



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



## الموضوع

# أثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي

دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

الأستاذة المشرفة :

جبيرات سناء

إعداد الطالبة

حسنى هرشة حفيظة

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم علوم التسيير



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ اٰنْشُرُوا

فَاٰنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

( سورة المجادلة - آية 11 )

## الإهداء

الحمد لله فائق الأنوار وجاعل الليل و النهار ثم الصلاة و السلام على سيدنا محمد المختار

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

من دواعي الحب و الأمان أهدي باكورة عملي هذا إلى:

من وهبتي سنين عمرها، وعلمتني معنى الصبر والإيمان، وزرعت في قلبي الإطمئنان ... أمي الحبيبة.

وإلى من مهدت لي دربي ورسمت على شفاهي البسمة، التي أعطتني من روحها وعمرها لغد أجمل.... جدتي الغالية.

وإلى كل من قاسمني الجهد لإنجاز هذا العمل.

إلى صديقاتي والزملاء وكل الأحباب أتمنى أن نبقى مجتمعين ومتحدين.

إلىكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.

حفيظة.

# شكر وعرفان

أبحرنا في بحر الكلام لنقتفوا أحلى كلماتٍ وأحلى الأحرفِ لكنّما الأمواج أردت قاربنا فتحطمتنا خجلاً جميع مجادفنا لو أننا أنشدنا ألف قصيدة لوجدناها في حقكم لا لن تقي سيروا إلى العلياء واقتادوا المنى وامضوا إلى الإبداع دون توقفٍ شكرا لكم يرعاكم رب السماء أما بعد:

الحمد لله الهادي إلى سبيل الرشاد، الموفق بكرمه لطرق السداد، الذي أعانني وأمدني بالصبر والعزيمة، ومكنني من إنجاز هذا العمل، نحمده ونصلي ونسلم على سيدنا محمد بن عبد الله النبي العربي الصادق الأمين نتوجه بجزيل الشكر والامتنان نسديها إلى أستاذتني الفاضلة "جبيرات سناء" أطال الله في عمرها ووفقها لما تحبه وترضاه التي لم تبخل عليا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لني في إتمام هذا البحث.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع أستاذتنا الكرام فلهم منا كل الثناء والتقدير في قسم علوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة- الذين لم ييخلوا في توجيهنا بما احتجنا إليه من كتب من مكنتهم، وإلى جميع الأصدقاء والزملاء الذين قدّموا لنا يد العون.

كما لا يفوتني أن نتقدم بالشكر والعرفان إلى شركة سونطراك والقائمين عليها. وختاماً نسأل الله العلي القدير أن يتقبّل منا هذا العمل وأن يكون خالص لوجهه سبحانه وتعالى.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	البسمة
II	الآية القرآنية
III	الإهداء
IV	شكر و عرفان
V	فهرس المحتويات
VI	قائمة الأشكال والجداول
VII	الملخص
VII	<b>Abstract</b>
أ	مقدمة عامة
أ	1: إشكالية الدراسة
ب	2: أهمية الدراسة
ب	3: أهداف الدراسة
ج	4: التعريفات الإجرائية
ج	5: هيكل الدراسة
د	6: الدراسات السابقة
ح	7: التعليق على الدراسات السابقة
01	<b>الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتسويق الداخلي</b>
02	تمهيد
03	<b>المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي</b>
03	المطلب الأول: مفهوم ومراحل التسويق الداخلي
03	الفرع الأول : مفهوم التسويق الداخلي
07	الفرع الثاني : مراحل تطور التسويق الداخلي
10	المطلب الثاني : أهداف و أهمية التسويق الداخلي
10	الفرع الأول :أهداف التسويق الداخلي
11	الفرع الثاني :أهمية التسويق الداخلي
12	المطلب الثالث:أنواع و مستويات التسويق الداخلي
12	الفرع الأول:أنواع التسويق الداخلي

## فهرس المحتويات

13	الفرع الثاني: مستويات التسويق الداخلي
14	المطلب الرابع: أبعاد التسويق الداخلي و علاقته بالتسويق الخارجي
14	الفرع الأول: أبعاد التسويق الداخلي
17	الفرع الثاني: علاقة التسويق الداخلي التسويق الخارجي
20	المبحث الثاني: التسويق الداخلي كفلسفة حديثة في المنظمة
21	المطلب الأول: إجراءات و تطبيقات التسويق الداخلي
21	الفرع الأول: إجراءات التسويق الداخلي
22	الفرع الثاني: تطبيقات التسويق الداخلي
25	المطلب الثاني: مرتكزات و مبادئ التسويق الداخلي
25	الفرع الأول: مرتكزات التسويق الداخلي
26	الفرع الثاني: مبادئ التسويق الداخلي
26	المطلب الثالث: مزيج ونماذج التسويق الداخلي
26	الفرع الأول: مزيج التسويقي الداخلي
28	الفرع الثاني: نماذج التسويق الداخلي
33	المطلب الرابع: عوامل نجاح و معيقات التسويق الداخلي
33	الفرع الأول: عوامل نجاح التسويق الداخلي
34	الفرع الثاني: معيقات التسويق الداخلي
36	خلاصة الفصل الأول
37	الفصل الثاني: التعلم التنظيمي ومساهمة التسويق الداخلي في تعزيزه
38	تمهيد
39	المبحث الأول: التعلم التنظيمي كتوجه تسييري حديث للمنظمة
39	المطلب الأول: نشأة ومفهوم التعلم التنظيمي
39	الفرع الأول: نشأة التعلم التنظيمي
40	الفرع الثاني: مفهوم التعلم التنظيمي
42	المطلب الثاني: أهمية و أهداف التعلم التنظيمي
42	الفرع الأول: أهمية التعلم التنظيمي
45	الفرع الثاني: أهداف التعلم التنظيمي
46	المطلب الثالث: أنماط و مستويات التعلم التنظيمي



## فهرس المحتويات

46	الفرع الأول: أنماط التعلم التنظيمي
48	الفرع الثاني: مستويات التعلم التنظيمي
51	المطلب الرابع: دواعي و متطلبات التعلم التنظيمي
51	الفرع الأول: دواعي التعلم التنظيمي
52	الفرع الثاني: متطلبات التعلم التنظيمي
55	المبحث الثاني: التعلم التنظيمي كتوجه تسييري حديث للمنظمة
55	المطلب الأول: خطوات و طرق التعلم التنظيمي
55	الفرع الأول: خطوات التعلم التنظيمي
56	الفرع الثاني: طرق التعلم التنظيمي
57	المطلب الثاني: مبادئ و نماذج التعلم التنظيمي
57	الفرع الأول: مبادئ التعلم التنظيمي
58	الفرع الثاني: نماذج التعلم التنظيمي
64	المطلب الثالث: معوقات التعلم التنظيمي وكيفية معالجته
64	الفرع الأول: معوقات التعلم التنظيمي
64	الفرع الثاني: كيفية معالجة التعلم التنظيمي
65	المطلب الرابع: مفهوم المنظمة المتعلمة ووسائل تسييرها
66	الفرع الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة
66	الفرع الثاني: وسائل تسيير المنظمة المتعلمة
68	المبحث الثالث: التعلم التنظيمي من خلال التسويق الداخلي
68	المطلب الأول: التعلم التنظيمي من خلال المنتج الداخلي
68	الفرع الأول: ماهية المنتج الداخلي
70	الفرع الثاني: أثر المنتج الداخلي على التعلم التنظيمي
70	المطلب الثاني: التعلم التنظيمي من خلال السعر الداخلي
70	الفرع الأول: ماهية السعر الداخلي
72	الفرع الثاني: أثر السعر الداخلي على التعلم التنظيمي
73	المطلب الثالث: التعلم التنظيمي من خلال التوزيع الداخلي
73	الفرع الأول: ماهية التوزيع الداخلي
74	الفرع الثاني: أثر التوزيع الداخلي على التعلم التنظيمي

## فهرس المحتويات

75	المطلب الرابع: التعلم التنظيمي من خلال الترويج الداخلي
75	الفرع الأول: ماهية الترويج الداخلي
77	الفرع الثاني: أثر الترويج الداخلي على التعلم التنظيمي
79	خلاصة الفصل الثاني
80	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات
81	تمهيد
82	المبحث الأول: تقديم مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة
82	المطلب الأول : تعريف المؤسسة الوطنية سوناطراك الأم
83	المطلب الثاني :تعريف مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة
84	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة
89	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية
89	المطلب الأول : منهج وحدود الدراسة
89	الفرع الأول :منهج الدراسة
89	الفرع الثاني:حدود الدراسة
90	المطلب الثاني:نموذج وفرضيات الدراسة
90	الفرع الأول:نموذج الدراسة
91	الفرع الثاني:فرضيات الدراسة
92	المطلب الثالث: مجتمع و عينة الدراسة
92	الفرع الأول : مجتمع الدراسة
92	الفرع الثاني: عينة الدراسة
96	المطلب الرابع: أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية
96	الفرع الأول: أداة الدراسة
99	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية
100	المبحث الثالث: عرض و مناقشة النتائج
100	المطلب الأول: عرض نتائج فقرات متغيري الدراسة
100	الفرع الأول: متغير التسويق الداخلي
103	الفرع الثاني: متغير التعلم التنظيمي
106	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الأثر

## فهرس المحتويات

106	الفرع الأول: الاختبارات القبلية
109	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى و فرضياتها الفرعية
114	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الفروق الشخصية
114	الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية
116	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
119	المطلب الرابع: مناقشة النتائج
119	الفرع الأول: مناقشة نتائج الاستبيان
119	الفرع الثاني: تفسير نتائج الفرضيات
122	خلاصة الفصل الثالث
123	خاتمة عامة
126	قائمة المراجع
136	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	بعض المقاربات التسويق الداخلي	05
02	أبعاد التسويق الداخلي عند مختلف الباحثين	15
03	أوجه الاختلاف بين التسويق الداخلي و الخارجي	18
04	الخصائص العامة لعينة الدراسة	93
05	درجات مقياس ليكارت الحماسي	97
06	درجات القيم حسب مقياس ليكارت الحماسي للحكم على إجابات الأفراد	97
07	تحليل الثبات و الصدق لكل متغيري التسويق الداخلي و التعلم التنظيمي	98
08	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث	100
09	المتوسطات الحسابية و الأهمية النسبية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات التعلم التنظيمي	104
10	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	106
11	اختبار معامل تضخم التباين و التباين المسموح	107
12	اختبار التوزيع الطبيعي بمعاملي <b>Skewness</b> و <b>Kurtosis</b>	108
13	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	108
14	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل و أبعاده على التعلم التنظيمي	109
15	تقدير معاملات النماذج المفسرة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع	111
16	نتائج تحليل التباين <b>T</b> حسب متغير الجنس	113
17	نتائج تحليل التباين <b>Anova</b> حسب متغير العمر	114
18	نتائج تحليل التباين <b>Anova</b> حسب متغير المؤهل العلمي	114
19	نتائج تحليل التباين <b>Anova</b> حسب متغير الخبرة	115
20	نتائج تحليل التباين <b>Anova</b> حسب متغير الجنس	116
21	نتائج تحليل التباين <b>Anova</b> حسب متغير العمر	116
22	نتائج تحليل التباين <b>Anova</b> حسب متغير المؤهل العلمي	117
23	نتائج تحليل التباين <b>Anova</b> حسب متغير الخبرة المهنية	117

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	أنواع التسويق الداخلي	01
19	التوجه التسويقي التكاملي	02
20	إجراءات التسويق الداخلي	03
29	نموذج <b>Berry</b> للتسويق الداخلي	04
30	نموذج إدارة خدمات التسويق <b>Tansuhaj</b> و زملائها	05
31	نموذج <b>Coronoos</b> للتسويق الداخلي	06
33	نموذج أحمد و رفيق للتسويق الداخلي	07
44	أهمية التعلم التنظيمي	08
51	مستويات العلم التنظيمي	09
59	نموذج <b>Huber</b>	10
61	نموذج <b>Smith</b>	11
62	نموذج ممارسة عملية التعلم التنظيمي	12
83	الهيكل التنظيمي لقسم الصيانة سوناطراك	13
88	هيكل التنظيمي لمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة	14
90	نموذج الدراسة	15
94	المدرج التكراري لمتغير الجنس	16
94	المدرج التكراري لمتغير العمر	17
95	المدرج التكراري لمتغير المؤهل العلمي	18
95	المدرج التكراري لمتغير لسنوات الخبرة	19
113	التمثيل البياني للبوافي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية	20
114	المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية	21

تهدف الدراسة الحالية إلى البحث عن فهم أفضل للعلاقة التي تربط بين التسويق الداخلي و التعلم التنظيمي ،وذلك من خلال بناء نموذج قابل لتطبيق ،يتكون من متغيرين أساسيين و المتمثلين في التسويق الداخلي بأبعاده المتمثلة بعناصر مزيج التسويقي (المنتج الداخلي ،السعر الداخلي ،التوزيع الداخلي ،الترويج الداخلي) و التعلم التنظيمي بأبعاده المتمثلة في مراحل عملياته وفقا لنموذج Huber.

وبغية تحقيق ذلك ،تم تصميم استبيان مكون من 35 عبارة ، تم توزيعها على عينة من إطارات مديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة- ،حيث اعتمدنا على عينة عشوائية البالغ حجمها 70 إطار من المجتمع الأصلي البالغ 95 إطار ،واسترجاعها بأكملها ،فقد كانت قابلة لتحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss.v20.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هو أن مديرية محل الدراسة تطبق أن هناك ممارسة لعناصر المزيج التسويقي الداخلي يشكل ضمني وليست مقصودة و موجهة لتحقيق أهداف التسويق الداخلي ،وتتم بشكل متوسط بالتعلم التنظيمي ،هذا من وجهة نظر الباحثين،بالإضافة إلى وجود أثر للتسويق الداخلي وكل بعد من أبعاده على التعلم التنظيمي ،وعدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول متغير التسويق الداخلي تعزى للمتغيرات (العمر،المؤهل العلمي، الخبرة)،بينما توجد فروق على مستوى الجنس أما بالنسبة للتعلم التنظيمي فأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول التعلم التنظيمي تعزى للمتغيرات (الجنس ،العمر ، المؤهل العلمي) ،بينما توجد فروق على مستوى (الخبرة).

واستنادًا على النتائج المتوصل إليها ،تم تقديم مجموعة من التوصيات استكمالاً لمستلزمات الدراسة و لغرض الإفادة منها.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي ،مزيج التسويق الداخلي ،التعلم التنظيمي ،المنظمة المتعلمة.

## Abstract

---

The current study aims to seek a better understanding the relationship between the internal marketing and organizational learning, by building an applicable model, consisting of two main variable representing in internal marketing mix elements (internal product, internal price, internal promotion) and organizational learning with its dimensions represented in the stages of its operation according to Huber model.

In order to achieve this ,It is designed a questionnaire consists ,of a 35 statement questionnaire ,distributed to a sample of the Sounatrak Directorate of Maintenance – Biskra - ,based on a random sample of 70 frames from the original community of 95 frames ,and retrieved in its entirety, was susceptible to statistical analysis using the Spss.v20 program. One of the most important findings is that the Directorate of the study applied a practice that there are elements of the internal marketing mix is implied, not deliberate and targeted to achieve the objectives of the internal market, paying an average organizational learning, this from the viewpoint of the respondents, as well as a sign of internal market and every dimension of the organizational learning, and there was no statistically significant differences in the responses of respondents about changing the internal marketing attributed to variables (age, academic qualifications, experience), while there are differences in terms of gender for organizational learning the results showed no statistically significant differences in the responses of respondents on organizational learning attributed to variables (sex, age, academic qualifications), while there are differences on the level of (experience).

According to the results, it was a series of recommendations to supplement school supplies for the purpose of taking advantage of it.

Keywords: Internal Marketing, Internal Marketing Mix, organizational learning, a learning organization.

# Abstract

---



## مقدمة عامة

يشهد العالم تحولات و تغيرات عديدة أثرت على عالم الأعمال، و أعادت تشكيل ملامحها نتيجة للعولمة وما صاحبها من ثورة في أساليب الاتصال و التكنولوجيا، و زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي و الدولي، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام المتنامي بالعنصر البشري و اعتباره مورد استراتيجيا، واستثمارا ناجحا في حالة إذا أرادت المنظمة التفوق و التميز عن نظيراتها. وقد واكب ذلك، ظهور مفاهيم إدارية معاصرة لتتماشى مع هذه التغيرات ، حيث وجد أن مصطلحي التسويق الداخلي و التعلم التنظيمي يلقيان في الوقت الراهن اهتماما متزايد من قبل الباحثين باعتبارهما شرطين أساسين لبقاء المنظمة و المحافظة على ديمومتها في ظل اقتصاد يتميز بالتعقيد و اللابيقين.

فيعتبر التسويق الداخلي من أهم المقاربات التي اهتمت بالموارد البشري ، عن طريق عدة ممارسات و سياسات فعالة التي تثير على سلوكيات و تصرفات هذا الأخير اتجاه عمله، وقد ظهرت كفكرة و مفهوم فقط على مستوى الإدارة اليابانية لكن كتطبيق و مقارنة معترف بها في أواخر السبعينيات و أوائل الثمانينيات ليكون الانتقال من المفهوم الخارجي للتسويق إلى التسويق الداخلي الذي يعتبر المورد البشري عميلا داخليا لديه حاجات و رغبات يجب إشباعها بهدف بناء علاقة تميز ولاء وكذا تحصيل كل طرف على مكاسب دون أن يكون الطرف الآخر خاسرا، وذلك بخلق القيمة للفرد و السماح للمنظمة باكتساب مواهب جديدة و تعزيز علامتها. ففعاليتها تصب في فعالية التسويق الخارجي ، ونجاحه بالضرورة يؤدي إلى نجاح الثاني ، وهو ما أكده varey بأنه أداة لتطوير و تسريع التوجه السوقي داخل المنظمة<sup>1</sup>، لذلك ينظر له كشرط أولي لتحقيق الزائن الخارجين.

أما التعلم التنظيمي الذي تعود جذوره بوصفه مفهوماً إلى عدد من الميادين كعلم النفس ، العلوم الإدارية و الإستراتيجية ، و علم الأنثروبولوجي الثقافي ، فهو يمثل عملية اجتماعية تتفاعل فيها جهود الأفراد و الجماعات و جميع أصحاب المصلحة للمساهمة في تطوير المعرفة و التفكير المستمر بهدف إعادة صياغة أطرها الفكرية و هياكلها و استراتيجياتها ، وذلك من خلال ربط المعرفة الشخصية الجديدة بالقاعدة المعرفية للمنظمة لامتلاك مقدرات تكيفية تمنح المرونة للمنظمة من أجل مواكبة متغيرات المحيط . فجوهرة التنظيمي يستهدف الانتقال الذي يجب أن تعرفه المنظمة للوصول لحالة المنظمة المتعلمة أي تقوم على ركنين أساسين يتمثل الأول في قدرتها على الابتكار المستمر وبتسارع أكبر من نظيراتها من المنظمات الأخرى ، و يكمن الثاني في أن الركن الأول لا يمكن حدوثه إلا من خلال إطلاق العنان للقدرات المنظورة و غير المنظورة لجميع أفراد المنظمة و على اختلاف مستوياتهم التنظيمية.

### 1. الإشكالية الدراسة:

إن دخول المنظمات القرن الحادي و العشرين وما فيه من التحولات و تغيرات متسارعة نتيجة الثورة الرقمية و المعلوماتية، فرض عليها واقعا جديداً يلزم عليها تبني مفاهيم تسييرية جديدة للتكيف مع هذه التغيرات، من اهمها التعلم

<sup>1</sup> Sherkary G.A , the impact of intrernal marketing on organizational commitment in banking industry through Structural equation modeling , Vol3, N9. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in business ,2012, P19.

## مقدمة عامة

التنظيمي الذي يعد ضرورة ملحة لتقدم المنظمة وبقائها إذ يسهم بشكل حاسم في التفاعل مع التغيير وعدم التأكد البيئي ويخلق فرصاً للميزة التنافسية .

وفي هذا السياق، تستدعي الحاجة إلى توفير بيئة تسييرية تضمن التعلم وتشجعه، وقد يكون ذلك من خلال التسويق الداخلي الذي يعتبر سيورة أكثر تعقيداً من كونها عملية اتصال، تتطلب استخدام جميع عناصر المزيج التسويقي من أجل تسيير المعرفة وتنمية الكفاءات بمنظور التسويقي .

واستناداً على ما تقدم، تتجسد الإشكالية الدراسة التي يمكن صياغتها في السؤال التالي:

ما هو أثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي؟

ومن هذا السؤال تنبثق مجموعة من الأسئلة الفرعية و المتمثلة في:

- ✓ ما هو أثر المنتج الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي؟
- ✓ ما هو أثر السعر الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي؟
- ✓ ما هو أثر التوزيع الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي؟
- ✓ ما هو أثر الترويج الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي؟
- ✓ ما هو واقع التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما هو واقع عملية التعلم التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ ما هو أثر التسويق الداخلي في التعلم التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة؟

### 2. أهمية الدراسة:

تستند الدراسة أهميتها من كونها تعالج موضوع التسويق الداخلي و أثره في التعلم التنظيمي ،الذي أصبح يحتل أهمية كبرى في الأوساط الإدارية لما له من دور في جعل المنظمة أكثر قدرة على التعامل مع ما يدور من حولها من تغيرات ،ولما له دور في تحسين أداؤها للوصول إلى التميز .

وعلى العموم، فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها للأسباب التالية:

- ✓ يتميز موضوع بالأصالة لندرة الدراسات و البحوث التي تناولته على حسب علم الطالبة.
- ✓ تنامي مؤخراً الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي نتيجة تغير مكانة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة.
- ✓ حتمية التغير من أجل مواكبة التحديات و التوافق مع الاتجاهات الحديثة التي تسود الاقتصاد.

### 3. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي الذي تسعى هذه الدراسة نحو تحقيقه هو توضيح أثر الذي يجمع بين التسويق الداخلي و التعلم التنظيمي، و من هذا الهدف العام تتفرع جملة من الأهداف التفصيلية و المتمثلة في :

- ✓ تقديم إطار نظري لكل من التسويق الداخلي و التعلم التنظيمي .
- ✓ التعرف على واقع التسويق الداخلي في مديرية الصيانة لشركة سونطراك -بسكرة- .

## مقدمة عامة

- ✓ التعرف على واقع عملية التعلم التنظيمي بمديرية الصيانة لشركة سونطراك -بسكرة-
- ✓ التوصل إلى شكل العلاقات بين متغيرات النموذج و بالتالي التوصل إلى نموذج يحدد أثر المتغيرات الضرورية على التعلم التنظيمي.

✓ تقديم جملة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة بناء على نتائج المتوصل إليها.

### 4. التعريفات الإجرائية:

فيما يلي سنعرض التعريفات الإجرائية لمتغيري الدراسة و لذا أبعادها :

- **التسويق الداخلي:** هو "التعامل مع الموظفين على أنهم عملاء داخليين وكذلك التعامل مع الوظائف على أنها منتجات داخلية و جب تصميمها وتطويرها لترضي رغبات واحتياجات هؤلاء العملاء الداخليين "

وتمثلت أبعاد هذا المتغير فيما يلي:

- ✓ **المنتج الداخلي:** هو الوظيفة المصحوبة بالمهارات التشغيلية الأساسية لبرامج التدريب الهادف لتطوير المعرفة الموظفين.
- ✓ **السعر الداخلي:** هو يعبر عن تكلفة الفرصة البديلة المرتبطة بالوظيفة.
- ✓ **التوزيع الداخلي:** يتعلق بمكان العمل الذي يلتقي فيه الموظفين المنتج المقدم لهم ، والمكان الذي يؤدي فيه الموظف وظيفته ، كما يمثل البيئة التي تحدث فيها المعاملات بين مختلف الأطراف، أي المؤسسة و العملاء الداخليين.
- ✓ **الترويج الداخلي:** ويتمثل في الاتصال في مكان العمل ، ونقل الرسائل الإيجابية التي تؤدي إلى تحقيق موقف ايجابي للموظف.

- **التعلم التنظيمي** هو العملية التي يتم من خلالها إحداث التغيرات المخططة بالمنظمة و إعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغيرات البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة.

وتمثلت أبعاد هذا المتغير فيما يلي:

- ✓ **اكتساب المعرفة:** هي العملية التي يتم من خلالها اكتساب أو الاستحواذ المعرفة
- ✓ **نشر المعلومات:** هي العملية التي من خلالها يتم إعطاء معنى للمعلومة.
- ✓ **توزيع المعلومات:** هي العملية التي تشارك من خلالها المنظمة المعلومات فيما بين وحداتها، وبالتالي ينتج المعرفة أو فهم جديد.

- ✓ **الذاكرة التنظيمية:** هي العملية التي تقوم بتخزين المعارف و المعلومات و الخبرات المرتبطة بأنشطة و أعمال المنظمة وإنجازاتها.

### 5. هيكل الدراسة:

- من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة سيتم تقسيم هذه الأخيرة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين و فصل تطبيقي.
- ففي الفصل الأول سنتطرق إلى مدخل مفاهيمي للتسويق الداخلي من مبحثين ، سنتناول في المبحث الأول ماهية التسويق الداخلي من حيث مفهومه و مراحل له ، أهدافه و أهميته ، أنواعه و مستوياته ، أبعاده و علاقته بالتسويق

## مقدمة عامة

الخارجي. أما المبحث الثاني المعنون بالتسويق الداخلي كفلسفة حديثة في المنظمة، سيتم التطرق إلى إجراءات و تطبيقات التسويق الداخلي ، مرتكزات و مبادئ التسويق الداخلي ، مزيج ونماذج التسويق الداخلي ، عوامل نجاح التسويق الداخلي و معيقاته.

أما الفصل الثاني المعنون بالتعلم التنظيمي و مساهمة التسويق الداخلي في تعزيزه ، و سيتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ، سنتناول في المبحث الأول ماهية التعلم التنظيمي من خلال التطرق إلى نشأته و مفهومه، أهميته و أهدافه، أنماطه ومستوياته، دواعيه ومتطلباته، أما المبحث الثاني فسيخصص للتعلم التنظيمي كتوجه تسييري حديث حيث سنتطرق فيه إلى خطوات وطرق التعلم التنظيمي ، مبادئ ونماذج التعلم التنظيمي ، معوقات التعلم التنظيمي و كيفية معالجته ، ثم مفهوم المنظمة المتعلمة ووسائل تسييرها أما المبحث الثالث و الأخير سنتناول فيه التسويق الداخلي من خلال التعلم التنظيمي ، أي تحديد أثر المتغير الأول على المتغير الثاني ، من خلال تخصيص مطلب لعنصر من عناصر مزيج التسويق الداخلي و أثره على التعلم التنظيمي .

أما فيما يخص الفصل الثالث الخاص بالدراسة التطبيقية في مديرية الصيانة لشركة سونطراك -بسكرة- فسنتقوم بتقسيمه إلى ثلاث مباحث ، سنتطرق في المبحث الأول إلى نشأة المؤسسة محل الدراسة ، أما المبحث الثاني سنتناول فيه منهجية الدراسة الميدانية ، من خلال التطرق إلى منهج وحدود الدراسة ، نموذج وفرضيات الدراسة ، مجتمع وعينة الدراسة ، أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية . أما المبحث الثالث و الأخير الخاص فهو يتعلق بعرض و مناقشة النتائج ، اختبار فرضيات الأثر ، اختبار فرضيات الفروق الشخصية ، مناقشة نتائج.

### 6. الدراسات السابقة:

أ. دراسات متعلقة بالتسويق الداخلي:

- دراسة محجوبي محمد الأخضر " أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسات الخدمية " ،رسالة ماجستير ، تخصص تسويق الخدمات ، جامعة أبو بكر بالقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2010.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجود ومدى تأثير عناصر المزيج التسويقي ( الوظيفة ، الالتزام ، التوزيع الداخلي ، الترويج الداخلي) على مستوى الرضا الوظيفي و المصداقية في البنوك عينة الدراسة ، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، من خلال جمع وتحليل المعلومات الضرورية لوضع الإطار النظري ، و إعطاء نظرة شاملة لمفاهيم ومتغيرات البحث ، بالإضافة إلى المسح الميداني لعينة من الوكالات البنكية بمنطقة ورقلة باستخدام الاستبيان لاستطلاع آراء عينة الدراسة ومن أجل ذلك تم توزيع 70 استمارة على عينة من موظفي البنوك العمومية الجزائرية بمنطقة ورقلة ، و 100 استمارة إلى عينة من الزبائن لدى تلك البنوك.
- وخلصت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي كأسلوب متفرد للإدارة و كفلسفة تسويقية متميزة ، يلعب دور مهم في الحياة الوظيفية للمنظمة الاقتصادية الخدمائية وذلك بما فيه من تطوير وتحسين الجودة و الوفاء بالالتزامات تجاه الزبائن انطلاقا من تحقيق رضا الموظفين. كما يمكن القول أيضا أن البنوك عينة الدراسة لم تصل بعد إلى فهم و إدراك فلسفة التسويق

## مقدمة عامة

الداخلي ، حيث أظهر الواقع الميداني عدم استيعاب تلك البنوك لهذه الفلسفة و التوجه في التعامل مع الموظفين وهي بذلك تفوت على نفسها الكثير من فرص التميز و النجاح .

و على ضوء ما تم تطرق إليه الباحث من نتائج فقد أوصى بالتالي :

- يوصي الباحث البنوك عينة الدراسة بالسعي إلى فهم و تبني فلسفة التسويق الداخلي انطلاقاً من التنسيق بين إدارة الموارد البشرية و إدارة التسويق .

- ضرورة البحث في حاجات و رغبات الموظفين و العمل على تلبيتها بما يساهم في رفع مستوى الالتزام لديهم .

- دعم و تفعيل نظام التحفيز بالشكل الذي يساهم في تحسين الأداء و التنفيذ .

- دراسة أسباب عدم الرضا الموظفين عن الأجور و المكافآت .

- تفعيل برامج الترويج و الاتصال الداخلي بشكل يساهم في تقريب المنافع و الامتيازات التي توفرها الوظيفة و الانتماء إلى المنظمة و الموظفين من أجل زيادة الالتزام لديهم .

- العمل على تزويد عمال الاتصال بمختلف المعلومات الضرورية و خاصة المعلومات التسويقية و منحهم أكثر حرية و مرونة في التعامل مع احتياجات و مشاركة الزبائن ، مما يساعد في التسويق الايجابي المنظمة .

● دراسة رائد ضيف الله شوابكة " أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي المتعدد الأبعاد في أمانة عمان الكبرى ، رسالة ماجستير في الإدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن ، 2010 .

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى أهمية مفاهيم التسويق الداخلي بصورة نظرية و تقديم برامج تساعد على تطبيقه داخل أمانة عمان الكبرى ، كما هدفت إلى توضيح أهمية تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية بشكل عام و في أمانة عمان الكبرى بشكل خاص .

وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات كالوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الانحدار ، و توصلت هذه الدراسة بأن هناك أثر واضحاً لأبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في ( التدريب ، و التمكين ، و فرق العمل ، و المعلومات التسويقية ، و الدعم الإداري ) في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين في أمانة عمان الكبرى بأبعاده الثلاثة (الاتجاهي و الاستمراري و المعياري) .

● دراسة شاكر تركي إسماعيل "التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية" (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد و العلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة) ، جامعة فيلادلفيا ، عمان ، الأردن ، 2011 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية ودرجة تبني الجامعات الخاصة لهذا المفهوم ، وأهميته في إكسابها ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الحادة من الجامعات الخاصة العاملة في الأردن و المتمثلة في ( الحوافز و المكافآت ، و وضوح الأدوار العمل ، تدريب و تطوير العاملين ، العلاقات العامة الداخلية) و أثر ذلك على تحسين الأداء الاستراتيجي لمخرجاتها التعليمية ، و المحافظة على صورتها المشرفة بين

## مقدمة عامة

الجامعات، وزيادة الطلب على خريجها في أسواق المحلية العربية، وبالتالي زيادة حصتها السوقية ونمو أرباحها. وقد استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية اختبار عينة مكونة من 430 مفردة من العاملين في كليات الاقتصاد و العلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة.

وقد توصلت الدراسة إلى أهمية تبني مفهوم التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية فيها كمدخلات رئيسية للعملية التعليمية، وانعكاس ذلك على جودة مخرجات العملية التعليمية، وأثر ذلك على اختبار الطلبة لجامعة محددة دون غيرها.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تصميم و توصيف الوظائف و تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، واعتماد المكافآت و الحوافز للعاملين الذين يحققون أداء متميزاً في تقديم الخدمة التعليمية.

• دراسة أيمن عبد الله محمد أبو بكر " أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين " دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي ، المجلد 16 ، العدد 1 ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة أبوظبي ، الإمارات ، 2015.

سعت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة بنك أبوظبي الإسلامي فرع مدينة العين، وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي ب"التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز و المكافآت و الاتصال الداخلي، واستعان الباحث في اختبار ممارسات التسويق الداخلي بناء على الدراسات السابقة، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في بنك أبوظبي الإسلامي وتم أخذ عينة عشوائية مقدارها 100 استبانة، تم استرداد 85 استبانة، صالحة للتحليل الإحصائي وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

وقد توصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التمكين، والبرامج التدريبية، والاتصال الداخلي وممارسة الحوافز و المكافآت في رضا العاملين البنوك الإسلامية.

كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحقيق مستويات عالية من الرضاء الوظيفي بين أفراد التنظيم من خلال ممارسة القيادة المناسبة، وينبغي عليهم كذلك أن يؤثروا في الالتزام الانفعالي لتحسين إحساس العاملين بالرضاء الوظيفي.

ب. دراسات متعلقة بالتعلم التنظيمي:

• دراسة حمد بن قبلان آل فطيح "علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية" ، أطروحة دكتوراه ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2013.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إسهام تطبيقات القيادة التحويلية في تحقيق التعلم التنظيمي بالأجهزة الأمنية دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام و المديرية العامة للجوازات بالرياض، حيث تناولت الدراسة مفهوم القيادة والقيادة التحويلية و التعلم التنظيمي و الفرق بين التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة، وقد استندت الدراسة في مقاربتها المنهجية على المنهج الوصفي المسحي لجمع اللبانات الميدانية و الأسلوب الوثائقي و التحليلي لبناء الخلفية العلمية و الإطار النظري للدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض و البالغ عددهم 521 ضابطاً، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

## مقدمة عامة

- توفر السلوك القيادي التحويلي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة.
- توفر ممارسة التعلم التنظيمي بالأجهزة الأمنية بدرجة مرتفعة.
- وجود علاقة إيجابية طردية بين القيادة التحويلية و التعلم التنظيمي .
- وجود مزايا للقيادة التحويلية و التعلم التنظيمي في تنمية المهارات و القدرات الإبداعية و الابتكارية.
- دراسة أحمد أيمن ديوب "أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي دراسة تطبيقية في قطاع المصارف بدمشق ، كلية الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، 2013.

هدفت الدراسة لتحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي تطوير المسار الوظيفي في قطاع المصارف محل الدراسة ، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع البحث من المصارف العامة و الخاصة ، إذ قام الباحث بتوزيع 90 استمارة على هذه المنظمات بواقع استمارة 15 استمارة في كل مصرف على العاملين في هذه المصارف ، استرجع 75 استمارة منها بواقع نسبة إجابة بلغت 83% واستخدم الباحث التكرارات و النسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، وتحليل الانحدار لتحليل نتائج الدراسة ، وقد جاءت نتائج البحث دالة على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي و تطوير المسار الوظيفي في المصارف محل الدراسة.

- دراسة بلقاسم جواوي " التعلم التنظيمي و علاقته بالتمكين العاملين" ، دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية الأغواط ، رسالة ماجستير في علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، تخصص علم النفس العمل و التنظيمي ، قسم العلوم الاجتماعية ، بسكرة ، الجزائر ، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي أو التخصص الوظيفي ، ولتحقيق أهداف الدراسة انتهج الطالب الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على استبيان ، وشمل مجتمع الدراسة جميع عمال مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط و البالغ عددهم (327) عامل ، اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد مفرداتها (111) وزعت عليها أداة الدراسة ، وقد تمكن الطالب من استرجاع (95) منها كانت الاستبانة الصالحة للدراسة (92) استبيان ، وقد استعان الطالب الباحث بالأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة ، ومعاملات الارتباط ألفا كرونباخ و بيرسون و اختبار (T test) و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي ، وقد جاءت نتائج الدراسة تفيد وجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين ، وجاء مستوى التعلم التنظيمي متوسط فيما كان مستوى تمكين العاملين مقبولا ، مما يعكس دور فعالية التعلم التنظيمي في زيادة الإحساس بالثقة و الحرية و شعور العمال و تنمية مستوى التمكين لديهم.

- دراسة عبد المالك حجيقي و سارة عبيدات "واقع ممارسات التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية (SOTRAMEST)" جامعة باجي مختار ، عنابة الجزائر ، 2014.



## مقدمة عامة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر (SOTRAMEST) من خلال قياس اثر مرتكزات الأساسية المدعومة لاكتساب و تقاسم المعارف في ممارسة التعلم الفردي، الجماعي، وعلى مستوى الكلي للشركة لتحقيق أهداف الدراسة، اقترح الباحثان نموذجاً يتكون من المتغيرات المستقلة المتمثلة في ( مرونة الهيكل التنظيمي، القيادة المشجعة على التعلم التنظيمي بمسؤولياته الثلاثة وقد وزعت استبانة على عينة مكونة من 263 عامل أي نسبة 60% من مجتمع الدراسة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss و الأساليب الإحصائية الملائمة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين المرتكزات الأساسية المدعومة لاكتساب و تقاسم المعارف و المستويات ممارسة التعلم التنظيمي وبناءً على ذلك توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتفعيل التعلم التنظيمي وتعزيزه بصفة ديناميكية ومتواصلة.

### 7. التعليق عن الدراسات السابقة:

بنظرة عامة على الدراسات السابقة يتبين لنا أنه كان لها أثر كبير في دراستنا سواء من الناحية النظرية لتغطية مضامين متغيري النموذج الافتراضي أو من ناحية تحديد أبعادها و تصميم أداة الدراسة ، إلا أنها تتميز عنهم في أنها أخذت منحى جديد في التركيز على البحث في العلاقة بين التسويق الداخلي و التعلم التنظيمي باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المنظمة على التكيف و ضمان الاستمرارية . بالإضافة إلى كونها قامت بتطبيق النموذج الافتراضي على مؤسسة صناعية تقدم منتجات سلعية، في حين أن الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي تمت على مستوى مؤسسات خدمية ، كون هذا المفهوم ظهر في البداية في هذا النوع من المؤسسات .



## تمهيد

إن إحدى التطورات الهامة التي طرأت على عصرنا ، هي إرتقاء مكانة وظيفة الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي يساهم في خلق القيمة المنظمة ، نتيجة الدور الذي يلعبه المورد البشري كمصدر أساسي للتميز و التفوق ، وكمسير لصناعة المستقبل في ظل محيط يتميز بالتعقيد و اللايقين ، مما دفع بمسيريها إلى البحث عن الأدوات الملائمة لتحسين وتطوير العلاقة بين المنظمة و الفرد الذي أصبح أكثر تطلبا و تقلباً و حرصاً على جودة الحياة المهنية .

و إزاء هذا الوضع ، كان التوجه الأقرب و الأفضل هو توظيف المقاربة التسويقية عند ممارسة مهام وظيفة الموارد البشرية ، خاصة بعدما توسع مفهوم التسويق بالعلاقات ليشمل كل العلاقات التبادلية التي تقدم المنفعة للمنظمة بما فيها العاملين ، ليظهر بذلك مصطلح يعرف كمنهج جيد للتسيير يهدف إلى معالجة قضايا جذب العاملين و الاحتفاظ بهم من خلال مراجعة العلاقة بين صاحب العمل و العامل ، و اعتبار هذا الأخير هو زبون داخلي للمنظمة . وعليه ، سيكون هذا الفصل متوجها نحو عرض نظري لهذا المصطلح الجديد من خلال تقسيمه إلى مبحثين :

## المبحث الأول : ماهية التسويق الداخلي

## المبحث الثاني : التسويق الداخلي كفلسفة حديثة في المنظمة

## المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

بعد نجاح التسويق بمفهومه التقليدي في توجيه الأسواق الخارجية ، ظهرت الحاجة إلى تقليد هذا النجاح داخل المنظمة من خلال ما يعرف بالتسويق الداخلي كمقاربة حديثة لإدارة الموارد البشرية ، و التي تصور العلاقة بين المنظمة و أفرادها كأثما سوق داخلية يتم من خلالها تبادل المنفعة ، مما يؤدي ذلك إلى تقديم تصورات مفيدة في إدارة العلاقات الوظيفية بين العاملين . وعليه سنحاول من خلال هذا التعرف تقديم أهم العناصر المتعلقة به .

## المطلب الأول: مفهوم ومراحل تطور التسويق الداخلي

## الفرع الأول : مفهوم التسويق الداخلي

هناك العديد من المحاولات و الأفكار لتقدم تعريف التسويق الداخلي ، حيث يرى البعض أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية ، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية ، و أن المنظمة يجب أن تركز اهتمامها على احتياجات العاملين وتحاول اشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد لكي تضمن القوى العاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء المستفيدين . غير أن أدبيات علم التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينيات وبداية الثمانيات ، و قدم العديد من المؤلفين إسهامات مختلفة و كان أبرزها تعريف Berry الذي عرفه على أنه " تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة و بالتالي فأهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم و المحافظة عليهم و بالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة " .<sup>1</sup> أما Kotler فيضعه على أنه : "العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب و التحفيز زبائنها الداخليين و بالأخص أولئك الموظفين الذين يتكون مع الزبائن بشكل مباشر ، و دعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا و إشباع الزبائن " .<sup>2</sup> كما وترى منى شفيق على أنه : "تصميم السياسات و البرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العلاء الداخليين) ، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم ، و الذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين " .<sup>3</sup> ويعرف أيضا Gumessen بأنه : " جهود المنظمات الخدمية الهادفة لتزويد الأفراد العاملين لديها بتصور كامل و فهم واضح للأهداف و المهام التي ترغب المنظمة في تحقيقها ، من خلال التدريب و التحفيز و التقويم و المكافأة وفقا لإنجاز الأهداف " .<sup>4</sup> و في حين ينظر إليه كل من Chang و Chang على أنه: " عبارة عن منتجات و نشاطات و وظائف و مفاهيم إدارية مهمة جدا لجذب الزبائن

<sup>1</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، 2002، ص 284.

<sup>2</sup> الطائي حميد عبد النبي، قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001، ص 152.

<sup>3</sup> منى شفيق ، التسويق بالعلاقات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2005 ، ص 3.

<sup>4</sup> صالح عمرو كرامة الجريري ، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون : دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2010 ، ص 3.

إرضائهم".<sup>1</sup> بينما يرى Ferguson و brown أن المنظمة لا تعمل فقط على بيع المنتجات إلى الزبائن الخارجيين ، بل عليها الاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة ، لأن جودة الخدمة تتأثر بطريقة تفاعل و تعامل الموظفين مع الزبائن ، لذلك فهم يعتقدون أن فلسفة التسويق الداخلي تقوم على:<sup>2</sup>

✓ استقطاب و المحافظة على أفضل الأفراد.

✓ تحفيز الموظفين من أجل تقديم الأفضل ، من خلال تطبيق فلسفة و أساليب التسويق على الموظفين.

بالإضافة إلى ما سبق ، فقد قدم الأستاذان رفيق و أحمد بمراجعة أدبيات و أفكار التسويق الداخلي لما يقارب عشرين سنة ، من أجل استنباط مفهوم التسويق الداخلي الذي من شأنه أن يوضح الأنشطة و حدود تطبيقها ، و إظهار الصبغة التسويقية لهذا المفهوم ، و خلصوا إلى تعريف التسويق الداخلي كما يلي : "هو تلك الجهود المخططة و القائمة على استخدام المدخل التسويقي ، للقضاء على مقاومة التنظيمية للتغيير ، و تحقيق التعاون و التكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لإستراتيجيات المنظمة الكلية و الوظيفية ، بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك ، من خلال موظفين محفزين و موجهين بالمستهلك".<sup>3</sup> كما يضيف Berry و Parasurmen أنه يجب على إدارة المنظمات أن تعامل موظفيها بنفس الطريقة التي تريدهم أن يعاملوا بها عملاءها الخارجيين . أي أن السوق الداخلي هو الطريق للسوق الخارجي و بالتالي فكفاءة التسويق الداخلي تصب في كفاءة التسويق الخارجي .<sup>4</sup>

مما تقدم ، يظهر الاختلاف بين التعاريف المقدمة للتسويق الداخلي بناءً على كل زاوية التي ينظر إليها كباحث ، إذ يمكن تصنيفها وفق أربعة مقاربات تظهر في الجدول الموالي :<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أسعد حماد موسى أبو رمان ، علاء الدين محمد خلف احمد ، العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية ، المجلد 34 ، العدد 109 ، مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل ، العراق ، 2012 ، ص 55.

<sup>2</sup> بدرى قسم عبد الفراج مرسل ، أثر التسويق الداخلي على جودة المصرفية : الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان ، 2014 ، ص 69.

<sup>3</sup> Ahmed . P .K , Rafiq. M. , **Internal marketing : Tools and concepts for customer – Focused management** , Butterworth – Heinmann , (NY) , P 10.

<sup>4</sup> سهام موسى الدريالي ، واقع التسويق الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي ، دراسة الكادر الطبي و التمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2006 ، ص 13.

<sup>5</sup> نجية زباني، فريدة غناني ،سيدي محمد ساهل ،التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية ، العدد الثاني ، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، ص 249.

الجدول رقم (01): بعض المقاربات التسويق الداخلي

التعريف	الباحث	مقاربات التسويق الداخلي
فلسفة لإدارة التي تقوم على القيم و التقدير الأدوار الموظفين في المنظمة .	<b>Gronroos</b> (1990)	<ul style="list-style-type: none"> <li>التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية</li> </ul>
التدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل زيادة معارفهم و مهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص السوقية.	<b>Forman و Money</b> (2001)	
العمل على استقطاب و تدريب و تحفيز الموظفين من أجل خدمة الزبائن على أحسن وجه.	<b>Kotler</b> (2003)	
هو تطوير برامج التسويقية موجه نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الخارجي .	<b>Persy و Morgan</b> (1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>التسويق الداخلي كاستعمال لتقنيات التسويقية داخليا</li> </ul>
العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل الوظائف المنظمة و بيع مسؤولية ارضاء الزبائن إلى الموظفين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة.	<b>Gimore و Carson</b> (1995)	

<p>هم مقارنة استراتيجية من أجل توجيه موقف و سلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك.</p>	<p>بالونتين (2000)</p>	<p>• التسويق الداخلي كأداة لإرضاء الزبائن الخارجيين</p>
<p>العمل على تحفيز و تمكين كل أعضاء المنظمة من أجل الوعي بالزبون و تبني التوجه بالمستهلك لتلبية رغبات و حاجات الزبائن الخارجيين و الالتزام بأهداف المنظمة.</p>	<p>فاري (2001)</p>	
<p>أحد أشكال التسويق داخل المنظمة و الذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء و صورة ، وكذا سمعة المنظمة في السوق الخارجي .</p>	<p>بالونتين و آخرون (2000)</p>	<p>• التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية</p>

المصدر : نجية زباني ، فريدة غناني ، سيدي محمد ساهل ، مصدر سابق ، ص 249.

من الجدول أعلاه ، يمكن القول أنه على الرغم من اختلاف التعاريف و تباينها إلا أنها تشترك في أهم فكرة يقوم عليها التسويق الداخلي ألا وهي معاملة الموظفين على أنهم زبائن و انتهاج المنهج التسويقي في تسيير الموظفين و اعتبار المنظمة سوقا داخليا ، وهذا من أجل إشباع حاجات الزبائن الخارجيين من خلال إشباع حاجات و رغبات الزبائن الداخليين .

لذلك ، فإن التسويق الداخلي هو جهد معد مسبقا و مخطط بأسلوب مشابه لمفهوم التسويق التقليدي و ذلك لتحقيق رضا الزبون الخارجي من خلال خلق موظفين متحمسين و مهتمين به . كما أن للتسويق الداخلي خصائص و مميزات مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية و الإدارة التسويقية ، و التي يمكن توضيحها فيما يلي <sup>1</sup> :

✓ التسويق الداخلي عموما هو ليس أنشطة منفصلة ، و لكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون و الاستراتيجيات و الأعمال الكلية ، حيث يشكل هيكل الأنشطة المرافقة و يعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويق

<sup>1</sup> أيمن عبد الله محمد أبو بكر ، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين : دراسة حالة بنك ابوظبي الاسلامي - الامارات - فرع مدينة العين ، المجلد 16 ، العدد 1 ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة أبوظبي ، الإمارات ، 2015 ، ص 15.

الخارجي .

- ✓ الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي ، كما له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية و في تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمنظمة .
- ✓ يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على نتائج الجيدة ، ويستخدم في تيسير روح الإبداع.
- ✓ يكون التسويق أكثر نجاحا عندما يكون الالتزام عالي عند مستويات العليا في الإدارة و كذلك يلتزم به كافة العاملين و يكون اسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد .

بالإضافة ، فإنه يتميز بخاصيتين أساسيتين هما :<sup>1</sup>

- **التسويق الداخلي عملية اجتماعية :** فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل و التفاعل بين المنظمة و العاملين بها ، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على حاجات المادية فقط ، و إنما هناك حاجات إجتماعية مثل الأمن و الإلتناء و الصداقة ، وهذا يتحقق من خلال التسويق الداخلي .
- **التسويق الداخلي عملية إدارية :** تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال :
- ✓ التأكد من أن كل العاملين لديهم خبرة و دراية كافية على الأنشطة التي يقومون بها ، و أن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين الخارجيين .
- ✓ التأكد من كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة .

