



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 الولاء التنظيمي

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب (ة):

منصوري رقية

بن خاتة صبرين

الجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ مساعد "أ"	خان محمد ناصر
جامعة بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر "أ"	منصوي رقية
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	شنافي نوال

الموسم الجامعي: 2019-2020

قسم علوم التسيير



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 الولاء التنظيمي

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب(ة):

منصوري رقية

بن خنثة صبرين

الجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أستاذ مساعد "أ"	خان محمد ناصر
جامعة بسكرة	مقررا	أستاذ محاضر "أ"	منصوري رقية
جامعة بسكرة	مناقشا	أستاذ محاضر "أ"	شنافي نوال

الموسم الجامعي: 2019-2020

قسم علوم التسيير



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأَفْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ
وَإِذَا قِيلَ أَنشُرُوا فَأَنشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ }

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

سورة المجادلة الآية {11}

شكر و عرفان

قال تعالى: (رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت
علي و علي والدي وان اعمل صالحا ترضاه وادخلني
برحمتك في عبادك الصالحين)

سورة النمل الآية 19

أحمد الله عز وجل أن منى عليا بإتمام هذا العمل

ثم أتقد بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذتي الفاضلة الأستاذة

منصوري رقية

دون أن أنسى جميع عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -

بسكرة -

الذين ساهموا في تتمتع هذا العمل

وفي الأخير أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز

هذا العمل

إهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقي قطرة حبه
إلى من كلت أزمانه ليقدّم لنا لحظة سعادة
إلى من صد الأشواك عن دربي لمهد لي طرق العلم
إلى القلب الكبير "والدي العزيز" حفظه الله ورعاه
إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب والحنان والتفاني، إلى بسمه
الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي
وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب "أمي"
إلى الشموع التي تنير حياتي "إخوتي"
وكل الشكر والتقدير والتعظيم والإجلال إلى أستاذتي المشرفة التي
تحلت بروح الصبر معي وأمانتي على إنجاز هذا البحث الأستاذة:
"منصوري رقية"
إلى رفيقة دربي وصديقة حياتي "خولة" إلى جميع الأصدقاء والزلاء
إلى جميع أستاذة قسم التسيير.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التسويق الداخلي و كذا مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز- بسكرة-، و من ثم تحليل العلاقة والأثر بين كل من التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي فيها.

ولقد قدمت هذه الدراسة إحاطة نظرية عن التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي ، أما في الجانب التطبيقي منها فقد تم استخدام استبانة لجمع البيانات والتي وزعت على عينة بلغت (37) عامل أو موظف، كما تم استخدام برنامج **SPSS** في التحليل الإحصائي للبيانات، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي بمختلف أبعاده على الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0,05)، بما مقداره (21,3%).

كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود أثر لأبعاد التسويق الداخلي والمتمثلة في: فرق العمل، التحفيز، الدعم الإداري، والاتصال الداخلي، وهي الأكثر تأثيرا على الولاء التنظيمي للعاملين باستثناء البعدين تدريب وتمكين العاملين. واستنادا على النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات استكمالا لمستلزمات الدراسة نذكر منها: ضرورة الاهتمام بالعاملين وزيادة الدورات التدريبية التي تساعد على رفع مهاراتهم وتطوير سلوكياتهم، وبناء نظام فعال لتفويض وذلك من أجل تعزيز مستوى التمكين الهيكلي داخلها.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، المزيج تسويقي، الولاء تنظيمي، مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز- بسكرة.



Abstract :

The aim of this study is to know the extent of application of internal marketing , as well as the level of organizational loyalty for workers in the Direction of Electricity and Gaz Distribution sonelgaz- Biskra-, and then analyze the relationship and impact between internal marketing and organizational loyalty in it.

This study provided a theoretical briefing on internal marketing and organizational loyalty, as for the applied ones a questionnaire was used a form ula to collect data wich was distributed to (37) tire, **spss** programme was also used in this statistical analysis of the data, The study found many of the results highlighted by:

There is a significant statistical impact of Internal Marketing with its dimension in the organizational loyalty in the company which is under study at level of significance (0,05), with an amount of (21,3%).

