحليل الانحدار المتعدد : و ذلك لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة في سلوك المواطنة التنظيمية.
- هـ. اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).
- و. معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- ز. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- ح. معامل تضخم التباين والتباين المسموح: و ذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

المطلب الرابع: ثبات و صدق أداة البحث (الاستبانة)

1. ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الدراسة 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 رقم (04): نتائج معاملات الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
التدريب	6	0,825	0,908
الاتصال الداخلي	5	0,857	0,925
التوجه نحو الزبون	6	0,913	0,955

0,949	0,902	6	الدعم الإداري	سلوك المواطنة التنظيمية
0,951	0,906	23	المجموع	
0,800	0,640	5	الايثار	
0,833	0,695	5	الكياسة	
0,923	0,852	5	الروح الرياضية	
0,935	0,875	5	السلوك الحضاري	
0,972	0,945	5	الضمير الحي	
0,934	0,873	25	المجموع	
0,964	0,931	48	جميع العبارات	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول رقم (04) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0.931) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "الفا كرونباخ" (0.906) بالنسبة لعبارات محور التسويق الداخلي كذلك، في المقابل ما قيمته (0.873) بالنسبة لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية، وهو ما يدل على أن الاستبانة ثابتة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

2. صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة 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 الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة نوعين من الصدق:

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة و التأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، ثم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة (أنظر الملحق 2)، و طلب إليهم أيضا

النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات و شموليتها ، و تنوع محتواها و تقويم مستوى الصياغة اللغوية و الإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما. وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم و أجرت التعديلات في ضوء توصيات و آراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما و تحقيقا لأهداف الدراسة. و قد اعتبرت الطالبة أن الأخذ بملاحظات المحكمين و إجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري و صدق محتوى الأداة و بذلك اعتبرت الطالبة أنها صالحة لقياس ما وضعت له.

ب. صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" و ذلك كما هو موضح في الجدول رقم (04) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو معامل مرتفع جدا و مناسب لأغراض و أهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة و أبعادها كبيرة جدا و مناسبة لأهداف هذه الدراسة، حيث قد بلغ معامل الصدق الكلي ،الذي يعبر عن الجذر التربيعي لمعامل الثبات ،ما قيمته (0.964) وهو يدل على صدق أداة الدراسة ،هذا ما دعمته معاملات الصدق المرتفعة بالنسبة لعبارات محور التسويق الداخلي ،حيث بلغت قيمتها (0.951) في مقابل (0.934) كمعامل صدق لعبارات محور سلوك المواطنة التنظيمية.

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 (05) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري التسويق الداخلي و سلوك المواطنة التنظيمية.

جدول رقم (05): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
منخفض	1 - 2,33
متوسط	2,33 - 3,66
مرتفع	3,66 - 5

المصدر: من اعداد الطالبة

المطلب الأول: تحليل فقرات محور التسويق الداخلي

من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ما هو مستوى التسويق الداخلي للموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في طولقة؟

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

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

عبارات محور التسويق الداخلي

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	1. التدريب	3,3502	0,61243	4	متوسط
1	تقوم المؤسسة بإعداد و تنفيذ البرامج التدريبية للعاملين بشكل دوري.	3,41	1,463	3	متوسط
2	يغطي التدريب المقدم نقضا حقيقيا و يكسب العاملين كفاءات و مهارات في إنجاز الأعمال.	3,11	1,025	5	متوسط
3	تحرص المؤسسة على إخضاع العاملين الى برامج تدريبية حول أهم المستجدات في مجال عملهم.	3,39	1,265	4	متوسط
4	يتم وضع خطط التدريب بناءا على الأهداف المعدة مسبقا.	3,81	1,110	1	مرتفع
5	توفر المؤسسة دعما ماليا كافيا للدورات التدريبية.	2,89	1,349	6	متوسط
6	تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب.	3,49	1,422	2	متوسط
	2. الاتصال الداخلي	3,5241	0,55313	2	متوسط

متوسط	5	1,524	3,42	يمكنني بسهولة الاتصال برئيسي المباشر في حالة مواجهة مشكلة ما في عملي.	7
متوسط	4	1,164	3,47	يوجد بالمؤسسة نظام اتصالات فعال يسمح بتوفير المعلومات التي أحتاجها في منصبي.	8
متوسط	1	1,155	3,65	تقدم الإدارة للعاملين المعلومات الكافية حول أدوارهم و حول مختلف المهام الموكلة اليهم.	9
متوسط	2	1,299	3,54	توفر المؤسسة للعاملين المعلومات اللازمة عن استراتيجياتها و أهدافها.	10
متوسط	3	1,318	3,54	تساهم قنوات الاتصال الداخلي في تقريب آراء و قيم العاملين.	11
متوسط	1	0,59130	3,5570	3. التوجه نحو الزبون	
مرتفع	2	1,064	3,71	تعمل المؤسسة على تسهيل الإجراءات للمرضى لتلقي الخدمة.	12
مرتفع	3	0,973	3,66	تحاول المؤسسة على تقديم الخدمات للمرضى في الوقت اللازم و بأقصى الامكانيات.	13
متوسط	6	1,248	3,33	تقدم المؤسسة الكثير في سبيل جعل المريض يشعر أنه مهم جدا بالنسبة لها.	14
مرتفع	1	1,146	3,76	تهدف الإدارة الى ترسيخ ثقافة إرضاء المريض لدى العاملين.	15
متوسط	5	1,227	3,43	ترحب المؤسسة بأي شكوى من المريض و تلي احتياجاتهم.	16

متوسط	4	1,279	3,46	يقوم العاملین بالمؤسسة بالرد على استفسارات المرضى مهما كانت انشغالاتهم.	17
متوسط	3	0,58947	3,4198	4. الدعم الإداري	
متوسط	5	1,255	3,25	توفر الإدارة بيئة عمل محفزة	18
متوسط	6	1,337	3,22	تحرص الإدارة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين مثل (الأندية، المواصلات، الإطعام)	19
مرتفع	1	1,255	3,75	تهتم الإدارة بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل	20
متوسط	4	1,258	3,33	تدعم الإدارة فرص ابداع العاملين في أعمالهم	21
متوسط	3	1,199	3,35	يساعد المديرون العاملين على تطوير مهاراتهم في العمل	22
متوسط	2	1,314	3,62	يساعد المديرون على توجيه العاملين و حل مشكلاتهم الوظيفية	23
متوسط		0,41875	3,4601	التسويق الداخلي ككل	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول رقم (06) نستخلص ما يلي:

1) **التدريب:** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "التدريب" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة ، ذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,35) بانحراف معياري (0,61)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت للدراسة (2,33-3,66) و الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو نسبة قبول متوسطة ، ما نلاحظ أن أغلب إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التدريب أنها تشكل قبولاً متوسطاً في المؤسسة ، حيث تراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد بين (3,49) و (3,81).