### الفرع الثاني : مراحل تطور التسويق الداخلي

ظهر مفهوم التسويق الداخلي بوصفه مفهوم ذا دلالة من رحم مفهوم التسويق بالعلاقات ، وينصب اهتمامه على اختيار أفضل الأفراد(خاصة الذين يعملون في الخط الأمامي) من ذوي الاتصال المباشر بالزبائن وذلك من أجل تحقيق أفضل تفاعل مع الزبائن. وقد تطور 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 قد كان الاهتمام الأول من قبل Sasser و Arbit في مقالتهما عام 1976 التي ناقشت وظيفة بيع الخدمة لتوظيف بالطريقة التي تجذب أفضل العاملين ، ثم بدأ بعد ذلك موضوع اهتمام العديد من الباحثين و الممارسين إلى هذا اللفظ مشيرين بذلك إلى الجهود التسويقية المبذولة في اقناع العاملين ، بدورهم في تحقيق أهداف المنظمة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد لين علون ، إلياس قشوط ، حليمة عطية ، التسويق الداخلي كأحد ركائز إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال ، مداخلة مقدمة إلى المنتدى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية"تسويق الموارد البشرية"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، 2018 ، ص 5 .

<sup>2</sup> عطا الله عزات أبو عودة ، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(الحوال) و أثره على جودة الخدمة المقدمة -قطاع غزة ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2014، ص 10.

و على العموم ، تظهر مراجعة أدبيات الموضوع ، أن التسويق الداخلي مرّ بثلاث مراحل و هي كالتالي :<sup>1</sup>

- المرحلة الأولى:إرضاء و تحفيز الموظف .
- المرحلة الثانية:التوجه بالمستهلك .
- المرحلة الثالثة:إدارة التغير و تنفيذ الاستراتيجيات .

أولاً : مرحلة إرضاء و تحفيز الموظفين :

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

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

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

ثانيا :مرحلة التوجه بالمستهلك :

تعود هذه المرحلة إلى إسهامات Gronroos، حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات و رغبات الزبائن ، من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم ، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي الذي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة ، من أجل الاستفادة من فرص التسويق المتاحة ، يجب أن تعمل المنظمة على أن يكون لديها :

- موظفين لديهم توجه بالمستهلك و السوق .
- موظفين لديهم عقلية بيعية .
- استخدام التسويق كأساليب و تقنيات داخل المنظمة .

ثالثاً : مرحلة إدارة التغير و تنفيذ الإستراتيجية :

وفي هذه المرحلة يذهب الباحثين إلى اعتبار التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ الفعال للإستراتيجية ، وقد كان Winter عام 1985 أول من نادى بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كأداة لتسيير الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة ، حيث يعرف التسويق الداخلي على أنه " هو التخطيط وتعليم تحفيز العاملين ، اتجاه تحقيق أهداف المنظمة،من خلال العملية التي تمكن الأفراد من فهم و إدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المنظمة ، و لكن أيضا معرفة دورهم في

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر ، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسة الخدمية حالة قطاع البنكي في الجزائر ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسويق الخدمات ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2010/2009 ، ص 15 .

البرنامج.

إن تقدم وتطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ ، تدعمت أيضا من تزايد الاقتناع بأن التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد على تحقيق التناسق و التكامل بين وظائف المنظمة ، إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظيفة التسويقية وباقي الوظائف الأخرى للمنظمة.

من خلال هذه المرحلة أصبح واضحا أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز و التوجه بالمستهلك ، بل توسعت لتشمل كل جهود التي تؤدي إلى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف ، و تفعيل الاتصالات الداخلية ، من أجل تحقيق التنسيق و التكامل بينهما، وبالتالي فإن الأمر لا يتعلق فقط بعمال الاتصال ، بل يشمل كذلك العاملين في المنظمة من أجل المساهمة في تقديم الخدمات بجودة عالية ، تمكن من إرضاء الزبون الخارجي . هذه التوسعات و الإضافات تجعل التسويق الداخلي أداة لتنفيذ أي استراتيجية و في أي منظمة خدمية أو غير خدمية .<sup>1</sup>

بالجدير بالذكر ، أن أهم العوامل التي ساعدت على ظهور التسويق الداخلي ، يمكن عزوها إلى القوى الآتية تسود عالم الأعمال اليوم حسب ما ذكره Sams:<sup>2</sup>

- ✓ إن العديد من المنظمات تمر اليوم بمحالات من التغيير الشديد التي تتمثل التحولات التي تتطلب الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي .
- ✓ 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.
- ✓ زيادة نظم العمل بالعقود و الأجور اليومية وعدم التفرغ ، مما أدى إلى زيادة الاعتماد على ما يعرف بالعقود الخارجية وهذا ما يتطلب أن يفهم هؤلاء العاملين طبيعة الرؤية وقيمة العلاقة التجارية ومستواها من حيث الجودة.
- ✓ تدني درجة الولاء المتبادل بين أرباب العمل و العاملين ، وهذا قلل من ربط هذين الطرفين بما يخص الغايات و القيم المشتركة ، مما تطلب الاهتمام بالتسويق الداخلي لسد هذا النقص .
- ✓ إن الطرائق الجديدة المطبقة في العمل و نشوء طبقة المنظمة المتعلمة ، تتطلب من المنظمة و الكوادر العاملة فيها أن تتعلم باستمرار المهارات الجديدة المطلوبة لذلك فإن قيم العلاقات الداخلية تعد المظلة التي تغطي هذه الإجراءات .
- ✓ كذلك يمكن إضافة أن سعي المنظمة لإسعاد زبائنها و المحافظة عليهم يفرض عليها تبني مفهوم التسويق الداخلي وبرامجه إذ أن التسويق الداخلي الناجح يؤدي إلى التسويق الخارجي الناجح .

<sup>1</sup> بدرى قسم عبد الفراج مرسل ، مرجع سابق ، ص 74.

<sup>2</sup> حسان ثابت الخشاب ، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين : دراسة عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي ، رسالة ماجستير ، تخصص



المطلب الثاني : أهداف و أهمية التسويق الداخلي

الفرع الأول : أهداف التسويق الداخلي

يهدف التسويق بشكل عام إلى خلق قوة عمل أكثر تفهمًا و وعيا و اهتمامًا بخدمة العملاء ، من أجل استقطاب و المحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية ، بتطبيق فلسفة و أساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين ، بالإضافة إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي و الخارجي و إزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية .

و بصفة عامة فإن التسويق الداخلي يسعى لتحقيق الآتي <sup>1</sup>:

- ✓ تحفيز العاملين و إثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم ، بكفاءة و تغيير مواقفهم و سلوكياتهم تجاه الزبائن ولاسيما من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
  - ✓ اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط و استراتيجيات و ثقافة المنظمة.
  - ✓ إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح.
  - ✓ يعمل على المساعدة في بناء ثقافة التنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.
- بالإضافة إلى <sup>2</sup>:
- ✓ تجميع معلومات عن القوى العاملة فيما يتعلق بالعملاء.
  - ✓ إيجاد قبول لمفهوم التوجه نحو العملاء.
  - ✓ تدريب العاملين و إدارة طبيعة الاتصال مع العملاء.
  - ✓ تطوير بيئة تسويقية تدعم المواقف الخاصة و سلوك التوجه نحو العملاء.

<sup>1</sup> سوزة محمد قادر ، ديلمان أحمد عزيز ، به ناز رؤوف محمود ، التسويق الداخلي و أثره في تحقيق الالتزام المنظمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كلية الاقتصاد جامعة السليمانية ، المجلد 8 ، العدد 1، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، جامعة السليمانية ، العراق ، 2018 ، ص 288 .

<sup>2</sup> شاكر تركي إسماعيل ، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية و أثره على جودة الخدمة التعليمية ، العدد الثالث و العشرون ، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات ، جامعة فيلادلفيا ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 186 .

## الفرع الثاني : أهمية التسويق الداخلي

يكتسب التسويق الداخلي أهمية كبيرة كونه يحقق ويشبع رغبات العاملين في المنظمات، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذا ينعكس على سلوكهم تجاه منظماتهم، الأمر الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ، بالتالي فإنه يمكن تجزئة هذه الأهمية على مستويين:

### 1. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعتبر التسويق الداخلي مدخل للمنظمة للوصول إلى العملاء من خلال تطوير و تحفيز أفراد المنظمة للقيام بمهامه على أكمل وجه ، فهنا يمكن تحديد أهميته للمنظمة من خلال المحاور التالية:<sup>1</sup>

#### أ- إدارة التغيير:

تشهد العديد من المنظمات نوعا من التحول خلال دورة حياتها ، من خلال عمليات الدمج و التحالفات ، أو تقليص حجم أعمالها ، أو إدخال تكنولوجيا المعلومات أو ممارسات عمل جديدة ، و تغييرات أخرى مثل تغيير اسمها أو علامتها التجارية أو حتى رسالتها أو أهدافها ، لذا فإنه من الضروري التواصل مع جميع الاطراف ذوي العلاقة بما فيهم العاملين داخل المنظمة لتعزيز هذا التغيير ، و ذلك من خلال التسويق الداخلي الذي يجعل المنظمة أكثر مرونة و استجابة للتغيرات البيئية حيث أنه يخلق التنسيق و التعاون الجيد بين إدارات المنظمة .

#### ب - بناء الصورة العامة للمنظمة:

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 الآخرين في النشاط ) بهدف:

- التموقع الاستراتيجي .
- دخول السوق بفاعلية.
- تسهيل الوصول إلى الموارد متنوعة أو على الأقل بأقل التكاليف.
- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية و الإنتاجية.

وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي و التعريف بنقاط تمييز المنظمة.<sup>2</sup>

#### ت - بناء إستراتيجية المنظمة:

<sup>1</sup> محمد عبد المعطي الجاروشة ، العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين ، 2016 ، ص 17.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 343 .

لتنفيذ أي إستراتيجية لابد من التعاون و التنسيق بين مختلف الأفراد و الوظائف، و جهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدّة التداخل و الصراع الوظيفي، و بناء الالتزام المطلوب لتلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

## 2. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين:

إن تطبيق برامج وسياسات التسويق الداخلي يعود بالعديد من المنافع للعاملين داخل المنظمة ، ومن بين هذه المنافع نذكر منها مايلي<sup>1</sup>:

### • تحقيق الرضا لدى العاملين:

تقوم الفلسفة الإدارة الحديثة على مبدأ أن العملاء يتوقعون الأفضل دائما للمنظمة، ومن خلال نظرة التسويق الداخلي إلى العاملين بأنهم عملاء داخليين فانه يهدف إلى تحفيز وتدريب ودعم العاملين وتعزيز لاتصالات الداخلية .

### • تطوير و تحسين أداء العاملين:

إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الانتاجية للفرد، ويساعد التسويق الداخلي المنظمة في اكتشاف هذه الدوافع و الحاجات و العمل على إشباعها ما يجعل رفع الأداء نتيجة منطقية لعمليات التسويق الداخلي.

### • الشعور بالالتزام التنظيمي:

إن عدم وجود التزام تنظيمي لدى العاملين في أي منظمة يعود عليها بنتائج كارثية قد تؤدي إلى إغلاقها. إن التوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي هو التأكد من أن العاملين يشعرون أن إدارة المنظمة تهتم بهم وتعمل على تلبية احتياجاتهم .

يمكن للمنظمة أن تحبني مزايا عدة من خلال تبنيها لفلسفة التسويق الداخلي وهي كالاتي<sup>2</sup>:

- تشجيع السوق الداخلي على تقديم أفضل الخدمات.
- تمكين العاملين وإعطائهم حرية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- يساعد على تخفيض معدل دوران العمل و تحقيق مستويات عليا من الرضا الوظيفي
- إحداث التوازن بين متطلبات السوق الداخلية و الخارجية.

## المطلب الثالث : أنواع و مستويات التسويق الداخلي

### الفرع الأول : أنواع التسويق الداخلي

لا يمكن أن ننظر إلى التسويق الداخلي على أنه يكون في المنظمة ككل فقط ، بل يكون في الأقسام ، مجموعات ، أو الوظائف .

<sup>1</sup> محمد عبد المعطي الجاروشة ، مرجع سابق ، ص 18 .

<sup>2</sup> بلبالي عبد النبي ، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن : دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار ، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2009 ، ص 18 .

وعليه يرى Pitt و Foreman أن هناك أنواع للتسويق الداخلي يمكن تحديدها من خلال مخطط تصنيفي ذو بعدين:<sup>1</sup>

الأول : من الذي يقوم بالتسويق الداخلي (قسم أو منظمة) ؟

الثاني : إلى من توجه جهود التسويق الداخلي (قسم أو منظمة) ؟

شكل رقم (01) : أنواع التسويق الداخلي

	القسم	المنظمة
من الذي يقوم	خلية رقم (2)	خلية رقم (4)
بالتسويق الداخلي؟	خلية رقم (1)	خلية رقم (3)

إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟

**المصدر :** رشيد عداد ، رشاش عدنان ، التسويق الداخلي من المفهوم إلى التطبيق ، العدد 8 ، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية ، سطيف ، ص 117 .

من الشكل يتضح أن هناك أربع خلايا و هي :

- **الخلية الأولى :** التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو العميل. فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدمة إلى قسم المبيعات.
- **الخلية الثانية :** تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها. مثل أن تعطي المستشفى اهتمام كبير إلى قسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.
- **الخلية الثالثة :** يقوم قسم بتسويق خدماتها إلى المنظمة ككل. مثال ذلك تعاون مع الأقسام و الإدارات الأخرى بالمنظمة وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة.
- **الخلية الرابعة :** المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق ، وهي كذلك السوق. فالعاملين هم عملاء ، والأعمال و الأنشطة هي منتجات. ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار و يحافظ على أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للعملاء الخارجيين.

<sup>1</sup> أفطي جوهرة ، أثر القيادة الإستراتيجية على تشارك المعرفة ، دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2014 ، ص 93 .

### الفرع الثاني: مستويات التسويق الداخلي

يستخدم التسويق الداخلي حالياً كأداة للتوافق وتجاوز توقعات الزبون ، و بحيث يمكن تحقيقه في كل من المستوى الاستراتيجي و المستوى التكتيكي:

❖ **المستوى الاستراتيجي:** ويتمثل في إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملين بالطريقة المرغوب فيها و التي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة و التدريب الداخلي و نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين و الغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الخارجي و الداخلي و إيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي.<sup>1</sup>

❖ **المستوى التكتيكي:** ويتمثل في بيع الخدمات و الخدمات الداعمة و ترويج الجهود التسويقية للموظفين ، ويعمل التسويق الداخلي على تنمية وتطوير الأفراد العاملين في مجال الخدمات لكي تصبح أطرا ذات مهارات ومعارف و اتجاهات متطورة تستطيع المنظمة من خلالها تقديم أفضل الخدمات و أحسنها للزبائن بحيث تلي رغبتهم وتتجاوز توقعاتهم.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع : أبعاد التسويق الداخلي و علاقته بالتسويق الخارجي

#### الفرع الأول : أبعاد التسويق الداخلي

تعددت أبعاد التسويق الداخلي و اختلفت حسب وجهات نظر كل باحث حيث لا يوجد اتفاق حولها ، إذ يظهر الجدول التالي بعض أبعاد التسويق الداخلي عند مختلف الباحثين.

<sup>1</sup> زاهي ابراهيم ابراهيم لبد ، عمر أحمد رجب ريان ، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني ، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة المنظمات المجتمعية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2003 ، ص 11.

<sup>2</sup> بلبالي عبد النبي ، مرجع سابق ، ص 18.

جدول رقم (02) : أبعاد التسويق الداخلي عند مختلف الباحثين

النموذج	الباحث / السنة
الرؤيا ، تطوير العاملين ، التعويضات .	Caruana ,A, و Callerya,P(1998)
القيادة العليا ، استراتيجية التعويضات ، الاتصالات الداخلية ، تدريب العاملين .	أحمد و رفيق (2003)
صورة الزبون الخارجي ، تطوير البرامج ، معايير الجودة، نظام مكافآت.	Kelemen,M., و Doukak,I.P(2004)
الرؤيا ، تطوير الموظفين ، التعويضات ، التوجه نحو الزبون ، التوجه نحو المنافسين ، التناسق بين الوظائف.	Bouranta,N.,Mavridoglou,G., وKyriazopoulos,P(2005)
التوظيف ، التحفيز ، الاتصال ، الاحتفاظ بالموظف.	Rydberg,I., وLyttinen,J.P(2005)
بحوث السوق ، تجزئة السوق ، الاتصالات ، التطوير و التعويضات	Lee,C., وChen,W.J.(2005)
الرؤيا و التطوير ، إدارة الموارد البشرية.	Tsai, Y.,a وWu,S.W.S.,(2006)
التوجه نحو الزبون و رضا الزبون ، التناسق و التكامل بين الوظائف ، رضا الموظفين مدخل التسويق الشبيه ، تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية.	Logaj,V., وTrnavcevic,A(2006)
التناسق و التكامل بين الوظائف ، التوجه نحو الزبون ، مدخل التسويق الشبيه ، الرضا الوظيفي ، التمكين ، جودة الخدمات ، التطوير ، الرؤيا ، استراتيجية التعويضات ،الاتصال الداخلي.	Ha,N.C.,Bakar,R.A., وJaafar,S.I.S(2007)
الفهم و التميز ، التحفيز ، الرضا الوظيفي ، التدريب ،التناسق و التكامل بين الوظائف.	Farzad,A.(2007)
الرؤيا ،تدريب العاملين ،تطوير العاملين ،التعويضات.	Kyriazopoulos,p,Yannacopoulos,D., و Spyridakos,A.(2007)
التدريب ،الدعم الإداري ،الاتصال الداخلي ،الإدارة الذاتية .	Tsai,N.(2008)
التعليم و التدريب ،الدعم الإداري ،التشجيع ، الاتصال.	Hung,J.Y., وLin,T.Y.(2008)

المصدر : أقطي جوهرة ، مصدر سابق ، ص ص 92،93.

وعلى العموم ، فإن أبعاد التسويق الداخلي و التي تكررت في أغلب الدراسات هي الأبعاد الذي وضعها Ha وزملائه سنة 2007 و المتمثلة في :<sup>1</sup>

● **التنسيق و التكامل الوظيفي:**

يرى كل من Ha وزملائه أن التكامل الوظيفي هو السبيل لتطبيق إستراتيجية التسويق الداخلي في المنظمة.وتقصد بالتكامل الوظيفي استخدام المنظمة كل وظائفها في خلق أعلى قيمة للزبائن المستهدفين.ويتطلب تطبيق التسويق الداخلي بين مختلف وظائف المنظمة خاصة وظيفتي التسويق و إدارة الموارد البشرية.

● **التوجه نحو الزبون :**

و يعتبر التوجه نحو الزبون قوة تقود التسويق الداخلي ، فالتسويق الداخلي يحفز الموظفين على توجه نحو الزبون . و يقصد بالتوجه نحو الزبون فهم حاجات الزبون المستهدف بغرض خلق قيمة باستمرار .

● **المدخل التسويقي :**

حيث أن التسويق الداخلي يشجع الموظفين على تقديم خدمات ذات جودة و التوجه الربحي ، الاعتراف بدور التسويق في اىصال حاجات السوق إلى كل أقسام المنظمة .

● **الرضا الوظيفي:**

ويظهر الشعور الداخلي للفرد اتجاه وظيفته. ومن وجهة نظر التسويق الداخلي فإن رضا الزبون يتحقق فقط عندما يتحقق الرضا لدى الموظفين أولاً.

● **التمكين :**

يعتبر التمكين أمراً ضروريا يساهم في جعل الموظفين ينظرون إلى الوظيفة على أنها منتج داخلي . و يقصد بالتمكين عملية إعطاء الموظفين مسؤولية التفكير ، التصرف ، مراقبة العمل و اتخاذ القرارات بطرق المستقلة .

● **التحفيز :**

يسعى التسويق الداخلي إلى زيادة التحفيز الموظفين من خلال التعامل مع الوظيفة على أنها منتج داخلي ، و تحاول بيعه إلى الموظفين.

● **جودة الخدمة:**

<sup>1</sup> أقطي جوهرة ، مرجع سابق ، ص ص 90 – 91.

وتعرف على أنها شكل مواقف المرتبطة، لكنها لا تعادل الرضا، والتي تنتج عن مقارنة المتوقع من الخدمة مع المنجز، وتعتبر جودة الخدمة أهم عناصر التسويق الداخلي، لأن الجودة العالية تسهل على الموظف إعطاء هوية لنفسه ويكتسب ثقة في الخدمات المقدمة.

● **تطوير الموظفين :**

ويقصد بتطوير الموظفين على أنها استثمار استراتيجي للمنظمة في تدريب أعضائها، وفي فلسفة التسويق الداخلي، فإنه يجب تدريب الموظفين وتطويرهم لأداء الدور الخدمي على أكمل وجه.

● **استراتيجية التعويض:**

وهي نظام يصمم لتحفيز السلوكيات، التصرفات و الانجازات التي تساعد المنظمات للتقدم نحو أهداف معينة. وتعد استراتيجية التعويضات ضرورية لتطبيق التسويق الداخلي و تحقيق أهدافه ، مثل الوصول إلى رضا الموظفين.

● **الاتصال الداخلي :**

و يعرف على أنه نشر للمعلومات داخل المنظمة ، لتمكينها من تكوين موظفين لديهم حس انتمائي كبير و لديهم مسؤولية. و يعد الاتصال الداخلي من أهم عناصر التسويق الداخلي ، لأنه يخلق الفهم و الوعي بين الموظفين.

● **القيادة العليا:**

وهي عبارة عن القدرة الفكرية و المعنوية للإدارة العليا على تحريك المنظمة و الموظفين نحو الاتجاه الصحيح.

**الفرع الثاني : علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي**

يعتبر التسويق الداخلي الكل التقليدي للتسويق و الذي يعبر عن كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لفهم حاجات و رغبات العملاء الخارجيين من أجل تقديم الخدمات المناسبة و تسعيرها و توزيعها و ترويجها ، فهو يتشابه مع التسويق الداخلي في أنه:<sup>1</sup>

- ✓ يتبنى تطبيق التسويق بالعلاقات حيث أن الاثنين يقومان على بناء و تطوير علاقات بين العملاء و الموردين .
- ✓ عمليات إقناع للعملاء ، و ذلك من خلال عملية التفاعل بين المورد و العميل و التي تهدف إلى جعل هذا الأخير يرغب في الحصول على ما يقرمه المورد. إلى جعل هذا الأخير يرغب في الحصول على ما يقرمه المورد.
- ✓ تتطلب عملية التبادل توفر الاحترام و اللباقة و بناء التصورات.

أما أوجه الاختلاف بينهما فيوضحها الجدول التالي :

<sup>1</sup> سهام موسى الدريالي ، مرجع سابق ، ص 13.



الجدول رقم (03) : أوجه الاختلاف بين التسويق الداخلي و الخارجي.

التسويق الداخلي	التسويق الخارجي
<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يوجد عمليات بيع و لا يدفع العملاء ثمنا للسلعة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجد عمليات بيع و شراء و ثمن يدفعه العملاء مقابل السلعة.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يوجد عمليات بيع شخصي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هنالك ترويج و بيع شخصي.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>الزبائن الداخليين لا يملكون خيار التفاعل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الزبائن لهم حرية الاختيار و التفاعل.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>العملاء و الموردون الداخليين يتواجدون ضمن حيز واحد هو المنظمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توجد مسافة تفصل بين العملاء و البائعين.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>علاقة العملاء الداخليين تعاقدية رسمية طويلة المدى نسبيا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>العلاقة مع العملاء قصيرة المدى و غالبًا غير رسمية.</li> </ul>

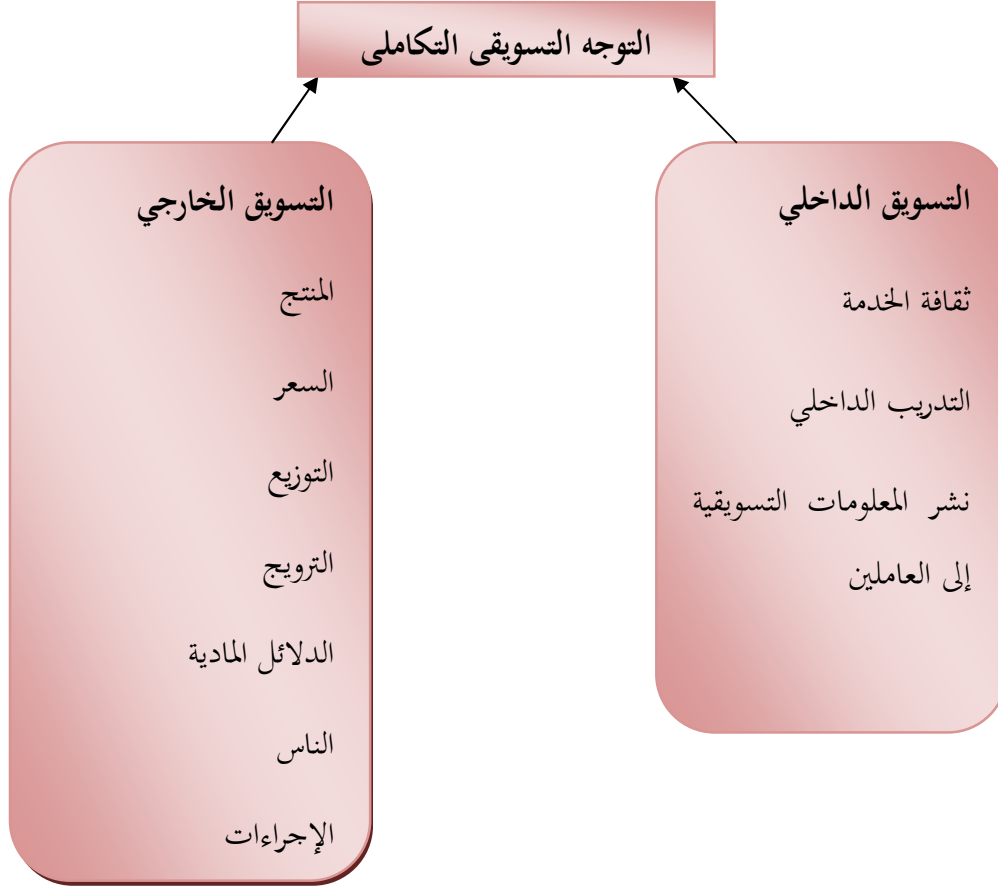
المصدر : سهام موسى الدريلي ، مصدر سابق ، ص 13.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين التسويق الداخلي و الخارجي فقد اقترح Filippo أنه هناك علاقة تبادلية بينهما ، قائمة على التعاون أي بين التوجه نحو العاملين و التوجه نحو الزبون وعندما يحدث ذلك التفاعل بين التسويق الداخلي و التسويق الخارجي عندها فإن الأهداف التسويقية سيتم تحقيقها، وهذا يعني بأن رضى الزبائن الخارجيين سياتر برضا الزبائن الداخليين الذين يتم خلق الدافعية عندهم على أساس مطالبهم و احتياجاتهم، لذلك من المهم تعميم و تنفيذ فلسفة التسويق الداخلي، لأن فلسفة التسويق الداخلي تركز على تحفيز حماسة العاملين للوصول إلى سلوك متماسك و منسجم، يتناسب مع الأهداف التسويقية للمنظمة.

و في ضوء ما سبق ، فإن الشكل الموالي يبين التوجه التكاملي التسويقي وهو يتكون من خطة التسويق الخارجي و خطة التسويق الداخلي، إن خطة التسويق الخارجي هي خطة معروفة و معتادة لنا جميعا أن هذه الخطة تصف كيفية التعامل المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال ثمانية عناصر يطلق عليها بالمزيج التسويقي وهي المنتج ، السعر، الترويج ، التوزيع ، الدلائل المادية ، الناس ، الإجراءات، الإنتاجية ، أما خطة التسويق الداخلي فإنها تصف كيفية خلق بيئة عمل داخلية

تدعم التوجه نحو الزبون وهذا يكون من خلال عدة إجراءات هي ترسيخ ثقافة الخدمة و التدريب الداخلي و أخيرا نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين وسيتم تناول هذه الإجراءات لاحقاً.<sup>1</sup>

الشكل رقم (02): التوجه التسويقي التكاملي



المصدر : زاهي ابراهيم ابراهيم لبد ، عمر أحمد رجب ريان ، مصدر سابق ، ص 23

<sup>1</sup> زاهي ابراهيم ابراهيم لبد ، عمر أحمد رجب ريان ، مرجع سابق ، ص 22.

## المبحث الثاني : التسويق الداخلي كفلسفة حديثة في المنظمة

تعتبر مقارنة التسويق الداخلي من بين أهم المقاربات التي أحدثت تغييراً في مجال إدارة الموارد البشرية ، إذ بظهورها أضافت عدة مفاهيم لم تكن من قبل كمصطلح العميل الداخلي الذي يعد مرحلة متطورة لمفهوم المورد البشري بحيث ينظر له نظرة العميل الذي له حاجات و رغبات يجب إشباعها ، و يجب على المنظمة الاحتفاظ به لمدة طويلة عن طريق ما يسمى بإدارة العلاقة مع العميل الداخلي. وهذا ما أدى بالباحثين و الممارسين إلى تقديم تصوراتهم حول امكانية تطبيقها من خلال وضع نماذج له ، و تحديد اجراءاته و تطبيقاته و عناصر مزيجه التسويقي ، بالإضافة إلى عوامل نجاحه و عوائقه .

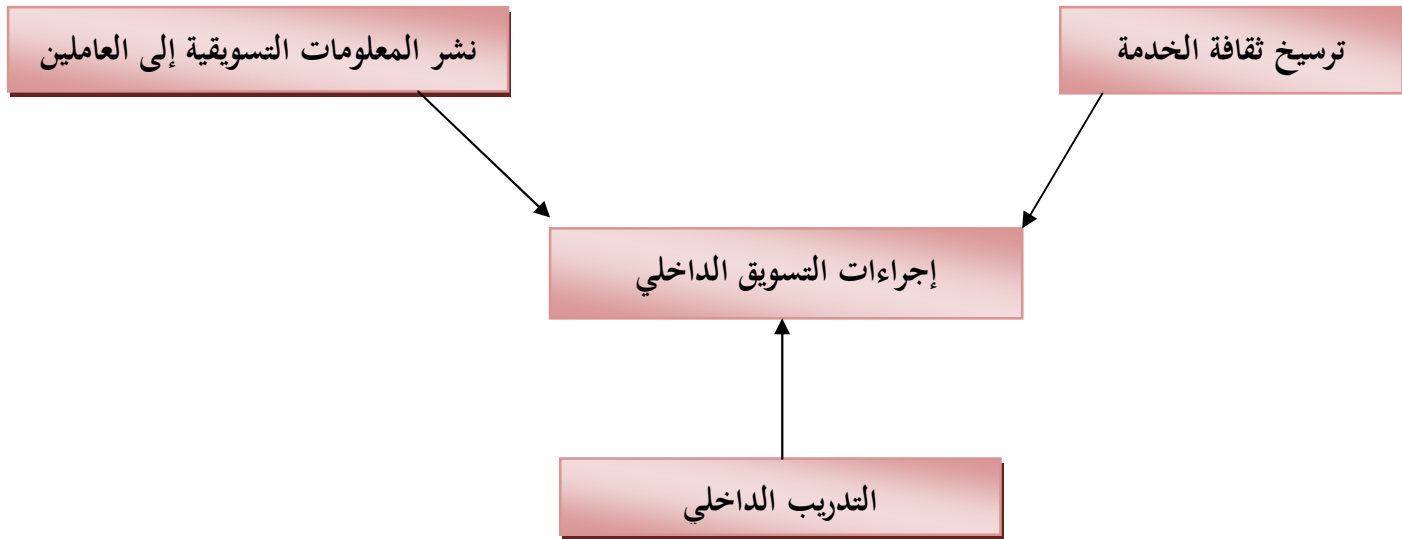
## المطلب الأول: اجراءات و تطبيقات التسويق الداخلي

## الفرع الأول: اجراءات التسويق الداخلي

توصف إجراءات التسويق الداخلي بالكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، إذ هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح هذا الأخير. فهي تشمل ترسيخ ثقافة الخدمة المطلوبة من العمل لدى العاملين و التدريب الداخلي للعاملين و أخيراً نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين .

و يمكن توضيح هذه الإجراءات من خلال الشكل التالي :

## الشكل رقم (03): إجراءات التسويق الداخلي



المصدر : زاهي ابراهيم ابراهيم لبد ، عمر أحمد رجب ريان ، مصدر سابق ، ص 24 .

• ثقافة الخدمة :

يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد و القيم و الاعراف و الخصائص التي تشكل الاجواء العامة للخدمة ، وتؤثر في العاملين، فللمنظمات ثقافة اجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل خاصيتهم و قيمهم و اتجاهاتهم ، ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بتسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين حيث يحكم على التسويق الداخلي الفشل او الاخفاق اذا لم تعمل المنظمة على ترسيخها التي توفر المناخ الملائم لتطبيق ذلك ، و يكون من خلال استخدام اللامركزية في العمل التي تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات ، و كذلك في تحديد القواعد و السلوكيات و المسؤوليات المطلوبة في العمل ، بالإضافة لعلاقة بين الإدارة و العاملين من جهة و العلاقات بين العاملين من جهة أخرى .<sup>1</sup>

إن ثقافة القوية تساعد العاملين في معرفة الهدف الذي تريد المنظمة الوصول إليه و دورهم في مساعدتها على الوصول إلى تحقيق هذا الهدف ، ففي هذه الحالة تستطيع إدارة المنظمة تحقيق أهدافها من خلال التعاون و التنسيق بينهما و بين جميع العاملين في جميع المستويات الإدارية ، و تأسيساً على ما تقدم نستطيع القول بأن المنظمة التي تمتلك ثقافة خدمة قوية فإنها تؤثر إيجابياً في سلوك الأفراد العاملين و من ثم على التسويق الداخلي ، و من جهة أخرى فإن المنظمة التي تمتلك ثقافة ضعيفة أي لا يوجد لديها إلا القليل من القيم و قواعد السلوك المشتركة سوف تؤثر سلباً على التسويق الداخلي في المنظمة .<sup>2</sup>

• التدريب الداخلي :

يعرف التدريب على أنه العملية التي يكتسب من خلالها الأفراد المهارات لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم ، فالتدريب يزود الموظفين بالمعارف و الخبرات و المهارات لاستخدامها في إنجاز أعمالهم الحالية. و يكون التدريب الداخلي من خلال وضع برامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية ، و خاصة الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي ، و كذلك تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج و السلوكيات المختلفة و التي من شأنها أن تدعم رضا الزبون. كما يجب على المنظمة أن تزود العاملين بنسخة من التوصيات و التعليمات في كيفية التعامل مع الزبائن . و عليه فإن أهمية التدريب تتبع سببين أساسيين هما :

✓ السبب الأول : و هو أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشغلونها للمرة الأولى .

✓ السبب الثاني : هو أن الوظائف نفسها هي عرضة للتغيير ، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط ، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقاً لمسارهم الوظيفي ، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم

<sup>1</sup> درمان سليمان الصادق ، حسان ثابت جاسم ، أثر اجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين ، المجلد 85 ، العدد 29 ، مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل ، العراق ، 2007 ، ص 52.

<sup>2</sup> حميد عبد النبي الطائي ، التسويق السياحي مدخل استراتيجي ، الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2016 ، ص 374.

الحالية . و تختلف الأساليب التدريبية المستخدمة في هذه العملية تبعا لمجموعة من المعايير أهمها رؤية الإدارة و تكلفة التدريب و الوقت المتاح و طبيعة المتدربين.<sup>1</sup>

#### ● نشر المعلومات التسويقية بين العاملين :

يعد نظام المعلومات التسويقية أحد الأنظمة الفرعية في المنظمة ، ويقصد به التركيب المكون من العاملين و الأدوات المصممة والإجراءات لتسهيل تدفق وتخزين كافة البيانات و المعلومات ، عن مختلف المصادر و تحليلها وصياغتها بحيث تصبح ذات فائدة لمتخذي القرارات ، بناء على ذلك يفترض أن يسهم هذا النظام في نشر المعلومات للعاملين ليكونوا قادرين على تقديم الخدمات للزبائن . و هذا يتطلب من الإدارة توفير المعلومات بالكم و النوع و الثقة المطلوبة من أجل تقديم منافع للزبائن.<sup>2</sup>

ولذلك يتطلب من الإدارة إن توفر معلومات كافية و الدقيقة عن خدمات الجديدة التي تنوي المنظمة الترويج عنها ، والخدمات التسويقية و التطورات المتعلقة بالإجراءات و الوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان و المكان المحددين ، لكي يتسنى لمورد الخدمة الاطلاع عليها عند شرائه للخدمة ، وبهذه الطريقة تصبح عملية الاقناع سهلة من جهة مورد الخدمة للزبون.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني : تطبيقات التسويق الداخلي

هناك تطبيقات هامة يجب أن تنفذها المنظمة على الصعيد الداخلي حتى تتمكن من تجسيد التسويق الداخلي على أرض الواقع و المتمثلة في:<sup>4</sup>

#### ● تحديد السوق:

يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح وذلك من أجل التأكد من أن المتقدمين و المستفيدين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم الزبائن الداخليين الذين يتطلب إشباع حاجاتهم ، فكل شخص مشارك و يقدم الخدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق ، وهذا قد يتضمن كامل المنظمة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الأقسام و الأنشطة و المسؤوليات . إن التركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع اعطاء أهمية كذلك لخطوط الاتصال الرسمية و غير الرسمية و السلطة .

<sup>1</sup> عمران منذر التلا ، تقييم إجراءات التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية (دراسة ميدانية في شركات الوساطة المالية العاملة في مدينة دمشق) ، المجلد 38 ، العدد 4 ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، سوريا ، 2016 ، ص 440 .

<sup>2</sup> فؤاد حمودي العطار، حوراء ثامر مهدي حسين ، التسويق الداخلي وجودة الخدمة و تأثيرها في تحقيق رضا الزبون، المجلد الثالث عشر ، العدد الأول ، مجلة كربلاء العلمية ، العراق ، 2015 ، ص 323.

<sup>3</sup> فائق جواد الابراهيمى ، اثر ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز ولاء الزبون - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاهلية في محافظة بغداد ، المجلد 9 ، العدد 36 ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العراق ، 2013 ، 296 .

<sup>4</sup> هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 389 .

• بحوث السوق :

تتمثل في جمع المعلومات باستمرار وتحليلها مع جميع المستويات الإدارية في المنظمة، من أجل تحديد الفرص الداخلية و الخارجية، و خاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي وهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات مناسبة. أن بحوث التسويق الداخلية يجب أن تكشف الأمور التي من المحتمل ان يكون لها تأثير على نجاح تطبيق برامج التسويق الداخلية وأدوار الأفراد ومسئولياتهم .

و تحتاج المنظمة إلى تجميع معلومات حول الأشياء و القيم التي هي محل التبادل في السوق الداخلي، و هي إلى ثلاثة أنواع رئيسية تتركز على: <sup>1</sup>

✓ معرفة تصورات الموظفين اتجاه مساهماتهم في الوظيفة .

✓ معرفة تصورات الموظفين اتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة و المنظمة.

✓ معرفة تصورات الموظفين اتجاه توازن عملية التبادل الداخلي .

و هذه الجوانب مهمة جدا في معرفة توقعات الزبون الداخلي ، كون أن أي موظف يعتقد أنه يقدم أشياء و في المقابل يتوقع أن يحصل على أشياء أخرى ، و أداء و التزام و ولاء الموظف للمنظمة يكون حسب ترجيحه لهذا التبادل ، فإذا كان الموظف يرى أن ما يقدمه أكثر مما يحصل عليه ، سوف يتقاعس في العمل أو حتى يقرر المغادرة ، إذا كان العكس ، فإنه سوف يندفع أكثر في العمل و تزداد درجة ولاءه و التزامه تجاه المنظمة ، و المنظمة الناجحة هي التي تعرف كيف تدير هذا التبادل بفعالية من خلال تجميعها و تحليلها لمثل هذه المعلومات .

و على العموم فإن مواضيع بحوث التسويق الداخلي تشمل الأتي: <sup>2</sup>

✓ اتجاهات الموظفين نحو المنظمة و رسالتها الأساسية.

✓ مستويات الرضا الوظيفي .

✓ تقييم المهارات و الحاجة للمعرفة و التعليم .

✓ حاجات و رغبات الموظفين .

و يتم تجميع البيانات و المعلومات بنفس الطرق المعروفة في بحوث التسويق الخارجي مثل الاستمارات ، المقابلات و الحوارات المباشرة.....الخ.

• تجزئة السوق :

يتكون السوق من مجموعات غير متجانسة من الزبائن أو المستهلكين المحتملين ، وقد يصعب أن يتطابق فردين ، و لكن قد يشتركون في بعض الخصائص و يفترون في أخرى ، و لأنه من الصعب التعامل مع كل فرد على حدى فإنه

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق ، ص 29.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 390

أيضا من غير معقول اعتبار كل الأفراد و الزبائن متطابقين في الحاجات و الرغبات و الدوافع ، و من هنا ظهرت الحاجة إلى تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق و الاختلافات بين الأفراد المستهدفين ، و تقسيمهم الى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات و الحاجات و الدوافع ، و بالتالي يمكن تصميم برنامج يلائم كل قطاع .

و إذا كان قانون تجزئة السوق الخارجي أمر جد مطلوب ، فإنه في السوق الداخلي أكثر إلحاحا ، لأنه يزيد من فاعلية و دقة و ملائمة الجهود التي تستهدف كل قطاع ، و تجزئة السوق لا تعني على الإطلاق تشتيت كتل المنظمة ، على أساس أن الهيكل التنظيمي في حد ذاته يجزأ و يقسم المنظمة إلى مجموعات و أقسام ، بالرغم من أهمية التقسيم الوظيفي ، إلا أنه في كثير من الأحيان يؤدي إلى مشاكل و صراعات بين الأقسام و الوظائف ، و التسويق الداخلي يعمل على تخفيف حدة هذه التضارب بينها <sup>1</sup>.

الحديث عن تجزئة السوق الداخلي هو حديث عن معايير و أسس التجزئة و التقسيم ، التي تحتل عدة مداخل ، فهناك من يرى أن تقسيم مجتمع موظفي المنظمة و العاملين بها ينظر له من الجوانب التالية :

- التقسيم الجغرافي .
- التقسيم الديموغرافي .
- التقسيم البسيكوجرافي .
- التقسيم السلوكي .
- ✓ **التقسيم الجغرافي :**

يفترض هذا المدخل أن احتياجات و خصائص الأفراد تختلف من مكان لآخر ، بمعنى حاجات و دوافع الأفراد العاملين في وظيفة معينة داخل محيط جغرافي آخر ، و هذا التقسيم يفيد المنظمات التي تمتلك فروع أو وحدات في مناطق جغرافية مختلفة .

#### ✓ **التقسيم الديموغرافي :**

و يقوم هذا التقسيم على أساس الخصائص الديموغرافية مثل السن ، الجنس ، الديانة ، الدخل .. الخ ، وهذا التقسيم قد يكون مهم بالنسبة للمستهلك الخارجي ، أما على مستوى السوق الداخلي قد يؤدي إلى بعض المشاكل ، و لكن قد يحتاج إليه إذا كان للمنظمة خطة للتقاعد عند فئات عمرية مختلفة .

#### ✓ **التقسيم البسيكوجرافي :**

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق ، ص 29.

يعتد هذا التقسيم على بعض الأسس النفسية مثل نمط الحياة ، القيم ، التوجهات،.. الخ من أشهر التقسيمات النفسية ، التقسيم المعروف بمقياس VALS وهو يجمع بين القيم Valus و نمط الحياة Life Styl ، و يركز هذا المدخل لتقسيم السوق إلى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد و يعتقد به ، و القيم التي يتمسك بها و تحرك سلوكه .

### ✓ التقسيم السلوكي :

يفترض هذا التقسيم أن السلوك الذي حدث في الماضي هو أفضل مؤشر للتنبؤ بالسلوك في المستقبل ، وقد يفيد هذا المدخل في التقسيم بصفة خاصة عند القيام برصد مكافآت و تحفيزات تناسب سلوك الأفراد العاملين .<sup>1</sup>

#### ● التطبيق التسويقي :

و تشمل على اختيار و تطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي . ان الاتصال الداخلي الجيد و فرق العمل و تفويض العاملين هي من بعض أهدافه. فالخطوات التمهيدية لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى تدريب و التحريب و إسنادها إلى الأفراد و فرق الإدارية . إن برامج التدريب على العناية بالعملاء و تدريب الموظفين و تطويرها هي من بعض الطرق المتاحة .

#### ● الاتصال التسويقي :

هذه الخطوة تضمن نشر المعلومات التسويقية الدقيقة و الحديثة،الداخلية و الخارجية.وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد و المنظمة ، فالمجلات و المنشورات الداخلية و تشجيع الاتصال بالاتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن .

#### ● التوجه السوقي :

إن الهدف الكلي أن يكن في البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ القيم المنظمة و السلوك الذي يعكس أهداف المنظمة. إن أهدافها التسويقية و مهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين و أن أهداف و أدوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : مرتكزات و مبادئ التسويق الداخلي

#### الفرع الأول : مرتكزات التسويق الداخلي

يستند التسويق الداخلي على الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة لأنه حجر الزاوية في نجاح المنظمات في ظل المنافسة القوية الراهنة ، لذا فهو يركز على عمليتين أساسيتين هما:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص ص 30 – 31.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص ص 390-391.

<sup>3</sup> بويكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير الخدمة الفندقية،رسالة ماجستير في علوم التسيير،تخصص التسويق،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، 2008/ 2009،ص39.



• تسيير الاتجاهات:

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

• تسيير الاتصالات:

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

الفرع الثاني : مبادئ التسويق الداخلي

يختصر Jones مبادئ التسويق الداخلي في الآتي: <sup>1</sup>

- ✓ الأفراد هم السوق الأول لخدمات المنظمة .
- ✓ ضمان موظفين يدركون لماذا يجب أن ينجزوا المتوقع منهم .
- ✓ يجب أن يقبل الموظفون شروط أداء الخدمات في المنظمة .
- ✓ ضرورة توفر قنوات داخلية لتبادل المعلومات .
- ✓ الحاجة إلى البيع الشخصي .

المطلب الثالث : مزيج ونماذج التسويق الداخلي

الفرع الأول : المزيج التسويقي الداخلي

يعتبر مفهوم المزيج التسويقي من أحدث المفاهيم التسويقية . وأكثرها استعمالا من قبل رجال التسويق . فقد عرفه Kotler المزيج التسويقي على أنه : " المزيج بين مختلف العوامل أو العناصر التسويقية التي تتحكم في ضبطها المنظمة قصد الاستئناف في رفع مستوى المبيعات في سوق معينة " <sup>2</sup>.

و بالعودة إلى أدبيات التسويق الداخلي ، فيما يتعلق بعناصر أو مكونات التسويق الداخلي ، نجد أن العديد من الباحثين مثل (Arnold , Grnoros , Flipo, Berry , Trumbly) يرون إمكانية تطبيق عناصر المزيج التسويقي (04ps) بالمقارنة التقليدية على السوق الداخلي كما يلي: <sup>3</sup>

فيرى Flipo أنه يمكن مطابقة عناصر المزيج التسويقي بالمقارنة التقليدية على السوق الداخلي كما يلي :

- المنتج : يمثل الوظيفة و يقصد بذلك تصميم الوظيفة بشكل يسمح بجذب أفضل و أحسن الأفراد و هذا ما أطلق عليه جاذبية الوظيفة .

<sup>1</sup> أعطى جوهرة ، مرجع سابق ، ص 85 .

<sup>2</sup> ساهل سيدي محمد ، أفاق تطبيق التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الإشارة الى بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص تسويق ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2006/2005 ، ص 135 .

<sup>3</sup> محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص 31 - 32 .

- **السعر** : يشير إليه بالتكلفة النفسية عندما يتحتم على الموظف التعامل مع الزبائن غير لبقين أو عدوانيين في حالة عدم جاذبية الوظيفة .
  - **الترويج** : يشير إلى الاتصالات الداخلية .
  - **التوزيع** : يعبر عن الموقع العمل إذا ما كان قريب أو بعيد عن إقامة الموظف .  
أما (أحمد و رفيق ) فيرون بإمكانية تطبيق مقارنة المزيج التسويقي الموسع (07 ps) كمايلي :
  - **المنتج** : يعبر عن القيم و المواقف التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف و التدريب المستمر للموظفين ، في سبيل رفع المهارات و معرفة الزبون الداخلي ة أنجاح تنفيذ استراتيجيات المنظمة .
  - **السعر** : يعبر عن التكلفة التي يتحملها الموظف في سبيل رفع معرفته ، و أيضا التكلفة النفسية لتبني أساليب جديدة في العمل مقابل التخلي عن الأساليب المعتادة و هو ما يطلق عليه تكلفة الفرصة البديلة .
  - **الترويج** : يعبر عن مختلف استراتيجيات الاتصال الداخلي من خلال الإعلان و التفاعل وجه لوجه ، و لوحة الإعلانات ، و المنشورات الداخلية .
  - **التوزيع** : يشير إلى مكان عقد الاجتماعات و المؤتمرات أين يتم عرض السياسات و المهام الجديدة الواجب تنفيذها ، و قد يعبر عنه بالطرف الوسيط عند اللجوء للمستشارين أو وكالات التدريب .
  - **الدليل المادي** : على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية ، وكحالة خاصة السياسات و المهام التي يكلف بها الموظفين ، عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي مثلا في الجامعات .
  - **العمليات** : و تشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي ، و تمثل مختلف المهام و الطرق و الاستراتيجيات ، التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي .
  - **المشاركون (الأفراد)** : و تعبر عن نمط الإشراف و العلاقة مع المسؤول المباشر .
- الجدير بالذكر ، أنه لم يتم العثور على دراسات أو أبحاث تختبر أو توضح كيفية استخدام و تطوير عناصر المزيج التسويقي الداخلي ، ولكن هناك إجماع على إمكانية تطبيق مختلف تقنيات و أساليب التسويق على السوق الداخلي للمنظمة .<sup>1</sup>
- لذا فإن المزيج التسويقي الداخلي الذي سنعتمده على مستوى هذه الدراسة سيتم شرحه بالتفصيل في مبحث العلاقة بين متغيري الدراسة.

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص 34.

## الفرع الثاني : نماذج التسويق الداخلي

تشير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود أربعة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق و تنفيذ التسويق الداخلي و هي<sup>1</sup> :

- نموذج Berry و الذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.
- نموذج Tansuhaj و آخرون الذي ينظر إلى التسويق الداخلي كأحد مداخل إدارة الموارد البشرية.
- نموذج Coronoos و الذي يركز على التسويق التفاعلي.
- نموذج أحمد و رفيق الذي يركز على الجمع بين نموذج Coronoos و نموذج Berry .

و سيتم فيما يلي شرحهم بالتفصيل :

## أولا - نموذج Berry للتسويق الداخلي (1981) :

طرح Berry نمودجا للتسويق الداخلي يقوم على اعتبار العاملين داخل المنظمة هم في الحقيقة عملاء داخليين ، و الوظائف هي منتجات تقدمها المنظمة لهم ، وعليه فإنه ينبغي على المنظمة أن تقوم باكتشاف حاجاتهم ورغباتهم و العمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في إشباع تلك الحاجات و الرغبات مع إعطائهم فرصة للاندماج و المشاركة في خطط و سياسات المنظمة ، ما يعكس على رضاهم الوظيفي ويؤثر على أدائهم ، و وفقا لذلك فإن المنظمة التي لديها عاملين ذوي أداء عالي يتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات عالية الجودة ورفع حصصها السوقية في الأسواق .

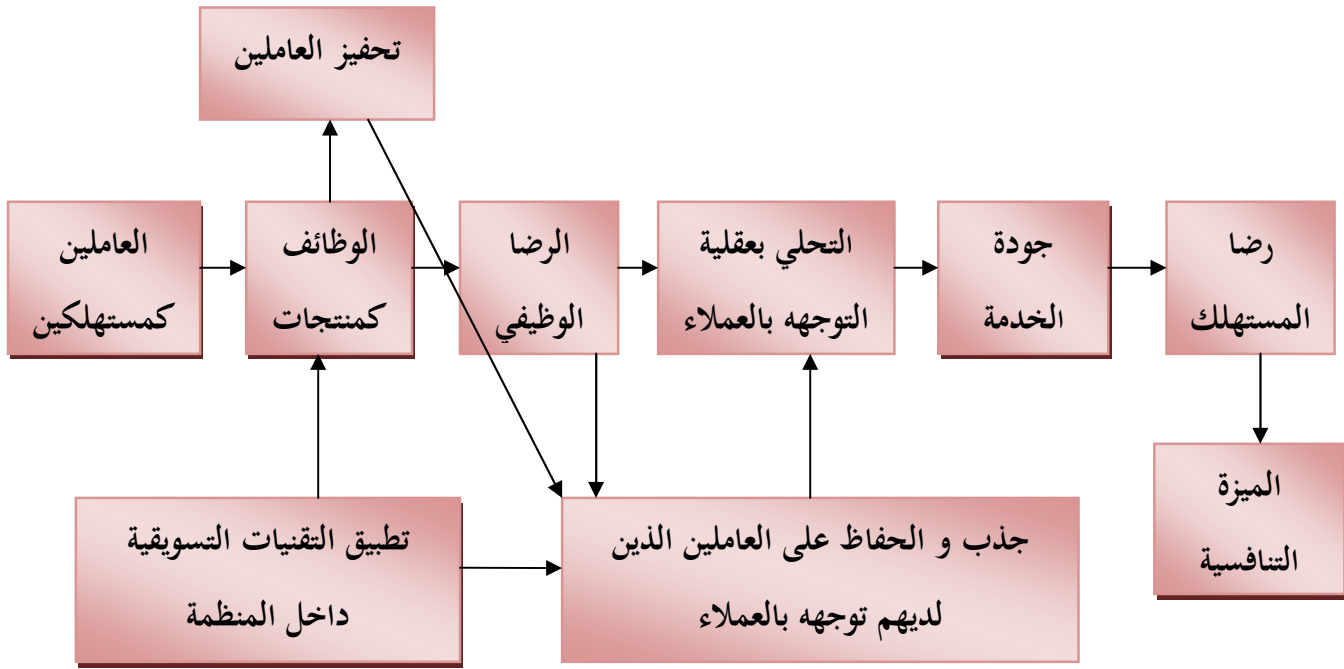
كما يقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية :

- الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرع عنها الفرضيتين التاليتين :
- اعتبار الوظائف منتجات داخلية.
- تبني التقنيات التسويقية داخليا.

و يمكن تصور نموذج Berry بيانيا كما يلي :

<sup>1</sup> محمد عبد المعطي الجاروشة ، مرجع سابق ، ص ص 24-26.

الشكل رقم (04) : نموذج Berry للتسويق الداخلي

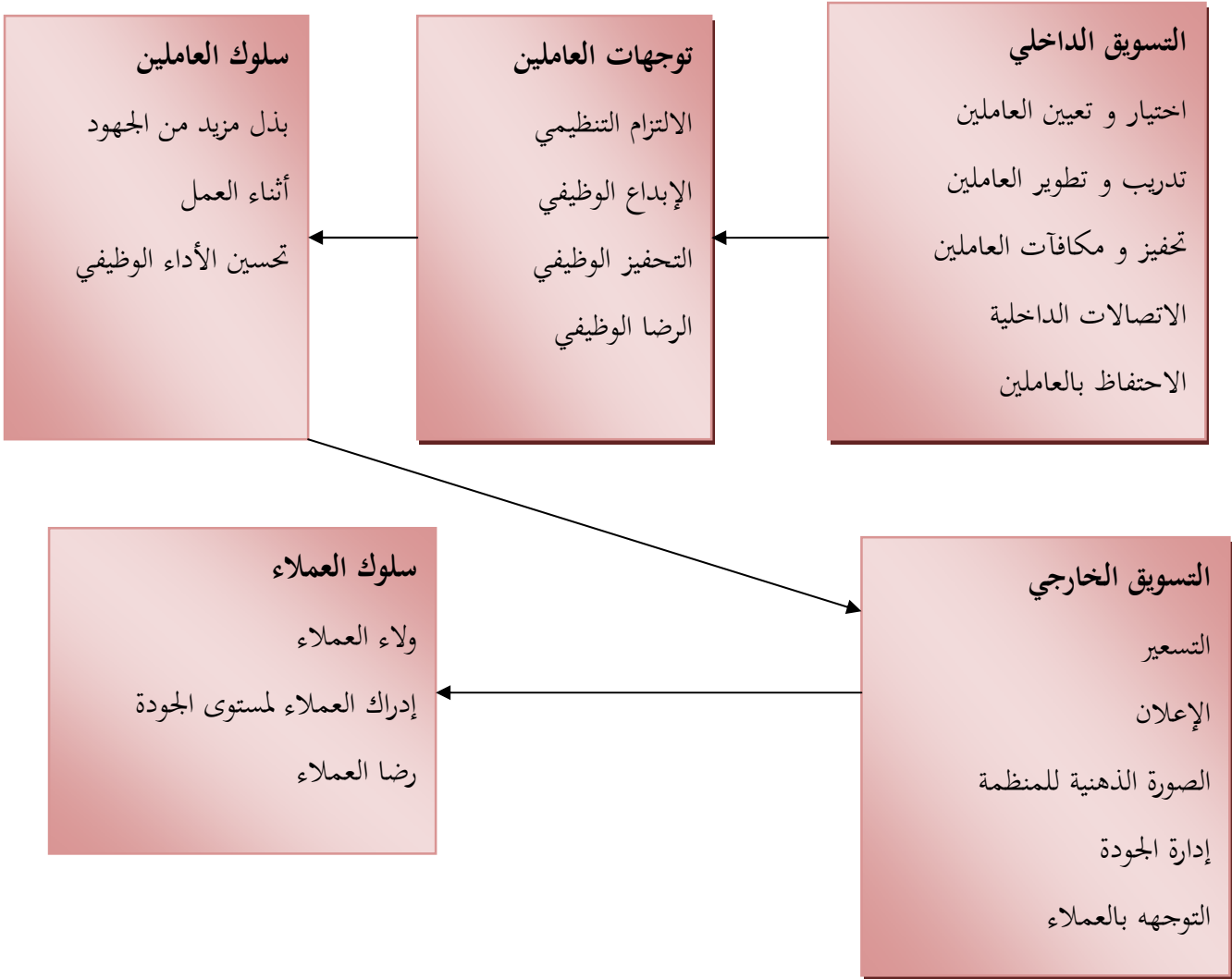


المصدر: عبد المعطي الجاروشة، مصدر سابق، ص 25.

ثانياً: نموذج التسويق الداخلي Tansuhaj و زملائها (1988).

قامت Tansuhaj و زملائها بتصميم نموذج يوضح العلاقة بين العناصر الأساسية لإدارة تسويق الخدمات و التي تشمل كل من التسويق الداخلي، التسويق الخارجي، سلوك العاملين، سلوك العملاء كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم (05) : نموذج إدارة خدمات التسويق Tansuhaj و زملائها



المصدر: عبد المعطي الجاروشة، مصدر سابق، ص 26

ويوضح هذا النموذج كيفية تعزيز رضا العملاء من خلال تكامل الأنشطة التسويقية (الداخلي و الخارجي) مع وجود إدارة متكاملة لضبط الجودة وهو بالتأكيد وفقا لهؤلاء الباحثين هو هدف أي منظمة.

ويعطي النموذج دورا محوريا للعاملين في المنظمات لجذب و بناء و الحفاظ على العلاقات مع العملاء ، وعليه فإن برامج التسويق الداخلي يجب أن تكون موجهة بقوة نحو العاملين.

وقد حدد النموذج أنشطة التسويق الداخلي هو اختيار و تعيين العاملين ، تدريب العاملين ، تحفيز العاملين ،الاتصالات الداخلية ، سياسات الاحتفاظ بالعاملين. أما أنشطة التسويق الخارجي فتمثلت بكل من التسعير ،الإعلانات ، و البيع الشخصي ،وبناء صورة الذهنية للمنظمة ، إدارة الجودة ، التوجه بالعملاء.

## ثالثا: نموذج Coronos للتسويق الداخلي (1990):

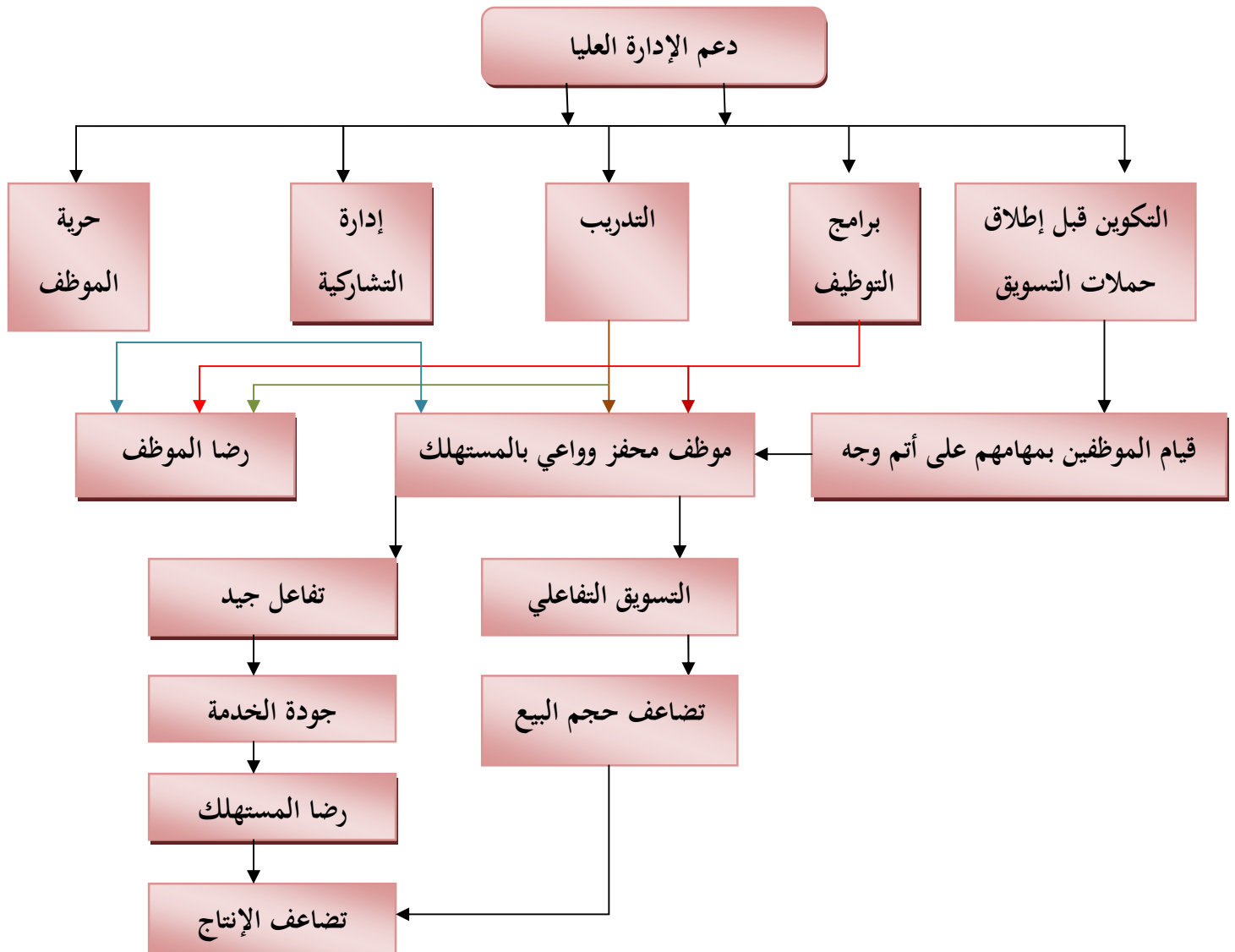
يستند هذا النموذج على أن التسويق الداخلي يتيح للمنظمة فرصا تسويقية هامة ، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك و وعي أو إدراك بخدمة الزبون متحلين بعقلية بيعية . و من أجل تنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا ، ولذلك عليها أن تلتزم بدعم:

- برامج التدريب و بالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
- سياسات و برامج التوظيف ، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد ، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين ، و تصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها.
- الإدارة التشاركية أي نجاح برنامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم المشاركة جميع الموظفين و العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط و وضع الإستراتيجيات.
- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات أي إعطائهم الحرية اتخاذ القرارات و التصرف ، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن .
- إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين على كل التغيرات التي تحصل في الإستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها ، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة ، بالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.

إلتزام الإدارة بدعم هذه الجهود و الأنشطة ، يعني وجود موظفين راضين ومحفزي ، وواعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم ، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن ، وتقديم خدمات بجودة عالية ، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون و نمو لأرباح و الحصص المنظمة في السوق.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جنادي كريم ، التسويق الداخلي ، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2016/2017 ، ص 56.

الشكل رقم (06) : نموذج Coronos للتسويق الداخلي



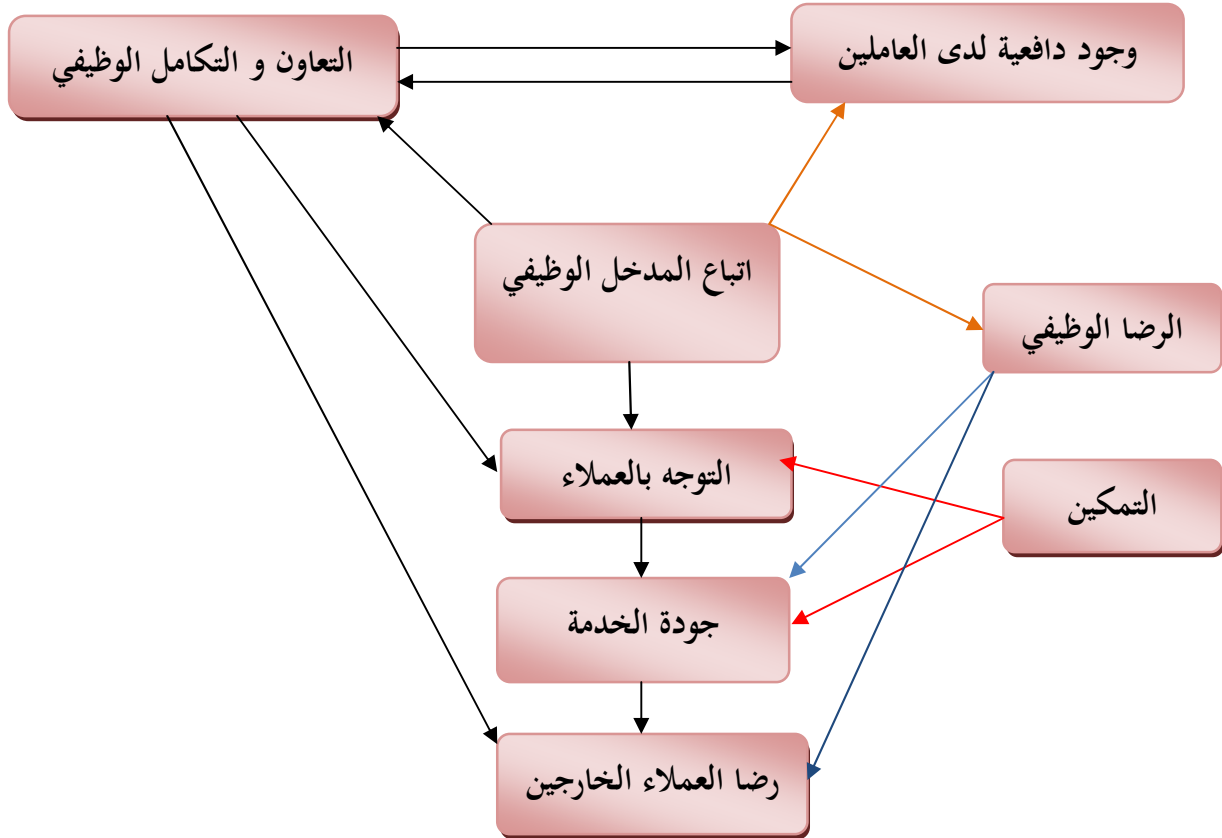
المصدر : جنادي كريم ، مصدر سابق ، ص 57 .

#### رابعاً: نموذج أحمد و رفيق للتسويق الداخلي (2000)

قام الباحثين أحمد و رفيق بعد دراسة ومتابعة استمرت لأكثر من 20 عاما لموضوع التسويق الداخلي و بالاعتماد على نموذجي كل من Berry و Cornos السابقين ، بتطوير نموذج يوضح كيفية عمل وتطبيق التسويق الداخلي في المنظمات انطلاقاً من العلاقات المتبادلة و المتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي مع تقديم تعريف جديد شمولي للتسويق الداخلي ، الذي ينص على أنه جهود مخططة لاستخدام تقنيات التسويق لتقليل مقاومة التغيير التنظيمي ، وتوجيه و تحفيز العاملين لتحقيق التعاون الفعال لتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة وصولاً لرضا العملاء من خلال خلق عاملين محفزين لديهم عقلية التوجه بالعميل . ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي ، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية :

- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز.
- التنسيق و التكامل بين الوظائف.
- التمكين الإداري.<sup>1</sup>

الشكل رقم (07) : نموذج أحمد و رفيق للتسويق الداخلي



المصدر : عبد المعطي الجاروشة ، مصدر سابق ، ص 28.

المطلب الرابع : عوامل نجاح و معوقات التسويق الداخلي

الفرع الأول : عوامل نجاح التسويق الداخلي

يعتمد نجاح التسويق الداخلي على التعاون بين قسمي التسويق و إدارة الموارد البشرية من خلال الجوانب التالية :

- فهم حاجات العملاء : على الإدارة أن تعمل بإتجاه المعرفة الدقيقة بالجوانب العملاء ، والتي تمكنها من تفعيل عملياتها الوظيفية ، فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين و التدريب ، ووظيفة التسويق تزود إدارة الموارد

<sup>1</sup> عبد المعطي الجاروشة ، مرجع سابق ، ص 28.



البشرية بالمعلومات بدراسات رضا العملاء ، لإستخدامها في أنظمة تقويم العاملين و دمجها في عمليات إدارة الجودة الشاملة للمنظمة.<sup>1</sup>

● **المتابعة و التقويم:** من المستحسن أو تكون سياسات إدارة الموارد البشرية متوافقة مع الهدف العام ، يمكن تقويمها مقارنة بالمستويات الأداء المعيارية و إسهامها في الأهداف، حيث تقوم الإدارة بقياس نظام الاتصالات الداخلية التي تتوافر لديها و تقوم الإدارة بمقارنتها بالمعيار المحدد مدى إسهامها في تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

● **فرق العمل و المشاركة في اتخاذ القرار :** فرق العمل جماعة محدودة العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة و المسؤولية الجماعية لتحقيق هدف مشترك . و مشاركة العاملين في تحديد المشكلات بواسطة فرق العمل تمكنهم من إجراء التغييرات و اتخاذ القرارات المناسبة، إذ أن المرؤسين أكثر قدرة من الإدارة العليا في تحديد المشكلات التي تواجههم في أداء أعمالهم و إيجاد الحلول المناسبة لأداء الأعمال. و تعد مشاركة العاملين في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي تساعد على زيادة الولاء للمنظمة و أهدافها ، ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات و إيجاد الحلول المثلى.<sup>3</sup>

● **الحوافز :** إن اشتراك العاملين في المنظمة من دون النظر إلى الموقع الإداري يؤدي إلى تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف و تحمل المسؤولية ، لأن هذه الأهداف تم اشتراكهم في وضعها و خلق روح الإنتماء لديهم لأنهم أسهموا في عملية التطوير.

و تعد المكافآت هو تحسين أداء العاملين ، وتطوير الشعور لديهم بالإنتماء ، فهناك علاقة وثيقة الاعتراف الجهود العاملين و مكافآتهم من جهة ورضا العملاء من جهة أخرى ، ولذلك فإن تحسين جودة الخدمات المقدمة للعاملين يقود إلى تحسين العلاقة مع العملاء.<sup>4</sup>

### الفرع الثاني: معيقات التسويق الداخلي

ذكر Bannon أن هناك عوائق تواجه تطبيق التسويق الداخلي، ترتبط عادة بالثقافة و المواقف المعتمدة، إذ يصنفها إلى ثلاث مستويات هي:<sup>5</sup>

**العوائق المفهومية:** مفهوم التسويق الداخلي قد لا يكون مقبولاً من قبل الموظفين و الإدارة.

**عوائق الأفراد :** الأهداف المتوقعة من تطبيق المفهوم لم تحقق .

**قضايا تكتيكية :** مثل آليات التغيير ، تحليل التكلفة/العائد، إدراك المهارات و المحيط المحلي.

- عدم وجود مهارات إدارية في التعامل مع الموظفين.

<sup>1</sup> سلوى محمود محمود مطاحن ، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن ، 2010/2009 ، ص ص 29 28 .

<sup>2</sup> محمد زاهر دعيول ، أيوب محمد ، مبادئ تسويق الخدمات ، دار الرضا ، دمشق ، سوريا ، 2003 ، ص 220.

<sup>3</sup> سلوى محمود محمود مطاحن ، نفس المرجع السابق ، ص ص 30 31.

<sup>4</sup> بشير العلاق ، الطائي حميد ، تسويق الخدمات :مدخل الإستراتيجي وظيفي تطبيقي ، دار العقل ، الأردن ، 1999 ، ص 300.

<sup>5</sup> أظني جوهرة ، مرجع سابق ، ص 101 .

- ضعف فلسفة التسويق الداخلي.
- التصادم بين الأقسام و الأفراد.
- طبيعة الهيكل التنظيمي غير مرن و الممارسات البيروقراطية للقادة.
- افتقاد المنظمات لفلسفة يمكن أن تسهل من تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي.

## خلاصة الفصل الأول:

بناءً على ما تقدم في هذا الفصل، يمكن القول إن بداية ظهور و تطبيق التسويق الداخلي كان في المنظمات ذات الطابع الخدمي ، الغرض منه هو الوصول إلى رضا الموظف الذي يجب أن يعامل على أنه عميل لدى المنظمة فتقوم المنظمة بدراسة حاجاته و رغباته و تلبيةها مستخدمة في ذلك منهجاً شبيهاً بالتسويق التقليدي ، بهدف تحسين أدائه للخدمة التي يقدمها للزبائن . ورغم غموض مفهومه في البداية ومحدودية تطبيقه في منظمات الأعمال إلا أنه مع مرور الوقت اتسع نطاق تطبيقه ليصل إلى جميع أنواع المنظمات بما فيها الصناعية ، وليس فقط من أجل تحسين الجودة الخدمة و إنما من أجل رسالة المنظمة ككل ، ذلك أن المنظمة الحديثة أصبحت تدرك أهمية الفرد من أجل الوصول إلى أهدافها ، بالإضافة إلى أن التسويق الداخلي أصبح وسيلة من أجل فض الصراعات بين الوظائف و الأقسام ، وبث روح التعاون و التنسيق و التكامل ، وكذلك السعي على اكتساب للمعارف و المهارات لتعزيز عملية التعلم التنظيمي . وهذا الأخير هو ما سنعمل على توضيحه في الفصل الموالي.

## تمهيد:

كان لزاما على المنظمات في الوقت الحاضر السعي إلى إحداث تغييرات جوهرية في ممارستها و اعتقاداتها ،وإعادة التفكير بكل أنشطتها،وذلك للتكيف مع التطورات المتواصلة و العميقة التي أحدثتها تحديات العولمة،وتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ، وقد أدى هذا إلى تبني المنظمات مفاهيم تسييرية جديدة للتكيف مع هذه التغييرات و التحديات،لتردم الفجوة بين ما هي عليه وما يجب أن تكون ، و أهم هذه المفاهيم التعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة.

ومن أجل ذلك فإن الاتجاهات الحديثة تشير إلى أن البقاء للمنظمات ونجاحها في الوقت الحاضر يعتمد على مقدرتها على التحول إلى منظمات متعلمة وممارسة التعلم التنظيمي على نحو مستمر،وأن تتصف بالمرونة و الديناميكية و التكيف السريع مع التغييرات،مما يهيئ لها فرصا أكبر للبقاء و التقدم و المنافسة ، فمقدرة المنظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها شرطا أساسيا لزيادة مقدرتها على الاستجابة بصورة فاعلة ومبتكرة للتغيرات البيئية،وتحقيق أهدافها بأعلى فاعلية ممكنة ، وهذه الحتمية تحتاج إلى تفعيلها ببعض الاتجاهات و المقاربات التي تركز على أهمية المورد البشري ، و التي منها التسويق الداخلي التي أعادت النظر في علاقة الفرد بالمنظمة.وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث وهي :

المبحث الأول : ماهية التعلم التنظيمي.

المبحث الثاني : التعلم التنظيمي كتوجه تسييري حديث للمنظمة

المبحث الثالث:التعلم التنظيمي من ظل التسويق الداخلي

## المبحث الأول : ماهية التعلم التنظيمي

مع حتمية التغيير و تنامي دور الموارد البشرية في تحقيق التميز و النجاح للمنظمات، كان تركيز هذه الأخيرة منصباً على البحث عن مداخل تساعد على تطوير الموارد البشرية و تحويلها إلى ثروة تميزها عن نظيراتها من المنظمات. و من بين هذه المداخل انتشر تطبيق مدخل التعلم التنظيمي الذي يساعد المنظمة و العاملين فيها على التعلم عن كل ما يدور حولهم من تغيرات و من تجارب من أجل التكيف و التأقلم مع التغيير الحادث في بيئتها. وهذا المدخل هو الذي سيتم إلقاء الضوء عليه في هذا المبحث.

## المطلب الأول : نشأة و مفهوم التعلم التنظيمي

## الفرع الأول : نشأة التعلم التنظيمي

تعود بدايات التعلم إلى أول دروس علمها الله تعالى لآدم عليه السلام، لتتوالى بعد ذلك الأحداث و المثيرات التي تحث الإنسان على التعلم و تغيير سلوكياته على وفق مناهج و معتقدات مختلفة. مروراً بالرسالات السماوية و نماذج الحضارات الإنسانية القديمة كحضارة النيل و وادي الرافدين التي تدل آثارها على أنماط مختلفة من التعلم . و يمكن النظر إلى نشأة التعلم نظرة أزلية رافقت خلق الإنسان و أشارت الديانة الإسلامية إلى أنه يفرض على المسلم أن يكون متعلماً ، لأن حقيقة الدين و الحياة يمكن استنباطها من القرآن الكريم ، و أن هذا السبيل لا يتوقف على القراءة المجردة ، بل من توفر رجال و أمة قادرة على الفهم الذكي للقرآن و السنة المطهرة ، حتى يتمكن المسلمون من التعرف على حقيقة دينهم ، و تعريف الآخرين بهذا الدين . لقد أولى الله سبحانه و تعالى بالعلم و التعلم عناية خاصة ، إذ نزلت أول آية مباركة في القرآن الكريم على نبينا محمد صلى الله عليه و على آله و سلم ﴿ أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ۝ أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ۝ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ۝ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾ ( سورة العلق / آية 1-5). و مثلت هذه الآية الكريمة أول دعوة واضحة للسمو بقيمة العلم و التعلم ، و ما له من فضل عظيم ، شرف به الله سبحانه و تعالى آدم عليه السلام ، و سما الله عز وجل بدرجات العلماء و حتى قرنهم بنفسه و ملائكته فقال ﴿ شَهِدَ اللَّهُ أَنَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ وَالْمَلَائِكَةُ وَأُولُو الْعِلْمِ قَائِمًا بِالْقِسْطِ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴾ ﴿ ( سورة آل عمران - آية 18) . و بالعلم فاز أهله بالدرجات ، ﴿ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ ﴿ (سورة المجادلة / آية 11).

و لو لم يكن العلم أشرف شيء ما طلب الله عز وجل من رسوله الكريم أن يسأله المزيد منه في قوله ﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾ ﴿ ( سورة طه / آية 114) . و بتطور الخليقة وصل الإنسان من التعلم و المعرفة إلى ما هو عليه بفعل التراكم المعرفي الناشئ من جراء الإدراك المتكرر لظواهر الطبيعية . و من هنا اهتم المسلمون الأوائل و من تبعهم بالعلم و التعلم و تطبيقاتها ، حتى بنوا نموذجاً حضارياً متميزاً بالعلم و الإيمان . و في ضوء ذلك ظهرت المدارس الفكرية و الجدل الفلسفي

بين العلماء المسلمين فكان لهم الفضل في إحياء و دراسة التراث الفكري من جديد. و منذ بدأ الضعف و التمزق يدب في المجتمع العربي الإسلامي، برزت أوروبا مركزاً لتوليد المعرفة العلمية و التعلم.<sup>1</sup>

من ثم بدأت الاستفادة من التعلم في إدارة المنظمات إلى عشرينيات القرن العشرين ، حيث كانت بداية استخدام مفهوم منحنيات التعلم في صناعة الطائرات في الولايات المتحدة الأمريكية إذ اتضح وقتها أن نفقة انتاج الطائرات يمكن أن تنخفض إذا زاد عدد الوحدات المنتجة و تنشأ هذه الظاهرة جزئياً بسبب قيام العمال بذات العمل مرات متكررة ، الأمر الذي يكسبهم مهارة زائدة و من ثم فإن كمية العمل مباشرة المطلوب لإنتاج وحدة واحدة من الإنتاج تنخفض وفقاً لوقت منتظم و يمكن التنبؤ به وقد أسهم استخدام تحليل منحنيات التعلم في رفع كفاءة العمليات الإدارية المتعلقة بتحديد معدلات الأداء و تقييم الأداء الأفراد.

وأيضاً أصبح بالإمكان وضع جداول الإنتاج على أسس سليمة تأخذ في الاعتبار التحسن الأداء نتيجة لتكرار المحاولات.

وفي عام 1963 ، قام كل من March و kyert بالتركيز على الاهتمام العملي بهذا المفهوم في إدارة المنظمات من خلال مفهوم التخطيط الإستراتيجي في المنظمات و الهادف إلى إيجاد المزايا التنافسية و المحافظة عليها .

و يعد Simon من أوائل المفكرين الذين استخدموا مصطلح التعلم التنظيمي، من خلال الدراسات التي قام بها حول عملية اتخاذ القرار ، و التي أكدت على استخدام التعلم في المنظمات، و كانت أساس التعلم التنظيمي .

و أيضاً Senge الذي كتب كتاب هاما عن التعلم التنظيمي صدر تحت عنوان المبدأ الخامس "فن وممارسة التعلم التنظيمي" حيث نال هذا الكتاب اهتماماً كبيراً في عالم الأعمال ، وقد اعتبرته مجلة الأعمال في جامعة هارفارد من أهم الكتب التطويرية في عالم الإدارة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : مفهوم التعلم التنظيمي

- من الناحية اللغوية، يأتي التعلم في اللغة العربية من مصدر علم بمعنى عرف و أستعلم و أعلم . أما في اللغة الإنجليزية Learning فالتعلم يعني الحصول على المعرفة أو المهارة بواسطة دراسة ، الخبرة ، التفكير أو الحفظ أو التذكر أو الإحاطة بالعلم أو معرفة ذلك و معرفة كيف .

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب ، عبد الكريم الخفاجي ، محمد جبار هادي ، دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة ، المجلد 07 ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، جامعة كربلاء ، العراق ، 2011 ، ص ص 8 – 9 .

<sup>2</sup> شريف مسعودة ، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ و أسس المنظمة المتعلمة : دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك "علاق التكنولوجيا العالي" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015-2016، ص 90.

• أما من الناحية الاصطلاحية ، فإنه يعد التعلم التنظيمي مصطلحا حديثا في الفكر الإداري حيث ظهرت أول محاولات تحديد مفهومه في عام 1974 من قبل Argyris و Schon في كتابهما organization Learning إذ قدما سؤالاً مفاده هل يجب على المنظمات أن تتعلم ؟ و منذ ذلك السؤال الاستكشافي بذلت الكثير من الجهود لتعريف و تحديد التعلم في المنظمات و استكشاف أبعاده المختلفة.<sup>1</sup> فقد وصف بأنه « عملية تشتمل على تغيير في القاعدة المعرفية تحدث من خلال تفاعل الفرد مع المنظمة، و تفاعل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة ، و تهدف إلى إحداث التوافق بين النظام و بيئته ، كما يساعد في الوصول إلى مستوى عالي من القدرة على حل المشكلات.<sup>2</sup> كما يشير إليه أيضا بأنه « العملية أو مجموع العمليات و الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين مقدرتها الكلية و تطوير ذاتها و تفعيل علاقاتها مع بيئتها الداخلية و الخارجية و التكيف معها و تعبئة العاملين لمتابعة المعرفة و توظيفها في المنظمة لإحداث التطور المستمر و تحقيق الكفاءة و الفعالية ». <sup>3</sup> بينما ذكر Simon بأن التعلم التنظيمي هو «الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية و النجاح في تحديدها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات ، بما ينعكس على مدخلات و مخرجات المنظمة ذاتها». <sup>4</sup> في حين أشار إليه Huber بأنه «توظيف للمعلومات و المعارف المكتسبة لتغيير الأنماط السلوكية للأفراد». <sup>5</sup> ويرى Endlik بأنه «مجموعة من الأنشطة التي تحدث في المنظمة لاقتناص ونقل المعرفة التي تؤدي مع الزمن إلى إحداث تغييرات سلوكية و إنتاجية، وتزيد المعرفة وفهم المنظمة» <sup>6</sup>. أما Senge فأوضح بأن التعلم التنظيمي « الوسيلة التي من خلالها يكشف الأفراد في المنظمات باستمرار كيف أنهم هم الذين يشكلون الواقع الذي يعملون فيه و كيف أن باستطاعتهم تغيير ذلك الواقع ». <sup>7</sup> كما نظر إليه كل من March و Levitte بأنه «هو العملية التي تقوم المنظمة من خلالها بترميز تجاربها في الماضي و تحويلها إلى روتينيات».<sup>8</sup>

يتضح من التعاريف السابقة بأنه يوجد بينهما تكامل ، و أن الجوهر التنظيمي يستهدف وصول المنظمة إلى رؤية مشتركة تمكنها من تطوير قدراتها على التكيف مع التحديات المتسارعة في البيئة المحيطة .لذا يمكن القول بأن التعلم التنظيمي

<sup>1</sup> عيشوش خيرة ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة:دراسة حالة مؤسسة سونطراك ، رسالة ماجستير في مالية دولية،جامعة أبي بكر بلقايد ، قسم مالية دولية ، تلمسان ، الجزائر ، 2011/2010 ، ص 22 .

<sup>2</sup> رضا إبراهيم المليجي ، إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة ، الطبعة الأولى ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2010 ، ص 207.

<sup>3</sup> عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة طريق إلى التميز و الريادة ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 389 .

<sup>4</sup> شنشونة محمد ، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية ، العدد 33 ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2014 ، ص 109.

<sup>5</sup> George P. Huber ,Organization Learning :The Contributing Processes and the Literatures , N 01, vol 2 , **Organization Science**,1991,p89.

<sup>6</sup> عمر أحمد همشري ، نفس مرجع السابق ، ص 389.

<sup>7</sup> عيشوش خيرة ، مرجع السابق ، ص 24.

<sup>8</sup> FREDERIC LEROY , l'apprentissage organisationnel une revue critique de la literature , group ESC nantes atlantique , France , 2010 , p2.

يمثل عملية مستمرة و ديناميكية تسمح بإكتساب المعارف و الخبرات و توظيفها جماعيا في حل مشكلات من أجل التمكين المنظمة من التكيف مع التحديات المتسارعة في البيئة المحيطة و التميز عن منافسيها.

فهو يتميز بمجموعة من الخصائص ، نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ عملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط و ثقافة المنظمة .
  - ✓ يعبر عن وجود رؤية مشتركة بين أعضاء المنظمة حول أهدافها و مستقبلها ، كعنصر أساسيا في عملية التعلم.
  - ✓ عملية تتضمن عدد من العمليات الفرعية المتمثلة في اكتساب المعلومات و تخزينها في ذاكرة المنظمة ثم الوصول إلى هذه المعلومات و تنقيحها للاستفادة منها ، في حل المشكلات الحالية و المستقبلية في اطار ثقافة المنظمة.
  - ✓ التعلم التنظيمي نتاج الخبرة و التجارب الداخلية و الخارجية .
  - ✓ يحقق التعلم النتائج المرغوبة اعتماداً لدعم الادارة العليا .
- كما يضيف Dodgson عددا من الخصائص التي تميز التعلم التنظيمي من أهمها ما يلي:<sup>2</sup>
- ✓ إن عملية التعلم التنظيمي عملية معقدة و متشابكة تحتاج إلى تخطيط و التنظيم و المتابعة.
  - ✓ أن التعلم التنظيمي قد يحدث بشكل تلقائي ، ولكن لتعظيم الفائدة المرجوة و استمرارية التعلم لابد أن تتبنى المنظمات استراتيجية محددة و واضحة للتعلم التنظيمي.
  - ✓ أن التعلم التنظيمي لا يقتصر على ما يتم اكتسابه من خبرات و مهارات من خلال التجارب و ممارسة التعلم ، بل يتعدى ذلك إلى تعلم و تطوير العمليات العقلية و الإدراكية للأفراد لترشيد سلوكهم.

### المطلب الثاني : أهمية و أهداف التعلم التنظيمي

#### الفرع الأول : أهمية التعلم التنظيمي

يمكن أن نحدد أهمية التعلم التنظيمي من خلال عدة مستويات ، فهناك المستوى التشغيلي ، المستوى الاستراتيجي و المستوى العام :

#### أ - الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي

تكمن أهمية التعلم التنظيمي في كونه يزود بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطهرم الفكرية وفق رؤية مستندة إلى معرفة جديدة ، بالإضافة إلى أنه يساعدهم على اكتساب المهارات و المعارف الضرورية التي تمكنهم من أن يصبحوا موجودات ذات أهمية لها القدرة على الاستجابة المرنة و السريعة للمتغيرات البيئية . و هكذا تكون أهمية التعلم التنظيمي متجذرة في كسب الخبرة و استنباط الدروس الايجابية و السلبية ، و كشف الأخطاء و تصحيحها .

يمكن ايجاز الأهمية التشغيلية للتعلم التنظيمي في النقاط التالية :

- ✓ تعزيز رأس المال الاجتماعي و التنظيمي من خلال التعاون .

<sup>1</sup> السالم مؤيد سعيد ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ، الطبعة الأولى ، مؤسسة اثناء لنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 69 .  
<sup>2</sup> محمد بن علي إبراهيم الرشودي ، بناء نموذج للمنظمة المتعلمة : كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2008 م - 1428 هـ، ص ص 60-61 .



- ✓ تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية .
- ✓ الزيادة في الإبداع التنظيمي .
- ✓ رفع المستوى المعيشي للأفراد من خلال زيادة عوائدهم .
- و تتجلى هذا الأهمية في الاستفادة من خبرات الآخرين و نقلها إلى مخزونات المنظمة المعرفية و تفعيل أداء المنظمة و الزيادة في فعاليتها التنظيمية و حسن اتخاذها للقرارات .<sup>1</sup>

### ب - الأهمية الإستراتيجية للتعلم التنظيمي

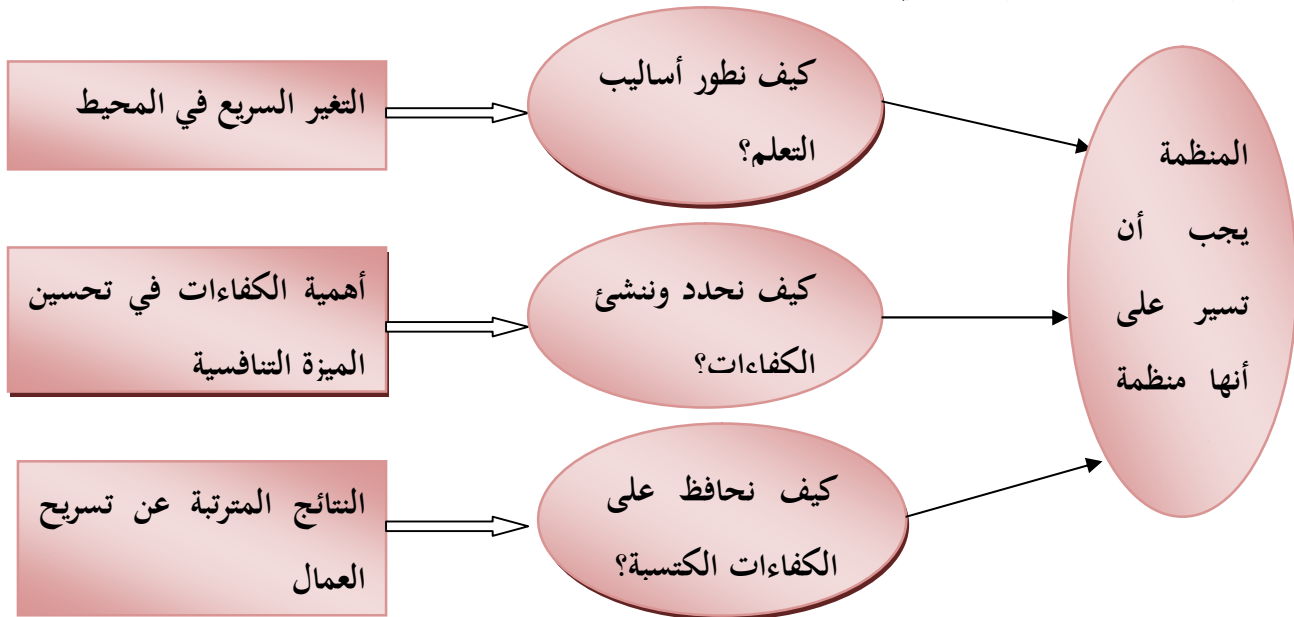
- إن منظمات اليوم تتعامل مع مناخ يسوده التغيير السريع و الديناميكية التنافسية العالية المركزة على متطلبات الزبون و تسويق العلاقات ، و على ذلك الأساس فإن المنظمة في حاجة إلى التعلم بذات السرعة التي تتغير فيه الظروف ، إذا ما أرادت أن تكون المنظمة فاعلة ، فالتعلم التنظيمي أصبح اليوم ضرورة استراتيجية حيث يمكن أن يساهم في :
- ✓ منح المنظمة القدرة على إعادة بناء هيكلها التنظيمية و إستراتيجياتها حسب التغيير البيئي .
  - ✓ تمكين المنظمة من مواجهة حالات عدم التأكد البيئي إذ تزداد الحاجة إلى التعلم التنظيمي تبعاً لها .
  - ✓ تشكيل نقطة انطلاق لصياغة الرؤية الاستراتيجية للمنظمة فهو يعد قدرة جوهرية لها فعل استراتيجي .
  - ✓ زيادة و تجديد المعارف المنظمة مما يسمح لها بالحفاظ على تنافسيتها .

### ت - الأهمية العامة للتعلم التنظيمي

- تكمن الأهمية العامة للتعلم التنظيمي في النقاط التالية :
- ✓ المساهمة في تطوير شخصية الفرد من خلال مساعدته على إدراك ذاته و فهم الآخرين و التفاعل معهم و تحسين مهاراته في التعامل معهم ، و تحقيق التوافق مع المتطلبات التنظيمية ، الثقافية الاجتماعية ، البيئية .
  - ✓ يعد التعلم التنظيمي شرط أساسي لمواكبة عدم التأكد و التغيير المستمرين و القدرة على مواجهة التحديات و استكشاف المستقبل .
  - ✓ إن التعلم التنظيمي يمكن من المنظمة من التعامل بنجاح مع التغيير المستمر في بيئة المنظمة .
  - ✓ المساهمة في صنع القرارات بوصفه وسيلة المنظمة في الوصول إلى المعلومات و المعرفة و استيعابها .
  - ✓ الزيادة في قدرة المنظمة على التكيف و البقاء و التعلم .
  - ✓ اكتساب المعرفة و المعلومات و نشرها مما يزيد من تحسين المنتجات و الخدمات .

<sup>1</sup> سهام عفيف ، أثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي: دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، الجزائر ، 2018/2017 ، ص 5.

- ✓ يعد وسيلة المنظمة في تكوين الذاكرة التنظيمية ، و في تجاوز السياقات التنظيمية الماضية و استبدالها بأخرى جديدة أكثر ملائمة للتغيرات اللاحقة .
  - ✓ المساهمة في تحويل الموارد و المعارف الضمنية إلى كفاءات جوهرية عن طريق صقل مهارات المنظمة و قدراتها.<sup>1</sup>
  - إن الاهتمام المتزايد بمصطلح التعلم التنظيمي سواء في الوسط الأكاديمي أو المهني يمكن تفسيره بثلاث عوامل:<sup>2</sup>
  - ✓ التغيرات السريعة و المفروضة على المحيط: حيث تضطر المنظمات إلى إعادة النظر في ممارساتها الإدارية و تتساءل عن وسائل الحصول على طرق جديدة للتعلم.
  - ✓ المكانة التي حازت عليها الكفاءات و الموارد الداخلية لتفسير تنافسية المنظمات : قادت هذه الأخيرة إلى تعميق آليات خلق، نشر و الاحتفاظ بمعارفها ومهاراتها.
  - ✓ سياسات التوقيف الجماعي عن العمل : والتي كانت نتيحتها غير المتوقعة هي فقدان كفاءات اكتسبها العاملون مع مرور السنوات . مما أوجد وعيا بالطابع غير الملموس لبعض الكفاءات و بضرورة الاهتمام بكيفية الاحتفاظ بها .
- و المخطط التالي يمثل أهمية التعلم التنظيمي:
- الشكل رقم (08): أهمية التعلم التنظيمي



المصدر: عيشوش خيرة ، مصدر سابق، ص 29.

<sup>1</sup> بلقاسم جوادي ، التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين: دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية الأغواط ، رسالة ماجستير في علم النفس ، تخصص علم النفس و التنظيم ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2015/2014 ، ص ص 30 - 31 .

<sup>2</sup> عيشوش خيرة ، مرجع سابق ، ص ص 28-29.

### الفرع الثاني : أهداف التعلم التنظيمي

يعد التعلم وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة و القوة من جهة ، و أداة فعالة لإدارة التغيير بالنسبة للمنظمة من جهة أخرى. كما أن التعلم بالنسبة لهذه الأخيرة يعد المتغير الحرج في قدرتها على التعامل الناجح مع التغيير المستمر في بيئتها.<sup>1</sup> و بشكل عام فإن أهداف التعلم التنظيمي تتضمن ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ زيادة قدرة المنظمات على التكيف و التوافق مع المتغيرات التي تطرأ عليها .
  - ✓ مساعدة المنظمات على زيادة قدرتها الإنتاجية و الإبداعية في مجال عملها ، و قدرتها الثقافية .
  - ✓ زيادة قدرة المنظمات على الاستجابة بطريقة أكثر فعالية للبيئة التنظيمية و تدعيم عملية صنع القرار التشاركي داخل المنظمات .
  - ✓ الحفاظ على وحدة المنظمة و تماسك الأفراد العاملين بها.
  - ✓ تدعيم تقاسم المعرفة و مشاركتها ، و تفعيلها في موقع العمل.
  - ✓ تدعيم ممارسات الحالية في العمل للأفراد العاملين على تحسين أدائهم ، و الارتقاء بمستوى الأداء الفردي و التنظيمي.
- بالإضافة إلى :<sup>3</sup>

- ✓ أن المنظمات بحاجة إلى التعلم التنظيمي لسببين أساسيين مرتبطين مع بعضهما البعض ، السبب الأول هو البقاء و الثاني هو التميز .
- ✓ يعد التعلم التنظيمي واحدة من الوسائل الاستراتيجية التي تحقق النجاح الطويل الأجل للمنظمة.
- ✓ تعتبر عملية التعلم واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المنظمة في تحقيق أهدافها، و كلما نجحت المنظمة في إدارة هذه العملية في مختلف مستوياتها الفردية و الجماعية و التنظيمية. أصبحت أكثر فاعلية في تحقيق أهداف التنظيمية .
- ✓ التعلم التنظيمي عبارة عن جهد متواصل تمارسه المنظمة ، في بناء و تنظيم المعرفة و تحسينها بهدف الوصول إلى معان مشتركة يمكن الاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة في مختلف المستويات الإدارية.
- ✓ يهدف التعلم التنظيمي إلى تعديل السلوك، تحسين قدرة على الفهم ، التنسيق بين الوظائف ، الابتكار و حل المشكلات.