أي أن المؤسسة حسب وجهة نظر العاملين تقوم بتنفيذ البرامج التدريبية بشكل دوري و تهتم بتقديم أهم المستجدات في مجال عملهم، و كانت العبارة الرابعة ذات أكبر متوسط و ذلك معناه أن المؤسسة تضع خططاً للتدريب ضمن الأهداف المراد تحقيقها.

2) **الاتصال الداخلي:** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "الاتصال الداخلي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,52) بانحراف معياري (0,55)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت (2,33-3,66) و الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو قبول متوسط ، أي أنهم موافقين على ممارسة الاتصال الداخلي في المؤسسة ، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الاتصال الداخلي أنها تشكل قبولاً متوسطاً حيث تراوح المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد بين (3,42) و (3,65) .
 مما يؤكد على وجود نظام اتصالات فعال في المؤسسة ، كما تقوم المؤسسة بتقديم المعلومات الكافية للعاملين حول كل ما يخص عملهم و المهام الموكلة اليهم .

3) **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 الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,55) بانحراف معياري (0,59)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت (2,33-3,66) و الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو قبول متوسط ، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التوجه نحو الزبون أنها تشكل قبولاً بين متوسط وعالي في المؤسسة. حيث تراوح متوسط عبارات هذا البعد بين (3,33) و (3,71).

ويفسر ذلك أن المؤسسة تهتم بزبائنهم المتمثلين في المرضى و براحتهم و تسعى لتحقيق رضاهم من خلال ترسيخ ثقافة ارضاء الزبون وتسهيل اجراءات خدمتهم في الوقت اللازم.

4) **الدعم الإداري:** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "الدعم الإداري" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة ، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,41) بانحراف معياري (0,58)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت (2,33-3,66) و الذي

يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو قبول متوسط ، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الدعم الإداري أنها تشكل قبولاً متوسطاً. حيث تراوح متوسط عبارات هذا البعد بين (3,22) و (3,75). وهذا راجع إلى الإدارة تساعد العاملين على تطوير مهاراتهم في العمل و حل مشكلاتهم الوظيفية و توجيههم ، كما أنها تهتم بتوطيد العلاقات الانسانية بين العاملين.

- و يتضح من خلال النتائج السابقة في الجدول (06) أن هناك موافقة على وجود تسويق داخلي بالمؤسسة محل الدراسة بمستوى قبول متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,4601)، فالمؤسسة تهتم بتطبيق التسويق الداخلي، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة تقوم بإعداد برامج تدريبية دورية ، كما تقيس درجة استفادتهم من التدريب المقدم لهم ، ويشير نفس الجدول بأن الأفراد المبحوثين يرون أن المؤسسة تقدم لهم المعلومات الكافية حول أدوارهم و المهام الموكلة لهم، و وجود نظام اتصال فعال ، و يوضح نفس الجدول بأن المؤسسة تعمل على تسهيل الاجراءات لزبائنها لتلقي الخدمة ، كما أنها تهدف إلى ترسيخ ثقافة إرضاء الزبون لدى العاملين لديها ، كما يشير الجدول أن المؤسسة تهتم بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل ، و توجيه الأفراد العاملين و حل مشكلاتهم الوظيفية.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور سلوك المواطنة التنظيمية

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني ما هو مستوى سلوك المواطنة التنظيمية السائد في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية في طولقة؟ 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 سلوك المواطنة التنظيمية.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1. الايثار	3,4228	0,71035	3	متوسط
1	أساعد زملائي على القيام بالأعمال الموكلة اليهم	3,41	1,193	3	متوسط
2	أهتم بمساعدة العاملين الجدد على سرعة التأقلم مع جو	3,63	1,179	1	متوسط

				العمل.	
متوسط	4	1,370	3,37	أستجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد .	3
متوسط	2	1,260	3,51	لدي قابلية لمساعدة زملائي الذين لديهم أعباء عمل إضافية.	4
متوسط	5	1,460	3,20	أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.	5
متوسط	1	0,57827	3,5291	2. الكياسة	
مرتفع	1	1,260	3,77	أحترم خصوصيات زملائي في العمل.	6
متوسط	4	1,214	3,25	أتعرف على آراء زملائي قبل اتخاذ القرار و أحترم رغباتهم.	7
مرتفع	2	1,243	3,76	أقدم التشجيع و الدعم المعنوي لزملائي في الأوقات الصعبة.	8
متوسط	5	1,502	3,23	أساهم في حل المشكلات التي تحدث بين العاملين في المؤسسة.	9
متوسط	3	1,189	3,63	أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات و الخبرات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالهم على أحسن وجه.	10
متوسط	5	0,58105	3,2734	3. الروح الرياضية	
متوسط	2	1,148	3,39	إذا أخطأت في حق أي أحد من زملائي فإنني أتقدم بالاعتذار منه.	11
متوسط	3	1,258	3,27	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في العمل.	12

متوسط	4	1,385	3,08	أهتم بالامتيازات و الجوانب الايجابية للمنصب الذي أشغله أكثر من اهتمامي بالجوانب السلبية التي لا تنسجم مع رغباتي.	13
متوسط	5	1,368	2,89	أقوم بتنفيذ الأعمال الاضافية دون تدمير.	14
مرتفع	1	1,193	3,75	أتقبل ملاحظات و اقتراحات زملائي حول أي خطأ في عملي بدون إثارة المشاكل.	15
متوسط	2	0,54398	3,4810	4. السلوك الحضاري	
متوسط	4	1,548	3,39	أتابع بانتظام الإعلانات,المذكرات,المراسلات التي توجهها المؤسسة للعاملين و الرد عليها.	16
متوسط	5	1,217	3,18	أهتم و أحرص على إعطاء صورة ايجابية للآخرين عن المؤسسة.	17
متوسط	3	1,384	3,57	أحرص على حضور الاجتماعات و اللقاءات المتعلقة بالعمل.	18
متوسط	2	1,212	3,62	أحترم أنظمة و تعليمات و قوانين المؤسسة المعمول بها.	19
متوسط	1	1,251	3,65	أتأقلم مع كل التطورات التي يتطلبها نجاحي في عملي بالمؤسسة.	20
متوسط	4	0,61631	3,3873	5. الضمير الحي	
متوسط	2	1,168	3,63	أتقيد بالأنظمة الخاصة و اللوائح التي تصدرها المؤسسة.	21
متوسط	4	1,429	3,10	أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور و الانصراف من العمل.	22