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي ، عبد الستار ابراهيم دهام ، التعلم التنظيمي و أثره على نجاح المنظمات:دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار و الإسكان في العراق ، المجلد 13 ، العدد 45 ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، جامعة بغداد ، العراق ، 2007 ، ص 140.

<sup>2</sup> رضا إبراهيم المليحي ، مرجع سابق ، ص ص 612 – 613.

<sup>3</sup> أقطي جوهرة ، مرجع سابق ، ص ص 109 – 110.

### المطلب الثالث : أنماط و مستويات التعلم التنظيمي

#### الفرع الأول : أنماط التعلم التنظيمي

إن الإطلاع على أدبيات التعلم التنظيمي يكشف على وجود أنواع متعددة من التعلم التنظيمي ، يمكن تطبيقها في المنظمات المتعلمة ، إلا أن أغلب الباحثون يتفقون على تحديد أربعة أنواع للتعلم التنظيمي و المتمثلة في:

✓ **التعلم التكيفي:** ويقصد به التعلم الذي يتم بالاستجابة للظروف المتغيرة في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة. من أجل سد الفجوة بين الأهداف و النتائج ، و مواءمة السلوك و توجيهه نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. كما يتضمن هذا النمط ثلاثة أنواع أشار إليها Schon و Argyis و المتمثلة في :

و يميز بين ثلاثة أنواع من العلم التكيفي:

#### ✓ **التعلم أحادي الحلقة :**

يعرف على أنه أداة للتعلم الذي يهدف إلى تعديل إستراتيجية التصرف، و تعديلات طفيفة في العمل، دون تغيير في نظرية الاستخدام في المنظمة، كما يهتم بإيجاد حلول مباشرة و فورية للمعوقات التي تشكل أسباب الظاهرة للمشكلات التنظيمية. ففي إطار هذا النوع يتم تعلم العاملون من تجاربهم و ممارساتهم، وما يترتب عليه من نتائج و مخرجات. تكون التغذية الراجعة عن تلك مخرجات للعاملين، فإما أن يكونوا راضين بنتائج قراراتهم و تصرفاتهم و عندئذ يحرصون على تكرارها لتصنيع قرارات مبرجة تتخذ في المواقف المتكررة دون المراجعة أو فهم ، و إما أن يكونوا غير راضين عنها و عندئذ يتوقفون عن العمل بها ، و هذا يفسر تأثر المنظمات الراغبة في المحافظة على نظام القيم و العادات الأساسية بالتعلم الأحادي الحلقة <sup>1</sup>.

#### ✓ **التعلم ثنائي الحلقة :**

يرتبط التعلم ثنائي الحلقة ارتباط وثيقا بالتعلم أحادي الحلقة ، فبعد أن تستكشف المنظمة الأخطاء و تصحح مسارها في المدى القصير و تعديل معايير و سياسات و أهداف المنظمة ، و بناء على الأهداف و السياسات المرسومة ، يفكر الإداريون بالمنظمة و يطرحون الأسئلة عن الكيفية التي يمكن بها تحديث الإجراءات و السياسات و الأهداف الجارية حاليا في المنظمة ، أي عليها تغيير سياساتها في المدى البعيد لتقابل المستجدات التي طرأت على المتغيرات التي حدثت في البيئة المحيطة بها من منافسة و تطور في التقنية .

و هذا النمط من التعلم سمي أيضا بمسميات مختلفة من قبل الباحثين منها <sup>2</sup>:

- مستوى التعلم الأعلى Higher –Level Learning للكاتبين Fiol و Lyles.

- التعلم التوليدي Generative Learning.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ، التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن ، العدد الأربعون ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، جامعة الاسراء ، الأردن ، 2014 ، ص ص 131- 132.

<sup>2</sup> طارق حسين محمد الأمين ، التعلم التنظيمي و تقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية ، المجلد 46 ، مجلة الإدارة العامة ، 2006 ، ص ص 251 – 254 .

- التعلم لكي تتوسع مقدرات Learning to Expand Organization Capabilities للمؤلف Senge

- التعلم الاستراتيجي Starategic Learning للمؤلف Mason

و كما عرف التعلم الإستراتيجي بأنه العملية التي يمكن بها للمنظمة تحسين بيئتها من خلال الأساليب التي تؤدي إلى التوسع في مدى أهدافها، أو أنه مدى الموارد و العمليات المتاحة لها من أجل معالجة الأهداف الموضوعية . و الجدير بالذكر أن أغلب الباحثين يرون أن غالبية المنظمات و الأفراد غير مستعدين للالتزام بالتعلم ثنائي الحلقة لأنه لا يستلزم الكشف عن الأخطاء و الاعتراف بها فقط ، و إنما يتطلب القيام بعملية مساءلة حول صلاحية الافتراضات و المسلمات و الأعراف و القيم التنظيمية و البناء التنظيمي و المسلمات التي تقوم عليها السياسات و الأهداف الحالية للمنظمة ، من أجل مزيد من الفهم الشامل للقوى التي تدفع المنظمة لتحقيق هذه الأهداف و السياسات.

### ✓ التعلم ثلاثي الحلقة :

يحدث التعلم ثلاثي الحلقة عندما تتعلم المنظمة الكيفية التي يمكن بها حدوث التعلم الأحادي و الثنائي حلقة ، حيث يهدف هذا النوع من التعلم إلى مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث عملية التعلم في المنظمة أو ما يسمى **Unlearning**، وذلك من خلال إعادة تقييم الأساليب و الأنظمة الموجودة و دراستها بنظرة شاملة لتطوير مفاهيم و أسس جديدة تعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم، وأحد أهم الأساليب و الطرائق التي تفيده المنظمة في التعلم و تقويم الأداء، فمثلا عندما تحدد الفجوة بين النتائج المستهدفة و الأداء الفعلي تدرك بأنها بحاجة إلى التعلم لإيجاد أساليب و عمليات جديدة وذلك لسد هذه الفجوة . وبالتالي فإن هذا النوع من التعلم يهدف إلى مساندة المنظمة في التحول إلى حال أفضل عن طريق فهم الكيفية التي تتم بها عملية التعلم من المواقف المختلفة التي يمر بها و توضيحها و التأمل فيها و إيجاد طرق جديدة للفهم . ومن خلال ما سبق يمكن توضيح أهم الفروق الجوهرية الموجودة بين التعلم أحادي الحلقة و الثنائي و الثلاثي و التي تتمثل في الآتي <sup>1</sup>:

- يحدث التعلم الأحادي الحلقة عندما يتم تصحيح الأخطاء، وذلك من خلال تغيير السلوك المتبع في تحقيق الهدف.
- أما التعلم الثنائي الحلقة فيحدث عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تعديل المعايير و السياسات و أهداف المنظمة، أي أن عملية التكيف مع ظروف البيئة المتغيرة تتجاوز تعديل السلوك إلى تغيير في القيم و الأهداف التي تشكل ثقافة المجتمع.
- يحدث التعلم الثلاثي الدورة عندما يتطلب تصحيح الأخطاء تحليل المواقف و التأمل فيها و إيجاد أطر جديدة للفهم.

<sup>1</sup> ربحي زهر ، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة الجبس و مشتقاته-أولاد جلال-بسكرة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير موارد البشرية ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2017/2016، ص ص 18 - 19.

وإجمالاً يمكن القول إن التعلم الثنائي و الثلاثي يهتمان بلماذا و كيف نستطيع تغيير المنظمة إلى نطاق أوسع من الخطط و الاستراتيجيات ، في حين يهتم التعلم الأحادي بقبول التغيير من خلال اكتشاف الأخطاء و تصحيحها بما هو متاح من أهداف و سياسات قائمة.

### ✓ التعلم التنبؤي:

يشير التعلم التنبؤي إلى اكتساب المعرفة الناتجة عن التصور المستقبل و الاستعداد له. أي يعني التغييرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق و الأساليب للاستفادة منها. ينطلق التعلم التنبؤي من رؤية المنظمة المستقبلية و النتائج التي قد تترتب عليها ، ومن ثم اتخاذ الاجراءات التي تؤدي إلى تحقيقها،لذا يطلق عليه التعلم الابتكاري أو الإبداعي.

وللتمييز بين التعلم التكيفي و التنبؤي يلاحظ أن التعلم التكيفي يميل إلى كيفية التأقلم مع الظروف المتغيرة المحيطة بالمنظمة ، بينما يتوجه التعلم التنبؤي إلى العمل على زيادة قدرات و استعدادات المنظمة للظروف المتوقعة لتكون أكثر إبداعاً في عملها.<sup>1</sup>

### ✓ التعلم التفاعلي:

ويشير إلى التعلم عن طريق العمل الذي ظهرت فكرته في الأربعينات من القرن العشرين ، إذ تتمثل فكرته في التربية التقدمية التي ترى أن التعلم يحدث في كل المواقف ، وبصفة مستمرة نتيجة الخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في مواقف اجتماعية ، أي أنه مدخل لتطوير الأفراد في المنظمات على اعتبار بأنه لا تعليم بدون تفاعل.<sup>2</sup>

### ✓ التعلم الجماعي:

هو التعلم الذي يتطلب عدداً من القدرات مثل حل المشكلات ، و التجريب بمداخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسات الجيدة ، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة، إذ يؤدي ذلك إلى زيادة اكتشاف واستغلال التعلم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد بن علي ابراهيم الرشودي ، مرجع سابق ، ص 77.

<sup>2</sup> موسى رحمان، دور التعلم التنظيمي في بناء الرأس المال الفكري(اجتماعي تنظيمي)،ملتقى دولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسينية بن بوعلي ،الشلف،الجزائر،13-14 ديسمبر 2011 ،ص 6.

<sup>3</sup> ليث علي الحكيم،عمار عبد الأمير زوين،حاكم جبوري الخفاجي ، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز((دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة))، المجلد 11، العدد 2 ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ،جامعة الكوفة ، العراق ، 2009 ، ص 101.

### الفرع الثاني : مستويات التعلم التنظيمي

تتفق أغلب الدراسات على أن التعلم التنظيمي يظهر في المنظمة على ثلاث مستويات أساسية التي تكمل وتعزز بعضها البعض وهي كالآتي:

#### ✓ التعلم الفردي :

هو التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد نتيجة للخبرة المكتسبة ، من التجارب وممارسات السابقة و التي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين.<sup>1</sup> وللتعلم مبادئ محددة فلكي يتعلم الفرد لابد أن يكون له هدف يسعى إلى تحقيقه ، وأن يمتلك رغبة و القدرة على التعلم.<sup>2</sup>

#### ✓ التعلم الجماعي : (الفرقي)

تزايدت عدد الدراسات الإدارية التي تناولت موضوع التعلم الجماعي أو ما يسميه البعض فرق التعلم حيث أصبح في غاية الأهمية كونه يعتبر الوسيلة المهمة في ترسيخ الأفكار و الأنشطة الواردة في موضوع التعلم التنظيمي ، فهو يضم عددا من المواضيع الرئيسية مثل الأهداف و المسؤوليات المشتركة و المحادثة ، المشاركة في صنع القرار و حل المشاكل و الاستقلالية ، تنمية البنى الفكرية و المعرفية ، وجمع الأفكار الإبداعية ،وعلى هذا الأساس يعتبر العمل الجماعي ضمن الفريق مصدرا مهما من مصادر التعلم للأفراد.

ويعتبر Senge " أن الجماعة هي وحدة أو مفتاح التعلم في المنظمة، حيث عرف مجموعات التعلم على أنها"عملية تنظيم و تطوير طاقة فريق العمل من أجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها أعضاء الفريق".وهي أيضا عبارة عن"مجموعة من الأفراد يعملون بشكل جماعي لإنجاز هدف مشترك"، كما تعرف على أنها"أحد أساليب التعلم التي تتم من خلال التفاعل المتبادل أثناء تشكيل جماعات عمل"،بالتالي فإن التعلم الجماعي هو ذلك التعلم الذي يقوم الأفراد عن طريق فرق العمل من خلال الأعمال المنفذة على مستوى الجماعة و بطريقة تعاونية و تشاركية ،بحيث يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات و التجريب بمداخل جديدة ،والتعلم من خلال الممارسات الجيدة وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة.

ولعل من أبرز خصائص التعلم الجماعي هي قدرة أعضاء الجماعة على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصریح ، ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء و عند التدقيق في سلوك أعضاء الجماعة تجدهم أناسا صادقين يحترم بعضهم البعض بصدق حتى و إن اختلفوا على مواضيع معينة وهم يشتركون في نماذجهم العقلية، كما أنهم يتحاورون علانية في الحلول التي يقدمونها بخصوص مشكلة معينة.لذلك يمكن القول بأن أسلوب التعلم الجماعي يختلف تماما عن الأسلوب التقليدي في التعلم الذي يؤكد على ضرورة توصيل المعرفة إلى الآخرين وتسليمها على شكل دراسات

<sup>1</sup> عبد المالك جحيق ، سارة عبيدات ، واقع ممارسات التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر(SOTRAMEST) ، عدد 14 ، مجلة الباحث ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، الجزائر، 2014 ، ص 278.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة ، مداخل وعمليات ، مطبعة الشفيق للنشر ، بغداد ، العراق ، 1998 ، ص 99.



و نظريات و نتائج و بحوث، وبعد تسليمها يستطيع المتعلم استخدامها لأغراضه الخاصة، وكما نرى فإن التعلم التقليدي هو عملية موضوعية و خارجية.

كما أن الاهتمام بالتعلم الجماعي لا ينصب على فرق العمل في مستوى التنفيذ فحسب بل امتد مفهومه ليشمل الفرق التي تتكون من المستويات الإدارية العليا و التي تعمل على صياغة استراتيجية المنظمة و أهدافها ، وتوجه المنظمة إلى التعلم و اكتساب المعرفة و غيرها من الأدوار القيادية.<sup>1</sup>

و من وجهة نظر ديناميكية نجد أن الجماعة تتمتع بأهمية كبيرة نظرا للتأثير المتبادل، الذي يظهر في علاقتها مع المنظمة، والذي يمكن توضيحه في النقطتين التاليتين:<sup>2</sup>

✓ **تأثير الجماعة على المنظمة :** فهي تعمل على تشكيل الهوية التنظيمية من خلال التفاعل الفردي ، حيث يحمل الأفراد في داخلهم مجموعة من القيم و الأهداف و المصالح و القدرات الشخصية و التي تمثل هوية ذلك الفرد المستقلة، ومن خلال عمليات التفاعل الجماعي بين الأفراد في الفريق و العلاقات التي تربط بينهم يتكون للجماعة هوية أخرى مستقلة، ومن هنا تتشكل الهوية التنظيمية من خلال التفاعل المشترك و العلاقات التي تربط بين الجماعات في مختلف المستويات التنظيمية، وتعتمد صحة هذه الهوية على النوع الثاني من التأثير المعاكس.

✓ **تأثير المنظمة على الجماعة :** حيث تتأثر الجماعة بالنظام الكلي الذي يضم ثقافة المنظمة و استراتيجياتها و سياساتها التنظيمية المختلفة، بالإضافة إلى تأثيرها بأتماط القيادة و خصائصها و البنية التحتية التكنولوجية و المعلوماتية التي توفرها.

#### ● **التعلم على مستوى المنظمة :**

على الرغم من عدم وجود نظرية متكاملة للتعلم على مستوى المنظمة لكن هناك بعض المحاولات الجادة في هذا المجال بالرغم من اعتمادها بشكل واضح على التعلم الفردي، حيث يؤكد الباحثون بأن مجموع التعلم على مستوى المنظمة يكون أكبر من مجموع التعلم الفردي. و لكي تحقق المنظمة التميز يجب عليها أن تستفيد من طاقات التعلم لدى جميع أفرادها بالتالي زيادة معدل التعلم فيها عن معدل تغير البيئة التي تعمل فيها ، و التساؤل الأساسي الذي يطرح كيف يتم انتقال الأفراد إلى المنظمة؟

وعليه فإن التعلم في هذا المستوى يمثل الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة و المعلومات و الخبرات بين الأفراد بعض النظر عن مستوياتهم التنظيمية، والتي يتم على أساسها تغيير في الثقافة التنظيمية و الاستراتيجيات و السياسات و الإجراءات و الأنظمة التي تعيق عملية التعلم و تسبب المشكلات في العمل اليومي، و يعتمد نجاح المنظمة دائما على مدى قدرتها على اكتساب المعارف و الخبرات باستمرار و تبادلها بشكل كبير، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها

<sup>1</sup> فطيمة الزهرة بربطل ، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس الفكري ، دراسة حالة : مؤسسة سونطراك ، أطروحة دكتوراه ، تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2015/2016 ، ص ص 19 21.

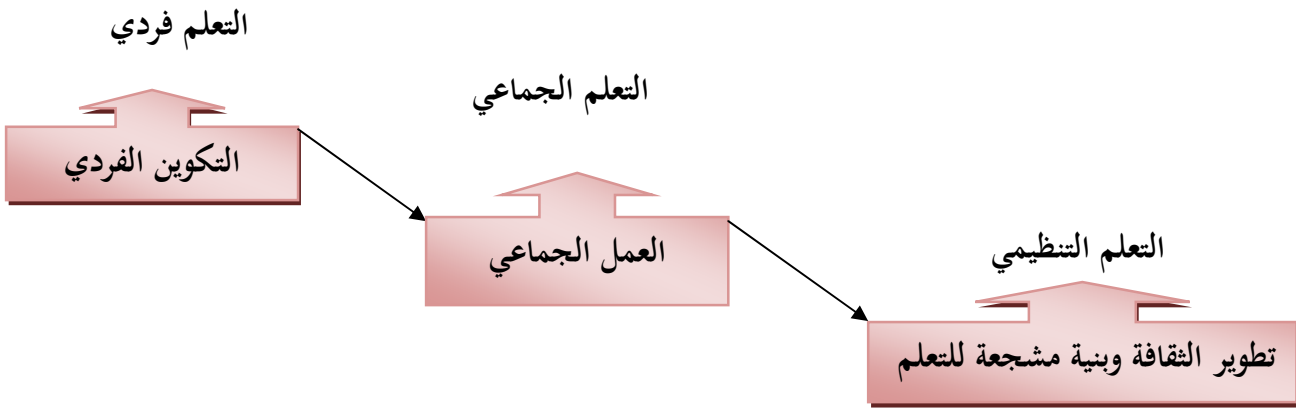
<sup>2</sup> براء عبد الكريم محمد بكار ، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة ، دراسة حالة : شركة الاتصالات موبيلكم ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية



وتقييمها و الإستفادة منها ، بما يخدم المصالح التنظيمية. كما أنه عبارة عن محاولة لتوظيف مهارة جديدة للتعامل مع المتغيرات البيئية ، حيث أنه ينبثق من حقيقة الحاجات و ينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص و التوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة و العمل على نفس الوقت على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل على المنظمة أثناء سعيها لتحقيق أهدافها.<sup>1</sup> هذه المستويات الثلاثة متكاملة فيما بينها بحيث التعلم الفردي ينمي و يدعم التعلم الجماعي و العكس صحيح ، و التعلم الجماعي يدعم التعلم التنظيمي و يطور المنظمة ويرتقي بها إلى منظمة متعلمة.<sup>2</sup>

ويمكن تمثيل ذلك بيانيا كما يلي :

### الشكل رقم (09) مستويات العلم التنظيمي



المصدر : عيشوش خيرة ، مصدر سابق ، ص 21.

المطلب الرابع : دواعي و متطلبات التعلم التنظيمي

الفرع الأول : دواعي التعلم التنظيمي

تقف المنظمات اليوم على أعتاب مرحلة الجديدة ، تسود فيها تحديات متنامية من الغموض و عدم التأكد و ارتفاع منسوب التعقيد في البيئتين الداخلية و الخارجية ، إلى التسارع النشط في ديناميكية المجتمعات و الاقتصاديات في العالم و الذي افرز الاحتدام مشهود في المنافسة على الأسواق و الأفكار و الموارد و العملاء ورؤوس الأموال . و عليه يمكن إنجاز دواعي أو مبررات الرئيسية للتعلم التنظيمي فيما يأتي :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فطيمة الزهرة بريطل ، مرجع سابق ، ص 22.

<sup>2</sup> عيشوش خيرة ، مرجع سابق ، ص 21.

<sup>3</sup> سحى جواد حسين الكرعوي ، تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الاوسط ، رسالة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة القادسية ، العراق ، 2016 ، ص 59.

- ✓ يمنح التعلم التنظيمي المنظمات القدرة على التكيف السريع و المرونة اللازمة لمواكبة المتغيرات البيئية ومواكبتها.
- ✓ حاجة المنظمة لزيادة عملية التغيير الإبداعي الضروري للتعامل مع المواقف و الممارسات غير الملائمة ، لبناء كفاءات أكثر ملائمة.
- ✓ قدرة المنظمات المنافسة على تقليد المزايا التنافسية ، مما يستوجب امتلاك قدرات غير تقليدية ، تتمثل بالقدرة على التعلم اسرع من المنافسين.
- ✓ حاجة العاملين لتحقيق بواعث الافتخار و الاعتزاز بوظائفهم ، و الاحترام و الرغبة في السيطرة و الانجاز الذاتي.
- ✓ تهيئة المنظمة لمواجهة المستقبل و الاستعداد لمتغيراته.
- ✓ رغبة المنظمة في إيجاد الشراكة ناجحة و مبدعة مع الزبائن ، من خلال ذهابها إلى ما وراء اقتناعها بمنتجاتها وخدماتها وجعلهم زبائن دائمين ، وهذا يجري من خلال تغيير المنظمة لنفسها و زبائنها ، بطريقة تبادلية نافعة ، يشكل زبائنها احد مصادر التعلم.
- ✓ الانسجام مع القواعد و القوانين ، ولا سيما وان هناك منظمات عالمية كثيرة اخذت تطالب بمعايير أعمال المنظمات على وفق مواصفات عالمية، مثل نظام الايزو (ISO) ، و تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ تفادي انعكاسات دوران العمل و نقص الخبرة جراء انتقال العاملين وتغيرات الموارد البشرية.
- ✓ الرغبة في تحسين قدرات المنظمة الداخلية ، لحل مشاكل الانتاج المتعلقة بالجودة و التكلفة و الكمية و التسليم.
- ✓ تمكين العاملين من الانجاز في اطار الظروف معقدة و الصعبة.

### الفرع الثاني : متطلبات العلم التنظيمي

ليس من السهل على جميع المنظمات أن تتبنى التعلم التنظيمي دون الإلمام التام بما يتطلبه من وسائل و أساليب و تقنيات و مهارات و إمكانيات المادية و المعنوية ، و قدرات قيادية السلوكية و تقنية التفاعل و تكامل من خلال إستراتيجية المنظمة ، لتحقيق تعلمها التنظيمي و رؤيتها الإستراتيجية ، ومن أهم متطلبات التعلم التنظيمي في المنظمات ما يلي :<sup>1</sup>

#### أ - الوعي بمفهوم التعلم التنظيمي

يعتبر إدراك مفهوم التعلم التنظيمي من قبل الإدارة العليا بالمنظمات و نشر مفهومه لكافة أعضاء التنظيم و المستويات التنظيمية هي المرحلة الأولى لجميع مراحل التعلم التنظيمي ، و التي تساعد في استجلاء المتطلبات اللازمة لتطبيق و تنظيم ممارسة و تسلسل الخطوات و تكامل الجهود. حيث فقادة المنظمات عند إلمامهم بالفكر التنظيمي المعاصر و ماهية التعلم التنظيمي و أهميته و المزايا التي يحققها التعلم التنظيمي للفرد و المنظمة ، و قيام تلك القيادات

<sup>1</sup> حمد بن قبان آل فطوح ، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، السعودية ، 2013 ، ص ص 43 - 50.

بدورها في نشر ثقافته بين العاملين و الترويج له ، فإن ذلك يمثل المحفز الأول لتقبل أعضاء التنظيم للتغيير الذي تتطلبه هذه العملية .

### ب - بناء رؤية التعلم الإستراتيجية للمنظمة

تمثل الرؤية الواضحة و الفاعلة للتعلم التي يشارك في صنعها قادة المنظمات و العاملين من أهم مقومات نجاح التعلم التنظيمي بالمنظمات ، حيث توحد الرؤية المشتركة للتعلم جهود العاملين ، و توجه مسارات التعلم نحو الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، و تحدد من العشوائية و التشتت المعرفي ، و ازدواجية الأدوار و تناقض الأهداف ، و تجعل الهدف النهائي أو الغاية الكبرى للمنظمة ماثلة للعيان للسعي نحوها و تحقيقها في جميع مراحل التعلم التنظيمي ، كما تبعث الحماس في النفوس العاملين للاستمرارية في التعلم ، و مواجهة التحديات كونها من صنع الجميع ، لذا فإن تحقيقها يهم جميع أعضاء التنظيم و يزيد درجة الفاعلية و المشاركة و الالتزام الذاتي من قبل الجميع لتحقيقها .

### ت - القيادة النموذجية للتعلم

و تعني أن تكون قيادات المنظمة نموذجا في الالتزام بالتعلم فكريا و سلوكيا ، كما تعمل على اكتساب العلم و المعرفة و التنمية الذاتية لقدراتها و مهاراتها ، حيث تصبح بذلك نموذجا حيا و واقعا للتعلم و التعليم ، وهذا النوع من القيادة تقوم بتصميم البناء التنظيمي و الهياكل التنظيمية التي تستجيب لإستراتيجيات التعلم ، و تمكن العاملين من التعلم و تبادل المعارف و نشر الثقافة الحوار و الانفتاح على الآخرين و المشاركة الفاعلة في صياغة إستراتيجيات التطوير و التعلم ، ليتحول دور القادة لمعلمين و متعلمين و تندفق المعلومات بانسيابية بين المستويات الإدارية ، لتتكامل من خلال ذلك التجارب و الخبرات و المعارف و بناء رؤية المشتركة للتعلم .

### ث - ربط التعلم بعمليات و أنشطة المنظمة

لتحقيق التعلم التنظيمي يجب على قيادة المنظمة أن ترتبط بوضوح و بشكل مباشر بين عملية التعلم و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، باعتبار ذلك يمثل أحد الأساليب التي يمكن من خلالها إثبات أهمية تبني التعلم التنظيمي رغم الصعوبات و التحديات. و من الأساليب التي يمكن من خلالها ربط التعلم باستراتيجيات التنظيم ، تكوين فرق التعلم الاستشارية التي تقوم بمراجعة جميع اتجاهات التعلم ، للتأكد من أن التعلم يؤدي بالفعل إلى تحقيق التقدم و التطور في الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

### ج- التمكين

يعتبر التمكين في ضوء فلسفة التعلم التنظيمي أسلوبا للتعلم ، يستطيع من خلاله العاملون من تنمية مهاراتهم و معارفهم ، لذلك فإن العاملين عندما يمتلكون صلاحية اتخاذ القرارات ، و حرية التصرف و التفكير و اختيار الوسائل و

الأساليب المحققة للأهداف التنظيمية ، فإنهم بذلك يستطيعون اكتشاف المعرفة و تحصيلها و تبادلها و نشرها و توظيفها و تحسين العمليات التطويرية للمنظمة و تنمية قدراتهم و مساراتهم الوظيفية.

#### د - إدارة المعرفة

يعرف Jhon و Kostas إدارة المعرفة بأنها عملية تحصيل المعرفة و صنعها و نقلها و استخدامها و التطبيق التام لها في عملية اتخاذ القرارات ، و قد أورد Marquardt أن إدارة المعرفة هي القلب المحرك للتعلم التنظيمي و المنظمة المتعلمة التي تعمل تنظيميا و تقنيا على توجيه المعرفة عبر المراحل التالية :

- ✓ اكتساب المعرفة بجمع البيانات و المعلومات من داخل المنظمة و خارجها .
- ✓ إيجاد المعرفة عبر عمليات مختلفة تتراوح بين الابتكار و الاجتهاد و البحوث ، و كذلك يمكن الحصول عليها من خلال القدرة على رؤية العلاقات الجديدة و ربطها بالمعارف السابقة .
- ✓ التخزين و يقصد به حفظ المعلومات و ترميزها لتسهيل الوصول إليها في أي وقت لكل من يحتاج إليها من أعضاء التنظيم.
- ✓ النقل و توزيع للمعرفة من خلال عمليات تبادل الشخصي و الميكانيكي و الإلكتروني للمعارف و المعلومات عبر المنظمة، سواء كانت تلك العمليات التي تتم بقصد أو بدون قصد.
- و عليه يتضح أن إدارة المنظمة للمعارف بفعالية من أهم متطلبات التعلم التنظيمي حيث يتمكن أعضاء التنظيم من تبادل المعلومات و البيانات و المشاركة في تحليل البيانات و استخراج المعاني ذات القيمة التنظيمية.

## المبحث الثاني : التعلم التنظيمي كتوجه تسييري حديث

لقد حظي التعلم التنظيمي الذي يعد من أكثر الموضوعات التسييرية حداثة باهتمام واسع في الآونة الأخيرة ، حيث يأتي في سياق التوجه التسييري الحديث إلى الاهتمام بالأفراد في المنظمات و العناية بتنمية قدراتهم و تطوير أدائهم. لذلك يمكن القول بأن التعلم التنظيمي يمثل خياراً حيوياً لتحويل منظمة إلى منظمة متعلمة لا تقتصر على تقديم سلع و خدمات فقط ، بل يتعلم فيها كافة الأفراد بصورة مستمرة من خلال تبادل المعرفة ومتابعة كل ما هو جديد ومفيد في مجال عملهم ، مما يسهل على منظمة اليوم الاندماج في مجتمع المعرفة الذي يتطلب مستويات عالية من البحث و التعلم. وسنحاول في هذا المبحث التركيز على أهم النقاط التي تسمح بتطبيق هذا التوجه في المنظمة.

## المطلب الأول : خطوات و طرق التعلم التنظيمي

## الفرع الأول : خطوات التعلم التنظيمي

حتى تتمكن المنظمة من ترسيخ فلسفة التعلم التنظيمي، وتضمن نجاح ممارستها على أرضية سليمة، لا بد أن تتسلسل في خطواتها على النحو التالي:<sup>1</sup>

- إدراك الفجوة أو التناقض بين ما هو قائم ومطبق فعليا وبين ما تدعو له القواعد و المعايير، التي يتم بموجبها تقييم الأداء، وقد تزيد الفجوة أو تضيف وزيادتها يزداد التناقض وتبرز الحاجة إلى ضرورة التدخل السريع.
- وغالبية المسيرين و العاملين في المنظمات يحاولون إخفاء هذه الفجوة و التكتم عليها خوفا من مواقعهم الوظيفية ، لذا فإن الإقرار بهذه الفجوة يعتبر الخطوة الأولى لبدء عملية التعلم التنظيمي.
- إطلاق عملية التحقيق ، أي بداية الدراسة الحقيقية لتحليل الواقع وتفسير الظواهر و الانحرافات و الوقوف على أسباب التكتم على حل المشكلات و السكوت على الأخطاء و استمرار السير في الاتجاه الخطأ لإزالة اللبس و الغموض ، حيث يتم في هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها و استخراج النتائج و يتم الاستعانة أحيانا بالدارسات السابقة و الأطر النظرية المتاحة ذات الصلة بالظاهرة محل الدراسة، ذلك بحثا عن الاحتمالات ذات العلاقة وصياغة الفرضيات التي تسهم في التفسير و إيجاد الحلول.
- اكتشاف أو وضع الفكرة أو الحل المقترح، هذا يتم بناء على خطوتين السابقتين وتوضع من قبل مختصين ، حيث يتم اختيار الحل أو الفكرة أو النموذج من حيث الصحة ومدى الدقة و الملائمة ، مع الواقع لإحداث التغيير المطلوب و التحول نحو الصورة الذهنية التي تسعى المنظمة للوصول إليها. لردم الفجوة التي تم تشخيصها لجعل ما هو قائم أقرب لما ينبغي أن يكون عليه الحال.

<sup>1</sup> مانع سريينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2014-2015، ص 145.

- غير أن نجاح هذه الخطوات مرهون بتحقيق مجموعة من الشروط من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ أن يدرك العاملون في المنظمة حدوث تغيرات في الظروف المحيطة بالمنظمة أو الجارية عليها.
  - ✓ أن يتبين لهؤلاء الأفراد معنى تلك المتغيرات سواء تلك التي تطرح للمنظمة فرصاً و أفاق إيجابية تتيح لها مزيداً من الفعالية و النجاح أو كانت سلبية تهددها بخسائر و أضرار.
  - ✓ أن يتبين العاملون أو المتعاملون ما يترتب على تلك المتغيرات على مستقبل المنظمة وقدرتها على البقاء و المنافسة ،ومن ثم تأثيرها عليهم ومدى المنفعة أو الضرر الذي يمكن أن يحدث لهم ،وما يتطلبه إدراك الفرص و استثمارها أو تجنب المخاطر أو تفادي آثارها من تعديلات في أنماط العمل و أساليب المنظمة في الاستجابة و التفاعل مع عناصر المحيط.
  - ✓ أن يقرر هؤلاء الأفراد تغيير أو تعديل أنماط سلوكهم ليساعدوا المنظمة على مواجهة الموقف الجديد و استثمار ما به من إيجابيات أو تجنب ما به من سلبيات.
  - ✓ أن يتوفر لهؤلاء الأفراد قدراً من الصلاحية ليضعوا أنماط السلوك الجديدة موضع التطبيق.

### الفرع الثاني : طرق التعلم التنظيمي

من أبرز الطرق التي يتشكل من خلالها التعلم التنظيمي نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

#### • التعلم من خلال القياس المرجعي (المقارنة المرجعية)

تتعلم بعض المنظمات من خلال الفحص الدقيق للكيفية التي يعمل من خلالها الآخرون ، ومن ثم محاولة تبني تلك المعرفة وتكييفها بما يتلاءم معها ، وتعمل المنظمات ذات الأداء المتميز أو التي تملك أفضل الممارسات في مجال عمليات معينة ، ووفق الأسلوب المقارن تتعلم المنظمات بشكل رئيسي من تجارب الآخرين وتستغل ممارسات و تقنيات ناجحة موجودة مسبقاً.

#### • التعلم من خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات

إن اتباع حل المشكلات بالأسلوب العلمي بدءاً بالشعور بالمشكلة ثم تحديدها و صياغتها ، ثم جمع المعلومات ، فعرض الفروض المحتملة واختبارها ، وصولاً إلى الحل ، يعد طريقة فعالة للتعلم في المنظمة ، وهي أقرب إلى أسلوب تفكير الفرد بطريقة علمية.

#### • التعلم من خلال الإفادة من التجارب الناجحة و المخففة للمنظمة

<sup>1</sup> علي السلمي ، إدارة التميز ، مكتبة الإدارة الجديدة ، مصر ، 2002 ، ص 211.

<sup>2</sup> أيمن حسن ديوب، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي:دراسة تطبيقية في قطاع المصارف،المجلد 29،العدد 2،مجلة العلوم الاقتصادية و التجارية و القانونية، جامعة دمشق، سوريا، 2013، ص 132 .

إذ يمكن اعتبار أن كل من النجاح أو الإخفاق على السواء مصدرا للتعلم . فبالنسبة إلى التعلم من الأخطاء ، يرى البعض الباحثين أن الفشل مطلب جوهرى من أجل التعلم التنظيمي الفعال و التكيف و يقترحون أن المنظمات يمكنها تبني استراتيجية التعلم من خلال الإخفاقات الصغيرة . كما أن الأحداث الناجحة توفر أساسا ثابتا للنشاط المستقبلي وتشجيع الأفراد على تنمية توقعاتهم ، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الناجحة قد تكون فعالة كما هو الحال في عملية التعلم من الأخطاء.

### المطلب الثاني : مبادئ و نماذج التعلم التنظيمي

#### الفرع الأول : مبادئ التعلم التنظيمي

تستند عملية التعلم التنظيمي في منظمات على مجموعة من المبادئ منها:<sup>1</sup>

#### - النظر إلى المنظمة ككائن حي

حيث يؤكد التعلم التنظيمي أن المنظمة تعد بمثابة كائن حي تنشأ و تنمو و تتطور عبر مراحل مختلفة في دورة حياة تشابه دورة حياة أي كائن حي و تنتهي بالانحيار ، ومن ثم يجوز تصور المنظمة تتعلم كما يتعلم الإنسان ، بمعنى أنها تكتسب أنواعا جديدة من السلوك و الممارسات و الأنشطة ، نتيجة تعرضا لمواقف مواجهة تفرض عليها التخلي على الأنماط السلوك القديمة التي لم تعد تسائر متطلبات و المواقف الجديدة و المتغيرة .

#### - التعلم التنظيمي ناتج لقوى المتصارعة

حيث ينتج التعلم التنظيمي عن تعرض المنظمة لقوى المتصارعة و متفاعلة تحدث تأثيرات متعددة تصب في أمرين ، أولهما : أن هناك فرصا أفضل للمنظمة لتحقيق مستويات من الأداء و الإنجاز و المنافع لأصحاب المصالح فيها ، و ثانيهما : أن هناك مخاطر و معوقات تهدد مسيرة المنظمة و تحرمها من ميزات و قدرات كانت تستثمرها و تعود عليها بالمنافع و الإيجابيات ، و في كلتا الحالتين يكون على المنظمة تعديل أو تغيير ممارستها حتى تستطيع التوافق مع معطيات موقف الجديد .

#### - اعتماد التعلم على إدراك الأفراد

لحدوث تغييرات في الظروف المحيطة بالمنظمة ، و أن يتبين لهم مزيداً من الفعالية والنجاح ، أو سلبيات تهدد فرصاً و أفاق إيجابية تتيح لهم مزيداً من الفعالية و النجاح ، أو سلبيات تهدد كيانها ، و أن يدركوا النتائج الناجمة عن هذه التغييرات ، و أن يقرروا تغيير و تعديل سلوكياتهم ليساعدوا المنظمة على مواجهة المواقف الجديد ، إلى جانب توافر قدر من الصلاحية لديهم ليضعوا السلوك الجديد موضع التطبيق .

#### - استناد التعلم التنظيمي على نظريات و طرق ووسائل

<sup>1</sup> رضا إبراهيم المليجي ، مرجع سابق ، ص ص 218 - 219.

حيث إن تعليم الأفراد نماذج تفكيرية جديدة لا يكون إلا بمحاولة تعليمهم إياها ، و إنما تزويدهم بالطرق التي تساعدهم تبنيها مثل طرق تحليل الأنظمة ، و التعرف على ديناميكيتها من خلال نماذج المحاكاة .

#### - أهمية نشر المعرفة

حيث يتم من خلالها نشر المعرفة و المعلومات بين وحدات المنظمة و أفرادها عبر الطرق المختلفة ، حيث يمكن نشر المعلومات عبر حلقات التعلم و البرامج التنظيمية الجماعية و قنوات الاتصال الرسمية .

#### - بناء فرق التعلم

حيث تشجع الأهداف و المسؤوليات المشتركة ، و المشاركة في صنع القرار ، و تنمية البنى الفكرية و المعرفية ، و تدعيم أنظمة المعلومات الإدارية ، و مجتمعات الممارسة ، و تتضمن هذه الفرق : فرق التعلم و فرق متعددة الوظائف ، و فرق تعلم الإدارة العليا ، و فرق تيسير التعلم .

#### الفرع الثاني : نماذج التعلم التنظيمي

على الرغم من تقبل فكرة التعلم التنظيمي و الإقتناع بأهميته و ضرورته في تحسين أداء المنظمات و تعزيز ثقافتها و قيمها المنظمة ، إلا أنه لا توجد نظرية أو نموذج يحظى باتفاق الباحثين ، بحيث يكون قادراً على تحديد المكونات أو الأبعاد الرئيسية للتعلم التنظيمي و مراحل التي تمر بها عملياته . و أن كل نموذج من النماذج يحاول أن يشرح التعلم التنظيمي و يفسر حدوثه بطريقة خاصة ، و من هنا سنكتفي بذكر أربع نماذج للتعلم التنظيمي وهي على النحو التالي<sup>1</sup> :

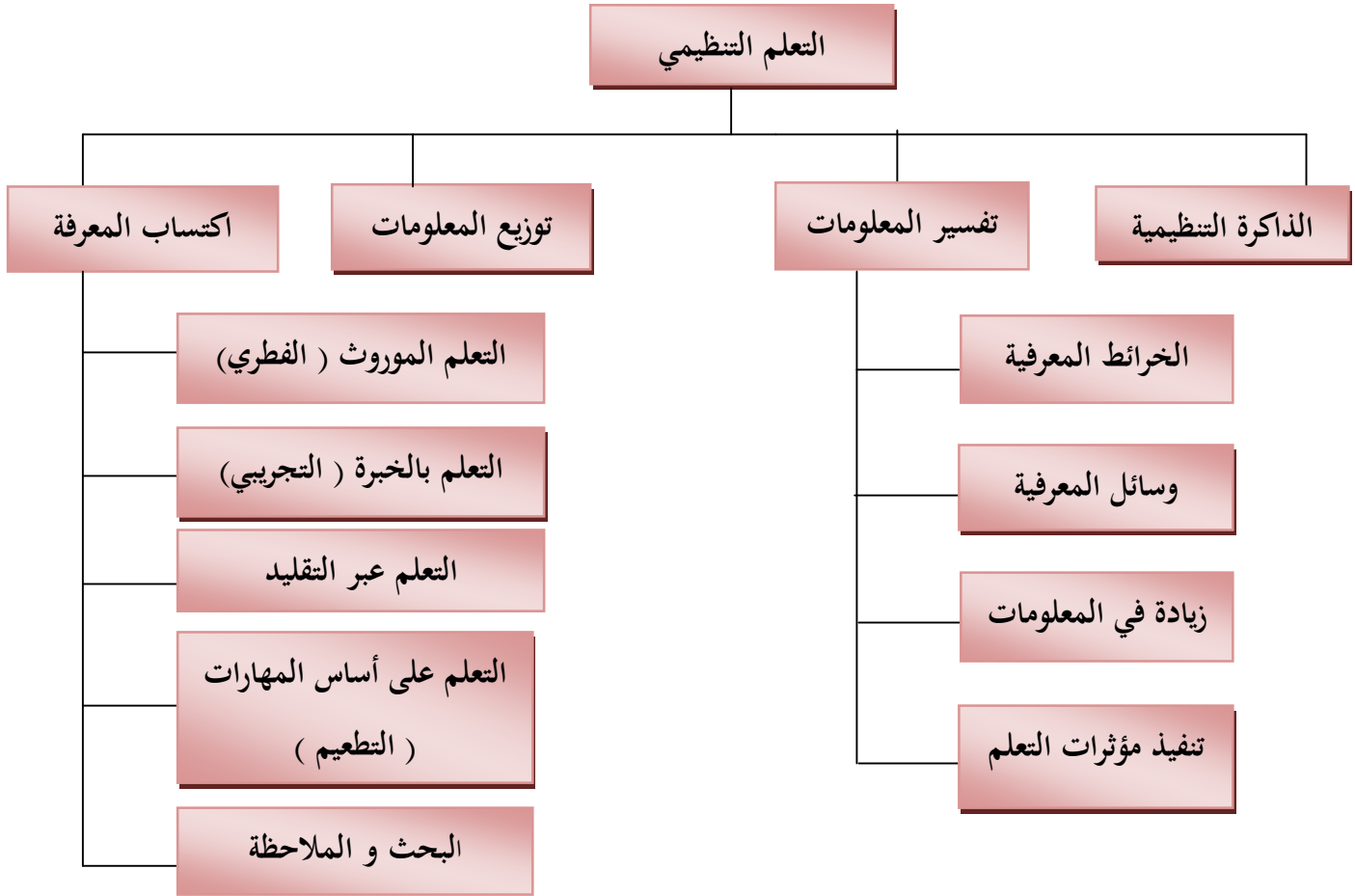
#### ➤ نموذج Huber :

تتضمن عملية التعلم التنظيمي تتضمن مجموعة من العمليات الرئيسية و الفرعية التي تظهر في الشكل الموالي ، حيث يرى معد للنموذج بأن هذه العمليات هي الأقرب لواقع التطبيقي .

<sup>1</sup> سوزان صالح دروزة ، زياد يوسف المعشر ، دهما شكري القواسمي ، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال الأردن دراسة مقارنة ، المجلد 10 ، العدد 4 ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية ، الأردن ، 2014 ، ص 648 .



الشكل رقم (09) : نموذج Huber



المصدر : سجي جواد حسين الكرعوي ، مصدر سابق ، ص 53.

أ - **اكتساب المعرفة** : يحدث التعلم عندما تتمكن المنظمة من تأسيس قاعدة معرفية كفؤة لها ، اذ ان تلك القاعدة يتم خلقها و احداثها عن طريق خزن وتفسير و معالجة المعلومات من داخل و خارج المنظمة. و المعرفة كأصل من أصول المنظمة قد تكون ناتجة عن جهود عمال المعرفة ، قد تكون معرفة الأفراد في رؤوسهم ، فيعملوا على نقل المعرفة معهم إلي مكان العمل ، أو المعرفة التي اكتسبوها من خلال التعليم و التدريب و الخبرة ، ويذهب Huber إلى أن عملية اكتساب المعرفة تتألف من خمسة مكونات هي ( التعلم الفطري " الموروث " ، التعلم بالخبرة ، التعلم عبر التقليد ، التعلم على أساس المهارات و البحث و الملاحظة ).

ب - **توزيع المعلومات** : هي العملية التي تتشارك من خلالها المنظمة المعلومات فيما بين وحداتها ، و بالتالي ينتج المعرفة و الفهم الجديد . و هذا من خلال وسائل الاتصالات و الشبكات و في مقدمتها الانترنت ، التي سهلت عملية توزيع المعلومات بين الأفراد داخل المنظمة الواحدة و خارجها مع المنظمات الأخرى أو الأفراد في مواقعهم المختلفة حول العالم ، و يتطلب من المنظمات إيجاد آليات لجمع و تحليل و تخزين ، ونشر المعلومات في جميع أنحاء المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سجي جواد حسين الكرعوي ، مرجع سابق ، ص 52 .

ت - تفسير المعلومات : يعد غالبية الباحثين مرحلة تفسير المعلومات جزءا مهما في عملية التعلم التنظيمي كون المسيرين أو العاملين قد يمتلكون المعلومة الملائمة إلا أنهم يفشلون في إعطاء التفسير التصحيح لها . من جانب آخر ، ان المعرفة المتولدة من تفسير المعلومات يتم استيعابها داخل النظام القائم عند المستويين الفردي و الجماعي . لذا يفترض تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة لتسهيل المشاركة فيها و من ثم دمجها في الروتين و الإجراءات التنظيمية.

ث - الذاكرة التنظيمية : إن المرحلة الأخيرة في التعلم التنظيمي تتضمن إيداع المعرفة الجديدة في ذاكرة المنظمة ، و إن هذه المعلومات يتم تحويلها إلى فعل تنظيمي جديد ، فضلا عن إعادة تعديل الروتينيات و إجراءات المنظمة في ضوء تلك المعرفة التي يتم خزنها و الذاكرة التنظيمية تتضمن جزئين هما ، التخزين بالاحتفاظ بالمعلومات ، واسترجاع المعلومات . أن المعلومات المخزونة في الذاكرة التنظيمية قد تكون حول القواعد و الاجراءات و التكنولوجيا و المعتقدات و الثقافات ، التي يتم تبنيها عبر عمليات التنشئة الاجتماعية . وهي عادة تصنف إلى معلومات صلبة و معلومات ناعمة ، ويقصد بالمعلومات الصلبة التي تسجل على الوثائق و الملفات ، وتتجسد في اجراءات العمل و الروتينيات و غير ذلك . أما المعلومات الناعمة، فهي تتضمن المعلومات المخزونة في عقول أفراد المنظمة. وفيما يتعلق ، باسترجاع المعلومات فإنه يعتمد على مدى توافر المعلومات المخزونة و مستوى الاسترجاع ، و إن توافر المعلومات يعتمد على سهولة ايجاد المعلومات و مدى تكرار استخدامها ، علما أن هناك مستويين لاسترجاع المعلومات ، وهما على مستوى الأفراد و على مستوى المنظمة.<sup>1</sup>

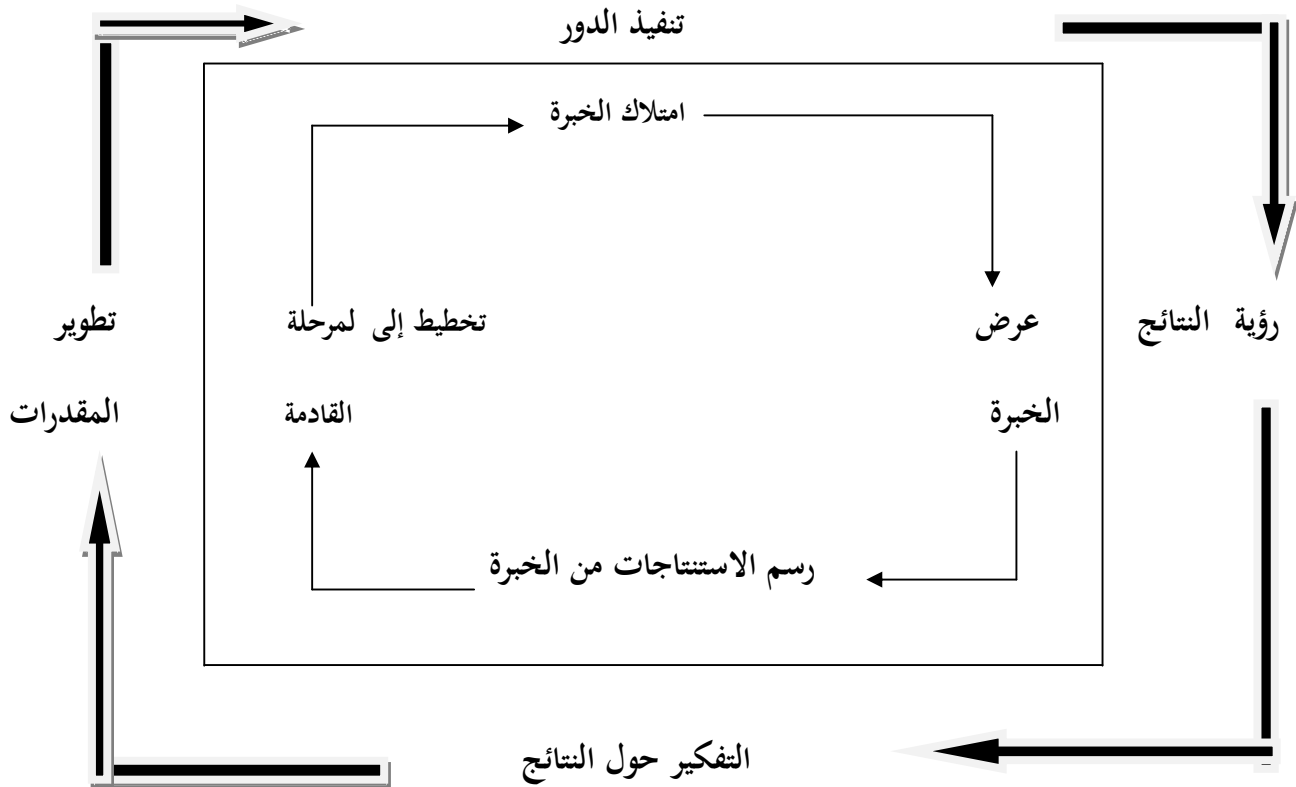
### ➤ نموذج Smith :

يصف هذا النموذج استراتيجية توضح للعاملين كيفية انجاز وظائفهم بأفضل طريقة ، وهذه الاستراتيجية تبدأ بإنجاز ما هو مطلوب من العاملين من خلال الخبرة التي يمتلكها العامل ، ومن ثم قياس نتائج من خلال استعراض الخبرات المكتسبة و رسم استنتاجات عن النتائج المحققة وصولا إلى مرحلة تطوير الامكانيات عن طريق التخطيط للمرحلة القادمة مع الأخذ بنظر الاعتبار النتائج المحققة و تحسين الطريقة ليتم تطوير و مراجعة الدور نفسه من أجل انجاز الدور في المرحلة القادمة.<sup>2</sup> و يظهر نموذج Smith بيانيا كما يلي :

<sup>1</sup> بشار عباس الحميري ، أحمد كاظم بريس ، اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي :دراسة استطلاعية آراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية ، العدد 19 ، مجلة أهل البيت ، جامعة بابل ، جامعة كربلاء ، العراق ، ص ص 35- 36 .

<sup>2</sup> سجي جواد حسين الكرعوي ، مرجع سابق ، ص 54 .

الشكل رقم (10) : يوضح هذا الشكل نموذج Smith



المصدر : سجي جواد حسين الكرعاعي ، مصدر سابق ، ص54.

➤ نموذج Farago ذي الأربع مستويات للتعلم

يرى Farago أن التعلم التنظيمي لا يعني القيام بالمزيد من التدريب، ولكن التدريب يساعد المنظمة في التعرف على الكثير من المهارات ، كما يمكن من تطوير المهارات و المعرفة للأفراد وفي جميع المستويات وهو يقترح نموذجاً مكوناً من أربعة مستويات للتعلم التنظيمي وهي :

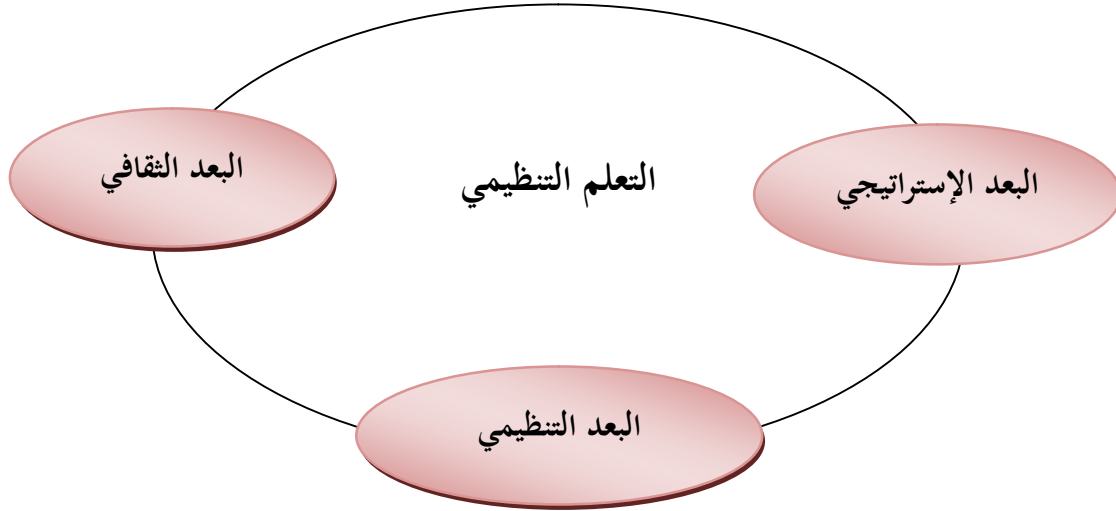
- تعلم الحقائق، والمعرفة العملية، والإجراءات.
- التعلم المهارات لعمل جديد.
- التعلم للتكيف .
- التعلم للتعلم.<sup>1</sup>

➤ نموذج ممارسة عملية التعلم التنظيمي

تصمم المنظمات الناجحة قدراتها التعليمية و لا تعتمد على الصدفة وما قد تواجهه من تجارب و مواقف جديدة سواء كان ذلك في بيئتها الداخلية أو الخارجية ومن خلال هذه القدرات التعليمية تتحول هذه المنظمات إلى منظمات قابلة

<sup>1</sup> سوزان صالح دروزة ، زياد يوسف المعشر ، دينا شكري القواسمي ، مرجع سابق ، ص 648.

للتعلم ،وتشير العديد من الأدبيات الإدارية إلى وجود مجموعة من نماذج المتعلقة ببناء عملية التعلم التنظيمي وكيفية ممارستها ،وقد تم الإعتماد في هذا الجانب على دراسة كل من Reynolds و Marquard و دراسة Denton و Goh بحيث ركز هذا النموذج على الأبعاد الخاصة بممارسة عملية التعلم التنظيمي .  
الشكل رقم (11): نموذج ممارسة عملية التعلم التنظيمي



المصدر : فطيمة الزهرة بريطل ،مصدر سابق ، ص 37.

حيث يقوم هذا النموذج على وجود ثلاثة أبعاد أساسية هي إيجاد استراتيجية للتعلم التنظيمي المخطط(البعد الإستراتيجي) ،والهيكل التنظيمي المرن الذي يدعم التعلم التنظيمي في المنظمة (البعد التنظيمي)، وثقافة المنظمة التي تساند التعلم التنظيمي(البعد الثقافي).

وعليه يمكن إيجاز أبعاد ممارسة التعلم التنظيمي في الآتي:

أولا - البعد الإستراتيجي :يتضمن هذا البعد العناصر التالية:

- ✓ الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم : وتعني أن ينظر أعضاء التنظيم إلى مستقبل المنظمة و أهدافها بمنظار واحد أو برؤية متشابهة ، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة ، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم و التصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية.
- ✓ متابعة التغيرات البيئية : وتعني توقع التغيرات في البيئة و الاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها ، ويتم ذلك من خلال وضع البدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لصالح المنظمة مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم.

✓ إستراتيجية التعلم : أن يكون لدى المنظمة خطة محددة تساند التدريب و التعلم و الابتكار ، مرسومة بصورة واضحة وواعية بحيث تعتبر هذه الاستراتيجية أحد أنشطة المنظمة الرئيسية و أهمها في بناء المزايا التنافسية و المحافظة عليها.

#### ثانيا - البعد التنظيمي: و يحتوي على العناصر التالية

✓ العمل من خلال الفريق : إن العمل من خلال الفريق يشجع الحوار بين أعضاء المنظمة و تبادل الأفكار و المعارف و المهارات ، كما يثير القدرة على توليد أفكار جديدة التعامل مع المشكلات و الاستجابة إلى التغيرات ، مما يؤدي ذلك اكتساب الخبرات من خلال العمل الجماعي ، وأهم من ذلك فإنه سيتم تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة تتداول في المنظمة.

✓ الهيكل التنظيمي المرن : قد يكون أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي هو الهيكل التنظيمي المرن مثل هيكل المصنوفة أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب و الابتكار ،بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي الأفقي يؤدي إلى سهولة وصول المعلومات للأفراد لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب ،كونه يحوي عدداً أقل من المستويات الإدارية ، كما يتم الاعتماد على المركزية في اتخاذ القرارات ،والبعد عن الروتين و البيروقراطية و الإجراءات الرسمية و الرقابة المشددة في بيئة العمل بحيث تكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار و على اتصال دائم معها.

✓ إيجاد المعرفة و نقلها بين أعضاء المنظمة: يتضمن هذا العنصر اكتساب الخبرة و المعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة ، و تبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم للتجارب الناجحة للمنظمات الأخرى المنافسة و التعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها،والعمل على نقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال العمل.<sup>1</sup>

#### ثالثا - البعد الثقافي : ويتكون من :

✓ تجنب التركيز على الفشل و التعلم من الأخطاء السابقة : و ذلك بإيجاد بيئة عمل تثنى التعلم بصورة عالية وتشجعه ،وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء تنفيذ المهام لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم ، وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطويرة للتعلم من الأخطاء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فطيمة الزهرة برنطل ، مرجع سابق ، ص ص 37 - 38.

<sup>2</sup> أم هاني بن دومة ، تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي :دراسة لعينة من المؤسسات الخدمائية في ولاية ورقلة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2016/2017 ، 8.

✓ البيئة المساندة للتعلم : و تشير إلى تمكين العاملين من خلال إعطائهم السلطة الكافية وبما يتناسب ومسؤوليات عملهم ،و العمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات و تشجيعهم على العمل و الرفع معنوياتهم و الاهتمام بهم و بنجاحاتهم مع الاهتمام بالعمل و الإنتاجية بشكل متوازن.<sup>1</sup>

✓ الجودة الكلية للتعلم : إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب و التعلم غالبا ما تعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم التنظيمي بسبب تشابه كل من المفهومين في خاصية المعرفة التراكمية ،وتتطلب إدارة الجودة الشاملة أن يعمل كل فرد على التعلم بصورة مستمرة لأداء العمل بكفاءة و فعالية و هذا ما يتطابق مع المفاهيم الأساسية للتعلم التنظيمي.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: معوقات التعلم التنظيمي و كيفية معالجته

#### الفرع الأول: معوقات التعلم التنظيمي:

توجد مجموعة من المعوقات التي قد تحد من فعالية عملية التعلم التنظيمي منها:<sup>3</sup>

- ✓ وجود الهياكل التنظيمية الهرمية التي تحول دون تحقق المعرفة عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- ✓ ضعف عملية الاتصال بين الأفراد العاملين من جهة ، وبين الوحدات الوظيفية من جهة أخرى ، و شيوخ الاتصالات الرسمية التي تقل من فعالية التفاعل و التعاون بين عناصر المنظمة.
- ✓ توزيع الصلاحيات وفق سلم الوظائف مما ينتج عنه عدم فعالية الاتصال بين الأفراد العاملين ، و يحد من قدرتهم على المشاركة و الوصول لمراكز المعلومات و اتخاذ القرارات.
- ✓ كثرة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق إدارة المنظمة ، مما ينتج عنه ضعف مشاركتها في تفعيل عملية التعلم التنظيمي.

- ✓ محدودية الوقت المتاح لإنجاز المهام و الواجبات الوظيفية ، وقلة الوقت اللازم للتفكير.
- ✓ ضعف إلمام بعض المسيرين بمفاهيم الفكر التنظيمي المعاصر ، والتعلم التنظيمي.
- ✓ وقوع المنظمة في التعلم الوهمي نتيجة تفسيرها الخاطئ لبعض الظواهر وتفسير النتائج بطريقة خاطئة ، أو أنها تنوهم النجاح ، وتحاول البقاء على ما هي عليه.
- ✓ افتقاد الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لروح التعاون و المبادرة من قبل الأفراد العاملين.

#### الفرع الثاني: كيفية معالجة التعلم التنظيمي

للتغلب على عوائق التعلم التنظيمي لابد من القيام بعدة ممارسات تتمثل في الآتي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رباب ناوي ، أثر التعلم التنظيمي على الأداء الاجتماعي ، دراسة حالة : المؤسسة العمومية الإستشفائية سعد دحلب - جامعة - ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير موارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2017/2016 ، ص 19.

<sup>2</sup> أم هاني بن دومة ، مرجع سابق ، ص 8.

<sup>3</sup> رضا إبراهيم المليجي ، مرجع سابق ، ص 224.

<sup>4</sup> أظفي جوهرة ، مرجع سابق ، ص 122.

- ✓ التدريب الرسمي.
- ✓ البحوث العلمية، وتعد أهم وسيلة لزيادة التعلم التنظيمي.
- ✓ التعلم من الآخرين .
- ✓ تكنولوجيا المعلومات، و التي تلعب دور مهم في تحسين الذاكرة التنظيمية و تسهيل الاتصال بين أعضاء المنظمة.

### المطلب الرابع: مفهوم المنظمة المتعلمة ووسائل تسييرها

#### الفرع الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة

يعود مفهوم المنظمة المتعلمة إلى عهد المدرسة العلمية التي أبرز روادها فريدريك تايلور وهنري فايول اللذان ركزا على ضرورة تعلم العامل كيف ينجز عمله إذ يمكن اعترافا ضمنيا بأن لدى العامل ما يمكن أن يسهم به في تطوير المنظمة.<sup>1</sup>

إلا أن المفهوم الحديث للمنظمة المتعلمة ظهر أول مرة عام 1990 على يد Peter Senge في كتابه الشهير "الضابط الخامس"، والذي تناول فيه مسؤولية المنظمات عن التكيف مع التطورات التي يشهدها العالم المعاصر، والتي تتسم بالتغيرات السريعة و الفوضى و الاضطراب، مما يتطلب التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات تعليمية. وقد شاع في أوائل تسعينيات القرن العشرين من قبل التربويين الأساسيين مثل Schien و Senge و Garvin. وقد أشارت Keizer إلى أن سبب ظهور المنظمة المتعلمة هو أن الأمريكيين وجدوا أنفسهم غير قادرين على مواجهة تحديات البيئة الخارجية في منظماتهم في ظل سيادة الثقافات البيروقراطية غير مرنة، والأعمال الروتينية التي تحد من التفكير الإبداعي، لذا جاءت المنظمة المتعلمة القابلة للتكيف و المرنة، و المعتمدة على التجربة و التجديد، ويعتد نموذج Senge هو أفضل من بين النماذج التي قدمها الباحثين. و يرى Joshapara أن مفهوم المنظمة المتعلمة قد تم اشتقاقه من التخطيط الاستراتيجي، وأصبح المصدر الرئيسي للتغيير الاستراتيجي. لذا يرى بعض العلماء أن المنظمات التي تتبنى مفهوم المنظمة المتعلمة تسعى إلى توفير فرص التعلم، واستخدامه في تحقيق الأهداف، وربط أداء العامل بأداء المنظمة، وتشجيع البحث و الحوار و المشاركة و الإبداع كمصادر للطاقة و التجديد و التفاعل مع البيئة.

ومن خلال تطور مفهوم المنظمة المتعلمة نجد أنها كغيرها من المفاهيم الإدارية قد بدأت في مجال الأعمال و الصناعة ثم انتقلت إلى المجال التربوي حيث الاهتمام بها من أجل تطوير التعلم و تحسينه و مواكبته للتطورات و التغيرات المسارعة في جميع الميادين.<sup>2</sup> فحين يرى pedler بأن المنظمة المتعلمة هي "التي تسعى لوضع الأسس اللازمة لتسهيل عملية التعلم في كل المستويات التنظيمية و تكيف نفسها لتلائم مع هذه العمليات"<sup>3</sup> وكما تعتبر "المنظمة الماهرة في إنشاء و إكتساب و

<sup>1</sup> عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 398.

<sup>2</sup> عبير ماجد عطوي النويوي، درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظة غزة و علاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها، رسالة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2016، ص ص 12 13.

<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية، مصر، 2009، ص 487.

نقل المعرفة وفي تعديل السلوك بما يعكس المعرفة و الرؤى الجديدة "1 أما Marsick و Watkins فيعرفان المنظمات المتعلمة على أنها "تلك المنظمات التي تتصف بقدرها على تمكين العاملين و تشجيع التعلم و التعاون و الحوار و الإعتراف بالتداخل بين الأفراد و المنظمة و المجتمعات"2 في حين يعرفها Peter Senge على أنها " المنظمة التي تعمل باستمرار على زيادة قدراتها و طاقاتها على تشكيل المستقبل الذي ترغب في تحقيقه".3

و نظرا لتشابه الكبير بين المنظمة المتعلمة و التعلم التنظيمي ، فهناك الكثير ممن يخلط بينهم ، أو يعتبرهما يشتركان في نفس المفهوم ، إلا هناك فرق واضح بينهما ، فالمنظمة المتعلمة تصف الشروط الملائمة لوجود انفتاح تنظيمي على التعلم الجماعي في حين أن التعلم التنظيمي يرجع إلى التعلم المحسد حقيقة من طرف المنظمة ، فمفهوم المنظمة المتعلمة يعالج عملية التعلم في حين أن مفهوم التعلم التنظيمي يعالج نتيجة التعلم.4

### الفرع الثاني: وسائل تسيير المنظمة المتعلمة

وهنا يميز الباحثين بين نوعين من الوسائل تسيير المنظمة المتعلمة ، وسائل تنظيمية مرتبطة بالتنظيم و التعاون في المنظمة ، وأخرى تركز على تكنولوجيا الإعلام وهي كالآتي:5

#### • الوسائل التنظيمية :

وتتضمن ما يلي:

✓ **إدارة الجودة الشاملة :** تعتبر إدارة الجودة الشاملة أسلوب تنظيمي مهم في تسيير المنظمة المتعلمة ، من خلال خلق ثقافة عامة متكاملة تشجع على الابتكار و التطوير و التحسين المستمر ، وتبني مفاهيم العمل الجماعي و الإدارة بالمشاركة.

✓ **إنشاء مجتمعات الممارسة :** تسمح المشاركة في المجتمعات الممارسة لكل فرد التعلم حسب السياق عمله، حيث يتم الحصول على المعرفة واستثمارها، فيحدث التفاعل بتبادل المعلومات و المناقشة بين الزملاء لحل المشاكل التي تواجههم في العمل.

✓ **الذاكرة التنظيمية :** ليس كل تعلم يهم منظمة التعلم ، فتعلم الأفراد للأشياء لا علاقة لها بأعمالها لن يكون له دلالة تنظيمية ، ولا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة التنظيمية، لأن المهم هو ما يتجسد في منتجاتها وخدماتها و عملياتها(المعرفة الصريحة) ، أو في أنشطتها وطريقة تفكيرها(المعرفة الضمنية).

<sup>1</sup> جاد الرب عبد السميع حسنين ، خصائص المنظمة المتعلمة و أثرها في تنمية قدرات التفكير الإبتكاري ، دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية و الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 2011 ، ص 3.

<sup>2</sup> حمدان بن قبالان ال فطوح ، مرجع سابق ، 25.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة (المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات) ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 28.

<sup>4</sup> بركات فايزة ، واقع وآليات تحفيز الاطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ، رسالة ماجستير (غير منشورة ) ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2003-2004 ، ص 15.

<sup>5</sup> عيشوش خيرة ، مرجع سابق ، ص 118.



- الوسائل التكنولوجية:

تتضمن ما يلي:

✓ **التدريب الشخصي** : المنظمة تتعلم عندما تكون قادرة على خلق المستقبل الذي يرغب أعضائها و أصحاب المصلحة تحقيقه ، وكذا عندما تستطيع التوقع و التكيف مع البيئة دائمة التغيير ، تدريب القادة و أعضاء المنظمة يمكن أن يكون وسيلة قوية لتسريع و دفع عجلة التطوير التعلم في جميع مستويات الفردي و الجماعي و التنظيمي.

✓ **التعلم عن بعد** : التعلم عن بعد هو استدراج التكوين للمتعلمين بمساعدة تقنيات جديدة ، حيث يضمن الأفراد نتائج الإيجابية من خلال مساهمته في تكيف العمال مع مناصبهم ، مع توسيع في كفاءتهم الإنتاجية ، وكذا تطوير مؤهلاتهم ، وهذا ما يوفر للمنظمة اكتساب المعارف متجددة باستمرار تمكنها من سرعة التكيف مع المحيط الخارجي.

✓ **التعلم الفردي و التنظيمي** : تعتبر مستويات التعلم الثلاثة العجلة التي تدير المنظمة المتعلمة وبدونها لا تعمل المنظمة ، ويعتبر التعلم الفردي المفتاح التكتيكي لتحسين عملية التعلم التنظيمي.

## المبحث الثالث : التعلم التنظيمي من خلال التسويق الداخلي

يعد التعلم التنظيمي و التسويق الداخلي من المفاهيم التسيرية الحديثة التي تسعى المنظمة إلى الأخذ بهما حتى تتمكن من مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية و الخارجية ، باعتبارهما شرطين أساسين للبقاء و المحافظة على ديمومة في ظل اقتصاد يتميز بالتعقيد و اللابقيين . ومن خلال ما تم عرضه عن هذين المفهومين يتضح لنا وجود علاقة تلازمية واضحة بينهما على الرغم من ندرة (على حسب إطلاعنا على الموضوع) الدراسات التي تناولت هذه العلاقة . لذا سنحاول في هذا المبحث توضيحها من خلال معرفة أثر أبعاد مزيج التسويق الداخلي على التعلم التنظيمي .

## المطلب الأول: التعلم التنظيمي من خلال المنتج الداخلي (الوظيفة)

## الفرع الأول : ماهية المنتج الداخلي

من غير المعقول أن نترجم رسالة و أهداف المنظمة ، على أرض الواقع ، دون إسنادها إلى مهام و مسؤوليات و واجبات يتولى أدائها الموظفين . فالمنتج الداخلي الذي يعبر عن الوظيفة هو نتاج لنظام معين ، و محصلة للخطوتين التاليتين :

➤ تحليل الوظيفة بمعنى تجزئتها إلى مكوناتها الأساسية وهي :

✓ تحديد مواصفات الوظيفة.

✓ تحديد مواصفات شاغل الوظيفة.

➤ الدمج بين مواصفات الوظيفة و مواصفات شاغل الوظيفة، بحيث تعتبر هذه الخطوة عن الإنتاج الفعلي للوظيفة أو المنتج الداخلي.

كما عرف على أنه "مجموع المهام المنظمة و المنجزة من طرف شخص معين في مكان معين خلال فترة زمنية معينة."

ويركز هذا التعريف على نقطتين أساسيتين و هما:

❖ المنتج الداخلي هو الشيء غير ملموس، ويشمل كل الجهود و المواقف التي يجب أن يقوم بها شخص ما.

❖ هذه المواقف و الجهود يجب أن تكون في مكان معين وفي فترة محددة ، وهذه إشارة ضمنية إلى أن المنتج

الداخلي الذي تقدمه أو تعرضه المنظمة يعني ضرورة الانتماء إل المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص 35.

و تعرّف أيضا على أنّها " العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة ، و المؤهلات المطلوبة لها ، و الحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات و حاجات العاملين و المنظمة "<sup>1</sup>. و هذا ما يوافق ما ذهب إليه Berry و زملاؤه في أنّ الوظيفة يجب أن تصمم بشكل يرضي حاجات و رغبات الموظفين "<sup>2</sup>.

بالإضافة ، فهناك من يرى أنّ المنتج الداخلي ، يمكن أن ينظر إليه على المستوى الاستراتيجي و على مستوى التكتيكي ، فيعتبر مستوى الاول عن القيم و المواقف التي يجب أن يتحلّى بها الموظف من أجل تنفيذ الخطط و الاستراتيجيات التي تعتمدها المنظمة في حين يتضمن المستوى الثاني القيام بالإجراءات و طرق التعامل الجديدة مع الزبائن . لأنّ المنتج الداخلي أو الوظيفة على مستوى المنظمة يخضع للتصميم أو إعادة التصميم ، على اعتبار أنّ أي عمل يمكن إنجازة بعدة طرق مختلفة ، فقد تفرض بعض الظروف تبني استراتيجيات معينة ، و بالتالي يجب أن يتحلّى الموظفين ببعض القيم و المواقف التي تتناسب التنفيذ الفعال للاستراتيجيات . بمعنى أنّ المنتج الداخلي أو الوظيفة لا يعني فقط الأداء و الإنجاز روتيني للمهام و الواجبات و المسؤوليات التي تتطلبها تلك الوظيفة ، بل هي تتأثر بالتغيرات و المتغيرات التي تواجهها المنظمة ، و لكنها تتبع دائما الأهداف و الاستراتيجيات المعتمدة في إطار رؤية و رسالة المنظمة.<sup>3</sup>

و الجدير بالذكر هنا ، أنّ المنتج الداخلي من وجهة نظر الموظفين يعبر عن المنافع التي ينتظرونها أو يتوقعونها من الوظيفة أو المنتج الداخلي ، و لذلك يتعين على المنظمة أن تتبنى بعض السياسات من أجل تطوير المنتج الداخلي (الوظيفة) بناء على نتائج بحوث التسويق الداخلي ، أو تماشيا مع متطلبات البيئة و المحيط الذي تعمل فيه المنظمة ، و بعبارة أخرى ينبغي على المنظمة أن تأخذ في الاعتبار المنافع أو القيم التي تشتمل على المنتج الداخلي الوظيفة و يرغب فيها الموظفين مثل العناصر التالية :

- المكافآت المالية.
- الحاجة إلى التدريب .
- درجة و مستوى المسؤولية .
- مدى مساهمة في اتخاذ القرارات .
- فرص التطور و الترقية .

و بناءً على ما سبق يمكن القول أنّ :

❖ تشكيل و تصميم الوظائف يخضع إلى :

- أهداف المنظمة و متطلبات الأداء التي تفرضها الظروف و التغيرات .

<sup>1</sup> علائي مدني عبد القادر ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة المدينة للصحافة ، جدّه ، المملكة العربية السعودية ، 1993 ، ص 163.

<sup>2</sup> محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص 35.

<sup>3</sup> جنادي كريم ، مرجع سابق ، ص 45.

• مدى قدرة الوظائف على تلبية احتياجات و طموحات الأفراد الذين يشغلون أو يريدون شغل هذه الوظائف .

❖ أن الأفراد الراغبين أو المرشحين لشغل وظيفة ما ، و الاستفادة من منافعها ، عليهم أن يلتزموا بأداء المهام و الواجبات و بذل الجهود في مكان معين خلال فترة زمنية معينة ، و بعبارة أخرى عليهم أن يقبلوا بالانتماء إلى المنظمة حتى يستفيدوا من منافع المنتج الداخلي (الوظيفة)<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : أثر المنتج الداخلي (الوظيفة) على التعلم التنظيمي

إن اعتبار الوظائف منتجات يعني النظر إليها ليس فقط من منظور المهام التي يجب القيام بها ، فحسب بل من منظور الموظفين و المكاسب التي ييغونها من الوظيفة أيضا ، و هذا لا يعني الاهتمام فقط بالأجور و لكن الاهتمام أيضا بمتطلبات التدريب و مستوى المسؤولية ، المشاركة في صنع القرار و فرص الترقية الوظيفية و بيئة العمل و غيرها من العوامل التي يهتم بها الموظفون<sup>2</sup> . فمعاملة الوظيفة بهذه الطريقة سوف يهيئ البيئة الصالحة لنشأة و نمو التعلم التنظيمي لأسباب عديدة منها:

- أن التعلم التنظيمي يجسد عمليات أو ممارسات فيها بعض الخصوصية لمنظمة دون غيرها ، لذا فإن للوظيفة دور أساسي في تشكيل هذه الممارسات .
- تقوم الوظيفة بتحديد آليات التفاعل مما يساعد في عملية النهوض بعمليات التعلم داخل المنظمة .
- تؤثر الوظيفة في تدفق المعلومات التي تحتاج إليها عملية التعلم داخل المنظمة .

كما يؤكد كل من Martinez Garcia و Martinez Leon بأن الوظائف تلعب دوراً أساساً في قدرة المنظمة على تحديد مصادر المعرفة المطلوبة و اكتساب المعرفة الجديدة و دمجها في الذاكرة التنظيمية ، أما Daven part و Prusak فقد أشار إلى العلاقة بين حجم المنظمة و عمليات التعلم التنظيمي بحيث أن عملية خلق و مشاركة و تحويل المعلومات أو المعرفة تكون أسهل في المنظمات الصغيرة و المتوسطة بالمقارنة مع المنظمات الكبيرة ، آخذين بعين الاعتبار عنصر قوى العمل كمقياس لحجم المنظمة<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني : التعلم التنظيمي من خلال السعر الداخلي

#### الفرع الأول : ماهية السعر الداخلي (الالتزام)

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص37.

<sup>2</sup> مباركية رزيقة ، أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات:دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير في علوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر ، 2016/2017 ، ص 19 .

<sup>3</sup> بشار عباس الحميري ، أحمد كاظم بريس ، مرجع سابق ، ص 37.

إذا كان السعر الداخلي يشير إلى التكلفة النفسية لقبول العمل في المنظمة (تكلفة الفرصة البديلة) ، فإن هناك من يرى أنه من الصعب قياس و تسعير التكلفة البديلة ، و أن الموظفين قد يببالغون في تقدير هذه التكلفة و بالتالي يقومون برفض هذه التغييرات و مقاومتها من أجل تجنبها ، و هنا لا بد على المنظمة أن تبرز المنافع و إيجابيات تبني السياسات الجديدة للموظفين و تخفض من مخاوفهم و تمنعهم بقبول الإجراءات و الأساليب الحديثة في العمل ، من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة و الكافية .

و يمكن أن نتصور أن السعر الذي يمتلكه الموظف على أنه التزام ، أي الالتزام ببذل الجهد و العمل و التمسك بقيم و أهداف المنظمة ، و شعور القوي بالانتماء إليها و الدفاع عنها و الرغبة في الاستمرار فيها ، و لا يمكن القول بأن السعر أو القيمة التي يقدمها الفرد أو الموظف هو الجهد البدني و الذهني فقط ، لأن أداء المهام و الواجبات هو جزء من الوظيفة في حد ذاتها ، فضلا على أنه يمكن أن تجد موظف يقوم بأداء مهامه و واجباته و يبذل الجهد المطلوب منه ، لكنه يفكر في المغادرة مع فرصة تتاح له ، لذلك فأساس التبادل بين المنظمة و الموظف ، هو أن يدرك كل طرف بأنه قدم القيمة التي يمتلكها فعلا و حصل على القيمة التي يرغبها من الطرف الأخر . و من هذا المنطلق فهناك من يتعقد أن السعر الذي يقدمه الموظف هو الالتزام كسلوك ينبغي أن يتحلى به نتيجة انتمائه للمنظمة ، و كقيمة ينبغي أن يقدمها مقابل المنافع التي يحصل عليها .<sup>1</sup>

و تشير أدبيات إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، إلى أن الالتزام لدى الأفراد ينظر إليه من جهة الدوافع ، حيث يمكن التمييز بين مستويين :<sup>2</sup>

✓ الالتزام الناشئ عن الانسجام بين أهداف الفرد و المنظمة ، و يركز هذا التوجه على مدى توافق أهداف الفرد الشخصية مع أهداف المنظمة التي تنتمي لها ، مما ينعكس على رغبة الفرد في الموافقة على العمل لتحقيق أهداف المنظمة .

✓ الالتزام الناشئ عن الرهان الجانبي أي أن الفرد يركز على المزايا المتراكمة التي سيفقدتها إذا ترك المنظمة و تزداد هذه التكلفة بمرور الوقت ، مما يعني أنهم سيقومون برهان جانبي على أحد جوانب شخصيتهم من أجل الاستمرار في عضويتهم في المنظمة.

كما قام كل من Alan و Mayer بتطوير نموذج لتقييم درجات الالتزام أدى إلى تحديد ثلاث مستويات من الالتزام لدى الأفراد المتمثلة في :<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص ص 37 - 38.

<sup>2</sup> صقر محمد أكرم حلس ، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين : حالة دراسية على بلدية غزة ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2012 ، ص 53.

<sup>3</sup> Cemile c , **Relationship of Organizational , Commitment and Job Satisfaction : A Filed study of Tax Office Employees** , working paper University , Turkey , p 140 .

✓ **الالتزام المؤثر** : يتعلق بتناسق الأهداف ، بحيث يشير إلى رغبة الفرد في الاندماج و الاستمرار في المنظمة لتوافق العمل أو الوظيفة مع رغبة الفرد .

✓ **الالتزام المستمر** : يتعلق بالرهان الجانبي (تكلفة الاستثمارات المتراكمة) إذ يشير إلى قوة احتياج الفرد للعمل بالمنظمة لأنه لا يستطيع تحمل أعباء المعيشة لوحده عند تخليه عن العمل .

✓ **الالتزام المعياري** : يشير إلى شعور الموظف بأنه مضطر للبقاء في المنظمة بسبب ضغوط من الآخرين .

و المستويات المنخفضة من الالتزام الأفراد لها عواقب و خيمة على أداء المنظمة ، حيث تكثر الغايات و تقل الرغبة في العمل و إهمال الواجبات و المهام لكون العاملين يسعون إلى الحصول على فرص أفضل خارج المنظمة ، فضلا عن الانعكاسات السلبية على الحياة الموظفين أنفسهم

و عليه ليس من مصلحة المنظمة أن تسعى إلى تحقيق أهداف و تنفيذ الاستراتيجيات معينة و أغلب الموظفين لديها يفكرون في المغادرة مع أول فرصة تتاح لهم ، و من هنا المنظمة مطالبة بالعمل على تعزيز الالتزام لدى موظفيها من خلال جهود و برامج التسويق الداخلي و لاسيما<sup>1</sup>:

- إثراء الوظائف بما يتلاءم مع تطلعات و احتياجات الموظفين ، و منحهم فرص لاندماج و المشاركة في صياغة مختلف سياسات و برامج المنظمة
- ربط مصالح المنظمة بمصالح موظفيها ، بمعنى أن يكون لهم نفس الاهتمامات و المنافع كإقتطاع نسبة من الأرباح لفائدة الموظفين
- استقطاب الوافدين الجدد الذين تتفق قيمهم مع قيم المنظمة ، فكلما زاد التوافق بين مبادئ المنظمة و مبادئ العاملين كلما كانت درجة الالتزام أكبر .

و المنظمات التي تظهر لموظفيها أن تعمل بجدية لجذب و الاحتفاظ بهم هي على الأرجح تجد لديهم التزام قوي تجاه المنظمة ، و بالتالي يجب أن تفكر المنظمة بأن الالتزام يمكن التأثير فيه بالأعمال الإدارية و لاسيما جهود التسويق الداخلي .

### الفرع الثاني : أثر السعر الداخلي (الالتزام) على التعلم التنظيمي

إن الالتزام من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماما كبير من قبل الباحثين ، نتيجة للدور الذي يلعبه في نجاح المنظمة و ديمومة استمرارها ، وفي عالم اليوم الذي يسوده التنافس في بيئة عمل لا يوجد فيها منظمة قادرة على الأداء وفق مستوى المطلوب منها إن لم يكن الأفراد جميعهم ملتزمين بالأهداف المنظمة و يعملون كفريق واحد من أجل تحقيق تلك

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص 39.

الأهداف ، و إن الأفراد الذين عملوا مدة طويلة في منظماتهم يشعرون أنها تشبع حاجاتهم و رغباتهم ، فهم الأكثر احتمالية في امتلاكهم روابط تنظيمية قوية و ليس لديهم رغبة في ترك العمل مما يقلل من دوران العمل و الغياب .

كما يخلق الالتزام التنظيمي بيئة تساند على التعلم التنظيمي ، بمعنى آخر أنه إذا كان التعلم التنظيمي في جوهره الفكري يؤكد على أنه عملية التفاعل و التكامل المحفز بالمعرفة و الخبرة و المهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم في السلوك و نتائج الأعمال.<sup>1</sup> فإن الالتزام سيجعل من التعلم ممارسة آنية و مستمرة بسبب أثاره الايجابية و المتمثلة في:<sup>2</sup>

- انخفاض معدل دوران العمل و استقرار العمالة و الانتظام في العمل ، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل و تحقيق النمو و الازدهار للمنظمة.
- يحقق للفرد مستويات أعلى من التقدم الوظيفي و بالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر ، و بالتالي يوجد وجهة نظره مع وجهة نظر المنظمة.
- ينعكس إيجاباً على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل ، حيث يتميز الفرد ذو الالتزام المرتفع بدرجات عالية من السعادة و الراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.
- زيادة درجة فعالية الجماعات و تماسكها ، واستقرار العمالة و الانتظام في العمل ، و العمل بروح الفريق.
- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها و هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار موظفين جدد ذوي كفاءات عالية.

### المطلب الثالث : التعلم التنظيمي من خلال التوزيع الداخلي

#### الفرع الأول : ماهية التوزيع الداخلي (بيئة العمل)

و يتعلق التوزيع الداخلي بمكان العمل الذي يلتقي فيه الموظفون المنتج المقدم لهم ، و المكان الذي يؤدي فيه الموظف وظيفته كما يمثل البيئة التي تحدث فيها المعاملات/المبادلات بين مختلف الأطراف ، أي المنظمة و العملاء الداخليين . بمعنى أحر فهو المكان الذي يتم فيه تقديم المنتجات و تجرى به الاتصالات كالاتصالات كالاتصالات ، و اللجان و الدورات التدريبية ، و الأيام الدراسية و التقارير المكتوبة ، بالإضافة للاتصالات غير رسمية. وهناك من يرى أن التوزيع الداخلي هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما يهتم بالظروف التي يعمل فيها الموظفين و يشمل:<sup>3</sup>

- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي ، أي القسم الذي يعمل به الموظف.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، مرجع سابق ، ص 251.

<sup>2</sup> ماهر علي صالح السالم ، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام و علاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار ، رسالة ماجستير في التربية المقارنة و الادارة التربوية ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2015 ، ص ص 78 – 79.

<sup>3</sup> قحموش إيمان ، حويوي نيشان ، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية"تسويق الموارد البشرية"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2018 ، ص 11 .

- البيئة المادية و يشمل بناية المنظمة ، قاعات الاجتماعات و المؤتمرات ، أين يتم هذا الأمر من خلال السياسات و الاستراتيجيات و الاجراءات و المهام لواجب تنفيذها،وقد يتم هذا الأمر من خلال الطرف وسيط مثل المستشارين و وكالات التدريب من أجل تسليم البرامج التدريبية التي تساعد على تنفيذ المهام و الإجراءات المطلوبة.
- التنسيق الداخلي بين الموظفين و خاصة بين موظفو الخط الأمامي و الخط الخلفي ، و التكامل بين مختلف الأقسام و الإدارات.

بصفة عامة التوزيع أو مكان العمل في المنظمات قد يكون مشترك بين الموظف و الزبون.

و بالتالي يكون له تأثير مزدوج عليهما من خلال العناصر التالية :

- **البيئة المادية(الدليل المادي):** عملية تسليم (الأداء) و استلام الخدمة يكون في نفس البيئة المادية.
- **العمليات :** لأن الأداء هو جوهر الوظيفة و هو جوهر الخدمة التي يتلقاه الزبون.
- **الأفراد (المشاركون) :** في عملية تسليم و استلام الخدمة يشترك فيها الموظف و الزبون معا.

و بالتالي تمثل هذه العناصر نقاط التقاطع بين مزيج التسويق الداخلي و الخارجي و تلعب دور مهم في درجة التطابق.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : أثر التوزيع الداخلي(بيئة العمل) على التعلم التنظيمي

تعد بيئة العمل عامل لجذب الأفراد للعمل ، و مصدر الرعاية و الخدمات عالية الجودة للعاملين الذي تشجعهم على الاستمرارية و البقاء و تقديم الأفضل ، مما يمكن المنظمة من الاستفادة من المهارات و الخبرات على أفضل وجه. فتصميم مكان العمل و توليد مناخ داعم و أدوات ملائمة له يؤثر بشكل عميق على الموظفين و مدى اقتناعهم و بالتالي ولائهم و بقائهم في المنظمة. و هنا أشار Bushiri إلى بيئة العمل تمثل العلاقة المتبادلة القائمة بين الموظفين و البيئة التي يعملون فيها و التي تمكنهم من تبادل المعارف و خبرات في جميع مستويات المنظمة<sup>2</sup> ، و بالتالي امكانية تشجيع التعلم التنظيمي و مساندته من خلال:<sup>3</sup>

- القدرة على اكتساب المعلومات و المعارف الجديدة و تنقيحها و حفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص و التحديات التي تواجه التنظيم .
- مراجعة الوضع القائم للمنظمة و الممارسات المستخدمة فيها.

<sup>1</sup> محجوبي محمد الأخضر ، مرجع سابق ، ص 40.

<sup>2</sup> فاطمة قيس الراوي ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية - دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية - ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن ، 2017 ، ص ص 37 38.

<sup>3</sup> سجاد خضير عباس ، محمد علي حاتم ، ميثم اديب ، **التعلم التنظيمي و اثره في الأداء المتميز** ، بحث مقدم لنيل شهادة البكالوريوس ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة ميسان ، العراق ، 2018 ، ص 14.



- تشجيع القادة و العاملين على إيجاد طرق و أفكار جديدة .
- ادخال تحسينات في أساليب العمل و نوع المنتجات و الخدمات ، و مكافأة المبدعين.

### المطلب الرابع : التعلم التنظيمي من خلال الترويج الداخلي

#### الفرع الأول : ماهية الترويج الداخلي

يسعى الترويج الخارجي بصفة عامة إلى تحريك سلوك المستهلك و حصول على استجابة معينة ، لذا فهو يمثل " نشاط الاتصال التسويقي الذي يهدف إلى إخبار أو إقناع أو تذكير الأفراد بقبول أو إعادة الشراء أو باستخدام المنتج أو قبول فكرة ، أو التعامل مع المنظمة " ، معنى ذلك أن الترويج يهدف إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية و المتمثلة في : الهدف الإخباري ، الهدف الإقناعي ، الهدف التذكيري .

نفس المنطق يمكن أن يطبق على الترويج الداخلي في المنظمة حين تسعى إلى التأثير على التنفيذ و الالتزام ، أي التأثير على سلوك الزبون الداخلي ، بغرض الحصول على الاستجابة المطلوبة ، و تحقيق نفس الأهداف السابقة أي تحيهم و تقنعهم و تذكهم بـ :

- ✓ المنافع التي يقدمها المنتج الداخلي .
- ✓ أهداف المنظمة و استراتيجيتها و برامجها .
- ✓ مستويات و معايير الجودة المطلوبة .
- ✓ توقعات و رغبات الزبائن و مستويات الأداء اللازمة لتلبيتها .

لذا فإن تحقيق تلك الأهداف ، يتطلب من المنظمة القيام بالأنشطة التالية : الاتصال ، التحفيز ، التمكين ، و التي يمكن اعتبارها من عناصر المزيج الترويجي الداخلي ، و فيما يلي توضيح لهذه العناصر :

#### الاتصال الداخلي :

على اعتبار أن المنظمة لا تستطيع تحقيق أهدافها ، و تنفيذ مختلف الاستراتيجيات و البرامج دون إسنادها إلى مهام و وجبات يؤديها الموظفين ، و هذه المهام و الواجبات لن يفلح الموظفين في أدائها بفعالية اذا لم تجتهد المنظمة في توصيلها بوضوح ، فإن الاتصال الداخلي مهم جدا في جعل مواقف و سلوكيات الموظفين تتماشى مع أهداف المنظمة .

كما أن ترسيخ ثقافة و صورة المنظمة لن ينجح بدون اتصال داخلي فعال بين المنظمة و أعضائها ، حيث يؤكد كل من بيرري و بيرشورمان إلى أن جذب و تحفيز العاملين لا يجدي نفعا إلا إذا تم من خلال سياسات اتصال فعالة للوصول إلى تقديم الخدمة بالجودة المرجوة ، و يقصد بذلك أن التسويق الداخلي لن يكون مجديا إلا بالاتصال الداخلي .

و أغلب الباحثين من أمثال بيرسي يؤكدون على أن الاتصال الداخلي عنصر مهم في برامج التسويق الداخلي<sup>1</sup>، بحيث يعرف على أنه " تبادل الأفكار و البيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري"<sup>2</sup> ، كما أنه " يشمل جميع الوسائل و الأساليب الاتصالية التي تجرى بالطرق الرسمية و غير رسمية بين العاملين ، في جميع المستويات الأفقية و العمودية في الهيكل التنظيمي داخل المنظمة"<sup>3</sup>.

### التحفيز :

و يعرف التحفيز على أنه " مجموعة من العوامل و الأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها ، مما يجعلهم يبذلون مزيد من اهتماماتهم بعملهم و أدائهم كما و نوعا ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج ، و بالتالي تخفيض تكاليف العمل و رفع روح المعنوية عند الأفراد العاملين في المنظمة إلى بذل أقصى جهد ممكن و العمل بصورة أفضل ، فهي تحول قدراتهم نحو المزيد من الكفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقا للأهداف المنظمات التابعين لها"<sup>4</sup>.

و التحفيز ليس مقابل الأداء بل مقابل التميز في الأداء ، و التحفيزات قد تكون جماعية أو فردية ، مادية أو معنوية ، المهم أن تراعي الاعتبارات التالية :

- مكافآت عادلة ، بحيث يشعر الموظفون أنها قائمة على أسس موضوعية و ليس على أسس شخصية .
- يجب أن يكون توقيتها قريب من وقت العمل حيث يربط العامل بين الأداء و التحفيز .
- أن تقدم لمستحقيها أمام العاملين ، لزيادة فعالية تأثير التحفيزات .
- استخدام التحفيزات الجماعية من أجل رفع الروح الجماعية .

### التمكين :

يعرف Bruce التمكين على أنه "أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء و أعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم التدريب و مكافأة و المشاركة في السلطة و أسلوب القيادة و الثقافة التنظيمية"<sup>5</sup> . كما يعرف أيضا بأنه "نقل للمسؤولية و السلطة ودعوة العاملين إلى المشاركة في المعلومات و المعرفة التي توفرها المنظمة عبر قواعد بياناتها و اتخاذ القرارات و بالتالي صلاحية اتخاذ القرار". و يرتبط نجاح التسويق

<sup>1</sup> Lings I , **Internal market orientation , Construct and Consequences** , Vol 57, Journal of Business Research , 2004, p 43.

<sup>2</sup> محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري و الإعلامي ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 10 .

<sup>3</sup> مالك محمد المجالي ، امين عايد البشابشة ، هاني محمد المجالي ، تأثير ابعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين و أثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك ، المجلد 12 ، العدد 3 ، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الأردن ، 2016 ، 601 .

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفضل ، هاشم فوزي العبادي ، إدارة موارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006 ، 405 .

<sup>5</sup> أيمن عبد الله محمد أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 14.

الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين داخل المنظمة .وإذا ما اختارت أي منظمة تمكين العاملين فيها يمكنها أن تحقق النتائج التالية :

- سرعة استجابة العامل لاحتياجات العملاء ، و العمل على حل مشكلاتهم باعتبار العاملين لديهم المعرفة و الصلاحية للتصرف في الوقت المناسب.
- زيادة التفاعل العاملين مع العملاء الخارجيين.
- اتساع نظرة العامل و ذلك فيما يخص عمليات الخدمة و بهذا يكون مصدرا للأفكار الجيدة لتطوير الخدمة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : أثر الترويج الداخلي على التعلم التنظيمي

يعتبر الاتصال عنصرا حاسما في عملية التعلم التنظيمي ، فهو يعد الشريان الذي تتدفق من خلاله جميع المعلومات و المعارف في المنظمة ،وبالتالي فمساهمته ضرورية و أكيدة<sup>2</sup>. شريطة توفير قنوات الاتصال المفتوحة رأسيًا و أفقيًا، مع إيجاد آلية للتغذية العكسية ، الأمر الذي يحقق حسن التعامل مع المتغيرات ،ومشاركة كل الأعضاء في تبادل المعارف و المعلومات ، و تفعيل عملية المشاركة. مما يعني تمكين الأفراد من الاستيلاء على المعارف و نشرها بينهم، فالالاتصال الفعال يفتح خطوط التعاون و الحوار و المشاركة في اتخاذ القرار بواسطة الأفكار المبدعة التي من شأنها جعل المنظمة تتعلم بشكل مستمر.

كما أن شعور العاملين بموضوعية و عدالة نظام الحوافز و ارتباطها بمعدلات الأداء يزيد من ثقتهم بأنفسهم أكثر، و يشعروهم بالولاء و الانتماء لمنظمتهم ،ويشجعهم على تحمل المسؤولية بتجريب أساليب جديدة مقابل الحرية في التصرف حتى لا تكون الاجراءات الروتينية عائقاً أمامه ، وهذا ما يؤدي إلى بذل المزيد من الجهود الرامية إلى المبادأة و الإبداع. أما إذا كان نظام الحوافز غير عادل أو غير موضوعي ، وكان الجزء سلبياً أو متأخراً، أو لا يتناسب لا مع الجهد المبذول أو لم يحظى بالاعتراف و التقدير من الزملاء و الرؤساء ، فهذا حتما سوف يؤدي بالفرد إلى الإحباط و يمنعه من تكرار اخراج ما لديه من خبرات و مهارات . وعليه فالحوافز تؤدي إلى اخراج المعارف التي يمكن أن تتعلم منها المنظمة.<sup>3</sup>

كما يمثل التمكين في ضوء فلسفة التعلم التنظيمي أسلوبا للتعلم يستطيع من خلاله العاملون تنمية مهاراتهم و معارفهم ،ولذلك فإن العاملين عندما يمتلكون صلاحية اتخاذ القرارات و حرية التصرف و التفكير و اختيار الوسائل و الأساليب المحققة للأهداف التنظيمية ،فإنهم بذلك يستطيعون اكتشاف المعرفة و تحصيلها وتبادلها و نشرها وتوظيفها ،وتحسين

<sup>1</sup> عمر علي بابكر ، أثر ممارسات (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و أداء العاملين بالبنك السوداني الفرنسي ، المجلد 2، العدد 15، المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث ، كلية المجتمع ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة جازان ، السعودية ، 2018 ، ص 86.