مرتفع	1	1,217	3,67	أتعامل بعناية مع الموجودات العينية(الأجهزة و المعدات) في مكان عملي .	23
متوسط	3	1,249	3,47	أقدم المبادرات لتحسين العمل و تطويره.	24
متوسط	5	1,453	3,06	أعلم جهة عملي مسبقا إذا لم أتمكن من الحضور.	25
متوسط		0,33213	3,4187	سلوك المواطنة ككل	

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

من خلال الجدول رقم (07) نستخلص ما يلي:

1. الايثار: من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد "الايثار" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,42) بانحراف معياري (0,71)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت (2,33-3,66) و الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو قبول متوسط، كما نلاحظ أن كل اجابات أفراد عينة الدراسة أنها تشكل قبولاً متوسطاً. حيث تراوح متوسط عبارات هذا البعد بين (3,20) و (3,63).

فالفرد في هذه المؤسسة يساعد زملاءه في تأدية عملهم كما يقوم بمساعدة العاملين الجدد على سرعة التأقلم في العمل مما يعني وجود جو عمل يتميز بالثقة و الاحترام المتبادل.

2. الكياسة: من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد "الكياسة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,52) بانحراف معياري (0,57)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت (2,33-3,66) و الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو قبول متوسط، كما نلاحظ أن اجابات أفراد عينة الدراسة أنها تشكل قبولاً بين متوسط و مرتفع في المؤسسة، حيث تراوح متوسط عبارات هذا البعد بين (3,23) و (3,77).

و يفسر ذلك بأن العمال يحترمون خصوصيات و رغبات زملاءهم في العمل و يقدمون لبعضهم البعض التشجيع و الدعم المعنوي في الأوقات الصعبة، مما يوفر جو من الانسجام و الأمان في العمل.

3. الروح الرياضية: من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد "الروح الرياضية" جاء بالترتيب الخامس و الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,27) بانحراف معياري (0,58)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت (2,33-3,66) و

الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو قبول متوسط، كما نلاحظ كل اجابات أفراد عينة الدراسة أنها تشكل قبولاً متوسطاً و مرتفعاً في المؤسسة، حيث تراوح متوسط عبارات هذا البعد بين (2,89) و (3,75).

فالعامل في المؤسسة يبادر بالاعتذار من زملاءه في حالة الخطأ كما يتقبل ملاحظاتهم و اقتراحاتهم حول أي خطأ في عمله دون إثارة أي مشاكل، و هذا يعني توفر روح الفريق و العمل الجماعي في المؤسسة.

4. **السلوك الحضاري:** من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد "السلوك الحضاري" جاء بالترتيب الثاني من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,43)

بانحراف معياري (0,54)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت (2,33-3,66)

و الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو قبول متوسط، كما نلاحظ أن اجابات أفراد عينة الدراسة أنها تشكل قبولاً

متوسطاً، حيث تراوح متوسط عبارات هذا البعد (3,18) و (3,65).

و يفسر ذلك أن العامل يحترم الأنظمة و القوانين المعمول بها في المؤسسة و كذا يحرص على الحضور في

الاجتماعات و اللقاءات التي تخص عمله، و هذا يدل على رضاه عن العمل في مؤسسته .

5. **الضمير الحي:** من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد "الضمير الحي" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية

النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,38) بانحراف

معياري (0,61)، و هو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت (2,33-3,66) و الذي

يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو قبول متوسط، كما نلاحظ أن اجابات أفراد عينة الدراسة أنها تشكل قبولاً متوسطاً

في المؤسسة، حيث تراوح متوسط عبارات هذا البعد (3,06) و (3,67).

و يفسر ذلك أن العاملين بالمؤسسة يتقيدون بالأنظمة و التعليمات كما أنهم حريصين في التعامل مع الموجودات

العينية التي تحت تصرفهم، كما يقدون المبادرات لتطوير عملهم و تحسينه، و هذا يدل على احترام العاملين

للمؤسسة التي يعملون بها و قوانينها الداخلية.

- و من خلال النتائج التي يوضحها الجدول (07) أن الأفراد في المؤسسة محل الدراسة يمارسون سلوك المواطنة

التنظيمية بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3,4187)، فالأفراد في المؤسسة يساعدون زملائهم

للقيام بأعمالهم، و يهتمون بمساعدة العاملين الجدد للتأقلم، كما يحترم الأفراد خصوصيات بعضهم و يقدمون

الدعم و التشجيع لزملائهم في الأوقات الصعبة، و يساهمون في حل المشكلات التي تحت في العمل، كما أنهم

يبادرون في الاعتذار من بعضهم عند اقتراف أي خطأ، و يرحبون بملاحظات و اقتراحات زملائهم دون إثارة

المشاكل، و يحترمون التعليمات و القوانين المطبقة في المؤسسة، و يسعون على اعطاء صورة ايجابية عنها، و يحافظون

على ممتلكات مؤسستهم و يقدمون مبادرات لتحسين العمل، و هذا يدل على وجود سلوك المواطنة التنظيمية عال

لدى أفراد عينة الدراسة.

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:

1 اختبار التوزيع الطبيعي

وسنقوم باختبار التوزيع الطبيعي من خلال معامل الالتواء والتفطح (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 والتفطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (08): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	Asymétrie		Kurtosis	
			الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
الأبعاد						
التدريب	2,17	4,50	-1,199	,272	-1,040	,535
الاتصال الداخلي	2,00	4,80	-1,090	,272	,119	,535
التوجه نحو الزبون	2,17	4,83	-1,081	,272	-1,845	,535
الدعم الإداري	1,83	4,50	-1,148	,272	-1,235	,535
التسويق الداخلي	2,70	4,30	-1,129	,272	-1,063	,535
الايثار	1,60	4,80	-1,403	,272	-1,135	,535
الكياسة	1,80	4,80	-1,472	,272	,570	,535

الروح الرياضية	1,80	4,80	,172	,272	-,306	,535
السلوك الحضاري	2,40	4,80	-,064	,272	-,420	,535
الضمير الحي	1,60	4,60	-,058	,272	-,330	,535
سلوك المواطنة التنظيمية	2,80	4,16	,162	,272	-1,006	,535

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

من خلال الجدول (08) يتضح ان معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين [-4,72 و 0,172] و بالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين [-1,063 , 0 570] 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].