<sup>2</sup> زايدي وسام ، دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي :دراسة حالة مؤسسة الحديد و الصلب "أرسولور ميتال" -عنابة- ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أم بواقي ، الجزائر ، 2014/2015 ، ص 92.

<sup>3</sup> الصغير جمال ، أثر التمكين الإداري على التعلم التنظيمي : دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - بسكرة - ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2015/2016 ، ص 42 43 .

العمليات التطويرية للمنظمة، وتنمية قدراتهم و مساراتهم الوظيفية، لذا تتطلب عملية التعلم التنظيمي تمكين العاملين بالصلاحيات اللازمة و تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها لممارسة أعمالهم وواجباتهم، كما أن للتمكين دور في التعلم التنظيمي كونه يجعل العاملين قادرين على التصرف و التحرك بفاعلية و مرونة ويزيد قدرتهم على التعلم، ويتطلب التمكين إعطاء العاملين الصلاحيات القانونية من أجل القيام بأعمالهم بأحسن وجه.<sup>1</sup>

ومن بين أسباب توجه المنظمات نحو العمل بإستراتيجية التمكين هو خلق و إقامة منظمة تعلم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية، وبالتالي يعد التمكين بعدا أساسا للمنظمات المتعلمة، لأنه يطلق العنان لإمكانيات و ابتكار الموظفين و يفتح لهم مجال للتعلم و التدريب و يعطيهم حرية التصرف وفق معرفتهم و إدراكهم.<sup>2</sup>

وبصفة عامة، فإن تطبيق الترويج الداخلي بمختلف أنشطة يكفل بوضع معارف الأفراد و المعلومات المكتسبة في إطار عام و منطقي يسهل استيعابها و بالتالي إستخدامها كمرجع يربط الأفراد فيما بينهم، فهو بذلك يمثل الوسيلة الملائمة في تشجيع التعلم التنظيمي في المنظمة.

<sup>1</sup> حمد بن قبلان آل فطيح، مرجع سابق، ص 13.

<sup>2</sup> زايدي وسام، مرجع سابق، ص 90.

## خلاصة الفصل الثاني :

من خلال ماتقدم في هذا الفصل يمكن القول بأن التحولات التي أفرزتها المرحلة الراهنة قد أحدثت قناعة شاملة بأهمية و ضرورة التعلم التنظيمي كأنجح وسيلة للتكيف مع المستجدات و مواجهة التحديات ،باعتبار أن هذا التعلم هو ظاهرة جماعية تنصب على رصد المتغيرات الخارجية لتشخيص المتاح من الفرص و التوجه نحو استثمار أفضلها لصالح المنظمة ،و العمل في الوقت نفسه على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل عمل المنظمة أثناء سعيها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية ، و بالتالي الوصول إلى تشكيل مايسمى بالمنظمة المتعلمة التي تتطور و تتعلم من تجاربها و خبرات و معارف العاملين لديها من أجل الزيادة من احتمالات فرص النجاح.

لذا فقد لزاما على مختلف المنظمات اقتحام مجال التعلم التنظيمي و محاولة استخدام بعض الأساليب الادارية الحديثة التي تعمل على تفعيله و تعزيز وجوده ، كالتسويق الداخلي الذي بين على مستوى هذا الفصل كيف بإمكانه تسهيل ذلك و التأكد من صحة التوجه النظري،سنقوم في الفصل الموالي التأكد منه على أرض الواقع باختبار ،على عينة من إطارات مديرية الصيانة لشركة سونطراك بسكرة.

## تمهيد :

بعد أن تطرقنا إلى أهم المفاهيم النظرية التي ألمنا بها في الفصول السابقة و المتعلقة بمتغيري الدراسة "التسويق الداخلي و التعلم التنظيمي " ، و معرفة أثر الذي يؤديه المتغير الأول على المتغير الثاني ، في هذا الفصل سنقوم بإسقاط تلك المضامين النظرية على الواقع الميداني ، و من خلال الدراسة التي قمنا بها في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة- ، تم جمع المعلومات بواسطة أداة الاستمارة حيث تم إعدادها و توزيعها على عينة البحث ، قصد تشخيص مستوى كل من التسويق الداخلي و التعلم التنظيمي في المديرية و أثر التسويق الداخلي في تعزيز هذا الأخير. و على هذا الأساس سيتم التطرق إلى مجموعة من النقاط من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : تقديم مديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض و مناقشة النتائج

## المبحث الأول : تقديم مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

## المطلب الأول : تعريف المؤسسة الوطنية سوناطراك الأم

في 31 ديسمبر 1963 أسست شركة سوناطراك ، و كان دورها التكفل بنقل و تسويق المحروقات و لكن تطور الظروف سرعان ما أعيد النظر في هذا الدور ، حيث تم توسيع الشركة ابتداء من 1966 ، ليمس القطاعات الأخرى من النشاط البترولي كالبحت و الانتاج و التحويل .

و تحديدا من تاريخ 21 فيفري 1971 وفي عهد الرئيس الراحل هواري بومدين ، حدثت ثورة في مجال المحروقات ، حيث أمت هذه الأخيرة حتى تتمكن من استرجاع كل سيادتها على مواردها الوطنية ، و حتى تتمكن من فرض نفسها في صرح الأمم و حتى تمتلك الجزائر من جديد ثرواتها الطبيعية و تنتزعها من الاستعمار التعسفي و الجائر للشركات الأجنبية .

و عليه أصبحت شركة سوناطراك تعمل على تقويم المحروقات من خلال سياسة استثمارية مطورة بذلك جميع فروع الصناعة البترولية من الاستكشاف الى البتروكيميا .

و في الثمانينات سحبت شركة سوناطراك من نشاطات الخدمات البترولية و البتروكيميا و التكرير و التوزيع ليقصر نشاطها على ميدان البحت و الانتاج و النقل بالإضافة الى ميداني معالجة الغاز و تسويق المحروقات .

و هي اليوم تحتل المرتبة 11 في العالم ، و هي أول مؤسسة حوض المتوسط و تحتل المرتبة 4 عالميا في تصدير الغاز الطبيعي .

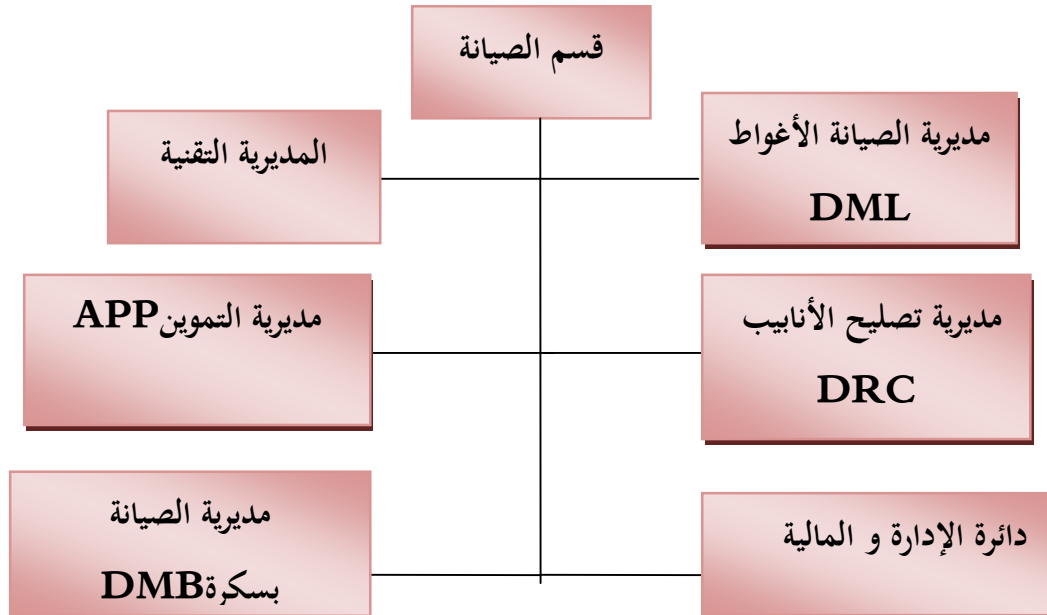
تعد المؤسسة الوطنية سوناطراك احدى اهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر ، ومن أنجح المؤسسات الوطنية ، فلها تاريخها و مكانتها على المستوى الوطني ، لذلك سنحاول التعرف على مؤسسة سوناطراك و على الخصوص وحدة الصيانة بسكرة و على نشاطها الاقتصادي . و تعمل مؤسسة سوناطراك في مجال المحروقات ، و تنقسم الى عدة أنشطة:

- نشاط الإنتاج.
- نشاط التوزيع.
- نشاط نقل الأنابيب.

و يضمن نشاط النقل عبر الأنابيب نقل المحرقات بواسطة شبكة للبترول و الغاز على امتداد 16000 كم وهذه الشبكة تستخدم تجهيزات مهمة و متطورة ، و تعتبر الصيانة إحدى أهم الوظائف التي تضمن استغلال هذه الشبكة بدون أخطاء ، و مكلف بها حاليا قسم خاص هو قسم الصيانة بالنسبة للعمليات المهمة و قسم الاستغلال للعمليات العادية و البسيطة .

و ينقسم قسم الصيانة الى عدة مديريات ، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي لقسم الصيانة سوناطراك



المصدر : وثائق الوحدة لشركة سوناطراك بسكرة

المطلب الثاني: تعريف مديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

أولاً- تقع هذه المديرية في المنطقة الصناعية بسكرة ،وقد مرت في تطورها بالمراحل التالية :

\* أنشئت سنة 1977، حيث بدأ بنائها في أكتوبر 1977 ، و كان الاستلام النهائي لها مارس 1980 ، وكانت

آنذاك المديرية الجهوية بسكيكدة مكلفة ببنائها ضمن مشروع يهدف إلى صيانة الآلات الموجهة للصناعة البترولية .

\* من 1979-1989 : تم إنشاء قسم بسكرة سنة 1982 بهدف صيانة تجهيزات المنشآت التابعة للمديرية الجهوية

سكيكدة ، و كذا التمويل بقطع الغيار .

● سنة 1989 : تم إنشاء مديرية الصيانة (DML) التي تقوم بتسيير ثلاث قواعد هي : قاعدة الأغواط وقاعدة حوض الحمراء وقاعدة بسكرة.

\* من 1990-2002 : قاعدة الصيانة بسكرة كان هدفها مركزا على تنفيذ عمليات الصيانة .

\* جوان 2002: تم إنشاء مديرية الصيانة بسكرة

(DMB) Direction Maintenance Biskra ، حيث أصبحت مؤسسة مستقلة

بانفائها عن مديرية الصيانة الاغواط ، وذلك بقرار رقم 206/DG ،

مرجع A-589 المؤرخ في : 2002/06/12

و تقع مديرية الصيانة بسكرة على مساحة اجمالية قدرها 8793 م مربع ، في شكل مباني موزعة كما يلي:

- ورشات تقنية.
- مخزن.
- مبنى إداري تقني.



• مبنى للحماية.

• مستودع.

وهذا لمواكبة التطورات التي تحدث في ISO 9001 وقد تحصلت مديرية الصيانة بسكرة على شهادة الجودة العالمية للاقتصاد الجزائري ، حيث بدأت في مشروع الحصول على شهادة الجودة في 15 ماي 2004 ، و تحصلت عليها في جويلية 2005 ، و أصبحت تحصل عليها كل سنة .

و تعتمد الوحدة في تسييرها على شبكة داخلية و على الاعلام الالي وعلى برنامج متخصص في التسيير ، من أجل تسيير أكثر عقلانية ، و يقدر عمال مديرية الصيانة بسكرة ب 306 عامل .

### ثانيا - النشاط الاقتصادي لوحدة الصيانة بسكرة

إن النشاط الأساسي لمديرية الصيانة بسكرة هي صيانة الهياكل التالية :

\* GK1/GK2/40 : حاسي الرمل /سكيكدة .

\* OK1/34 : حوض الحمراء / سكيكدة .

\* GO1/GO2/48 : حاسي الرمل / واد الصفصاف / تبسة نحو ايطاليا .

\* وهذا ما يعطيها وضعية استراتيجية للقيام بالعمليات المختلفة للصيانة (مراجعات دورية ، تدخلات ميدانية ، تصحيح

الأجهزة و الآلات التقنية ) في مختلف المنشآت وعلى الخطوط التالي :

\* نشاط النقل بالأنايب ، و أنشطة المحروقات ( إنتاج ، توزيع )

كما يوجد للمديرية مهام فرعية أخرى نذكر منها :

-تشخيص و صيانة قطع الغيار ، تجديد الهياكل الأساسية للآلات ، صنع قطع الغيار لاحتياجات نشاط النقل

بالأنايب ، المساهمة في التجديد المستمر لتجهيزات مختلف هياكل النشاط .

- إعداد وضع حيز التنفيذ نظام و إجراءات الصيانة و معايير الآلات و التجهيزات المرتبطة بالنشاط .

### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة سوناطراك بسكرة

و تتبع مديرية الصيانة بسكرة في تنظيمها أسلوب المديريات ، حيث يتدرج الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتالي :

#### 1- مديرية الصيانة:

هو المشرف على مديرية الصيانة بسكرة ، و المسؤول على :

- اعداد و تحديث سياسة و أهداف المؤسسة .

- التخطيط الاستراتيجي و رقابة أهداف المؤسسة .

- توزيع الموارد و الوسائل بالمؤسسة .

- وضع حيز التنفيذ نظام إتصال داخل المؤسسة ، و التي لها علاقة مباشرة بمديرية الصيانة ، كما تهتم بالصادر و

الوارد من مدير المؤسسة على مختلف الدوائر التابعة للمؤسسة .

#### 2- الأمانة :

تهدف بتسجيل الرسائل الصادرة و الواردة من و إلى المؤسسة ، و التي لها علاقة مباشرة بمديرية الصيانة ، كما تهتم بالصادر و الوارد من مدير المؤسسة على مختلف الدوائر التابعة للمؤسسة .

### 3- دائرة التموين و النقل :

و هي المسؤولة عن :

- تموين المؤسسة بالموارد الأولية ، قطع الغيار ، الآلات و التجهيزات الضرورية للنشاط مع احترام الجودة و الوقت .
- تسيير المخزون و الجرد المادي في المؤسسة ، مع احترام الإجراءات و القوانين المطبقة .
- تسيير و صيانة مستودع النقل : السيارات ، الآلات ، الشاحنات .
- خدمات النقل الضرورية بمختلف هياكل المؤسسة .
- ضمان تحسين عمليات التموين .

### 4- دائرة الإدارة و الاتصال :

وهي المسؤولة عن :

- تقييم احتياجات المؤسسة للعمال و إعداد خطط التعيين و التكوين في إطار الموازنات المعتمدة .
- تسيير ملفات العمال في المؤسسة و حساب أجورهم وكل ما يتعلق بها .
- تضمن الخدمات الاجتماعية ، طب العمل ، التنشيط الاجتماعي و الرياضي ...
- تسيير و متابعة النشاطات المرتبطة ب : الفندق ، الاطعام ، صيانة التجهيزات ...
- تسيير وسائل الاتصالات بالمؤسسة (هاتف ، فاكس ، تليكس ...)
- التكلف بمهام النقل و الاطعام و المبيت للعمال في إطار المهام التي يقومون بها خارج المؤسسة ، و كذلك إجراءات الحصول على تأشيرات السفر للعمال الذين يقومون بمهام أو تكوين خارج الوطن .
- تحسين إجراءات الاتصال بالمؤسسة .
- تحسين العمليات المتعلقة بالموارد البشرية .
- تطبيق سياسة المؤسسة فيما يتعلق بمعالجة المشكل .

### 5- دائرة المالية و الشؤون القانونية :

هي المسؤولة عن :

- التسيير المالي و المحاسبي للمؤسسة في إطار الموازنات المعتمدة و احترام الإجراءات و النصوص القانونية حيز التنفيذ.
- إعداد المخطط السنوي و على المدى المتوسط للمؤسسة مع احترام مختلف هياكل المؤسسة و متابعة تنفيذها .
- تسجيل جميع العمليات اليومية مع الغير كالزبائن و الموردين .
- إعداد الميزانيات المالية و المحاسبية للمؤسسة .
- إعداد العقود و الاتصال مع الإدارة القانونية المركزية .

- تسيير تأمينات المؤسسة و الاتصال مع الادارة القانونية المركزية .
- إعداد و متابعة الملفات القانونية للمؤسسة مع الاتصال بالإدارة القانونية المركزية .
- تسيير و متابعة ممتلكات المؤسسة .
- متابعة الاحترام القانوني لكل العقود المنة على مستوى المؤسسة .

#### 6- دائرة الكهرباء و الآلية :

هي المسؤولة عن :

- القيام بالصيانة فيما يخص فرعي الكهرباء و الآلية .
- الإشراف على عمليات الصيانة للآلات الدوائر .
- المساعدة في عمليات تحديث التجهيزات .
- القيام بأعمال حول نظام الحماية .
- القيام بأعمال الكهرباء الصيانة و الالكترونية .
- المشاركة في اعداد دفاتر الشروط المرتبطة بالتجهيزات .
- تحسين عمليات الصيانة في الورشات و الخدمات المقدمة للزبائن .

#### 7- دائرة المنهجية الاعتماد :

هي المسؤولة عن :

- إعداد مخطط العمل السنوي و الأكثر من سنوي بمساعدة المديرية الجهوية لسوناطراك لضمان صيانة الآلات الدوائر .
- استقبال طلبات العمل و برمجتها و تقسيمها على هياكل المؤسسة المسؤولة عن التنفيذ .
- تسيير و تحديث برامج و إجراءات الصيانة .
- تنظيم مجموعات من العمال لإعداد فرق عملية للصيانة .
- إعداد و تحليل نسب الصيانة .
- تحليل و تحديث تكاليف الصيانة .
- إجراء دراسات خاصة على الصيانة .
- تسيير الوثائق التقنية للتجهيزات الصناعية .
- تحسين العملية التجارية و الخدمات المقدمة للزبائن .
- قياس و متابعة رضا الزبائن، و المعالجة الفعالة لاحتياجاتهم .

#### 8- دائرة الميكانيك الصناعي :

هي المسؤولة عن :

- القيام و الاشراف على عمليات الآلات الواردة .
- الصيانة في الورشات لآلات الضغط (المضخات ، المحركات ، الآلات الضاغطة ...)
- المساهمة في عمليات تحديث التجهيزات .
- صنع قطع الغيار المرتبطة باحتياجات نشاط النقل بالأنايب .
- تصليح القطع الخاصة بالآلات الدوارة .
- مراقبة مطابقة القطع المصنعة .
- القيام بالتشخيص، التحليل، قياس خبرة القطع الثمينة ( Pièces nobles )
- تحسين التدخلات الميدانية و الخدمات المقدمة للزبائن .

### 9- مركز الإعلام الآلي :

هي المسؤولة عن :

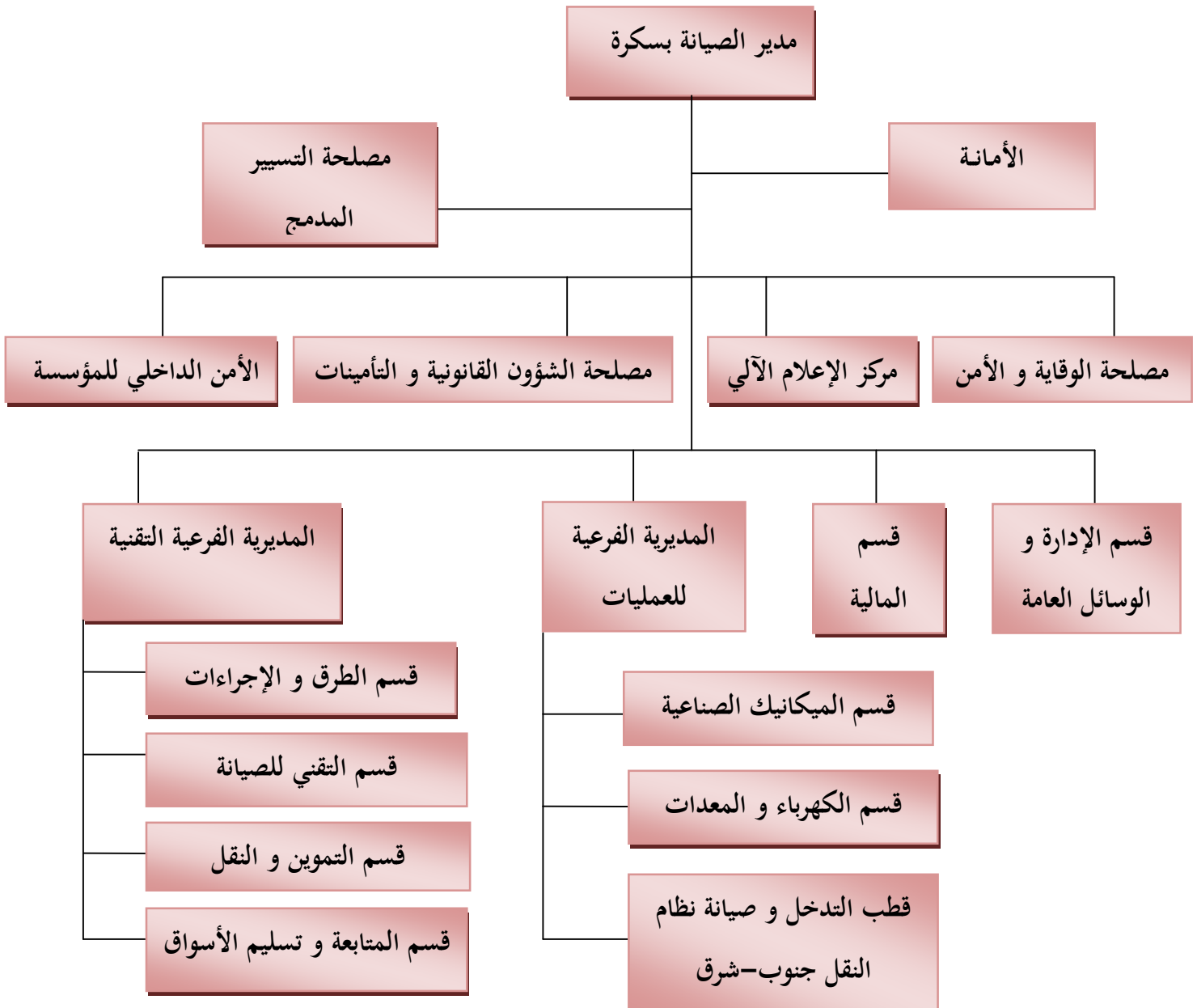
- تسيير و إدارة و صيانة أنظمة الإعلام الآلي في المؤسسة .
- الصيانة القبلية و البعدية لأنظمة الإعلام الآلي .
- تسيير و إدارة و استغلال المراسلات الآلية في المؤسسة .
- تسيير و إدارة و استغلال قواعد معطيات البرامج .
- تسيير و إدارة و استغلال شبكة الاعلام الآلي .
- مساعدة و تكوين مستعملي أدوات الإعلام الآلي .
- الاستغلال المثل لوسائل الاعلام الآلي على مستوى المؤسسة .
- تحسين عمليات تسيير أنظمة الاعلام الآلي .

### 10- مصلحة الحماية و المحيط :

مسؤولة عن :

- تطبيق سياسة الحماية و المحيط و الأمن لمجمع سوناطراك .
- توضيح وظيفة الحماية و المحيط و الأمن في المؤسسة من خلال التوعية و التكوين .
- حماية الممتلكات البشرية و المادية من خلال برامج وقاية .
- الوقاية من الحوادث و الحرائق من خلال مراقبة الشروط التقنية، و تصرفات العمال و طرق العمل الخطيرة و التوصيات الضرورية .
- مراقبة و متابعة برامج نشاط النقل بالأنايب لحماية المحيط .

الشكل رقم (13): هيكل التنظيمي لمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة



المصدر : وثائق الوحدة لشركة سوناطراك بسكرة

## المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

تشير منهجية الدراسة إلى الطرق النظامية المتبعة لحل المشكلة و التي من خلالها يتم إنجاز الدراسة بشكل علمي لذا سيتم من خلال هذا المبحث صياغة المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة من أجل شرح أثر التسويق الداخلي في التعلم التنظيمي ، وذلك من خلال تحديد منهج و مجالات الدراسة ، مجتمع و عينة الدراسة ، نموذج و فرضيات الدراسة وكذا أداة الدراسة و الأساليب الاحصائية المستخدمة.

## المطلب الأول: منهج و حدود الدراسة

## الفرع الأول : منهج الدراسة

يشير منهج إلى أسلوب التفكير و العمل الذي يعتمد عليه الباحث لتنظيم أفكاره و تحليلها و عرضها ، و بالتالي الوصول إلى نتائج و حقائق معقولة حول ظاهرة الموضوع الدراسة.<sup>1</sup> كما تختلف المناهج المتبعة باختلاف أهداف الدراسات و المشاكل التي تحاول حلها . وبناءً على أهداف الدراسة الحالية ، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم على الرصد و المتابعة الدقيقة لظاهرة أو حدث بطريقة كمية أو كيفية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى أو المضمون و الوصول إلى نتائج و تعميمات تساعد على فهم الواقع و تطويره.<sup>2</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من أساليب البحث العلمي التي يتضمنها المنهج الوصفي ، و منها أسلوب دراسة الحالة الذي نم اختياره لإجراء هذه الدراسة ، و الذي يقصد به دراسة متعمقة لجمع البيانات المجمعة عن وحدة سواء كانت فرداً أو منظمة.<sup>3</sup>

## الفرع الثاني : حدود الدراسة

تحددت الدراسة الميدانية بالمجالات التالية:

- المجال البشري : يتعلق بالعناصر المتمثلة لوحداث العينة ، ويعبر عن المجتمع الذي نريد معرفته و قد اقتصرت الدراسة الميدانية على الإطار في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة .
- المجال المكاني : تمت الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الصيانة لشركة سوناطراك ، والتي تنشط بالمنطقة الصناعية بسكرة ، وهذا لتحديد أثر التسويق الداخلي على التعلم التنظيمي.
- المجال الزمني : إن أي دراسة تستلزم فترة زمنية لإجرائها تتحدد حسب طبيعة الموضوع و قدرة الباحث على جمع المعلومات ، وهنا تمت الدراسة الحالية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019/2018.

<sup>1</sup> رجي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج و أساليب البحث العلمي : النظرية و التطبيق ، ط1 ، دار الصفاء ، الأردن ، 2000 ، ص 33.

<sup>2</sup> رجي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، نفس المرجع السابق ، ص 43.

<sup>3</sup> مروان عبد المجيد ابراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط1 ، دار الوراق ، الأردن ، 2000 ، ص 133.

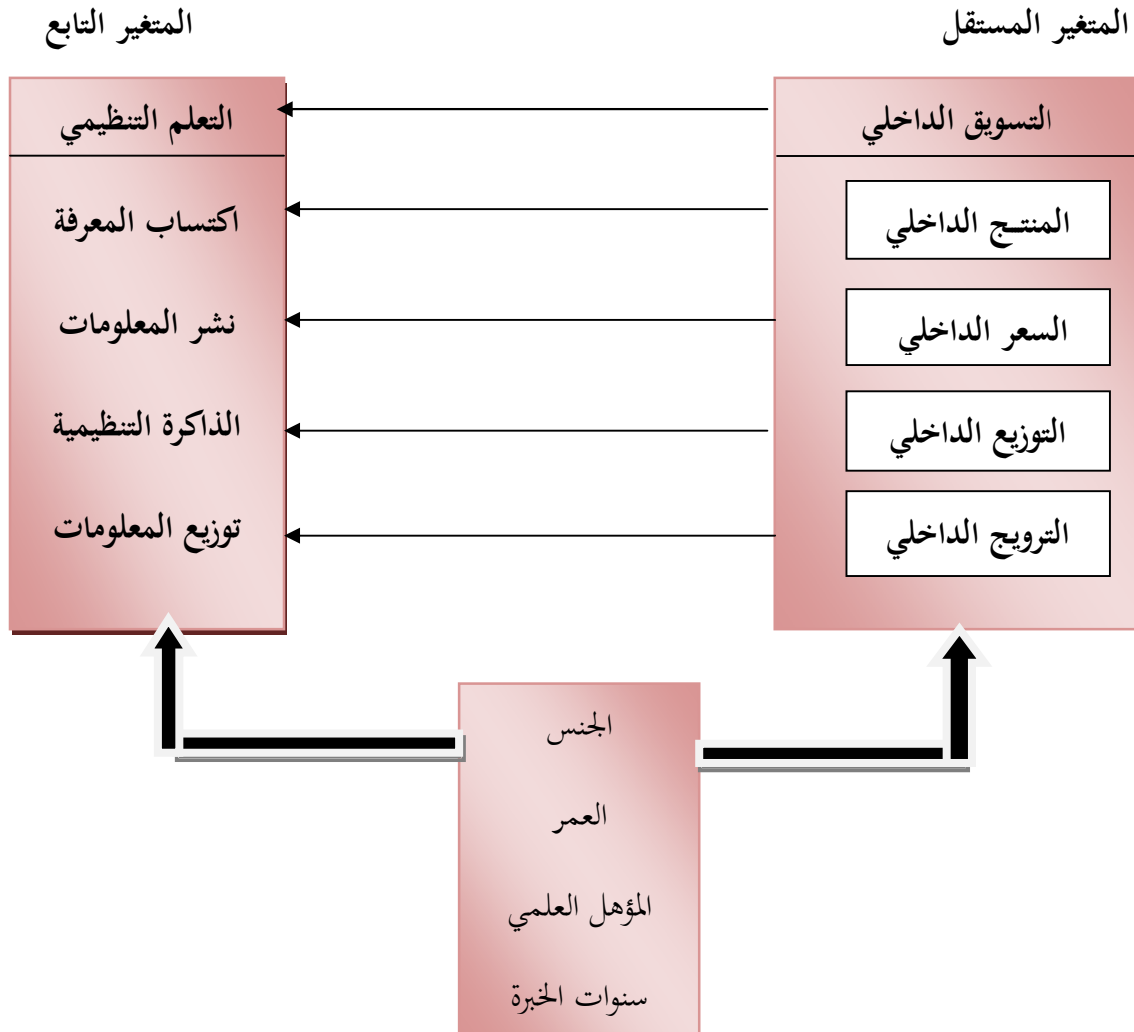
- المجال الموضوعي : وقد اقتصرت الدراسة على معرفة ما مدى توفر عناصر المزيج التسويقي و كذا تطبيق التعلم التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سونطراك بسكرة، بالإضافة إلى أثر هذا المزيج على التعلم التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني : نموذج و فرضيات الدراسة

الفرع الأول : نموذج الدراسة

استنادا إلى الإطار النظري للدراسة ، وفي ضوء مشكلة الدراسة و أهدافها، قمنا ببناء نموذج شمولي مقترح، انطلاقا من فكرة مفادها بيان امكانية الربط المشترك فيما بين التسويق الداخلي من حيث عناصر مزيج و المتمثلة في المنتج الداخلي ، السعر الداخلي ، التوزيع الداخلي و الترويج الداخلي ، و بين التعلم التنظيمي من حيث مراحل عملياته و فق لنموذج Huber و هو موضح في الشكل أدناه :

الشكل رقم (12) : نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة

الفرع الثاني : فرضيات الدراسة

و بناء على نموذج الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات الرئيسية و الفرضيات الفرعية كما يلي :

➤ **الفرضية الرئيسية الأولى :** يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي على التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  .

و يندرج ضمن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية :

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعده المنتج الداخلي على التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  .

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعده السعر الداخلي على التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  .

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعده التوزيع الداخلي على التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  .

✓ يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعده الترويج الداخلي على التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0,05$  .

➤ **الفرضية الرئيسية الثانية :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة التسويق الداخلي تعزى بالخصائص الشخصية ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة  $\alpha= 0.05$

و يندرج ضمن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية :

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول ممارسة التسويق الداخلي تعزى المتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول ممارسة التسويق الداخلي تعزى المتغير العمر عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول ممارسة التسويق الداخلي تعزى المتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول ممارسة التسويق الداخلي تعزى المتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

➤ **الفرضية الرئيسية الثالثة :** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزى بالخصائص الشخصية ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة  $\alpha= 0.05$

و يندرج ضمن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية :

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزى المتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزى المتغير العمر عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$



✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزي المتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزي المتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

المطلب الثالث : مجتمع و عينة الدراسة

الفرع الأول : مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة "بأنه كامل أفراد ، أو وحدات أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة " <sup>1</sup> و بناءً على مشكلة الدراسة و أهدافها ، فإن مجتمع الدراسة تمثل في كافة إطارات مديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة - و البالغ عددهم 95 إطار.

الفرع الثاني : عينة الدراسة

تعرف العينة على أنها "عبارة عن مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي" <sup>2</sup> ، فبدلاً من إجراء البحث أو الدراسة على كامل مفردات المجتمع يتم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية ، و عن طريق دراسة ذلك الجزء يمكن تعميم نتائج التي تم حصول عليها على مجتمع الدراسة بأكمله . وقد تم اختيار عينة عشوائية، حيث تم توزيع 70 استمارة و استرجعت بأكملها ، و بعد فحصها و تحليلها تبين أن جميعها صالحة للتحليل نظراً لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة و بذلك ، فإن النسبة المئوية للاستمارات الصالحة للتحليل تقدر بما يقارب 74% من المجتمع الأصلي.

و فيما يلي سنعرض خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية :

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مرجع السابق ، ص 138.

<sup>2</sup> محمد عبيدات ، محمد أبو نصار ، منهجية البحث العلمي ، القواعد و المراحل و التطبيقات ، ط 2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 1999 ، ص 84.

جدول رقم (4): الخصائص العامة لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	44	62,9%
	أنثى	26	37,1%
	المجموع	70	100,0%
العمر	أقل من 30 سنة	6	8,6%
	من 30 إلى 39 سنة	30	42,9%
	من 40 إلى 49 سنة	27	38,6%
	من 50 سنة فأكثر	7	10,0%
	المجموع	70	100,0%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	5	7,1%
	ليسانس	33	47,1%
	مهندس	11	15,7%
	ماستر (ماجستير)	12	17,1%
	آخر	9	12,9%
	المجموع	70	100,0%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	14	20,0%
	من 5 إلى 9 سنوات	10	14,3%
	من 10 إلى 14 سنة	24	34,3%
	من 15 إلى 19 سنة	15	21,4%
	من 20 سنة فأكثر	7	10,0%
	المجموع	70	100,0%

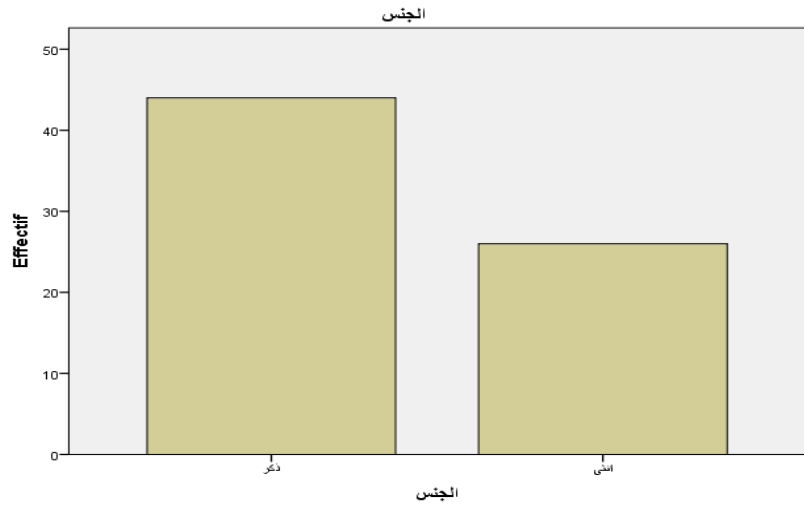
المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Spss.v20

من خلال الجدول يتضح لنا ما يلي:

متغير الجنس : يبين الجدول أن غالبية الباحثين ذكور حيث بلغ عددهم 44 بنسبة 62.9% ، في حين بلغ عدد الإناث 26 بنسبة 37.1% من مجموع أفراد عينة البحث. وهذا راجع إلى طبيعة التقنية للمناصب في هذه المؤسسة

محل الدراسة و التي لا تتوافق نسبيا مع التركيبة الفيزيولوجية للإناث

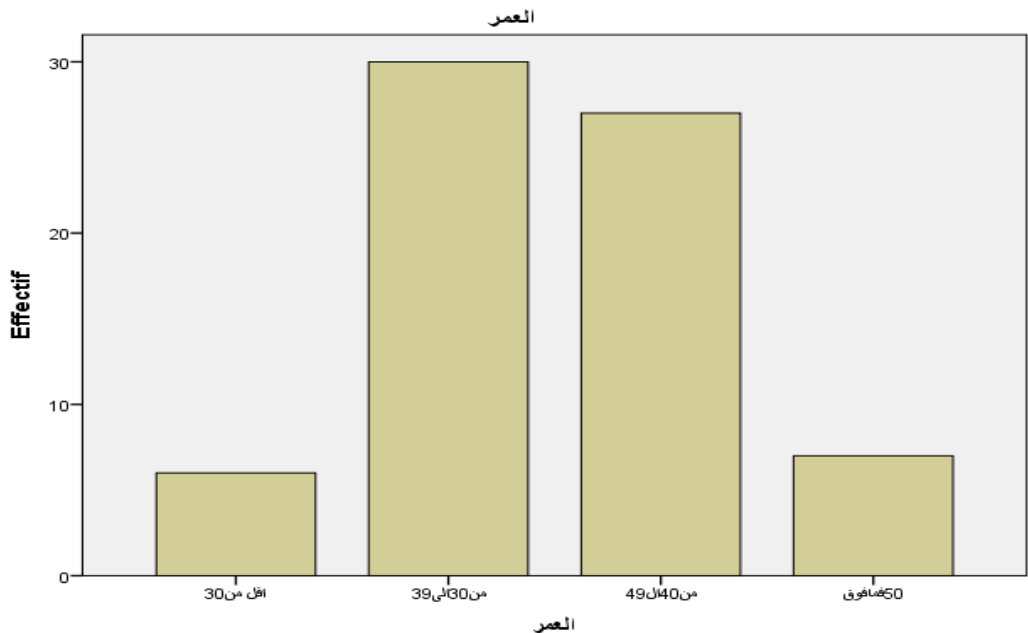
الشكل رقم (13): المدرج التكراري لمتغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج Spss.v20

متغير العمر : نلاحظ من الجدول أن فئة من 30 إلى 39 سنة بلغت أعلى نسبة 42.9% من أفراد عينة البحث، تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة نسبة 38.6% ، ثم الفئة الواقعة في مجال من 50 سنة فأكثر بنسبة 10%، في حين تراوحت الفئة العمرية أقل من 30 سنة نسبة 8.6%. ما يعني ذلك أن أغلبية الإطارات من فئة الشباب.

الشكل رقم (14) : المدرج التكراري لمتغير العمر

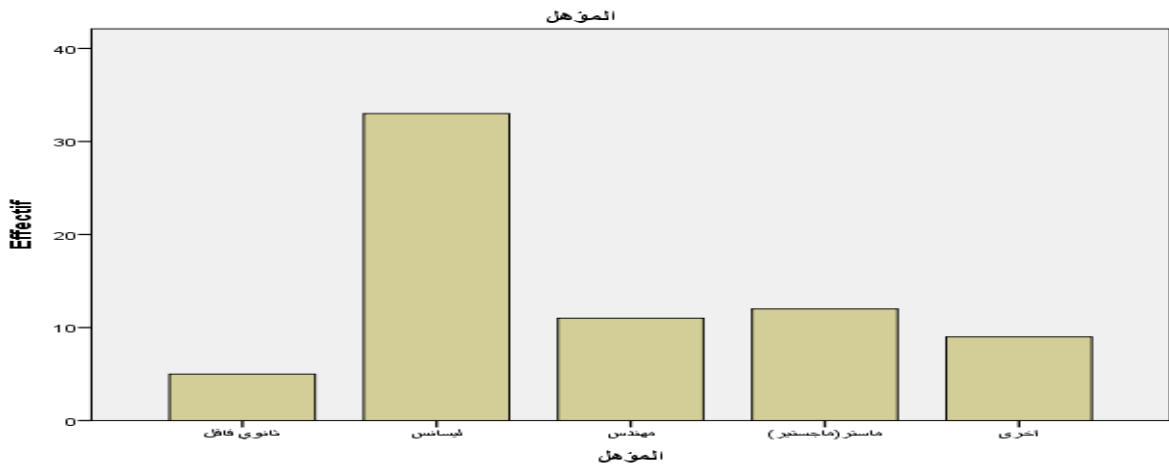


المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج

Spss.v20

متغير المؤهل العلمي : من خلال الجدول نجد أن معظم الباحثين حاصلين ليسانس بنسبة 47.1%، يليها حاصلين شهادة ماستر (ماجستير) بنسبة 17.1%، في حين يليها رتبة مهندس بنسبة 15.7%، ثم تليها شهادة أخرى بنسبة 12.9%، و أخيرا ثانوي فأقل بنسبة 7.1%. وهذا راجع لتركيبية مجتمع الدراسة المتكون من الإطارات، كما يدل أيضا على أن المؤسسة تحرص على استقطاب و توظيف أفراد ذوي كفاءات و مؤهلات علمية قادرة على استيعاب و التأقلم مع التغيرات البيئية.

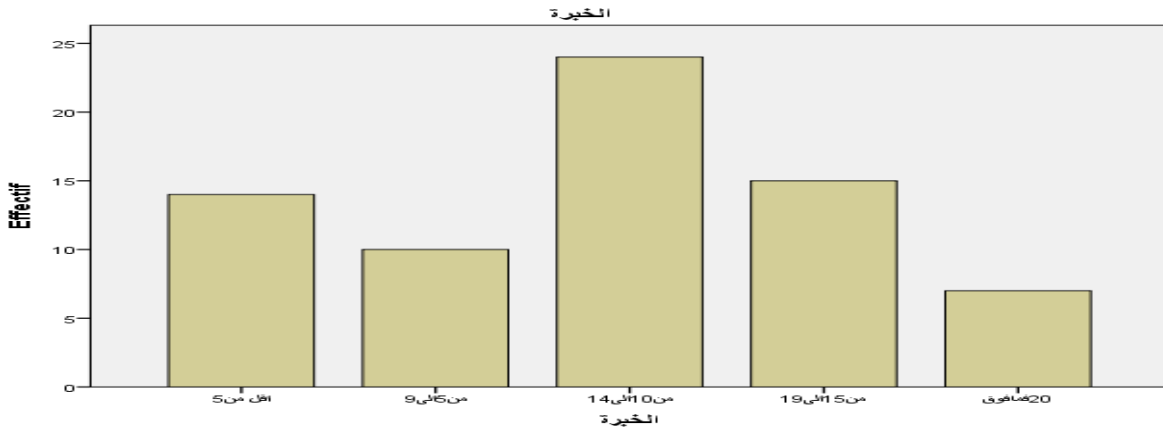
الشكل رقم (15) : المدرج التكراري لمتغير المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

- متغير سنوات الخبرة : يوضح الجدول أن أغلبية الباحثين يمتلكون خبرة من 10 إلى 14 سنة بنسبة 34.3%، في حين تليها ذوي خبرة من 15 إلى 19 سنة بنسبة 21.4%، ثم ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 20%، ثم يليها ذوي خبرة من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 14.3% وأخيرا 20 سنة فما فوق بنسبة 10%.

الشكل رقم (16) : المدرج التكراري لمتغير لسنوات الخبرة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

المطلب الرابع : أداة الدراسة و الأساليب الإحصائية.

الفرع الأول : أداة الدراسة

### 1. إجراءات بناء الأداة

وفقا لطبيعة الدراسة فقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة ، إذ تعرف على أنها " وسيلة أو أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة المرتبة بأسلوب منطقي مناسب ، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها " <sup>1</sup> وقد تم بناءها من خلال اتباع الخطوات التالية:

- مراجعة البحوث و الدراسات النظرية و الميدانية التي تناولت موضوعي التسويق الداخلي و التعلم التنظيمي .
- الربط بين الدراسات النظرية و الميدانية ، ثم اعداد الاستبيان في صورته الأولية ، حيث تكون من قسمين:
- **القسم الأول :** يتعلق بالبيانات الشخصية و هي : الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة.
- **القسم الثاني :** و شمل عبارات متغيري الدراسة ، من خلال تقسيمه إلى محورين:

**المحور الأول:** تعلق بالمتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي حيث حددت أبعاده في المزيج التسويقي و المتمثل في : (المنتج الداخلي، السعر الداخلي ، التوزيع الداخلي ، الترويج الداخلي) ، و اشتمل على 19 عبارة موزعة كمايلي:

- من 1 إلى 4 : تتعلق بالمنتج الداخلي.
- من 5 إلى 8 : تتعلق بالسعر الداخلي.
- من 9 إلى 13 : تتعلق بالتوزيع الداخلي.
- من 14 إلى 19 : تتعلق بالترويج الداخلي.

<sup>1</sup> عودة أحمد سليمان ، أساسيات البحث العلمي في التربية و العلوم الإنسانية ، الطبعة الثانية ، مكتبة الكتاني للنشر و التوزيع ، إربد ، الأردن ، 1992 ،

المحور الثاني : يتعلق التعلم التنظيمي وتم قياسه من خلال أبعاد نموذج Huber (اكتساب المعرفة ، نشر المعلومات ، الذاكرة التنظيمية، توزيع المعلومات)، حيث اشتمل هذا المحور على 16 عبارة موزعة كما يلي:

- من 20 إلى 23: تتعلق باكتساب المعلومات.
- من 24 إلى 27: تتعلق بنشر المعلومات.
- من 28 إلى 31: تتعلق بتوزيع المعلومات.
- من 32 إلى 35: تتعلق بالذاكرة التنظيمية.

و قد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي ، بحيث تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

الجدول رقم (05): درجات مقياس ليكارت الخماسي

لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة

كما تم إعطاء لكل خيار من الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها بحسب طبيعة عبارات القياس ، واستخدمت الأوساط الموزونة كما يلي:

الجدول رقم (06): درجات القيم حسب مقياس ليكارت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
لا أتفق تماما	(1,79 - 1)
لا أتفق	(2,59 - 1,80)
محايد	(3,39 - 2,60)
أتفق	(4,19 - 3,40)
أتفق تماما	(5 - 4,20)

المصدر: من إعداد الطالبة

## 2. صدق و ثبات الأداة:

يقصد بالصدق مدى صلاحية الاستبيان في قياس السلوك الذي صمم من أجله، أي أنه لا يقيس شيئا آخر بدلاً منه ومن أجل التأكد من مدى صدق أداة الدراسة فقد تم الاعتماد على:

- الصدق الظاهري: حيث تم عرض الاستمارة على عدد من المحكمين (انظر الملحق رقم 1)، و بناء على ملاحظاتهم تم تعديل الاستمارة إما بالإضافة أو حذف.
  - **صدق المحك:** تم حساب صدق المحك من خلال: الأخذ بالجذر التربيعي لمعامل الثبات الفا كرونباخ. ومن أجل التأكد من ثبات الإستبيان الذي يعني أن التابع يخص الثبات بمدى الوثوق في كل درجات الاختبار ، ستكون نفسها إذا تكرر تطبيقها على نفس أفراد العينة ، فقد تم استخدام معامل الفا كرونباخ بوصفه أكثر شيوعاً لتقدير التناسق الداخلي للمقياس، و كلما اقترب هذا المعامل من القيمة واحد فإن ذلك يعتبر مؤشرا جيدا على تجانس مكونات المقياس، كما يتم قبول المقياس إذا كانت قيمته مساوية أو أكبر من 0,7.
- و الجدول التالي يوضح نتائج تحليل الثبات و الصدق لكل من متغيري التسويق الداخلي و التعلم التنظيمي
- جدول رقم (07): تحليل الثبات و الصدق لكل متغيري التسويق الداخلي و التعلم التنظيمي**

أبعاد الإستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التسويق الداخلي	19	0,922	0,960
المنتج الداخلي	04	0,761	0,872
السعر الداخلي	04	0,706	0,840
التوزيع الداخلي	05	0,803	0,896
الترويج الداخلي	06	0,843	0,918
التعلم التنظيمي	16	0,924	0,961
اكتساب المعلومات	04	0,860	0,927
نشر المعلومات	04	0,809	0,899
توزيع المعلومات	04	0,828	0,909
الذاكرة التنظيمية	04	0,730	0,854
الاستبانة	35	0,950	0,974

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.v20

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات لعبارات متغير التسويق الداخلي مرتفع جداً في مجمله إذ بلغ 0,922 و بمعامل صدق قدره 0,960 ، كما جاء ألفا كرونباخ لأبعاد هذا المتغير مرتبة كما يلي : الترويج الداخلي بقيمة 0,843 ، التوزيع الداخلي بقيمة 0,803 ، المنتج الداخلي بقيمة 0,761 و السعر الداخلي بقيمة 0,706. وهذا يعكس لنا جلياً أن معامل الثبات في مجمله جيد و مناسب لأغراض البحث .

أما فيما يخص معامل الثبات لعبارات أبعاد التعلم التنظيمي فنجدها تتراوح ما بين 0,730 و 0,860 وهي مرتفعة ، و لماذا ما أخذنا معامل الثبات لمتغير التعلم التنظيمي فنجده أيضا مرتفعا حيث بلغ في مجمله 0,924 و بمعامل صدق قدره 0,961 وهو جيد جداً ومناسب لأغراض البحث.

لذلك نجد أن معامل الإتساق الداخلي لأداة البحث تمتاز بدرجة كبيرة من الصدق و الثبات حيث بلغ كل منهما على الترتيب 0,974 و 0,958 ، ما يعكس تحقق الشروط المطلوبة لإتمامها كوسيلة تحليل الدراسة.

### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية

تم الاستفادة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Sps.v20 في تحليل البيانات وذلك باستخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي و الاستدلالي التي يوفرها البرنامج ، و المتمثلة في :

- جدول التوزيعات التكرارية مع النسب المئوية لكل فئة لتمثيل الخصائص الشخصية و الوظيفية لمبحوثي الدراسة و التي تبين لنا تكرار كل فئة و نسبتها إلى مجموع الكلي لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي حيث تم تحديد قيمته لكل عبارة من عبارات المحاور بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لكل محور الذي تم على أساسه تحديد اتجاهات و درجة أهمية المبحوثين اتجاه العبارات و المحاور حسب سلم ليكارت.
- الانحراف المعياري وذلك بغية التعرف على مدى انحراف و تشتت إجابات أفراد العينة نحو كل كل فقرة أو بعد، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركز الإجابات و عدم تشتتها ، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha Gronbach وذلك لقياس ثبات قياس عبارات الاستمارة.
- الجذر التربيعي لألفا كرونباخ Alpha Gronbach لقياس مدى صدق العبارات.
- معامل بيرسون لمعرفة طبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة و أبعادها.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) اختبار مدى الارتباط بين المتغير المستقل.
- اختبار معامل الالتواء (Skewness) و معامل التفلطح (Kurtosis) لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- تحليل التباين الانحدار (Analysis of variance) وذلك لاختبار مدى صلاحية النموذج و اختبار الفرضيات.
- اختبار T-test و اختبار تحليل التباين الأحادي Anova one way، وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية و الوظيفية في المتغيرات المستقلة و التابعة.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple regression analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل و أبعاده على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتدرج (Stepwise regression) لاختبار أفضل معادلة انحدار.



### المبحث الثالث: عرض و مناقشة النتائج

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى الإحصاءات الوصفية لمتغيري الدراسة و اختبار الفرضيات من خلال إجراء الاختبارات القبلية التي تسمح باختبار أثر المتغير المستقل و أبعاده على المتغير التابع و اختبار الفروق الشخصية لنصل في الأخير إلى مناقشة نتائج الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض نتائج فقرات متغيري الدراسة

سيتم على مستوى هذا المطلب عرض نتائج فقرات متغيري الدراسة من خلال استعراض مؤشرات الأولوية لإجابات أفراد العينة بالاعتماد على متوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

#### الفرع الأول: متغير التسويق الداخلي

يوضح الجدول التالي تصورات المحوثين في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك لأبعاد التسويق الداخلي.

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التسويق الداخلي

الرقم	أبعاد التسويق الداخلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	إتجاهات الآراء
<b>أ-المنتج الداخلي(الوظيفة)</b>					
1	تمثل الوظيفة تأشيرة و بطاقة اللاتمء إلى المنظمة .	3,8714	0,79712	2	أتفق
2	الوظيفة التي أشغلها تشبع رغباتي و حاجاتي المادية و المعنوية .	3,6286	0,91954	3	أتفق
3	المهام و الواجبات التي أقوم بها تساهم في تنفيذ برامج المؤسسة و تحقيق أهدافها .	4,0143	0,69141	1	أتفق
4	تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية في جعل الوظيفة تلي الرغبات و الحاجات المادية و المعنوية لشاغلها.	3,1857	1,03969	4	محايد
<b>ب-السعر الداخلي (الالتزام)</b>					
5	أشعر بالتوافق و انسجام بين الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة و الأهداف التي أسعى إليها .	3,2286	0,91954	3	محايد
6	يمكن الالتزام بأداء المهام و الواجبات المطلوبة	3,6571	0,77806	1	أتفق

				بالحصول على منافع الضرورية.	
7	لا أفكر في ترك وظيفتي في المؤسسة أو البحث عن فرصة عمل أخرى .	3,4857	0,98897	2	أتفق
8	تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية من أجل أن أبقى في المؤسسة(عدم الاستقالةو المغادرة إلى جهة أخرى	3,0571	1,07522	4	محايد
<b>ج-التوزيع الداخلي</b>					
9	أعرف مهام وظيفتي جيدا و أحرص على تقديم عمل جيد لزميلي الذي يعتمد عليه لأداء عمله .	4,0286	0,76084	1	أتفق
10	أشعر أن الوظيفة التي أشغلها توافق قدراتي و مستوى تأهيلي العلمي .	3,6714	0,86345	3	أتفق
11	يوفر المحيط المادي للعمل الجو الملائم لأداء مهام وظيفتي كما يجب .	3,6750	0,66533	2	أتفق
12	أخضع إلى دورات تدريبية خارج المؤسسة أو بإشراف مؤطرين من خارج المؤسسة .	3,3571	0,66427	5	محايد
13	تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	3,5121	0,54090	4	أتفق
<b>د-الترويج الداخلي</b>					
14	أعرف جيدا أهداف و استراتيجيات المؤسسة .	3,3143	0,68014	3	محايد
15	تستعمل إدارة المؤسسة الأدوات اللازمة لتوصيل المعلومات الضرورية للموظفين حتى يتمكنوا من الأداء الجيد لمهامهم ( كالمراسلات ) .	3,5286	0,97388	2	أتفق
16	لا أجد صعوبة في تبادل المعلومات الضرورية مع الزملاء من أجل تقديم خدمة الجيدة للزبائن .	3,6571	0,93073	1	أتفق
17	تحرص إدارة المؤسسة على تحفيزنا من أجل تقديم الخدمة الجيدة للزبائن .	3,1429	1,01132	4	محايد
18	نظام المكافآت و الحوافز فعال يشجعني على تقديم أفضل أداء أستطيع القيام به .	2,9429	1,08862	6	محايد

محايد	5	1,00062	3,1143	19	لدي بعض الصلاحيات في التصرف و اتخاذ القرارات لحل مشاكل .
أتفق		0,56576	3,4775		التسويق الداخلي

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه تطبيق عناصر مزيج التسويق الداخلي بلغ **3,4775**، بانحراف معياري بلغ **0,56576**، وفقاً لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى " أتفق " ما يفيد أن تصورات المبحوثين في مديرية ذات نسب إيجابية إزاء متغير التسويق الداخلي بحيث هناك ممارسة لهذا الأخير بشكل ضمني أي غير مخطط لها و ليست مقصودة وموجهة لتحقيق أهداف التسويق الداخلي. وقد جاءت عناصر المزيج مرتبة كما يلي :

✓ **المنتج الداخلي**: نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ **3,6750** بانحراف معياري **0,66533**، وفقاً لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى " أتفق "، أما على مستوى عباراته فقد تراوحت متوسطاتها **3,628** و **4,014** الحسابية ما بين ماعدا عبارة (4) جاءت في اتجاه " محايد " و بمتوسط حسابي بلغ **3,1857**. وهو أكبر من المستوى الفرضي (3)، ما يفيد أن اتجاه الآراء نحو الموافقة على بذل الإدارة الجهود في جعل الوظيفة تلي الرغبات و الاحتياجات .  
وعلى العموم، فإن تحليل عبارات هذا البعد تظهر:

- الاعتقاد الكبير لدى أفراد العينة بأهمية العمل الذي يقومون به و مساهمته في تجسيد أهداف المؤسسة.
- توفر عنصر الانتماء للأفراد العينة، و الذي يمثل جوهر القيمة التي تتضمنها الوظيفة في تجسيد معالم التبادل الداخلي.

✓ **التوزيع الداخلي**: يظهر الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد بلغ **3,6489** ، بانحراف معياري قدره **0,52878**، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة كان نحو الموافقة ، كما أن الاتجاه نحو عباراته اتسمت غالبيتها أيضاً بالموافقة بحيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين **3,3571** و **4,0286** باستثناء عبارة واحدة و المتعلقة بخضوع الأفراد إلى دورات التدريبية خارج أو داخل المؤسسة الذي كان اتجاهها نحو "محايد" و مع ذلك فإن الآراء تتجه نحوها للموافقة لكون متوسطها الحسابي و المقدر ب **3,35** أكبر من المتوسط الفرضي(3).

و بتحليل عبارات هذا البعد يتضح لنا ما يلي :

- اجتهاد إدارة المؤسسة محل الدراسة في توضيح المهام و الواجبات التي يجب أن يقوم بها الأفراد.
- مراعاة إدارة المؤسسة محل الدراسة أهمية التوافق بين متطلبات الوظيفة و المؤهلات العلمية لشاغل الوظيفة.

- مساهمة متوسطة للمحيط المادي للعمل في مستوى الأداء.

✓ **السعر الداخلي** : يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد بلغ 3,3571 ، بانحراف معياري قدره 0,66427 ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة كانت محايدة ، كما أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد السعر الداخلي تنقسم بين إتجاهات آراء موافقة و أخرى محايدة ، إذ تراوحت متوسطاتها الحسابية بين 3,0571 و 3,6571.

و من خلال تحليل عبارات هذا البعد تبين لنا ما يلي :

- توفر الالتزام المستمر لدى الأفراد عينة البحث الذي ليس له علاقة بجهود المؤسسة.

- تجاهل إدارة المؤسسة إلى قضية الالتزام التي يمكن ارجاعها إلى طبيعة التنافسية.

- التوافق النسبي بين أهداف المؤسسة و أهداف الفرد.

✓ **الترويج الداخلي** : نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات هذا البعد قدره 3,2833 ، بانحراف معياري بلغ 0,71593 ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن الاتجاه العام لهذا البعد يشير إلى "محايد" ، كما أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الترويج الداخلي تنقسم بين إتجاهات آراء " أتفق" و "محايد " ، بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين 3,1143 و 3,6571 ، بحيث احتلتان عبارات الاتصال الترتيب الأول يليها متوسط عبارتي التحفيز ثم عبارة التمكين.

والعموم ، فإن تحليل عبارات هذا البعد تبرز ما يلي :

- ممارسة نشاط الاتصال في المؤسسة محل الدراسة بشكل مقبول جدًا.

- حرص إدارة المؤسسة على التحفيز أفرادها من أجل تقديم أفضل الخدمات.

- وجود نظام مكافآت و حوافز لا يرتق إلى مستوى المطلوب وفقا الآراء المبحوثين.

- ممارسة شبه معتبرة لنشاط التمكين من خلال منح بعض الصلاحيات في اتخذ القرارات.

**الفرع الثاني : متغير التعلم التنظيمي**

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية و الأهمية النسبية لإجابة أفراد عينة الدراسة عن عبارات التعلم التنظيمي

الرقم	أبعاد التعلم التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
<b>أ-اكتساب المعلومات</b>					
1	تسعى المؤسسة الى التعلم من ممارسات المؤسسة المنافسة	3,1000	0,96534	4	محايد
2	تسعى المؤسسة الى استقطاب الكوادر البشرية من ذوي المهارات و الخبرات العالية.	3,1571	1,09856	2	محايد
3	تعتمد المؤسسة على التجارب و الخبرات السابقة كأساس للعمل في المستقبل.	3,4857	0,95921	1	أتفق
4	تشجع المؤسسة العاملين على البحث عن كل ماهو جديد في مجال عملهم.	3,1429	1,06711	3	محايد
<b>ب-نشر المعلومات</b>					
5	يتشارك الموظفون المعرفة و الخبرة من خلال التحوار مع بعضهم البعض.	3,5571	0,92683	2	أتفق
6	تطور المؤسسة برامج تدوير داخلية للموظفين لتسهيل انتقال الموظفين من قسم إلى آخر.	3,0571	1,04792	4	محايد
7	تهتم المؤسسة بتوفير ادوات تكنولوجيا المعلومات اللازمة لنشر المعلومات بين الافراد من جهة و الوحدات التنظيمية من جهة اخرى.	3,5857	0,89269	1	أتفق
8	تبنى المؤسسة مبدأ العمل الفرقي كآلية لنشر المعلومات و تعزيز عملية التعلم.	3,2714	0,84992	3	محايد
<b>ج-توزيع المعلومات</b>					
9	تعتمد المؤسسة على التقارير و النشرات الداخلية في توزيع المعلومات.	3,6714	0,73665	1	أتفق
10	تمتلك المؤسسة آليات رسمية لضمان مشاركة أفضل الممارسات بين أقسام المؤسسة.	3,5000	0,79400	2	أتفق
11	يتم ابلاغ جميع الموظفين بأهداف المؤسسة.	3,2214	0,85925	4	محايد
12	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لإبلاغ العاملين	3,3679	0,74299	3	محايد

				على أحدث الإبداعات.
أتفق	1	0,66025	3,5393	د-الذاكرة التنظيمية
أتفق	1	0,88699	3,7143	13 تقوم المؤسسة بالتحديث المستمر على وسائل خزن المعلومات وفقا للتطورات الحاصلة في هذا المجال.
أتفق	2	0,88524	3,6429	14 للمؤسسة قواعد بيانات لتخزين خبراتها ومعارفها لكي تتمكن من استخدامها لاحقا.
محايد	4	1,01633	3,1571	15 يمتلك جميع الموظفين وسائل تمكنهم من الوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة.
أتفق	3	0,74281	3,6429	16 يسهل نظام الترميز و إدارة المعرفة في المؤسسة عمل الموظفين.
محايد		0,62327	3,3922	التعلم التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Spss.v20

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات الأفراد اتجاه التعلم التنظيمي بلغ **3,3922** ، بانحراف معياري بلغ **0,62327**، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات آراء عينة البحث تشير إلى " محايد" مما يعني أن سلوكيات المديرية اتجاه تطبيق عمليات التعلم التنظيمي معمول بها على اعتبار أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير أكبر من المتوسط الفرضي (3)، ولكن بدرجات مختلفة، حيث جاءت مرتبة على النحو التالي:

✓ **الذاكرة التنظيمية:** نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ **3,5393** ، بانحراف معياري قدره **0,66025** ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات المبحوثين تشير إلى "أتفق" ما يدل على توافر هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة. أما على مستوى عباراته فجعلها اتجهت أيضا نحو الموافقة بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين **3,6429** و **3,7143** ما عدى عبارة واحدة و المتعلقة "بامتلاك الموظفين الوسائل التي تمكنهم من الوصول إلى قواعد البيانات المؤسسة" ، بحيث كان الاتجاه لها هو " محايد " ، وبتشتت كبير يقدر ب **1,0163** ما يعني عدم اتفاق الآراء حول هذه العبارة.

✓ **توزيع المعلومات :** نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ **3,4402** ، بانحراف معياري قدره **0,63706** ، ووفقا لمقياس الدراسة ، فإن الاتجاهات المبحوثين تشير إلى " أتفق " ما يدل على توافر هذا البعد في المؤسسة محل الدراسة. أما على مستوى الفقرات فتراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها فقرة "تعتمد المؤسسة على التقارير و النشرات الداخلية في توزيع المعلومات " البالغ **3,6714**، وبين أقل قيمة للمتوسط الحسابي حققتها فقرة يتم ابلاغ جميع الموظفين بأهداف المنظمة ، حيث بلغ **3,2214** و بتشتت كبير بلغ **0,85925**. ما يعني اختلاف الآراء حول هذه العبارة.

✓ **نشر المعلومات** : نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ 3,3679 ، بانحراف معياري قدره 0,74299 ، وهو بذلك يقع في الفئة الثالثة " محايد " ما يعني ذلك أن هناك توافر نسبي لهذا البعد لكون متوسطه الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي (3). أما على مستوى الفقرات فتراوحت قيم المتوسط الحسابي بين أعلى قيمة حققتها فقرة توفير ادوات تكنولوجيا المعلومات اللازمة لنشر المعلومات بين الافراد من جهة و الوحدات التنظيمية من جهة اخرى و البالغ 3,5857 ، وبين أقل قيمة للوسط الحسابي حققتها فقرة "برامج تدوير داخلية للموظفين لتسهيل انتقال الموظفين من قسم إلى آخر" حيث بلغ 3,0571 وبتشتت كبير بلغ 1,04792 ما يفيد أن هناك اختلاف في آراء الباحثين.

✓ **اكتساب المعلومات** : نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد بلغ 3,2214 ، بانحراف معياري قدره 0,85925 ، وهو بذلك يقع في الفئة الثالثة " محايد " ما يعني ذلك أن هناك توافر نسبي لهذا البعد لكون متوسطه الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي (3). أما على مستوى الفقرات ، فنجد أنها جاءت ضمن اتجاه "محايد" ماعدا عبارة واحدة و الخاصة ب "تعتمد المؤسسة على تجارب و الخبرات السابقة كأساس للعمل في المستقبل" التي اتجهت الآراء نحوها إلى الموافقة. ومع ذلك فإن اتجاهات آراء الباحثين نحو كل العبارات تميل إلى الموافقة لكون أوساطها الحسابية أكبر من الوسط الفرضي (3).

#### المطلب الثاني : اختبار فرضيات الأثر

##### الفرع الأول : الاختبارات القبليّة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار الفرضيات ، نقوم بإجراء بعض الاختبارات له و ذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل، وذلك على النحو التالي:

#### 1- طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة

قبل دراسة الأثر بين متغيري الدراسة حاولنا معرفة طبيعة الارتباط بينهم، من خلال الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون، وذلك لغرض تقديم دعم أولي لفرضيات الدراسة. و الجدول التالي يبين نتائج التحليل الإحصائي لهذه العلاقات.

الجدول رقم (10): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

		اكتساب المعلومات	نشر المعلومات	توزيع المعلومات	الذاكرة التنظيمية	التعلم التنظيمي
المنتج الداخلي	معامل الارتباط	0,443**	0,581**	0,576**	0,246**	0,538**
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,040**	0,000
السعر الداخلي	معامل الارتباط	0,477**	0,532**	0,493**	0,133**	0,484**
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,273**	0,000
التوزيع الداخلي	معامل الارتباط	0,559**	0,586**	0,541**	0,208**	0,561**
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,083	0,000
الترويج الداخلي	معامل الارتباط	0,673**	0,713**	0,742**	0,480**	0,761**
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
التسويق الداخلي	معامل الارتباط	0,634**	0,704**	0,694**	0,337**	0,695**
	مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v20

\* ذات دلالة احصائية على مستوى الدلالة (0.05) \*\* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.01)

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيري الدراسة وكذا بعد من أبعادها ، حيث :

✓ بلغ معامل الارتباط بين التسويق الداخلي و التعلم التنظيمي 0,695\*\* عند مستوى الدلالة 0,000 ، وهذا يشير إلى ارتباط موجب وقوي بينهما.

✓ بلغ معامل الارتباط بين المنتج الداخلي و التعلم التنظيمي 0,538\*\* عند مستوى الدلالة 0,000 ، وهذا يشير إلى ارتباط موجب ومتوسط بينهما.

✓ بلغ معامل الارتباط بين السعر الداخلي و التعلم التنظيمي 0,484\*\* عند مستوى الدلالة 0,000 ، وهذا يشير إلى ارتباط موجب بينهما.

✓ بلغ معامل الارتباط بين التوزيع الداخلي و التعلم التنظيمي 0,561\*\* عند مستوى الدلالة 0,000 ، وهذا يشير إلى ارتباط متوسط و موجب و متوسط بينهما.

✓ بلغ معامل الارتباط بين الترويج الداخلي و التعلم التنظيمي 0,761\*\* عند مستوى الدلالة 0,000 ، وهذا يشير إلى ارتباط موجب و قوي بينهما.



2- اختبار معامل تضخم التباين و التباين المسموح.

للتأكد من عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة قمنا باستخدام اختبار التضخم التباين

(VIF) واختبار التباين المسموح (Tolérance)، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolérance) أكبر من (0.05)، و الجدول الموالي يوضح نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم (11): اختبار معامل تضخم التباين و التباين المسموح

المتغيرات	VIF	Tolérance
المنتج الداخلي	2,260	0,443
السعر الداخلي	3,355	0,298
التوزيع الداخلي	3,659	0,273
الترويج الداخلي	2,572	0,389

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v20

نلاحظ من خلال الجدول أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع متغيرات تقل عن 10 و تتراوح بين (2,260،3,659)، وان اختبار التباين المسموح (Tolérance) تراوحت بين (0,273،0,443) وهي أكبر من 0.05 ويعد مؤشرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

3- اختبار التوزيع الطبيعي

يستخدم اختبار التوزيع الطبيعي للتأكد من تمثيل العينة للمجتمع الأصلي بإتباع طريقة التوزيع الطبيعي. ومن أجل ذلك يجب أن تكون قيمة Kurtosis محصورة بين (10، -10) بينما قيمة Skewners تكون محصورة بين (3، -3).

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء و التفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة

جدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي بمعاملي Kurtosis و Skewners .

المتغيرات و الأبعاد	الحد الأدنى		الحد الأعلى	
	الإحصائيات	الإحصائيات	الإحصائيات	الإحصائيات
المنتج الداخلي	2,00	5,00	0,219	0,566
السعر الداخلي	1,75	4,50	-0,764	0,566

0,287	-0,497	0,566	0,384	4,72	2,10	التوزيع الداخلي
0,287	-0,965	0,566	0,392	4,36	1,00	الترويج الداخلي

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v20

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الالتواء Skewness كانت محصورة بين (-0,965 ، -0,402) و معاملات التفلطح Kurtosis التي كانت محصورة بين (-0,764،0,392). و بالتالي فإن بياناتنا تخضع لتوزيع الطبيعي.

#### 4-اختبار صلاحية النموذج

تم استخدام تحليل تباين الانحدار Analysis of variance للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضيات، ونتائجها تظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (13):نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	12,945	1	12,945	63,516	0,000
الخطأ	13,859	68	0,204		
المجموع	26,804	69			

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v20

من خلال نتائج الواردة في الجدول يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة F محسوبة 63,516 و بقيمة احتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

#### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى و فرضياتها الفرعية

بناء على الاختبارات القبليّة، يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية و فرضياتها الفرعية الأربعة من خلال معرفة أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على نحو مستقل في مستوى المتغير التابع و هو التعلم التنظيمي ثم أثر المتغير المستقل (كمتغير كلي) على المتغير التابع، لنصل بعد ذلك إلى بناء أفضل نموذج باستخدام طريقة الانحدار المتدرج.

جدول رقم (14): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل و أبعاده على التعلم التنظيمي

المتغير المستقل و أبعاده	R	R <sup>2</sup>	F	مستوى الدلالة	الثابت α	B	T	مستوى الدلالة
المنتج الداخلي	0,538	0,290	27,726	0,000	1,539	0,504	5,266	0,000
السعر الداخلي	0,484	0,234	20,809	0,000	1,867	0,454	4,562	0,000
التوزيع الداخلي	0,561	0,314	31,190	0,000	0,980	0,661	5,585	0,000
الترويج الداخلي	0,761	0,579	93,616	0,000	1,217	0,663	9,676	0,000
التسويق الداخلي	0,695	0,483	63,516	0,000	0,730	0,766	7,970	0,000

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v20

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه إلى ما يلي :

✓ يرتبط المنتج الداخلي بالتعلم التنظيمي بمقدار 0,538 كما أنه يستطيع أن يفسر 29% من التغير في التعلم التنظيمي. ويعد ذلك مقبولاً إحصائياً بالاعتماد على قيمة الاختبار T البالغة 5,266 بمستوى دلالة 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05، مما يدل على معنوية هذا البعد و ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المنتج الداخلي و التعلم التنظيمي. و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

وما يؤكد ذلك أن النموذج الممثل للظاهرة معنوي بقيمة الاختبار F البالغة 27,726 بمستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد ، لذا يمكن عرض معالم هذا النموذج في المعادلة التالية:

$$\text{التعلم التنظيمي} = 0,504 + 1,539 \text{ المنتج الداخلي}$$

✓ يرتبط بعد السعر الداخلي بالتعلم التنظيمي بمقدار 0,484، في حين أنه يستطيع أن يفسر 23,4% من التغيرات التي تحدث في التعلم التنظيمي. ومما يؤكد ذلك قيمة الاختبار T البالغة 4,562 ، وهي دالة إحصائياً بمستوى دلالة

أقل من المستوى المعتمد.وعليه يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين السعر الداخلي و التعلم التنظيمي.و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية

كما أن قيمة الاختبار F و التي بلغت 21,809 وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة المحدد،و بالتالي يمكن القول بأن النموذج المقترح معنوي،يعبر عنه من خلال المعادلة التالية:

$$\text{التعلم التنظيمي} = 1,867 + 0,454 \text{ السعر الداخلي}$$

✓ يرتبط بعد التوزيع الداخلي بالتعلم التنظيمي بمقدار 0,561 ، كما يستطيع أن يفسر 31,4% من التغير في التعلم التنظيمي.ويعد ذلك مقبولا إحصائيا بالاعتماد على قيمة الاختبار T البالغة 5,585 ، بمستوى دلالة 0,000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0,05 ، مما يدل على معنوية هذا البعد و يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التوزيع الداخلي و التعلم التنظيمي. و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة وما يؤكد ذلك أن النموذج الممثل للظاهرة معنوي بقيمة الاختبار F البالغة 31,190 بمستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد ، لذا يمكن عرض معالم هذا النموذج في المعادلة التالية:

$$\text{التعلم التنظيمي} = 0,980 + 0,661 \text{ التوزيع الداخلي}$$

✓ يرتبط بعد التوزيع الداخلي بالتعلم التنظيمي بمقدار 0,761 ، كما يستطيع أن يفسر 57,9% من التغير في التعلم التنظيمي. و يعد ذلك مقبولا إحصائيا بالاعتماد على قيمة الاختبار T البالغة 9,676 ، بمستوى دلالة 0,000 و هو أقل من مستوى الدلالة 0,05 ، مما يدل على معنوية هذا البعد و يثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التوزيع الداخلي و التعلم التنظيمي. و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة وما يؤكد ذلك أن النموذج الممثل للظاهرة معنوي بقيمة الاختبار F البالغة 93,616 بمستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد ، لذا يمكن عرض معالم هذا النموذج في المعادلة التالية:

$$\text{التعلم التنظيمي} = 1,217 + 0,663 \text{ الترويج الداخلي}$$

✓ يرتبط التسويق الداخلي بالتعلم التنظيمي بمقدار 0,695 ، في حين أنه يستطيع أن يفسر 48,3% من التغيرات التي تحدث في التعلم التنظيمي.ومما يؤكد ذلك قيمة الاختبار T البالغة 7,970 وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة أقل من المستوى المعتمد . وعليه يتم قبول الفرضية البديلة و التي تثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي و التعلم التنظيمي . و بالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الأولى

كما أن قيمة الاختبار F و التي بلغت 63,516 هي دالة إحصائيا بمستوى دلالة أقل من مستوى الدلالة المحدد ، و بالتالي يمكن القول بأن النموذج المقترح المعنوي،يعبر عنه من خلال المعادلة التالية:

$$\text{التعلم التنظيمي} = 0,730 + 0,766 \text{ التسويق الداخلي}$$

- بناء و تقييم أفضل نموذج ممثل لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع:

يظهر الجدول التالي معالم النماذج المفسرة لأثر التسويق الداخلي على التعلم التنظيمي بالاعتماد على تحليل الانحدار المتدرج (stepwise regression) كما يلي:

جدول رقم (15): تقدير معاملات النماذج المفسرة لأثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

Modèle	Coefficients non standardisés		T	Sig	F	Sig	R	R <sup>2</sup>
	A	Erreur standard						
الترويج الداخلي 1	1,217	0,230	9,676	0,000	93,616	0,000	0,761	0,579
	0,663	0,068						

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v20

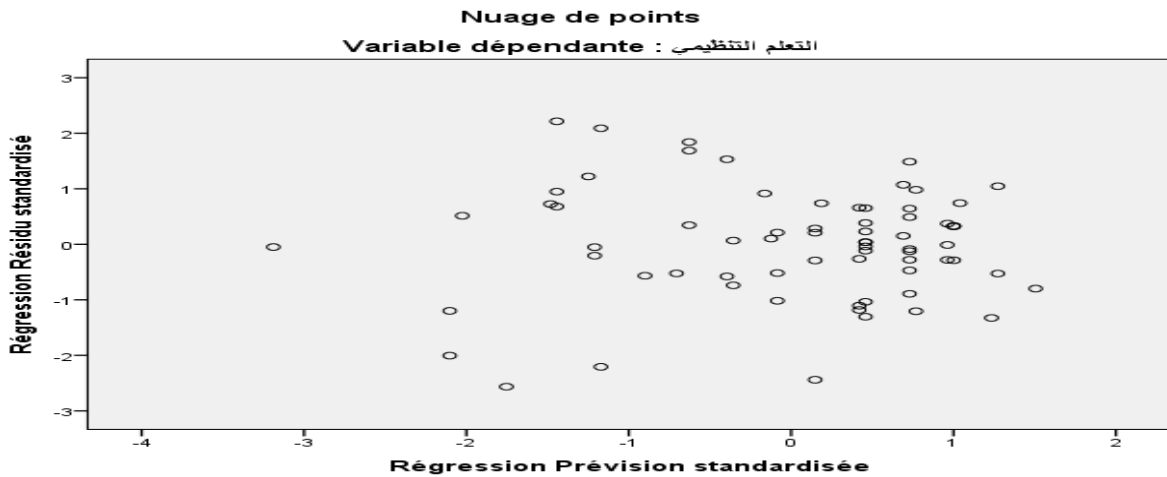
تشير معطيات الجدول أعلاه أنه بتطبيق تحليل الانحدار المتدرج أدى إلى خروج كل من السعر الداخلي و المنتج الداخلي و التوزيع الداخلي و الاحتفاظ بالترويج الداخلي رغم المستوى المتوسط له حسب إجابات المبحوثين. فقد ثبت معنوية الترويج الداخلي لأنه يتضمن ارتباط خطي بنسبة 57,9% مع المتغير التابع، ما يعني ذلك أن أهم أبعاد التسويق الداخلي المؤثرة في التعلم التنظيمي تتمثل في الترويج الداخلي بحيث أن زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالترويج الداخلي تؤثر بمقدار 0,663 على التعلم التنظيمي، أما باقي المتغيرات التي لم يؤخذ بها في النموذج ستؤدي إلى وجود التعلم التنظيمي بمقدار 1,217 أي وجود حد أدنى من هذا الأخير في غياب المتغيرات المستقلة الأخرى. وبذلك يكون نموذج الانحدار المتعدد بالصيغة التالية:

$$\text{التعلم التنظيمي} = 1,217 + 0,663 \text{ الترويج الداخلي}$$

و الاختبارات التي تقودنا إلى قبول النموذج كأفضل نموذج ممثل لأثر المتغير المستقل على بعد التعلم التنظيمي تتمثل في التالي:

- مستوى معنوية النموذج : حيث يتبين من الجدول السابق أن قيمة (F) بلغت 93,616 بمستوى معنوية 0,000 و هو أقل من 0,05 ، كما أن القدرة التفسيرية لهذا النموذج جاءت مرتفعة وفقا لقيمة  $R^2$  البالغة 0,579 و هذا يشير إلى أن 57,9% من التباينات الكلية يفسرها نموذج الانحدار الخطي المتعدد.
- اختبار تجانس الخطي العشوائي : نلاحظ من خلال الشكل الموالي أن النقاط تتوزع بشكل عشوائي أي أن شكل الانتشار ليس له نمط معين ، مما يعني أن التوزيعات مبعثرة و بالتالي تجانس الأخطاء العشوائية.

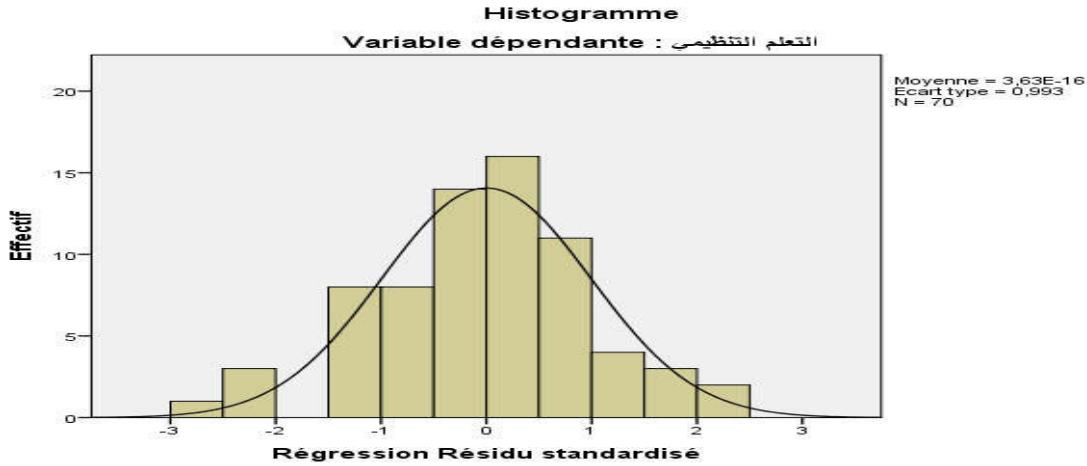
الشكل رقم (17): التمثيل البياني للبقاقي غير المعيارية مع التوقعات المعيارية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v20

- اختبار التوزيع الطبيعي للأخطاء العشوائية : يبين المدرج التكراري التالي أن أغلب النقاط تتوزع داخل المجال (2-2)، مما يبين أن الأخطاء موزعة حسب التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (18): المدرج التكراري لتوزيع الأخطاء العشوائية



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v20

#### المطلب الثالث :اختبار فرضيات الفروق الشخصية

استكمالاً لإختبار فرضيات الدراسة ،فإننا سنعمل على مستوى الفرضية الثانية و الثالثة على الكشف عن مدى وجود اختلافات جوهرية و فروق معنوية من خلال استخدام أسلوب التباين الأحادي *Anova one way*

#### الفرع الأول : اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين على مستوى التسويق الداخلي تعزى للخصائص الشخصية و الوظيفية ( الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$  و سيتم اختبار هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية التالية:

#### - الفرضية الفرعية الأولى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى التسويق الداخلي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha= 0,05$  لاختبار هذه الفرضية تم استخدام (*Indpendan Sample T.test*) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (16):نتائج تحليل التباين T حسب متغير الجنس

SIG	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير الجنس	المتغير المستقل
0,012	6,623	0,62014	3,4053	ذكر	التسويق الداخلي
		0,44415	3,5997	أنثى	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن اختبار  $F$  يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول ممارسة التسويق الداخلي تعزى لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة  $F$  المحسوبة 6,623 و مستوى دلالة 0,012 وهذه الفروق ناتجة عن جنس إناث حيث بلغ متوسط حسابي لهم 3,59 و بالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى. الفرضية الفرعية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى التسويق الداخلي تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

جدول رقم (17): نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير العمر

SIG	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير العمر	المتغير المستقل
0,638	0,568	0,43991	3,2687	أقل من 30	التسويق الداخلي
		0,57449	3,4312	من 30 إلى 39	
		0,58598	3,5414	من 40 إلى 49	
		0,58647	3,6085	50 فما فوق	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه و بمقارنة قيم متوسطات لمختلف الفئات العمرية من (50 فما فوق ) سجلت أعلى القيم ، كما أن قيمة  $F$  فكانت غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة أكبر من 5%. ما يعني ذلك قبول فرضية العدم التي تنص على "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة التسويق الداخلي تعزى لمتغير العمر"

- الفرضية الفرعية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى التسويق الداخلي تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

جدول رقم (18): نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير المؤهل العلمي

SIG	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير المؤهل	المتغير المستقل
0,179	1,624	0,82230	3,1940	ثانوي فأقل	التسويق الداخلي
		0,46328	3,5909	ليسانس	
		0,59949	3,1737	مهندس	
		0,50399	3,4617	ماستر (ماجستير)	
		0,71751	3,6119	أخرى	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v20



من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول ممارسة التسويق الداخلي لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت F المحسوبة 1,624 و مستوى دلالة 0,179 و هو أكبر من المستوى المعتمد . و بذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

- الفرضية الفرعية الرابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى التسويق الداخلي تعزى لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير الخبرة

SIG	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير الخبرة	المتغير المستقل
0,793	0,495	0,59723	3,5164	أقل من 5	التسويق الداخلي
		0,52364	3,2695	من 5 إلى 9	
		0,51084	3,4645	من 10 إلى 14	
		0,67178	3,5325	من 15 إلى 19	
		0,57855	3,6238	20 فما فوق	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v20

من خلال الجدول أعلاه تبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول ممارسة التسويق الداخلي تعزى لمتغير الخبرة حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0,495 و مستوى الدلالة 0,793 و أكبر من مستوى المعتمد . و بذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسة التعلم التنظيمي ، تعزى للخصائص الشخصية و الوظيفية عند مستوى دلالة 0,05 و سيتم اختبار هذه الفرضية من الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق التعلم التنظيمي ، تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

جدول رقم (20): نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير الجنس

SIG	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير الجنس	المتغير التابع
0,026	5,168	0,68726	3,2567	ذكر	التعلم التنظيمي
		0,41574	3,6214	أنثى	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل 0,05 حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزي لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة F المحسوبة 5,168 و مستوى دلالة 0,026 حيث هذه الفروقات ناتجة عن فئة الإناث إذ بلغ متوسط حسابها 3,6214 . و بذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى .

- الفرضية الفرعية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزي لمتغير العمر عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

جدول رقم (21): نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير العمر

SIG	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير العمر	المتغير التابع
0,898	0,197	0,49083	3,4219	أقل من 30	التعلم التنظيمي
		0,70767	3,3260	من 30 إلى 39	
		0,60668	3,4392	من 40 إلى 49	
		0,45990	3,4688	50 فما فوق	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول ممارسة التعلم التنظيمي تعزي لمتغير العمر حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0,197 و مستوى دلالة 0,898 . و بذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية .

- الفرضية الفرعية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزي لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

جدول رقم (22): نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير المؤهل العلمي

SIG	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير المؤهل	المتغير التابع
0,225	1,458	0,62455	3,4344	ثانوي فأقل	التعلم التنظيمي
		0,52899	3,5398	ليسانس	
		0,55205	3,1648	مهندس	
		0,81412	3,1237	ماستر (ماجستير)	
		0,68403	3,4635	أخرى	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v20

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزي لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت F المحسوبة 1,458 و مستوى دلالة 0,225 . و بذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة .

- الفرضية الفرعية الرابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى التسويق الداخلي تعزي لمتغير الخبرة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0,05$

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين Anova حسب متغير الخبرة المهنية

SIG	F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير الخبرة	المتغير التابع
0,178	1,627	0,64333	3,3616	أقل من 5	التعلم التنظيمي
		0,83635	2,9969	من 5 إلى 9	
		0,39082	3,5729	من 10 إلى 14	
		0,71918	3,3531	من 15 إلى 19	
		0,56786	3,4821	20 فما فوق	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v20

من خلال الجدول أعلاه تبين أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 حول تطبيق التعلم التنظيمي تعزي لمتغير الخبرة المهنية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1,627 و مستوى الدلالة 0,178 و أكبر من مستوى المعتمد . و بذلك نقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

### المطلب الرابع: مناقشة النتائج

#### الفرع الأول: مناقشة نتائج الاستبيان

✓ أشارت نتائج الإستبيان أن المتوسط الحسابي للتسويق الداخلي كان مقبولاً، و إلى حد ما يمكن اعتبار هذه النتيجة ايجابية بالرغم من أنها تعكس الاعتناق الفعلي لمفهوم التسويق الداخلي إذ أن هناك ممارسة لعناصر مزيج التسويق الداخلي بشكل ضمني غير مخطط له وموجه لتحقيق أهداف التسويق الداخلي و السبب يعود إلى حداثة هذا المفهوم في المؤسسة الجزائرية، و لكن الأمر غير مستحيل لتفعيله إذا ماتوفرت إدارة حتميته في الإهتمام بالعنصر البشري و اعتباره مصدر التميز و التفوق أكثر من مجرد عامل من عوامل الإنتاج . كما نلاحظ أيضاً أن مدركات الباحثين نحو بعدي المنتج الداخلي و التوزيع الداخلي كانت مرتفعة و التي اتجهت الآراء نحوها للموافقة، مقارنة ببعدي السعر الداخلي الذي هو شعور الداخلي يختلف من فرد إلى آخر، في حين نسجل أعلى معدلات الانحراف المعياري في أغلب العبارات الترويج الداخلي بحث تجاوزت القيمة الواحد معبرة بذلك عن تشتت الآراء و انقسامهم حول تواجده في مديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة.

✓ أشارت نتائج الاستبيان نحو التعلم التنظيمي عن توفر جميع أبعاده في المديرية الصيانة لشركة سوناطراك بسكرة بمتوسط حسابي قدره 3,3922 وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، إلا أنها لا ترق إلى المستوى المطلوب، لا سيما و أن قدرة المؤسسة على التعلم تعد من الأمور التي تشكل أهمية خاصة بالنسبة لنجاحها على الأمد القريب و البعيد على حد سواء، ومنه لا مكانية زيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية. كما نلاحظ أن أكثر الأبعاد تحقيقاً هو بعد الذاكرة التنظيمية، أما أقلها فنجد بعد اكتساب المعلومات . ما يؤشر ذلك على أن الخطوة الأولى في عملية التعلم التنظيمي تعاني ضعفاً كبيراً يتمثل في عدم قدرة المؤسسة محل الدراسة على تحديد المعلومات المناسبة التي ينبغي الحصول عليها، إذ نجد أنها لم تولي عملية التعلم من ممارسات المؤسسة المنافسة. ويرجع السبب إلى الطبيعة غير التنافسية للمؤسسة، فهذا يكون مقبولاً على المستوى المحلي أما على المستوى فقد يؤثر على أدائها المستقبلي.

#### الفرع الثاني: تفسير نتائج الفرضيات

✓ من خلال تحليل نتائج الفرضيات تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي و التعلم التنظيمي، وبقية معامل تفسير متوسط قدره 48,3% ما يعني ذلك، أنه من الرغم من أن هناك ممارسة ضمنية و ليست صريحة للتسويق الداخلي فإنه يعتبر من المؤثرات المهمة في زيادة فرص التعلم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال قدرته على خلق و نشر و توزيع و تخزين للمعلومات الجديدة. وهذه نتيجة التوافق مع ما جاء في الجانب النظري، وعلى اعتبار أن التسويق الداخلي يهدف إلى تطوير الوعي بالعملاء الداخليين و القضاء على العقبات الوظيفية نحو الفعالية التنظيمية من خلال تشجيع الأفراد على تبادل واكتساب المعارف و الخبرات مما إلى قيمة مضافة للمؤسسة.

✓ أشارت نتائج الفرضية الفرعية الأولى على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المنتج الداخلي و التعلم التنظيمي، وبمعامل تفسير قدره 29% رغم احتلاله المرتبة الأولى في الترتيب وفقاً للمتوسطات الحسابية. وقد يرجع ذلك إلى قيمة التشتت في آراء الباحثين لعدم اتفاقهم على العبارات هذا البعد خاصة على مستوى العبارة الرابعة التي تعكس عن عدم أخذ المؤسسة محل الدراسة الحاجات المادية و المعنوية لشاغلي الوظيفة عند تصميم الوظائف. لذا وجب على المؤسسة إعادة النظر هذه النقطة عند تصميم الوظائف، خاصة في ظل الاعتقاد الكبير لأفراد العينة بأهمية العمل الذي يقومون به وكذا توفر عنصر الإنتماء، ما يجعل قيمة التفسير للمنتج الداخلي تكون أعلى بكثير ما هو موجود حالياً بالمؤسسة.

✓ و أشارت الفرضية الفرعية الثانية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين السعر الداخلي و التعلم التنظيمي، وبمعامل تفسير قدره 23,4%. وهذه نتيجة تتوافق مع المدركات المنخفضة للمبجوثين إزاء بعد السعر الداخلي، ما يعني ذلك أن عنصر الالتزام موجود لدى الأفراد على إدارة المؤسسة أن تبذل جهوداً كافية للرفع منه لما له من تأثير على مشاعر و أحاسيس الأفراد وبالتالي على قدرتهم على التعلم.

✓ أثبتت الفرضية الفرعية الثالثة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التوزيع الداخلي و التعلم التنظيمي، و بمعامل تفسيره قدره 31,4%، و هي تتجه لتتوافق مع المدركات المرتفعة للمبجوثين إزاء بعد التوزيع الداخلي، لذا فإنه يمكن القول بأن تأثير البيئة المادية على التعلم يكون من خلال العلاقة التبادلية القائمة بين المنظمة و موظفيها و لأن البيئة بدورها تشجع و تساند التعلم من خلال تبادل المعارف و الخبرات، والعمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب حتى يتسنى لها تحقيق التوافق و التكامل بين قدرات الأفراد و مستواهم التعليمي.

✓ نصت الفرضية الفرعية الرابعة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الترويج الداخلي و التعلم التنظيمي، وبمعامل تحديد قدره 57,9% على الرغم من حصول الترويج الداخلي على أدنى مدركات المبجوثين، والسبب يعود إلى الانحراف الكبير التي تحصلت عليه أغلب فقراته ما أدى ذلك على تشتت آراء المبجوثين وعدم اتفاقهم. وعلى العموم يمكن القول بأن مجمل نشاطات الترويج الداخلي الساعية إلى خلق علاقات مستمرة بين الأفراد في المؤسسة المبجوثة عن طريق الإتصال، و إلى الحرية في إتخاذ القرارات عن طريق التمكين، وكذا خلق الرغبة لدى الأفراد في تقديم الأفضل من خلال تحفيز، تعتبر من مصادر المهمة لخلق الدافع نحو الاهتمام بالتعلم التنظيمي، وهو ما يتوافق مع ما جاء في الجزء النظري. كما أن ثبوت معنوية هذا البعد في النموذج الأفضل يؤكد على ضرورة تركيز المؤسسة محل الدراسة على إثراء و تفعيله من أجل الزيادة في فرص تعلم الأفراد.

❖ كما بينت نتائج اختبار الفروق الشخصية:

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة التسويق الداخلي تعزي لمتغيرات الشخصية، ما عدى مستوى الجنس بحيث كان الإدراك الأفضل للإناث. ما يعني مما سبق، أن أفراد العينة مهما اختلفت خصائصهم الفردية فإنهم يستخدمون نفس المعايير في تقييم مستوى التسويق الداخلي.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول تطبيق التعلم التنظيمي. تعزى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي والخبرة، ما عدى مستوى الجنس. بحيث كان الإدراك الأفضل لفئة الإناث. ما يعني أن أفراد العينة مهما اختلفت خصائصهم الشخصية و الوظيفية فإنهم سيستخدمون نفس المعايير في تقييم مستوى التعلم التنظيمي، ما عدى على مستوى الجنس. الذي يعكس قدرة فئة الإناث على التعلم مقارنة بالذكور بسبب الطبيعة الفيزيولوجية لها التي تمكنها من القيام بعدة أعمال في نفس الوقت، ما يساعدها في ذلك على التعلم.

خلاصة الفصل الثالث :

تطرقنا من خلال هذا الفصل على مراحل نشأة و تطور مؤسسة سوناطراك - بسكرة - وكذا الهيكلة الإدارية التي تسيير وفقها و لقد اعتمدنا في جمع البيانات على الاستمارة التي قمنا بتصميمها و فقا لمحورين : التسويق الداخلي و التعلم التنظيمي ، و التي تم توزيعها على عينة من الاطارات مؤسسة محل الدراسة ، حيث كان هدفنا منها هو الإجابة على اشكالية دراستنا بتطبيقها على الأرض الواقع . و بعد جمع البيانات قمنا بتحليلها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية ، حيث توصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ وجود أثر لجميع أبعاد التسويق الداخلي على التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05.
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول التسويق الداخلي عند مستوى الدلالة 0,05 و تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (العمر ، المؤهل العلمي ، الخبرة ) بالمديرية محل الدراسة.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول التسويق الداخلي عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى للمتغير (الجنس) بالمديرية محل الدراسة .
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى لمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ،العمر ، المؤهل العلمي) بالمديرية محل الدراسة.
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول التعلم التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 تعزى للمتغير (الخبرة) بالمديرية محل الدراسة .





## خاتمة عامة

يعد موضوع أثر التسويق الداخلي في التعلم التنظيمي من المواضيع الحديثة في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية التي لم تلق النصيب الكافي و الوافي من الدراسات الأكاديمية ولا باهتمام المؤسسات بأثرها بالخصوص على مستوى العربي ،خاصة و أنها تمثل فرصة من الفرص الإستراتيجية لمنظمة اليوم وحتى تجد نفسها مكاناً في الحياة الاقتصادية المعولمة بالكامل أو تكاد.

وبناءً على ذلك ،كان هدفنا الأساسي هو وضع نموذج افتراضي يقود إلى معرفة أثر الذي يحدثه التسويق الداخلي و التعلم التنظيمي ،وبتطبيقه على مديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة - تأكدنا صحة الافتراض بوجود أثر للتسويق الداخلي في التعلم سواء على مستوى الكلي أو الجزئي .بالإضافة إلى مجموعة من النتائج المستخلصة بشقيها النظري و التطبيقي للخروج في نهاية إلى تقديم توصيات للمؤسسة محل الدراسة و اقتراح بحوث مستقبلية.

### ❖ النتائج النظرية :

- تحاول فلسفة التسويق الداخلي ربط إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق من خلال وصف العاملين على أنهم زبائن داخليين.
- التسويق الداخلي هو بيع الوظائف المنظمة للعاملين و ذلك باختيار أحسن العاملين لشغل الوظيفة على أسس علمية و موضوعية ، وتدريبهم و ترقيتهم و مكافأهم ، وكل ما يتعلق ببناء علاقات الجيدة بين إدارة المنظمة و العاملين.
- يمكن التسويق الداخلي من تنمية وتطوير العاملين من خلال تزويدهم بالمعارف و مهارات لتفعيل عملية التعلم التنظيمي.
- يؤدي التعلم التنظيمي إلى حصول المنظمة على ميزة تنافسية مستدامة.
- يسمح التعلم التنظيمي باستثمار خبرات و تجارب المنظمة و الأفراد العاملين بها، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات و التجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر و الاستفادة منها في حل المشكلات.
- وعي المنظمة بأهمية التعلم التنظيمي و كيفية الانتقال من التعلم الفردي إلى التعلم الفرقي وصولاً إلى المنظمة المتعلمة يقودها إلى البحث عن الطاقات الكامنة لدى موردها البشري و إظهارها ثم تطويرها ومن ثم استخدامها في مختلف عملياتها التنظيمية.
- نجاح المنظمة في تبني أسلوب التعلم التنظيمي ليس بالأمر الهين بل يتطلب دراسة دقيقة و عميقة ،كما يتطلب تفاعل كل من يعمل بالمنظمة بشكل ايجابي و مساند للتعلم التنظيمي.
- تكمن مساهمة التسويق الداخلي في التعلم التنظيمي من خلال توفر بيئة ملائمة على اكتساب و نشر و توزيع المعلومات ،وكذا تخزينها.

### ❖ النتائج التطبيقية :

توصلت الدراسة إلى ما يلي :

## خاتمة عامة

- المؤسسة محل الدراسة تمارس التسويق الداخلي بأبعاده بشكل ضمني مقبول وليس صريح حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين 3,4775، وفقا لمقياس الدراسة.
- تهتم المؤسسة محل الدراسة بشكل نسبي بالتعلم التنظيمي بأبعاده، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين 3,3922.
- التسويق الداخلي قادر على تفسير التباين التعلم التنظيمي، ما يدل على أن المتغير المستقل يمثل إحدى أهم مسببات المتغير التابع.
- يمتلك الترويج الداخلي في النموذج الأفضل قدرة تفسيرية أكبر للتعلم التنظيمي استنادا إلى معامل التفسير  $R^2$ ، ما يعني أنه يشكل مصدرا مهم لخلق الدافع الاهتمام بالتعلم التنظيمي.
- لم تثبت معنوية كل من المنتج الداخلي، السعر الداخلي و التوزيع الداخلي في النموذج الأفضل، على الرغم من حصولهم على إدراكات مرتفعة من قبل المبحوثين.

### ❖ التوصيات:

- من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن إدراج مجموعة من التوصيات كالتالي:
- العمل على جعل المهام و الواجبات تساهم في تنفيذ برامج المنظمة وتحقيق أهدافها.
- السعي إلى تحقيق التوافق و الانسجام بين الأهداف الفرد و المنظمة.
- العمل على وضع الشخص المناسب في مكان المناسب.
- تفعيل الاتصال بين المنظمة و أعضائها باعتباره عنصر مهم في برنامج التسويق الداخلي.
- إعطاء الصلاحيات اتخاذ القرارات و حرية التصرف لحل مشاكل منظمة بشكل أوسع.
- العمل على تشجيع اكتساب المعلومات من خلال استقطاب موارد بشرية ذات مهارات و خبرات عالية.
- العمل على إدماج الفرد داخل وظيفته مما يحقق له التزام عالي اتجاه منظمته.
- إتاحة الوسائل اللازمة و أدوات التي تساعد على نشر المعلومات.
- توفير البيئة ملائمة التي تساند وتشجع على التعلم المستمر.
- تسهيل عملية خزن المعلومات وتحديثها لكي تمكن العاملين لرجوع إليها عند الحاجة بسهولة.

### ❖ آفاق الدراسة :

- على ضوء أهداف بحثنا الحالي و النتائج التي أسفر عنها و استكمالا لها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:
- دور التسويق الداخلي في تسيير الكفاءات.
- أثر التسويق الداخلي في تفعيل التوافق الاستراتيجي لنظم المعلومات.
- دور التعلم التنظيمي في تنمية المواهب.

## خاتمة عامة

يعد موضوع أثر التسويق الداخلي في التعلم التنظيمي من المواضيع الحديثة في السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية التي لم تلق النصيب الكافي و الوافي من الدراسات الأكاديمية ولا باهتمام المؤسسات بأثرها بالخصوص على مستوى العربي ،خاصة و أنها تمثل فرصة من الفرص الإستراتيجية لمنظمة اليوم وحتى تجد نفسها مكاناً في الحياة الاقتصادية المعولمة بالكامل أو تكاد.

وبناءً على ذلك ،كان هدفنا الأساسي هو وضع نموذج افتراضي يقود إلى معرفة أثر الذي يحدثه التسويق الداخلي و التعلم التنظيمي ،وبتطبيقه على مديرية الصيانة لشركة سوناطراك - بسكرة - تأكدنا صحة الافتراض بوجود أثر للتسويق الداخلي في التعلم سواء على مستوى الكلي أو الجزئي .بالإضافة إلى مجموعة من النتائج المستخلصة بشقيها النظري و التطبيقي للخروج في نهاية إلى تقديم توصيات للمؤسسة محل الدراسة و اقتراح بحوث مستقبلية.

### ❖ النتائج النظرية :

- تحاول فلسفة التسويق الداخلي ربط إدارة الموارد البشرية بإدارة التسويق من خلال وصف العاملين على أنهم زبائن داخليين.
- التسويق الداخلي هو بيع الوظائف المنظمة للعاملين و ذلك باختيار أحسن العاملين لشغل الوظيفة على أسس علمية و موضوعية ، وتدريبهم و ترقيةهم و مكافأهم ، وكل ما يتعلق ببناء علاقات الجيدة بين إدارة المنظمة و العاملين.
- يمكن التسويق الداخلي من تنمية وتطوير العاملين من خلال تزويدهم بالمعارف و مهارات لتفعيل عملية التعلم التنظيمي.
- يؤدي التعلم التنظيمي إلى حصول المنظمة على ميزة تنافسية مستدامة.
- يسمح التعلم التنظيمي باستثمار خبرات و تجارب المنظمة و الأفراد العاملين بها، ورصد المعلومات الناجمة عن هذه الخبرات و التجارب في ذاكرة المنظمة ثم مراجعتها من حين لآخر و الاستفادة منها في حل المشكلات.
- وعي المنظمة بأهمية التعلم التنظيمي و كيفية الانتقال من التعلم الفردي إلى التعلم الفرقي وصولاً إلى المنظمة المتعلمة يقودها إلى البحث عن الطاقات الكامنة لدى موردها البشري و إظهارها ثم تطويرها ومن ثم استخدامها في مختلف عملياتها التنظيمية.
- نجاح المنظمة في تبني أسلوب التعلم التنظيمي ليس بالأمر الهين بل يتطلب دراسة دقيقة و عميقة ،كما يتطلب تفاعل كل من يعمل بالمنظمة بشكل ايجابي و مساند للتعلم التنظيمي.
- تكمن مساهمة التسويق الداخلي في التعلم التنظيمي من خلال توفر بيئة ملائمة على اكتساب و نشر و توزيع المعلومات ،وكذا تخزينها.

### ❖ النتائج التطبيقية :

توصلت الدراسة إلى ما يلي :

## خاتمة عامة

- المؤسسة محل الدراسة تمارس التسويق الداخلي بأبعاده بشكل ضمني مقبول وليس صريح حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين 3,4775، وفقا لمقياس الدراسة.
- تهتم المؤسسة محل الدراسة بشكل نسبي بالتعلم التنظيمي بأبعاده، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين 3,3922.
- التسويق الداخلي قادر على تفسير التباين التعلم التنظيمي، ما يدل على أن المتغير المستقل يمثل إحدى أهم مسببات المتغير التابع.
- يمتلك الترويج الداخلي في النموذج الأفضل قدرة تفسيرية أكبر للتعلم التنظيمي استنادا إلى معامل التفسير  $R^2$ ، ما يعني أنه يشكل مصدرا مهم لخلق الدافع الاهتمام بالتعلم التنظيمي.
- لم تثبت معنوية كل من المنتج الداخلي، السعر الداخلي و التوزيع الداخلي في النموذج الأفضل، على الرغم من حصولهم على إدراكات مرتفعة من قبل المبحوثين.

### ❖ التوصيات:

- من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن إدراج مجموعة من التوصيات كالتالي:
- العمل على جعل المهام و الواجبات تساهم في تنفيذ برامج المنظمة وتحقيق أهدافها.
- السعي إلى تحقيق التوافق و الانسجام بين الأهداف الفرد و المنظمة.
- العمل على وضع الشخص المناسب في مكان المناسب.
- تفعيل الاتصال بين المنظمة و أعضائها باعتباره عنصر مهم في برنامج التسويق الداخلي.
- إعطاء الصلاحيات اتخاذ القرارات و حرية التصرف لحل مشاكل منظمة بشكل أوسع.
- العمل على تشجيع اكتساب المعلومات من خلال استقطاب موارد بشرية ذات مهارات و خبرات عالية.
- العمل على إدماج الفرد داخل وظيفته مما يحقق له التزام عالي اتجاه منظمته.
- إتاحة الوسائل اللازمة و أدوات التي تساعد على نشر المعلومات.
- توفير البيئة ملائمة التي تساند وتشجع على التعلم المستمر.
- تسهيل عملية خزن المعلومات وتحديثها لكي تمكن العاملين لرجوع إليها عند الحاجة بسهولة.

### ❖ آفاق الدراسة :

- على ضوء أهداف بحثنا الحالي و النتائج التي أسفر عنها و استكمالا لها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:
- دور التسويق الداخلي في تسيير الكفاءات.
- أثر التسويق الداخلي في تفعيل التوافق الاستراتيجي لنظم المعلومات.
- دور التعلم التنظيمي في تنمية المواهب.

## قائمة المراجع

### ❖ مراجع باللغة العربية

#### • كتب:

1. الطائي حميد عبد النبي، قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2001.
2. الطائي حميد عبد النبي، التسويق السياحي مدخل استراتيجي ، الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2016 ، ص 374.
3. السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، مؤسسة اثناء لنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.
4. بشير العلاق ، الطائي حميد ، تسويق الخدمات :مدخل الإستراتيجي وظيفي تطبيقي ، دار العقل ، الأردن ، 1999 ، ص 300.
5. جاد الرب عبد السميع حسانين، خصائص المنظمة المتعلمة و أثرها في تنمية قدرات التفكير الإبتكاري ، دراسة تطبيقية على بعض المنظمات الخدمية و الصناعية التابعة لقطاع الأعمال العام بمحافظة الدقهلية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 2011.
6. ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج و أساليب البحث العلمي :النظرية و التطبيق ، ط 1 ، دار الصفاء ، الأردن ، 2000.
7. رضا إبراهيم المليحي، إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة ، الطبعة الأولى ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2010.
8. سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية ، مصر ، 2009.
9. علي السلمي، إدارة التميز، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، 2002.
10. علافي مدني عبد القادر ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة المدينة للصحافة ، جدّه ، المملكة العربية السعودية ، 1993.
11. عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة طريق إلى التميز و الريادة ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013.
12. عودة أحمد سليمان ، أساسيات البحث العلمي في التربية و العلوم الإنسانية ، الطبعة الثانية ، مكتبة الكتابي للنشر و التوزيع ، إربد ، الأردن ، 1992.

## قائمة المراجع

13. محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري و الإعلامي ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.
  14. محمد زاهر دعيول، أيوب محمد ، مبادئ تسويق الخدمات ، دار الرضا ، دمشق ، سوريا ، 2003.
  15. محمد عبيدات، محمد أبو نصار ، منهجية البحث العلمي ، القواعد و المراحل و التطبيقات ، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع ، 1999.
  16. مروان عبد المجيد ابراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط 1 ، دار الوراق ، الأردن ، 2000.
  17. مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة ، مداخل وعمليات ، مطبعة الشفيق للنشر ، بغداد ، العراق ، 1998.
  18. منى شفيق ، التسويق بالعلاقات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2005.
  19. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة(المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات)، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2007.
  20. يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفضل ، هاشم فوزي العبادي ، إدارة موارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، الوراق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2006.
- الرسائل و الأطروحات:
1. الصغير جمال ، أثر التمكين الإداري على التعلم التنظيمي : دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير – بسكرة - ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2016/2015.
  2. أقطي جوهره ، أثر القيادة الإستراتيجية على تشارك المعرفة ، دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2014.
  3. أم هاني بن دومة ، تأثير التعلم التنظيمي على الأداء الوظيفي :دراسة لعينة من المؤسسات الخدمانية في ولاية ورقلة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2017/2016.
  4. بلقاسم جوادي ، التعلم التنظيمي و علاقته بتمكين العاملين:دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية الأغواط ، رسالة ماجستير في علم النفس ، تخصص علم النفس و التنظيم ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2015/2014.

## قائمة المراجع

5. بلبالي عبد النبي ، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن : دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بأدرار ، رسالة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر ، 2009.
6. براء عبد الكريم محمد بكار ، إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة ، دراسة حالة :شركة الاتصالات موبيلكم ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، العراق ، 2002.
7. بدرى قسم عبد الفراج مرسل ، أثر التسويق الداخلي على جودة المصرفية : الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، السودان ، 2014.
8. بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير الخدمة الفندقية،رسالة ماجستير في علوم التسيير،تخصص التسويق،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2008/ 2009.
9. بركات فايزة، واقع وآليات تحفيز الاطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعارف ،رسالة ماجستير( غير منشورة ) كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ،قسم علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2003/2004
10. جنادي كريم ،التسويق الداخلي ،مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،قسم علوم التسيير ،جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2016/2017.
11. حمد بن قبالن آل فطيح ، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض ، السعودية ، 2013.
12. حسان ثابت الخشاب ، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين : دراسة عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي ، رسالة ماجستير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الموصل ، العراق ، 2005.
13. رباب ناوي ، أثر التعلم التنظيمي على الأداء الاجتماعي ، دراسة حالة : المؤسسة العمومية الإستشفائية سعد دحلب - جامعة - ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،تخصص تسيير موارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2016/2017.
14. ربحي لزهري ، دور التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة الجبس و مشتقاته-أولاد جلال-بسكرة-،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير موارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2016/2017.
15. زاهي ابراهيم ابراهيم لبد ، عمر أحمد رجب ريان ، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني ، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة المنظمات المجتمعية المدني ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2003.

## قائمة المراجع

16. زايدي وسام ، دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي :دراسة حالة مؤسسة الحديد و الصلب "أرسولور ميتال" -عنابة- ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أم بواقى ، الجزائر ، 2015/2014.
17. سجاد خضير عباس ، محمد علي حاتم ، ميشم اديب ، التعلم التنظيمي و اثره في الأداء المتميز ، بحث مقدم لنيل شهادة البكالوريوس ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة ميسان ، العراق ، 2018.
18. سهام عفيف ، أثر التعلم التنظيمي على التجديد الاستراتيجي:دراسة حالة جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، الجزائر ، 2018/2017.
19. سهام موسى الدربالي ، واقع التسويق الداخلي و أثره على الرضا الوظيفي، دراسة الكادر الطبي و التمريضي في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، سوريا، 2006.
20. ساهل سيدي محمد ، أفاق تطبيق التسويق في المؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية مع الاشارة الى بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص تسويق ، جامعة تلمسان ، الجزائر، 2006/2005.
21. سلوى محمود محمود مطاحن ، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن ، 2010/2009.
22. سحى جواد حسين الكرعوي ، تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي:دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الاوسط ، رسالة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة و الاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ،جامعة القادسية ، العراق ، 2016.
23. شريف مسعودة ،إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ و أسس المنظمة المتعلمة : دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك"عملاق التكنولوجيا العالي"أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلوي،الشلف،الجزائر،2015-2016.
24. صقر محمد أكرم حلس ، دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين : حالة دراسية على بلدية غزة ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2012.
25. صالح عمرو كرامة الجريري ، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون : دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2010.



## قائمة المراجع

26. عطا الله عزات أبو عودة ، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(الجوال)و أثره على جودة الخدمة المقدمة -قطاع غزة ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2014.
27. عبير ماجد عطوي النويوي ،درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلمة في المدارس الثانوية بمحافظات غزة و علاقتها بأنماط الثقافة التنظيمية السائدة فيها ، رسالة ماجستير في أصول التربية ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2016.
28. عيشوش خيرة ، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة:دراسة حالة مؤسسة سونطراك ، رسالة ماجستير في مالية دولية،جامعة أبي بكر بلقايد ، قسم مالية دولية ، تلمسان ، الجزائر،2010/2011.
29. فاطمة قيس الراوي ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القدرات التنظيمية - دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية - ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن ، 2017.
30. فطيمة الزهرة بربطل ، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس الفكري ، دراسة حالة : مؤسسة سونطراك ، أطروحة دكتوراه ، تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، 2015/2016.
31. محجوي محمد الأخضر ، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصادقية في المؤسسة الخدمية حالة قطاع البنكي في الجزائر ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسويق الخدمات ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2009/2010.
32. محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، فلسطين ، 2016.
33. محمد بن علي إبراهيم الرشودي ،بناء نموذج للمنظمة المتعلمة : كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه(غير منشورة) كية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،السعودية ، 2008.
34. مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة:عينة من الجامعات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
35. ماهر علي صالح السالم ، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام و علاقه بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة ماجستير في التربية المقارنة و الادارة التربية ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2015.

36. مباركية رزيقة ، أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات:دراسة حالة مؤسسة كوندور، رسالة ماجستير في علوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر ، 2017/2016.
- المجالات :
1. أسعد حماد موسى أبو رمان ، علاء الدين محمد خلف احمد ، العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية ، المجلد 34 ، العدد 109، مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل ، العراق ، 2012.
  2. أيمن عبد الله محمد أبو بكر ، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين : دراسة حالة بنك ابوظبي الاسلامي - الامارات- فرع مدينة العين ، المجلد 16 ، العدد 1 ، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة أبوظبي ، الإمارات ، 2015.
  3. أيمن حسن ديوب،أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي:دراسة تطبيقية في قطاع المصارف،المجلد 29،العدد 2،مجلة العلوم الاقتصادية و التجارية و القانونية ،جامعة دمشق ،سوريا ،2013 .
  4. بلال خلف السكارنة ، التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الأعمال:دراسة ميدانية على شركات التأمين في الأردن ، العدد الأربعون ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، جامعة الاسراء ، الأردن ، 2014.
  5. بشار عباس الحميري ، أحمد كاظم بريس ، اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي :دراسة استطلاعية آراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية ، العدد 19 ، مجلة أهل البيت ، جامعة بابل ، جامعة كربلاء ، العراق،2016.
  6. درمان سليمان الصادق ، حسان ثابت جاسم ، أثر اجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين ، المجلد 85 ، العدد 29 ، مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل ، العراق ، 2007.
  7. سوزه محمد قادر ، ديلمان أحمد عزيز ، به ناز رؤوف محمود ، التسويق الداخلي و أثره في تحقيق الالتزام المنظمي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كلية الاقتصاد جامعة السليمانية ، المجلد 8 ، العدد 1 ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، جامعة السليمانية ، العراق ، 2018.
  8. سوزان صالح دروزة ، زياد يوسف المعشر ، ديماسكري القواسمي ، تقييم أثر التعلم التنظيمي على عناصر ثقافة الجودة في منظمات الأعمال الأردن دراسة مقارنة ، المجلد 10 ، العدد 4 ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الجامعة الأردنية ، الأردن ، 2014.
  9. شاكركي إسماعيل ، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية و أثره على جودة الخدمة التعليمية ، العدد الثالث و العشرون ، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات ، جامعة فيلادلفيا ، عمان ، الأردن ، 2011.

## قائمة المراجع

10. شنشونة محمد ، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية ، العدد 33 ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2014.
11. صلاح الدين الكبيسي ، عبد الستار ابراهيم دهام ، التعلم التنظيمي و أثره على نجاح المنظمات:دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار و الإسكان في العراق ، المجلد 13 ، العدد 45 ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، جامعة بغداد ، العراق ، 2007.
12. طارق حسين محمد الأمين ، التعلم التنظيمي و تقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية ، المجلد 46 ، مجلة الإدارة العامة ، 2006.
13. علاء فرحان طالب ، عبد الكريم الخفاجي ، محمد جبار هادي ، دور التعلم التنظيمي في تحقيق القدرات التنافسية للمنظمة ، المجلد 07 ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، جامعة كربلاء ، العراق ، 2011.
14. عبد المالك حجقيق ، سارة عبيدات ، واقع ممارسات التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر(SOTRAMEST) ، عدد 14 ، مجلة الباحث ، جامعة باجي مختار، عنابة ، الجزائر، 2014.
15. عمران منذر التلا ، تقييم إجراءات التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية (دراسة ميدانية في شركات الوساطة المالية العاملة في مدينة دمشق) ، المجلد 38 ، العدد 4 ، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية – سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، سوريا ، 2016.
16. فائق جواد الابراهيمي ، اثر ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز ولاء الزبون – دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاهلية في محافظة بغداد ، المجلد 9 ، العدد 36 ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العراق، 2013.
17. فؤاد حمودي العطار، حوراء ثامر مهدي حسين ، التسويق الداخلي وجودة الخدمة و تأثيرها في تحقيق رضا الزبون، المجلد الثالث عشر ، العدد الأول ، مجلة كربلاء العلمية ، العراق ، 2015.
18. ليث علي الحكيم،عمار عبد الأمير زوين،حاكم جبوري الخفاجي ، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز((دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة)) ، المجلد 11 ، العدد 2 ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ،جامعة الكوفة ، العراق ، 2009.
19. مالك محمد المجالي ، امين عايد البشابشة ، هاني محمد المجالي ، تأثير ابعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين و أثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك ، المجلد 12 ، العدد 3 ، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، الأردن ، 2016.
20. نجية زباني ، فريدة غناني، سيدي محمد ساهل ،التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية ، العدد الثاني ، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، جامعة تلمسان ، الجزائر.

### • الملتيقيات:

1. قحמוש إيمان ، حويوي نيشان ، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز عمليات إدارة المعرفة ، مداخله مقدمة إلى الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية"تسويق الموارد البشرية"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2018.
2. محمد لمن علون ، إلياس قشوط ، حليلة عطية ، التسويق الداخلي كأحد ركائز إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال ، مداخله مقدمة إلى الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية"تسويق الموارد البشرية"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، 2018.
3. موسى رحمان، دور التعلم التنظيمي في بناء الرأس المال الفكري(اجتماعي تنظيمي)،ملتقى دولي حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة حسيبة بن بوعلي ،الشلف،الجزائر،2011.

### • مراجع باللغة الأجنبية:

1. Ahmed . P .K , Rafiq. M. , **Internal marketing : Tools and concepts for customer – Focused management** , Butterworth – Heinmann , (NY).
2. Cemile c , **Relationship of Organizational , Commitment and Job Satisfaction : A Filed study of Tax Office Employees** , working paper University , Turkey
3. FREDERIC LEROY , **l'apprentissage organisationnel un revue critique de la literature** , group ESC nantes atlantique , France , 2010.
4. George P. Huber ,Organization Learning :The Contributing Processes and the Literatures , N 01, vol 2 , **Organization Science**,1991.
5. Lings I , **Internal market orientation , Construct and Consequences** , Vol 57, Journal of Business Research , 2004.
6. Sherkary G.A ,the impact of intrernal marketing on organizational commitment in banking industry through Structural equation modeling ,Vol3,N9.Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in business ,2012.

الوظيفة	الأستاذ	الرقم
أستاذ محاضر أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.	أ.شنشونة مُجَّد	01
أستاذ محاضر أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.	أ.جبيرات سناء	02
أستاذ محاضر أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.	أ.خان أحلام	03



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

السنة الثانية ماستر: إدارة موارد البشرية

قسم علوم التسيير

إستبانة الدراسة حول :

أثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي

أخي الموظف...أختي الموظفة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير موارد البشرية"، بعنوان "أثر التسويق الداخلي في  
تعزيز التعلم التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سونطراك بسكرة"

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج  
تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم  
عامل أساسي من عوامل نجاحها.

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

الأستاذة المشرفة:

الطالبة :

جبيرات سناء

حسني هرشة حفيظة

الموسم الجامعي: 2019/2018

## القسم الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على البيانات الشخصية و الوظيفية لموظفين مديرية الصيانة لشركة سونطراك  
ببمسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة x في  
المرجع المناسب لاختيارك.

■ الجنس: ذكر  أنثى

■ العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة  من 50 سنة فأكثر

■ المؤهل العلمي: ثانوي فأقل  ليسانس  مهندس

ماجستير (ماجستير)  آخر

■ الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 9 سنوات  من 10 إلى 14 سنة

من 15 إلى 19 سنة  من 20 سنة فأكثر

## القسم الثاني : محاور الدراسة

### المحور الأول : التسويق الداخلي

التسويق الداخلي : "هو معاملة الموظفين على أنهم زبائن و أن المؤسسة سوقا داخلية ، و انتهاج المنهج التسويقي في تسيير الموظفين و تسيير العلاقة بين الادارة و الموظفين من أجل تحقيق رضا المستهلك من خلال خلق موظفين متحمسين و مهتمين به ."

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التسويق الداخلي في مديرية الصيانة لشركة سونطراك بسكرة، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

التقييم					المزيج التسويقي الداخلي	الرقم
تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	تماما		
<b>أ - المنتج الداخلي (الوظيفة)</b>						
					1	تمثل الوظيفة تأشيرة و بطاقة الانتماء إلى المنظمة .
					2	الوظيفة التي أشغلها تشبع رغباتي و حاجاتي المادية و المعنوية .
					3	المهام و الواجبات التي أقوم بها تساهم في تنفيذ برامج المؤسسة و تحقيق أهدافها .
					4	تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية في جعل الوظيفة تلي الرغبات و الحاجات المادية و المعنوية لشاغلها .
<b>ب - السعر الداخلي (الالتزام)</b>						
					5	أشعر بالتوافق و انسجام بين الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة و الأهداف التي أسعى إليها .
					6	يمكن الالتزام بأداء المهام و الواجبات المطلوبة بالحصول على منافع الضرورية.
					7	لا أفكر في ترك وظيفتي في المؤسسة أو البحث عن فرصة عمل أخرى .
					8	تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية من أجل أن أبقى في المؤسسة (عدم الاستقالة ، و المغادرة إلى جهة أخرى).



## ج - التوزيع الداخلي

					9	أعرف مهام وظيفتي جيدا و أحرص على تقديم عمل جيد لزميلي الذي يعتمد عليه لأداء عمله .
					10	أشعر أن الوظيفة التي أشغلها توافق قدراتي و مستوى تأهيلي العلمي .
					11	يوفر المحيط المادي للعمل الجو الملائم لأداء مهام وظيفتي كما يجب .
					12	أخضع إلى دورات تدريبية خارج المؤسسة أو بإشراف مؤطرين من خارج المؤسسة .
					13	تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

## د- الترويج الداخلي

					14	أعرف جيدا أهداف و استراتيجيات المؤسسة .
					15	تستعمل إدارة المؤسسة الأدوات اللازمة لتوصيل المعلومات الضرورية للموظفين حتى يتمكنوا من الأداء الجيد لمهامهم ( كالمراسلات ) .
					16	لا أجد صعوبة في تبادل المعلومات الضرورية مع الزملاء من أجل تقديم خدمة الجيدة للزبائن .
					17	تحرص إدارة المؤسسة على تحفيزنا من أجل تقديم الخدمة الجيدة للزبائن .
					18	نظام المكافآت و الحوافز فعال يشجعني على تقديم أفضل أداء أستطيع القيام به .
					19	لدي بعض الصلاحيات في التصرف و اتخاذ القرارات لحل مشاكل .

## المحور الثاني: التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي : العملية التي يتم من خلالها إحداث التغييرات المخططة بالمنظمة و إعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات البيئية المحيطة بها بالسرعة المناسبة.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ممارسة عملية التعلم التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سونطراك بسكرة، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها ، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التعلم التنظيمي حسب نموذج "Huber"	التقييم				
		تماما	لا أتفق	لا أتفق	محايد	أتفق تماما
<b>أ - اكتساب المعلومات</b>						
20	تسعى المؤسسة الى التعلم من ممارسات المؤسسة المنافسة					
21	تسعى المؤسسة الى استقطاب الكوادر البشرية من ذوي المهارات والخبرات العالية					
22	تعتمد المؤسسة على التجارب و الخبرات السابقة كأساس للعمل في المستقبل					
23	تشجع المؤسسة العاملين على البحث عن كل ما هو جديد في مجال عملهم.					
<b>ب - نشر المعلومات</b>						
24	يتشارك الموظفون المعرفة و الخبرة من خلال الحوار مع بعضهم البعض.					
25	تطور المؤسسة برامج تدوير داخلية للموظفين لتسهيل انتقال الموظفين من قسم إلى آخر.					
26	تتم المؤسسة بتوفير ادوات تكنولوجيا المعلومات اللازمة لنشر المعلومات بين الافراد من جهة و الوحدات التنظيمية من جهة اخرى.					
27	تتبنى المؤسسة مبدأ العمل الفرقي كآلية لنشر المعلومات و تعزيز عملية التعلم					

## ج - توزيع المعلومات

					28	تعتمد المؤسسة على التقارير و النشرات الداخلية في توزيع المعلومات.
					29	تمتلك المؤسسة آليات رسمية لضمان مشاركة أفضل الممارسات بين أقسام المؤسسة.
					30	يتم ابلاغ جميع الموظفين بأهداف المؤسسة.
					31	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لإبلاغ العاملين على أحدث الإبداعات.

## د - الذاكرة التنظيمية

					32	تقوم المؤسسة بالتحديث المستمر على وسائل خزن المعلومات وفقا للتطورات الحاصلة في هذا المجال.
					33	للمؤسسة قواعد بيانات لتخزين خبراتها ومعارفها لكي تتمكن من استخدامها لاحقا.
					34	يملك جميع الموظفين وسائل تمكنهم من الوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة.
					35	يسهل نظام الترميز و إدارة المعرفة في المؤسسة عمل الموظفين.

شاكرين لكم حسن تعاونكم



الوظيفة	الأستاذ	الرقم
أستاذ محاضر أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.	أ.شنشونة مُجَّد	01
أستاذ محاضر أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.	أ.جبيرات سناء	02
أستاذ محاضر أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.	أ.خان أحلام	03



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

السنة الثانية ماستر: إدارة موارد البشرية

قسم علوم التسيير

إستبانة الدراسة حول :

أثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي

أخي الموظف...أختي الموظفة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير موارد البشرية"، بعنوان "أثر التسويق الداخلي في  
تعزيز التعلم التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سونطراك بسكرة"

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج  
تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نثيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم  
عامل أساسي من عوامل نجاحها.

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

الأستاذة المشرفة:

الطالبة :

جبيرات سناء

حسني هرشة حفيظة

الموسم الجامعي: 2019/2018

## القسم الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على البيانات الشخصية و الوظيفية لموظفين مديرية الصيانة لشركة سونطراك  
ببمسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة x في  
المرجع المناسب لاختيارك.

■ الجنس: ذكر  أنثى

■ العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة  من 50 سنة فأكثر

■ المؤهل العلمي: ثانوي فأقل  ليسانس  مهندس

ماجستير (ماجستير)  آخر

■ الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 9 سنوات  من 10 إلى 14 سنة

من 15 إلى 19 سنة  من 20 سنة فأكثر

## القسم الثاني : محاور الدراسة

### المحور الأول : التسويق الداخلي

التسويق الداخلي : "هو معاملة الموظفين على أنهم زبائن و أن المؤسسة سوقا داخلية ، و انتهاج المنهج التسويقي في تسيير الموظفين و تسيير العلاقة بين الادارة و الموظفين من أجل تحقيق رضا المستهلك من خلال خلق موظفين متحمسين و مهتمين به ."

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التسويق الداخلي في مديرية الصيانة لشركة سونطراك بسكرة، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

التقييم					المزيج التسويقي الداخلي	الرقم
تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	تماما		
<b>أ - المنتج الداخلي (الوظيفة)</b>						
					تمثل الوظيفة تأشيرة و بطاقة الانتماء إلى المنظمة .	1
					الوظيفة التي أشغلها تشبع رغباتي و حاجاتي المادية و المعنوية .	2
					المهام و الواجبات التي أقوم بها تساهم في تنفيذ برامج المؤسسة و تحقيق أهدافها .	3
					تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية في جعل الوظيفة تلي الرغبات و الحاجات المادية و المعنوية لشاغلها .	4
<b>ب - السعر الداخلي (الالتزام)</b>						
					أشعر بالتوافق و انسجام بين الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة و الأهداف التي أسعى إليها .	5
					يمكن الالتزام بأداء المهام و الواجبات المطلوبة بالحصول على منافع الضرورية.	6
					لا أفكر في ترك وظيفتي في المؤسسة أو البحث عن فرصة عمل أخرى .	7
					تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية من أجل أن أبقى في المؤسسة (عدم الاستقالة ، و المغادرة إلى جهة أخرى).	8



## ج - التوزيع الداخلي

					9	أعرف مهام وظيفتي جيدا و أحرص على تقديم عمل جيد لزميلي الذي يعتمد عليه لأداء عمله .
					10	أشعر أن الوظيفة التي أشغلها توافق قدراتي و مستوى تأهيلي العلمي .
					11	يوفر المحيط المادي للعمل الجو الملائم لأداء مهام وظيفتي كما يجب .
					12	أخضع إلى دورات تدريبية خارج المؤسسة أو بإشراف مؤطرين من خارج المؤسسة .
					13	تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

## د- الترويج الداخلي

					14	أعرف جيدا أهداف و استراتيجيات المؤسسة .
					15	تستعمل إدارة المؤسسة الأدوات اللازمة لتوصيل المعلومات الضرورية للموظفين حتى يتمكنوا من الأداء الجيد لمهامهم ( كالمراسلات ) .
					16	لا أجد صعوبة في تبادل المعلومات الضرورية مع الزملاء من أجل تقديم خدمة الجيدة للزبائن .
					17	تحرص إدارة المؤسسة على تحفيزنا من أجل تقديم الخدمة الجيدة للزبائن .
					18	نظام المكافآت و الحوافز فعال يشجعني على تقديم أفضل أداء أستطيع القيام به .
					19	لدي بعض الصلاحيات في التصرف و اتخاذ القرارات لحل مشاكل .

## المحور الثاني: التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي : العملية التي يتم من خلالها إحداث التغييرات المخططة بالمنظمة و إعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات البيئية المحيطة بها بالسرعة المناسبة.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ممارسة عملية التعلم التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سونطراك بسكرة، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها ، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التعلم التنظيمي حسب نموذج "Huber"	التقييم				
		تماما	لا أتفق	لا أتفق	محايد	أتفق تماما
<b>أ - اكتساب المعلومات</b>						
20	تسعى المؤسسة الى التعلم من ممارسات المؤسسة المنافسة					
21	تسعى المؤسسة الى استقطاب الكوادر البشرية من ذوي المهارات والخبرات العالية					
22	تعتمد المؤسسة على التجارب و الخبرات السابقة كأساس للعمل في المستقبل					
23	تشجع المؤسسة العاملين على البحث عن كل ما هو جديد في مجال عملهم.					
<b>ب - نشر المعلومات</b>						
24	يتشارك الموظفون المعرفة و الخبرة من خلال الحوار مع بعضهم البعض.					
25	تطور المؤسسة برامج تدوير داخلية للموظفين لتسهيل انتقال الموظفين من قسم إلى آخر.					
26	تتم المؤسسة بتوفير ادوات تكنولوجيا المعلومات اللازمة لنشر المعلومات بين الافراد من جهة و الوحدات التنظيمية من جهة اخرى.					
27	تتبنى المؤسسة مبدأ العمل الفرقي كآلية لنشر المعلومات و تعزيز عملية التعلم					

## ج - توزيع المعلومات

					28	تعتمد المؤسسة على التقارير و النشرات الداخلية في توزيع المعلومات.
					29	تمتلك المؤسسة آليات رسمية لضمان مشاركة أفضل الممارسات بين أقسام المؤسسة.
					30	يتم ابلاغ جميع الموظفين بأهداف المؤسسة.
					31	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لإبلاغ العاملين على أحدث الإبداعات.

## د - الذاكرة التنظيمية

					32	تقوم المؤسسة بالتحديث المستمر على وسائل خزن المعلومات وفقا للتطورات الحاصلة في هذا المجال.
					33	للمؤسسة قواعد بيانات لتخزين خبراتها ومعارفها لكي تتمكن من استخدامها لاحقا.
					34	يملك جميع الموظفين وسائل تمكنهم من الوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة.
					35	يسهل نظام الترميز و إدارة المعرفة في المؤسسة عمل الموظفين.

شاكرين لكم حسن تعاونكم



الوظيفة	الأستاذ	الرقم
أستاذ محاضر أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.	أ.شنشونة مُجَّد	01
أستاذ محاضر أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.	أ.جبيرات سناء	02
أستاذ محاضر أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.	أ.خان أحلام	03



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

السنة الثانية ماستر: إدارة موارد البشرية

قسم علوم التسيير

إستبانة الدراسة حول :

أثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي

أخي الموظف...أختي الموظفة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير موارد البشرية"، بعنوان "أثر التسويق الداخلي في  
تعزيز التعلم التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سونطراك بسكرة"

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج  
تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نثيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم  
عامل أساسي من عوامل نجاحها.

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

الأستاذة المشرفة:

الطالبة :

جبيرات سناء

حسني هرشة حفيظة

الموسم الجامعي: 2018/2019

## القسم الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على البيانات الشخصية و الوظيفية لموظفين مديرية الصيانة لشركة سونطراك  
ببمسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة x في  
المرجع المناسب لاختيارك.

■ الجنس: ذكر  أنثى

■ العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة  من 50 سنة فأكثر

■ المؤهل العلمي: ثانوي فأقل  ليسانس  مهندس

ماجستير (ماجستير)  آخر

■ الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 9 سنوات  من 10 إلى 14 سنة

من 15 إلى 19 سنة  من 20 سنة فأكثر

## القسم الثاني : محاور الدراسة

### المحور الأول : التسويق الداخلي

التسويق الداخلي : "هو معاملة الموظفين على أنهم زبائن و أن المؤسسة سوقا داخلية ، و انتهاج المنهج التسويقي في تسيير الموظفين و تسيير العلاقة بين الادارة و الموظفين من أجل تحقيق رضا المستهلك من خلال خلق موظفين متحمسين و مهتمين به ."

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التسويق الداخلي في مديرية الصيانة لشركة سونطراك بسكرة، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

التقييم					المزيج التسويقي الداخلي	الرقم
تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	تماما		
<b>أ - المنتج الداخلي (الوظيفة)</b>						
					تمثل الوظيفة تأشيرة و بطاقة الانتماء إلى المنظمة .	1
					الوظيفة التي أشغلها تشبع رغباتي و حاجاتي المادية و المعنوية .	2
					المهام و الواجبات التي أقوم بها تساهم في تنفيذ برامج المؤسسة و تحقيق أهدافها .	3
					تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية في جعل الوظيفة تلي الرغبات و الحاجات المادية و المعنوية لشاغلها .	4
<b>ب - السعر الداخلي (الالتزام)</b>						
					أشعر بالتوافق و انسجام بين الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة و الأهداف التي أسعى إليها .	5
					يمكن الالتزام بأداء المهام و الواجبات المطلوبة بالحصول على منافع الضرورية.	6
					لا أفكر في ترك وظيفتي في المؤسسة أو البحث عن فرصة عمل أخرى .	7
					تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية من أجل أن أبقى في المؤسسة (عدم الاستقالة ، و المغادرة إلى جهة أخرى).	8



## ج - التوزيع الداخلي

					9	أعرف مهام وظيفتي جيدا و أحرص على تقديم عمل جيد لزميلي الذي يعتمد عليه لأداء عمله .
					10	أشعر أن الوظيفة التي أشغلها توافق قدراتي و مستوى تأهيلي العلمي .
					11	يوفر المحيط المادي للعمل الجو الملائم لأداء مهام وظيفتي كما يجب .
					12	أخضع إلى دورات تدريبية خارج المؤسسة أو بإشراف مؤطرين من خارج المؤسسة .
					13	تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

## د- الترويج الداخلي

					14	أعرف جيدا أهداف و استراتيجيات المؤسسة .
					15	تستعمل إدارة المؤسسة الأدوات اللازمة لتوصيل المعلومات الضرورية للموظفين حتى يتمكنوا من الأداء الجيد لمهامهم ( كالمراسلات ) .
					16	لا أجد صعوبة في تبادل المعلومات الضرورية مع الزملاء من أجل تقديم خدمة الجيدة للزبائن .
					17	تحرص إدارة المؤسسة على تحفيزنا من أجل تقديم الخدمة الجيدة للزبائن .
					18	نظام المكافآت و الحوافز فعال يشجعني على تقديم أفضل أداء أستطيع القيام به .
					19	لدي بعض الصلاحيات في التصرف و اتخاذ القرارات لحل مشاكل .

## المحور الثاني: التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي : العملية التي يتم من خلالها إحداث التغييرات المخططة بالمنظمة و إعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات البيئية المحيطة بها بالسرعة المناسبة.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ممارسة عملية التعلم التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سونطراك بسكرة، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها ، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التعلم التنظيمي حسب نموذج "Huber"	التقييم				
		تماما	لا أتفق	لا أتفق	محايد	أتفق تماما
<b>أ - اكتساب المعلومات</b>						
20	تسعى المؤسسة الى التعلم من ممارسات المؤسسة المنافسة					
21	تسعى المؤسسة الى استقطاب الكوادر البشرية من ذوي المهارات والخبرات العالية					
22	تعتمد المؤسسة على التجارب و الخبرات السابقة كأساس للعمل في المستقبل					
23	تشجع المؤسسة العاملين على البحث عن كل ما هو جديد في مجال عملهم.					
<b>ب - نشر المعلومات</b>						
24	يتشارك الموظفون المعرفة و الخبرة من خلال الحوار مع بعضهم البعض.					
25	تطور المؤسسة برامج تدوير داخلية للموظفين لتسهيل انتقال الموظفين من قسم إلى آخر.					
26	تتم المؤسسة بتوفير ادوات تكنولوجيا المعلومات اللازمة لنشر المعلومات بين الافراد من جهة و الوحدات التنظيمية من جهة اخرى.					
27	تتبنى المؤسسة مبدأ العمل الفرقي كآلية لنشر المعلومات و تعزيز عملية التعلم					

## ج - توزيع المعلومات

					28	تعتمد المؤسسة على التقارير و النشرات الداخلية في توزيع المعلومات.
					29	تمتلك المؤسسة آليات رسمية لضمان مشاركة أفضل الممارسات بين أقسام المؤسسة.
					30	يتم ابلاغ جميع الموظفين بأهداف المؤسسة.
					31	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لإبلاغ العاملين على أحدث الإبداعات.

## د - الذاكرة التنظيمية

					32	تقوم المؤسسة بالتحديث المستمر على وسائل خزن المعلومات وفقا للتطورات الحاصلة في هذا المجال.
					33	للمؤسسة قواعد بيانات لتخزين خبراتها ومعارفها لكي تتمكن من استخدامها لاحقا.
					34	يملك جميع الموظفين وسائل تمكنهم من الوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة.
					35	يسهل نظام الترميز و إدارة المعرفة في المؤسسة عمل الموظفين.

شاكرين لكم حسن تعاونكم



الوظيفة	الأستاذ	الرقم
أستاذ محاضر أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.	أ.شنشونة مُجَّد	01
أستاذ محاضر أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.	أ.جبيرات سناء	02
أستاذ محاضر أ بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة.	أ.خان أحلام	03



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مُجَّد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

السنة الثانية ماستر: إدارة موارد البشرية

قسم علوم التسيير

إستبانة الدراسة حول :

أثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي

أخي الموظف...أختي الموظفة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها  
استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص تسيير موارد البشرية"، بعنوان "أثر التسويق الداخلي في  
تعزيز التعلم التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سونطراك بسكرة"

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج  
تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم  
عامل أساسي من عوامل نجاحها.

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

الأستاذة المشرفة:

الطالبة :

جبيرات سناء

حسني هرشة حفيظة

الموسم الجامعي: 2018/2019

## القسم الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على البيانات الشخصية و الوظيفية لموظفين مديرية الصيانة لشركة سونطراك  
ببسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة x في  
المرجع المناسب لاختيارك.

■ الجنس: ذكر  أنثى

■ العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة  من 50 سنة فأكثر

■ المؤهل العلمي: ثانوي فأقل  ليسانس  مهندس

ماجستير (ماجستير)  آخر

■ الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 9 سنوات  من 10 إلى 14 سنة

من 15 إلى 19 سنة  من 20 سنة فأكثر

## القسم الثاني : محاور الدراسة

### المحور الأول : التسويق الداخلي

التسويق الداخلي : "هو معاملة الموظفين على أنهم زبائن و أن المؤسسة سوقا داخلية ، و انتهاج المنهج التسويقي في تسيير الموظفين و تسيير العلاقة بين الادارة و الموظفين من أجل تحقيق رضا المستهلك من خلال خلق موظفين متحمسين و مهتمين به ."

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التسويق الداخلي في مديرية الصيانة لشركة سونطراك بسكرة، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

التقييم					المزيج التسويقي الداخلي	الرقم
تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	تماما		
<b>أ - المنتج الداخلي (الوظيفة)</b>						
					تمثل الوظيفة تأشيرة و بطاقة الانتماء إلى المنظمة .	1
					الوظيفة التي أشغلها تشبع رغباتي و حاجاتي المادية و المعنوية .	2
					المهام و الواجبات التي أقوم بها تساهم في تنفيذ برامج المؤسسة و تحقيق أهدافها .	3
					تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية في جعل الوظيفة تلي الرغبات و الحاجات المادية و المعنوية لشاغلها .	4
<b>ب - السعر الداخلي (الالتزام)</b>						
					أشعر بالتوافق و انسجام بين الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة و الأهداف التي أسعى إليها .	5
					يمكن الالتزام بأداء المهام و الواجبات المطلوبة بالحصول على منافع الضرورية.	6
					لا أفكر في ترك وظيفتي في المؤسسة أو البحث عن فرصة عمل أخرى .	7
					تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية من أجل أن أبقى في المؤسسة (عدم الاستقالة ، و المغادرة إلى جهة أخرى).	8



## ج - التوزيع الداخلي

					9	أعرف مهام وظيفتي جيدا و أحرص على تقديم عمل جيد لزميلي الذي يعتمد عليه لأداء عمله .
					10	أشعر أن الوظيفة التي أشغلها توافق قدراتي و مستوى تأهيلي العلمي .
					11	يوفر المحيط المادي للعمل الجو الملائم لأداء مهام وظيفتي كما يجب .
					12	أخضع إلى دورات تدريبية خارج المؤسسة أو بإشراف مؤطرين من خارج المؤسسة .
					13	تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

## د- الترويج الداخلي

					14	أعرف جيدا أهداف و استراتيجيات المؤسسة .
					15	تستعمل إدارة المؤسسة الأدوات اللازمة لتوصيل المعلومات الضرورية للموظفين حتى يتمكنوا من الأداء الجيد لمهامهم ( كالمراسلات ) .
					16	لا أجد صعوبة في تبادل المعلومات الضرورية مع الزملاء من أجل تقديم خدمة الجيدة للزبائن .
					17	تحرص إدارة المؤسسة على تحفيزنا من أجل تقديم الخدمة الجيدة للزبائن .
					18	نظام المكافآت و الحوافز فعال يشجعني على تقديم أفضل أداء أستطيع القيام به .
					19	لدي بعض الصلاحيات في التصرف و اتخاذ القرارات لحل مشاكل .

## المحور الثاني: التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي : العملية التي يتم من خلالها إحداث التغييرات المخططة بالمنظمة و إعدادها لتكون قابلة للتكيف مع التغييرات البيئية المحيطة بها بالسرعة المناسبة.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ممارسة عملية التعلم التنظيمي في مديرية الصيانة لشركة سونطراك بسكرة، و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها ، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد التعلم التنظيمي حسب نموذج "Huber"	التقييم				
		تماما	لا أتفق	لا أتفق	محايد	أتفق تماما
<b>أ - اكتساب المعلومات</b>						
20	تسعى المؤسسة الى التعلم من ممارسات المؤسسة المنافسة					
21	تسعى المؤسسة الى استقطاب الكوادر البشرية من ذوي المهارات والخبرات العالية					
22	تعتمد المؤسسة على التجارب و الخبرات السابقة كأساس للعمل في المستقبل					
23	تشجع المؤسسة العاملين على البحث عن كل ما هو جديد في مجال عملهم.					
<b>ب - نشر المعلومات</b>						
24	يتشارك الموظفون المعرفة و الخبرة من خلال الحوار مع بعضهم البعض.					
25	تطور المؤسسة برامج تدوير داخلية للموظفين لتسهيل انتقال الموظفين من قسم إلى آخر.					
26	تتم المؤسسة بتوفير ادوات تكنولوجيا المعلومات اللازمة لنشر المعلومات بين الافراد من جهة و الوحدات التنظيمية من جهة اخرى.					
27	تتبنى المؤسسة مبدأ العمل الفرقي كآلية لنشر المعلومات و تعزيز عملية التعلم					

## ج - توزيع المعلومات

					28	تعتمد المؤسسة على التقارير و النشرات الداخلية في توزيع المعلومات.
					29	تمتلك المؤسسة آليات رسمية لضمان مشاركة أفضل الممارسات بين أقسام المؤسسة.
					30	يتم ابلاغ جميع الموظفين بأهداف المؤسسة.
					31	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لإبلاغ العاملين على أحدث الإبداعات.

## د - الذاكرة التنظيمية

					32	تقوم المؤسسة بالتحديث المستمر على وسائل خزن المعلومات وفقا للتطورات الحاصلة في هذا المجال.
					33	للمؤسسة قواعد بيانات لتخزين خبراتها ومعارفها لكي تتمكن من استخدامها لاحقا.
					34	يملك جميع الموظفين وسائل تمكنهم من الوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة.
					35	يسهل نظام الترميز و إدارة المعرفة في المؤسسة عمل الموظفين.

شاكرين لكم حسن تعاونكم



الملخص

فهرس

المحتويات

قائمة الأشكال

والجداول

# مقدمة عامة



# الفصل الأول

# الفصل الثاني

# الفصل الثالث

خاتمة عامة

# المراجع

الملاحق

الملخص

فهرس

المحتويات



قائمة الأشكال

والجداول

# مقدمة عامة

# الفصل الأول

# الفصل الثاني

# الفصل الثالث

خاتمة عامة

# المراجع

الملاحق





الملخص

فهرس

المحتويات

قائمة الأشكال

والجداول

# مقدمة عامة

# الفصل الأول

# الفصل الثاني

# الفصل الثالث

خاتمة عامة



# المراجع

الملاحق