2 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 رقم (09): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
0,658	1,520	التدريب
0,880	1,136	الاتصال الداخلي
0,690	1,448	التوجه نحو الزبون
0,816	1,225	الدعم الإداري

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 (1,225 و1,520)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت بين (0,658 و0,880)، وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)،

المطلب الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات

أولاً: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة 0.05" ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (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	3,221	1	3,221	46,071	0,000*
الخطأ	5,383	77	0,070		
المجموع الدوري	8,604	78			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

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

معامل التحديد $R^2=0,374$

معامل الارتباط $R=0,612$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (46,071) وبقية احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)،

و بناء 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 رقم (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بطولقة.

المتغير المستقل	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التسويق الداخلي	0,485	6,788	0,000*	46,071	0,612	0,374

* 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 سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (46,071) وكذلك قيمة (T) البالغة (6,788) 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 مرتفعة بين المتغيرين بنسبة 61,2% حيث أن متغير التسويق الداخلي يفسر ما نسبته (37,4%) من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود "أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية عند مستوى الدلالة 0.05".

و سنحاول تفسير علاقة التأثير هذه من خلال تفسير علاقة كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي بسلوك المواطنة التنظيمية وذلك فيما يلي:

ثانيا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة (0.05) "

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة احصائية للتدريب في سلوك المواطنة التنظيمية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): اختبار أثر للتدريب في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التدريب	0,296	5,712	0,000*	32,623	0,541	0,298

* 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) للتدريب في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (32,623) وكذلك قيمة (T) البالغة (5,712) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,541) حيث أن بعد التدريب يفسر ما نسبته (29,8%) من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية عند مستوى الدلالة 0.05".

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن اهتمام المؤسسة بالعاملين و معرفة احتياجاتهم التدريبية و محاولة تنمية و تطوير مهاراتهم أي الى احساس العاملين أن المؤسسة تقدر قيمتهم و تهتم بهم مما زاد من مبادراتهم التطوعية في العمل .

ثانيا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة (0.05) "

لغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): اختبار أثر الاتصال الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X2	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الاتصال الداخلي	0,218	3,412	0,000*	11,638	0,362	0,131

* 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) للاتصال الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (11,638) وكذلك قيمة (T) البالغة (3,412) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,362) حيث أن بعد الاتصال الداخلي يفسر ما نسبته (13,1%) من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية ، وبالتالي من خلال ماسبق نقبل الفرضية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة 0.05".

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن حرص الإدارة على فتح قنوات التواصل و الحوار و التعامل باحترام و تقدير بين جماعة العمل ، و كذا توفير المعلومات بالكم و النوع و الدقة المطلوبة أدى الى زيادة استعداد العاملين للتعاون و القيام بما هو أكثر من المطلوب منهم

ثالثا: اختبار و تفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوجه نحو الزبون في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة (0.05) "

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

الجدول رقم (14): اختبار أثر التوجه نحو الزبون في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X3	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التوج نحو الزبون	0,293	5,370	0,000*	28,835	0,522	0,272

* 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 سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (28,835) وكذلك قيمة (T) البالغة (5,370) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,522) حيث أن بعد التوجه نحو الزبون يفسر ما نسبته (27,2%) من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو الزبون في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة (0.05)".

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن اهتمام المؤسسة بما يرغب و يفكر فيه الزبون و ذلك لضمان نجاحها و استمرارها ساهم في جعل العاملين يشعرون باهتمام المؤسسة مما زاد في تقديرهم للمؤسسة و بالتالي ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية .

رابعاً: اختبار و تفسير الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة (0.05) " لغرض اختبار وجود أثر ذات دلالة إحصائية للدعم الإداري في سلوك المواطنة التنظيمية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): اختبار أثر الدعم الإداري في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X4	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الدعم الإداري	0,165	2,683	0,000*	7,199	0,292	0,086

* 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 سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (7,199) وكذلك قيمة (T) البالغة (2,683) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,292) حيث أن بعد الدعم الإداري يفسر ما نسبته (8,6%) من التباين الحاصل في سلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على "وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة عند مستوى الدلالة (0.05)".

و يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الأسلوب المتبع من طرف الإدارة في اعطاء الدعم للعاملين و تشجيعهم لإبداء رأيهم و مساعدتهم و توجيههم في تطوير مهاراتهم ساهم في خلق السلوك التطوعي و زيادة ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية.

بالنسبة لتأثير أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة في سلوك المواطنة التنظيمية نجد أنها لم تحقق تأثيرات دالة معنوية ماعدا بعد التوجه نحو الزبون، و هو ما تبينه نتائج الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نتائج تحليل النحدر المتعدد لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة

الأبعاد المستقلة	F	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
التدريب	0,319	0,199	1,707	0,092	0,583	0,340
الاتصال الداخلي	0,212	0,119	1,183	0,241		
التوجه نحو الزبون	0,694	0,417	3,671	0,000		
الدعم الإداري	0,196	0,118	1,127	0,263		

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

من خلال الجدول السابق نجد أن أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة تفسر (34%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، حيث لم تؤثر الأبعاد الثلاثة المتمثلة في (التدريب، الاتصال الداخلي، الدعم الإداري) على المتغير التابع بشكل معنوي، في حين كان المؤثر و المساهم في تفسير سلوك المواطنة التنظيمية البعد المستقل المتمثل في التوجه نحو الزبون و ذلك عند مستوى دلالة 0,000.

خلاصة الفصل:

بناء على ما سبق في الجانب النظري تم اجراء دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية " طولقة " ، حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة" وتصنيفها ، و ماهي المهام المتواجدة بها ، و كيف يسير مجلس إدارتها ، ومما يتكون هيكلها التنظيمي و اعتمدنا الاستبيان كأداة الدراسة التي جرى توزيعها على العمال المتواجدين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "طولقة" .

حيث تضمن الاستبيان على قسمين : تضمن القسم الأول البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتضمن القسم الثاني بدوره إلى محورين :عنوان المحور الأول بالتسويق الداخلي و عنوان المحور الثاني بسلوك المواطنة التنظيمية و هذا لغرض قياس أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب،الاتصال الداخلي،التوجه نحو الزبون،الدعم الإداري) في سلوك المواطنة التنظيمية، و بعد توزيع الاستبانة و استرجاعها تم جمع البيانات اللازمة لتحقيق بيانات الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، و معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة وتحليل الانحدار ، و معامل صدق المحك اختبار التوزيع الطبيعي ، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية ، و توصلنا إلى إثبات صحة أو نفي الفرضيات التي وضعناها و ذلك بقبولها أو رفضها ،حسب ما تم استنتاجه.

الخاتمة :

من خلال الإطار النظري للدراسة تبين لنا أن موضوع التسويق الداخلي من الموضوعات الحديثة في مجال كل من إدارة التسويق كونه يمثل العلاقة بين العاملين و المنظمة، وفي مجال إدارة الموارد البشرية كونه يدعو إلى الاهتمام و تطوير العلاقة بين العاملين. إن تبني مفهوم التسويق الداخلي الذي يعتبر فلسفة تسويقية متميزة داخل المنظمة و ذلك أنه يقوم على تطوير و تحسين الخدمة، وتحقيق رغبات و حاجات الزبائن انطلاقاً من تحقيق حاجات و رغبات العاملين بما يحقق أهدافهم و أهداف المنظمة بما يزيد من فرص النمو و النجاح.

تطبيق هذه الفلسفة ينمي الشعور بالانتماء و الولاء للمنظمة مما يدفع العاملين إلى انتهاج سلوكات خلاقة تتجاوز ما هو محدد و تقليدي كالمواطنة التنظيمية، مما يزيد من فعالية المنظمة و قدرتها على الاستمرار و الوصول إلى مرحلة التميز التنظيمي الذي تسعى كل منظمة للوصول إليها. و هو ما حاولنا إظهاره من خلال دراسة أثر التسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية من خلال إسقاط هذا الأثر على العمال بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة، و قد توصلنا إلى جملة من النتائج النظرية و الميدانية أهمها:

1. النتائج

أ. النتائج النظرية:

من خلال تطرقنا إلى الأدبيات المتعلقة بموضوعي التسويق الداخلي و سلوك المواطنة التنظيمية توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- التسويق الداخلي هو بيع وظائف المنظمة للعاملين و ذلك باختيار أحسن العاملين لشغل الوظيفة على أسس علمية و موضوعية، و تدريبهم و ترقيتهم و مكافأهم، و كل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارة هذه المنظمة و العاملين.
- التسويق الداخلي من أهم أنواع التسويق التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة و خاصة الخدمية منها.
- للتسويق الداخلي مجموعة من الأبعاد و قد تناولنا في دراستنا أربعة أبعاد هي: التدريب، الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبون و الدعم الإداري.
- يعد سلوك المواطنة التنظيمية من أهم المفاهيم الحديثة التي استرعت اهتمام الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي.

- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك طوعي، اختياري من طرف العامل، لا يندرج تحت نظام الحوافز الرسمي.
- يتجلى سلوك المواطنة التنظيمية من خلال خمسة أبعاد أساسية هي: الإيثار، اللطافة و الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري و الضمير الحي.
- للمواطنة التنظيمية آثار عديدة نذكر منها أنها تحسن من مستوى كفاءة و فعالية المنظمة، تحد من التسرب الوظيفي، ترفع الروح الرياضية للعاملين، توحد العلاقات بين العاملين و ترفع من قدرة المنظمة على التكيف و الإبداع.
- يتأثر سلوك المواطنة التنظيمية بالعديد من المتغيرات و هي نوعين: العوامل التي تعزز من سلوك المواطنة التنظيمية، و العوامل التي تعيق ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.
- من بين العوامل التي تساهم في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية نجد التسويق الداخلي، و ذلك من خلال أبعاده المختلفة، فكلما زادت درجة تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات كلما ساهم ذلك في زيادة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية.

ب. النتائج الميدانية:

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى نتائج عديدة أهمها:

- تصورات الباحثين حول مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة جاءت في فئة المتوسط وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة (3,4601) بانحراف معياري (0,41875).
- تصورات الباحثين حول مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة جاءت في فئة المتوسط وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة (3,4601) بانحراف معياري (0,41875).
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، إذ ان هناك علاقة ارتباط قوية بين هذين المتغيرين بلغت (0.612)، فيما فسر التسويق الداخلي (37.4%) من التغيرات الحاصلة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين هذين المتغيرين بلغت (0.541)، فيما فسر التدريب (29.8%) من التغيرات الحاصلة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين هذين المتغيرين بلغت (0.362)، فيما فسر الاتصال الداخلي (13.1%) من التغيرات الحاصلة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو الزبون في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين هذين المتغيرين بلغت (0.522)، فيما فسر التوجه نحو الزبون (27.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
 - وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري في سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين هذين المتغيرين بلغت (0.292)، فيما فسر الدعم الإداري (8.6%) من التغيرات الحاصلة في مستوى سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
2. الاقتراحات:

على ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج يمكن اقتراح مجموعة من النقاط نوجزها فيما يلي:

- ضرورة الاهتمام بتطبيق التسويق الداخلي بشكل أكبر، لما له من منافع كبيرة تتجلى في الحصول على عاملين لهم من القدرات و المهارات العالية في التعامل و تقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة الى الزبائن.
 - ضرورة تفعيل و دعم الأنشطة التدريبية من أجل زيادة قدرات العمال و تحسين مهاراتهم، وكذا تفعيل قنوات الاتصال لتسهيل تدفق المعلومات مما يزيد من شدة التفاعل و الترابط بين العاملين.
 - تشجيع ممارسة العاملين لسلوكيات الدور الإضافي من خلال وضع الأنظمة و التعليمات اللازمة لمكافحة الجهود العفوية و التطوعية لهم.
 - اعتبار سلوك المواطنة التنظيمية أحد المعايير الهامة لغاية منح الجدارة و شغل المناصب الوظيفية في المؤسسة.
3. آفاق الدراسة:

على ضوء أهداف بحثنا الحالي و النتائج التي أسفر عنها و استكمالاً لها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- واقع تطبيق التسويق الداخلي: دراسة مقارنة في المؤسسات العامة و الخاصة.
- واقع و معيقات سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي.

أولاً: المراجع العربية

أ. الكتب

1. بشير العلاق، الطائي حميد، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار العقل، الأردن، 1999.
2. بيل ارثر ، إدارة الأفراد، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2001.
3. تيسير العجارمة ،التسويق المصرفي ،دار حامد ،عمان ،الاردن،2005.
4. ثامر البكري ،التسويق أسس و مفاهيم معاصرة ،دار اليازوري العلمية، الاردن ، 2006 .
5. ريتشارد نورمان ،إدارة الخدمات ،ترجمة عمرو الملاح ،مكتبة العبيكان ،الرياض،2000.
6. سالم الشرايدة ، الرضا الوظيفي : أطر نظرية و تطبيقات عملية ، دار الصفاء ، الاردن ،2008.
7. عادل مُجد زيد ، العدالة التنظيمية ،المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ،2006
8. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2002.
9. علاء فرحان طالب، أمير الجنائي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان،2009.
10. علي مُجد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، مكتبة التجارة و التعاون ، القاهرة ،1992.
11. عماد صفر سالمان ، الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات و الاندماجات الاقتصادية ، منشأة المعارف للطباعة و النشر ،مصر ،2006.
12. فريد التجار ، إدارة الأفراد ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1986.
13. القريوتي مُجد قاسم ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية ، دار الفكر للطباعة و النشر ،عمان ، ط2 ،1993.
14. مُجد العبري ، السلوك التنظيمي ،مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، مصر ،2005.
15. مُجد زاهر دعبول، أيوب مُجد، مبادئ تسويق الخدمات، دار الرضا، دمشق، 2003.
16. مُجد عبد العظيم أبو النجا ، التسويق المتقدم ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008.
17. مُجد فريد الصحن ،التسويق،الدار الجامعية ، مصر،1994.
18. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004.
19. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية ،الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2000.
20. هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط 3 ، 2005 .

ب. المجالات:

1. إحسان دهنش جلاب ، نحو جامعات محلية متوجهة نحو الزبون ، دراسة حالة في كليات جامعة القادسية ، مجلة الباهر ، كلية الادارة و الاقتصاد ،جامعة القادسية ،العراق ، 2014 .
2. أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد17 العدد 2، المملكة العربية السعودية،2003.
3. آل زاهر،علي ناصر شتوي ،سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الملك خالد ،المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل – العلوم الإنسانية و الإدارية ، المجلد 12 ،العدد 1 ، المملكة العربية السعودية ، 2011 .
4. أيمن عبد الله مُجَّد ابو بكر،أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين ,دراسة حالة بنك ابو ظبي الاسلامي-الامارات- فرع مدينة العين ,مجلة العلوم الاقتصادية ,عمادة البحث العلمي جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ,المجلد 16,العدد1, 2015 .
5. بذر كريم ابو تاية ، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 20 ، العدد 2 ، الأردن ، 2012.
6. بشرى هاشم مُجَّد ، أسيل حمدي عثمان ، أثر سلوك المواطنة التنظيمية في تحجيم الإشكالية الاجتماعية ، دراسة استطلاعية تحليلية مقارنة لآراء عينة من العاملين في وزارتي التعليم العالي و البحث العلمي و الأعمار و الإسكان ،مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ،العدد 32 العراق ،2013.
7. خليفة مُجَّد عبد اللطيف، محددات سلوك التطوع التنظيمي في المنظمات العامة: دراسة تحليلية ميدانية في ضوء بعض النظريات السلوكية الحديثة ،المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 5، العدد 1، جامعة الكويت،الكويت .
8. درمان سليمان صادق ،حسان ثابت جاسم ،أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين ,دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي ,مجلة تنمية الرافدين ,كلية الإدارة و الإقتصاد ,جامعة الموصل ,المجلد 75, العدد 29 ,العراق , 2006.
9. راتب السعود ، سوزان سلطان ،سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية و علاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، مجلة العلوم التربوية و النفسية ،كلية التربية ، جامعة البحرين ، المجلد 9 العدد4 ،البحرين، 2008.
10. رجاء جاسم مُجَّد و اخرون ,إجراءات التسويق الداخلي و دوره في أداء العاملين ,بحث تطبيقي في مصرف الرشيد ,فرع البياع ,مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ,العدد 40,العراق, 2014 .
11. رشيد مناصرية ، فريد بن ختو ، سلوك المواطنة التنظيمية و أهميته في تحسين أداء العاملين ،دراسة حالة مؤسسة إتصالات الهاتف النقال موبيليس ، وحدة ورقة ،مجلة آداء المؤسسات الجزائرية ، لعدد 8 ، الجزائر ، 2015، ص 224
12. زياد العزام ، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في بلدية الوسطية في محافظة اربد بالأردن ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 42 ،العدد1 ، الاردن ، 2015 .
13. سلامة عبد الله الطعامسة ، عبد الحفيظ علي حسب الله ، أثر عدالة التعاملات على سلوك المواطنة التنظيمية ،دراسة تحليلية لآراء العاملين في شركات QIZ في الأردن ، مجلة رؤى الإقتصادية ،جامعة الشهيد حمه لخضر ،الوادي ، الجزائر ، العدد 8 ، 2015.

14. سلامة عبد الله خلف الطعامسة، عبد الحفيظ علي حسب الله ، أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية ،دراسة تحليلية للآراء العاملين في شركات QIZ في الأردن ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 16 ، العدد 2 ، الأردن ،2015.
15. عبد الرضا فرج بدرأوي ،رأفت عواد موسى ،العلاقة بين التسويق الداخلي و جودة الخدمة ،دراسة استطلاعية لعيّنة من الزبائن و العاملين في المصارف التجارية العراقية ،مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ،جامعة البصرة ، المجلد 19،العدد 73،بغداد 2013.
16. العطوي عامر علي حسين، أثر العدالة التنظيمية في الأداء السياقي مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 9، العدد 3، العراق، 2007.
17. مُجد حمدي جابر ، أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات المواطنة التنظيمية ، دراسة تطبيقية ، مجلة العلوم الإدارية ، جامعة الملك سعود ،مجلد 21 ، عدد 1 ، الرياض .
18. مُجد ناصر إسماعيل و آخرون ،أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية ،دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة ،مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة ،العدد 30 ، العراق 2012 .
19. معراج هوارى ،مریم شرع ،العلاقة بين سلوكيات المواطنة التنظيمية و جودة الخدمة البنكية المؤثرة في رضا عملاء البنك التجاري الجزائري كأساس لبناء الاستراتيجيات التنافسية ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات غرداية ،العدد 7 ،الجزائر ،2009 ،ص 134 .:

ج. الرسائل و الأطروحات

1. أقطي جوهره، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم السبير، جامعة مُجد خيضر، بسكرة،2014.
2. أميرة مُجد رفعت حواس ، اثر الالتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية ،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة القاهرة ،مصر،2003.
3. بلبالي عبد النبي ،دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن ،دراسة حالة عينة من البنوك التجارية (BDL.BNA.BADR) بأدرار،مذكرة ماجستير في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر،2010.
4. بن زراهي منصور ،التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية ،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة ،2004
5. بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،2009.
6. حامد سعيد شعبان ، أثر علاقة الفرد برئيسه و إدراكه للدعم التنظيمي كمتغيرين وسطين على العلاقة بين العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية ، دراسة ميدانية في كلية التجارة ، كلية التجارة ،جامعة الأزهر ، مصر ، 2003.
7. رائد ضيف الله شوابكة ،أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمية متعدد الابعاد للعاملين في امانة عمان الكبرى ،رسالة ماجستير في الادارة ، كلية الأعمال ،جامعة الشرق الاوسط ،الاردن ،2010.

8. زاهي ابراهيم ابراهيم لبد , عمر احمد رجب ريان , أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني, مذكرة ضمن متطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني, معهد التنمية المجتمعية, الجامعة الإسلامية, غزة, 2013.
9. ساعد قمرش زهرة , دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية , دراسة حالة مركب تكرير البترول بسكيكدة , مذكرة ماجستير في إقتصاد و تسيير المؤسسات , جامعة 20 أوت 1955 , سكيكدة , 2007 .
10. ساهل سيدي مُجد , أفاق تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة إلى بنك الفلاحة و التنمية الريفية , رسالة دكتوراه تخصص تسويق , جامعة تلمسان , 2005 .
11. سلوى محمود محمود مطاحن, تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الاردن , مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال , كلية الاعمال , جامعة الشرق الاوسط , الاردن , 2010.
12. سند بن نصار القحطاني , الأنماط القيادية لمديري المدارس و علاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين , من وجهة نظر معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة جدة , مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط , كلية التربية , أم القرى , المملكة العربية السعودية , 2012.
13. شلابي وليد, دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة, مذكرة ماجستير في علم النفس كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , جامعة مُجد خيضر, بسكرة, 2016.
14. صابرين مراد نمر, أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على ابعاد الأداء السياقي , دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية, مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال, كلية التجارة , عمادة الدراسات العليا , الجامعة الإسلامية , غزة , فلسطين , 2010.
15. الطائب حميد عبد النبي , قياس تقنيات و إجراءات التسويق الداخلي , صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين , رسالة دكتوراه في الإدارة الفندقية و السياحة , كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية , جامعة الزيتونة الأردنية , عمان , الاردن , 2001.
16. عالية بنت ابراهيم طحطوح , تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية , دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة , مذكرة ماجستير في الإدارة العامة , كلية الإقتصاد و الإدارة جامعة الملك عبد العزيز بجدة , المملكة العربية السعودية , 2016.
17. عامر علي حسين ظن أميرة هاتف الجنابي , التوجه نحو الزبون وولائه : تحقيق تجربي لدور الوسيط لإدراك جودة الخدمة , دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من زبائن المصارف الالهية , مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و التجارية , كلية الادارة و الاقتصاد , جامعة القادسية , العراق , 2009.
18. عبد السلام بن شايح القحطاني , سلوك المواطنة التنظيمية و علاقته بالإبداع الإداري دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح , رسالة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية , كلية العلوم الاجتماعية و الإدارية , جامعة نايف للعلوم العربية للعلوم الأمنية , الرياض , المملكة العربية السعودية , 2014.
19. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي , القيادة التحويلية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضبط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة , مذكرة ماجستير , جامعة نايف للعلوم الأمنية , السعودية , 2011.

20. علياء حسني علاء الدين نوح ، أثر الدعم التنظيمي في أداء الشركات و سلوك المواطنة التنظيمية . دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية في مدينة سحاب ، مذكرة ماجستير في دارة الاعمال ،كلية الاعمال ، الشرق الأوسط ، 2013 .
21. فؤاد بوجنانة ، تقييم واقع الاتصال التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الخدمية ،دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال- موبيليس- ،رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص تسويق ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،الجزائر ،2010.
22. محجوبي محمد الاخضر ،أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسة الخدمية ،حالة القطاع البنكي في الجزائر ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق خدمات ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة ابو بكر بلقايد ،تلمسان ،الجزائر،2010.
23. محمد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي مدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية 2007،
24. محمد حسين عبد المحسن أبو سنيّة ، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسطيا ، دراسة عينة من العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة ، مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال ،جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، الاردن ، 2013.
25. هارون سميرة ، فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة ،دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أمجد بوقرة ، بومرداس، الجزائر، 2014.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Organ, podsakoff and Mackenzie ,Organizational Citizenship Behavior its nature :Antecedents and consequeues ,fondation for organizational science ,asage publications series ,ISSUE 1,2006 .
2. Nada ali . internal marketing an exploratory study of the implementation of internel marketing in Small insurance brokers in the UK .doctoral dissertation,the bournemouth university.2010.

الملحق (1)

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



الاستبانة

أخي الفاضل/ أختي الفاضلة

تحية طيبة..... وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان "أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية - طولقة" و نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم ان تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم, فمشاركتم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. و نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الاستاذة المشرفة :

خان احلام

الطالبة:

بن عاشور ياسمينه

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

الغرض من هذا القسم هو معرفة بعض المعلومات الشخصية و الوظيفية الخاصة بكم ، فالرجاء وضع علامة (x) في المكان الذي يناسبكم.

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن: أقل من 30 سنة من 30 الى من أقل من 40 سنة من 40 الى أقل من 50 سنة
من 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي: ثانوي فأقل تقني سامي ليسانس مهندس
ماستر دراسات عليا

4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من سنة 15
من 15 سنة الى أقل من 20 سنة 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستمارة

• المحور الأول: التسويق الداخلي

فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس ابعاد التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة الرجاء تحديد درجة موافقتك و ذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب .

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1. التدريب						
1	تقوم المؤسسة بإعداد و تنفيذ البرامج التدريبية للعاملين بشكل دوري.					
2	يغطي التدريب المقدم نقصا حقيقيا و يكسب العاملين كفاءات و مهارات في انجاز الاعمال .					
3	تحرص المؤسسة على اخضاع العاملين الى برامج تدريبية حول اهم المستجدات في مجال عملهم .					
4	يتم وضع خطط التدريب بناءا على الاهداف المعدة مسبقا.					
5	توفر المؤسسة دعما ماليا كافيا للدورات التدريبية.					
6	تقيس الإدارة درجة استفادة العاملين من التدريب.					
2. الاتصال الداخلي						
7	يمكنني بسهولة الاتصال برئيسي المباشر في حالة مواجهة مشكلة ما في عملي.					
8	يوجد بالمؤسسة نظام اتصالات فعال يسمح بتوفير المعلومات التي					

					أحتاجها في مناصبي.
					9 تقدم الإدارة للعاملين المعلومات الكافية حول أدوارهم و حول مختلف المهام الموكلة اليهم .
					10 توفر المؤسسة للعاملين المعلومات اللازمة عن استراتيجياتها و اهدافها .
					11 تساهم قنوات الاتصال الداخلي في تقريب آراء و قيم العاملين .
3. التوجه نحو الزبون					
					12 تعمل المؤسسة على تسهيل الاجراءات للمرضى لتلقي الخدمة .
					13 تحاول المؤسسة على تقديم الخدمات للمرضى في الوقت اللازم و بأقصى الامكانيات .
					14 تقدم المؤسسة الكثير في سبيل جعل المريض يشعر أنه مهم جدا بالنسبة لها.
					15 تهدف الإدارة الى ترسيخ ثقافة ارضاء المريض لدى العاملين .
					16 ترحب المؤسسة بأي شكوى من المريض و تلبى احتياجاتهم.
					17 يقوم العاملين بالمؤسسة بالرد على استفسارات المرضى مهما كانت انشغالاتهم.
4. الدعم الإداري					
					18 توفر الإدارة بيئة عمل محفزة
					19 تحرص الإدارة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين مثل (الأندية , المواصلات , الإطعام).
					20 تهتم الإدارة بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل.

					21	تدعم الإدارة فرص إبداع العاملين في أعمالهم.
					22	يساعد المديرون العاملين على تطوير مهاراتهم في العمل.
					23	يساعد المديرون على توجيه العاملين و حل مشكلاتهم الوظيفية.

• المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية

فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس ابعاد سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة الرجاء تحديد درجة موافقتك و ذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب.

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1 الايثار						
1	أساعد زملائي على القيام بالأعمال الموكلة اليهم .					
2	اهتم بمساعدة العاملين الجدد على سرعة التأقلم مع جو العمل .					
3	استجيب لتوجيهات رؤسائي في العمل دون تردد .					
4	لدي قابلية لمساعدة زملائي الذين لديهم اعباء عمل اضافية .					
5	أضحى باهتماماتي الشخصية من أجل مصلحة العمل.					
2 الكياسة						
6	أحترم خصوصيات زملائي في العمل .					
7	أتعرف على آراء زملائي قبل اتخاذ القرار و احترم رغباتهم .					
8	أقدم التشجيع و الدعم المعنوي لزملائي في الاوقات الصعبة .					

					9	أساهم في حل المشكلات التي تحدث بين العاملين في المؤسسة.
					10	أقوم بتزويد زملائي بالمعلومات و الخبرات المناسبة التي تساعدكم على أداء أعمالهم على أحسن وجه.
3 الروح الرياضية						
					11	إذا أخطأت في حق أي أحد من زملائي فإنني أتقدم بالاعتذار منه
					12	أتغاضى عن المضايقات البسيطة في بيئة العمل .
					13	اهتم بالامتيازات و الجوانب الايجابية للمنصب الذي أشغله أكثر من اهتمامي بالجوانب السلبية التي لا تتسجم مع رغباتي .
					14	أقوم بتنفيذ الأعمال الاضافية دون تذمر .
					15	أقبل ملاحظات و اقتراحات زملائي حول أي خطأ في عملي بدون إثارة المشاكل.
4 السلوك الحضاري						
					16	أتابع بانتظام الإعلانات,المذكرات,المراسلات التي توجهها المؤسسة للعاملين و الرد عليها.
					17	أهتم و أحرص على إعطاء صورة إيجابية للآخرين عن المؤسسة.
					18	أحرص على حضور الاجتماعات و اللقاءات المتعلقة بالعمل
					19	أحترم أنظمة و تعليمات و قوانين المؤسسة المعمول بها.
					20	أتأقلم مع كل التطورات التي يتطلبها نجاحي في عملي بالمؤسسة.
5 الضمير الحي						
					21	أتقيد بالأنظمة الخاصة و اللوائح التي تصدرها المؤسسة.
					22	أحافظ على التقيد التام بمواعيد الحضور و الانصراف من العمل.

					23	أتعامل بعناية مع الموجودات العينية (الأجهزة و المعدات) في مكان عملي.
					24	أقدم المبادرات لتحسين العمل و تطويره.
					25	أعلم جهة عملي مسبقا إذا لم أتمكن من الحضور.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق (2)

قائمة محكمي استمارة البحث

الرقم	اسم المحكم	المكان الوظيفي
1	أقطي جوهرة	قسم علوم التسيير-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة.
2	بومجان عادل	قسم علوم التسيير-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة.
3	مهني أشواق	قسم علوم التسيير-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة.
4	جيجخ فايزة	قسم علوم التسيير-كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير-جامعة بسكرة.

Abstract :

This study aimed to investigate the effect of internal marketing dimensions (training, internal communication, customer orientation, administrative support) on organizational citizenship behaviors among the employees of the institution of public health neighborhood "Tolga".

We used a questionnaire which distributed to 79 employees as a convenience sample, and we analyzed the data through SPSS program.

The study found that the internal marketing has a direct impact in the organizational citizenship behavior at the institution of public health neighborhood "Tolga", at level (0.05), with ($R^2=37.4\%$).

The study concluded to the suggestions as following: give more importance to internal marketing application of its significant benefits in the form of access to staff who have the capacity and high skills in dealing and the provision of services with a high level of quality for clients, Encourage the practice of working behaviors additional role through the development of systems and the necessary instructions to reward the spontaneous volunteer efforts.

Key words: internal marketing, training, internal communication, customer orientation, administrative support, organizational citizenship behavior .