The study also found to the impact of Internal Marketing dimensions represented in: work teams, administrative support, motivation and internal communication, are the most influential on the organizational loyalty to workers, except for two dimensions Training and Empowerment workers.

According to the results, it was a series of recommendations to supplement school supplies, among them:

The need to pay attention to workers and increase training courses that help them to raise their skills and develop their behaviors, and build an effective delegation system in order to enhance the level of structural empowerment with in it.

Key words : Internal Marketing, Marketing mix, organizational loyalty, Direction of Electricity and Gaz Distribution sonelgaz- Biskra.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
11 - 12	أهداف التسويق الداخلي	01
64	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	02
73	نتائج معاملات الثبات والصدق	03
74	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	04
75	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	05
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التسويق الداخلي	06
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الولاء التنظيمي	07
83	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	08
84	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-	09
85	اختبار أثر تدريب العاملين على الولاء التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	10
86	اختبار أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	11
87	اختبار أثر فرق العمل على الولاء التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	12
88	اختبار أثر التحفيز على الولاء التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	13
89	اختبار أثر الدعم الإداري على الولاء التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	14
90	اختبار أثر الاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	15

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
د	النموذج الافتراضي للدراسة	01
12	نموذج Berry للتسويق الداخلي	02
14	نموذج Tansuhaj and elt للتسويق الداخلي	03
16	نموذج Coronos للتسويق الداخلي	04
17	نموذج Rafiq and Ahmed للتسويق الداخلي	05
37	مراحل التطور التاريخي للولاء التنظيمي	06
43	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سيترز.	07
56	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز	08
59	الهيكل التنظيمي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة -	09
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	10
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	11
67	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	12
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	13
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة	14

المقدمة

إن نجاح المؤسسات لم يعد يعتمد على تطوير المنتجات وخصائصها فقط، بل أصبح يتوقف على قدرة المؤسسات على أن تبذل جهدا وإيمانا حقيقيا بمجموعة من القيم التي تعكس أهمية العملاء وخدمتهم وإرضائهم، وكذلك الاهتمام بواقعها الداخلي من تطوير معارف العاملين وتنمية مهاراتهم في مجال خدمة العملاء على نحو متميز.

حيث أن العلاقة بين المؤسسة والعاملين علاقة تكامل فمصلحة المؤسسة تقتضي الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، ثم بذل الجهد والمال الكافي في سبيل ضمان التزامهم وبقائهم، ومصلحة العامل تقتضي البقاء في المؤسسة التي أعدته وأهلتها ووفرت له المناخ التنظيمي الملائم وأسهمت في إشباع حاجاته المختلفة. وبالتالي أصبحت المؤسسات تركز على التسويق الداخلي في تعاملها مع العاملين لديها إذ جاء هذا المفهوم ليعطي دورا فعالا في المؤسسات وتحقيق النجاح فيها لاعتمادها على العنصر البشري أكثر، ولذلك يعتبر أداء العاملين هو أساس نجاح المؤسسات، فالتسويق متصل داخليا ويعمل باتجاه العاملين في داخل المؤسسات حيث يعتبر أحد المتطلبات الضرورية لنجاح عمل المؤسسة

فالمؤسسات تبذل جهدا وتنفق المال وتصرف الوقت لاختيار أفضل العاملين كفاءة وتوليهم عناية خاصة فتوفر لهم التدريب المناسب وتمنحهم مزيدا من الحوافز المادية والمعنوية مقابل ولائهم وإخلاصهم في العمل، وتقديم أداء متميز لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية إيمانا منها بأن ولاء العاملين لمؤسستهم يجعلهم يقبلون أهدافها وقيمها، ويبدون استعدادا لبذل مزيدا من الجهد لتحقيق أهدافها ويظهرون رغبة في البقاء فيها.

وعليه وبناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة - ؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

1. ما مدى تطبيق التسويق الداخلي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة - ؟
2. ما مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة - ؟
3. ما هو أثر تدريب العاملين على الولاء التنظيمي للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة - ؟
4. ما هو أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة - ؟



5. ما هو أثر فرق العمل على الولاء التنظيمي للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة- ؟
6. ما هو أثر التحفيز على الولاء التنظيمي للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-؟
7. ما هو أثر الدعم الإداري على الولاء التنظيمي للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة- ؟
8. ما هو أثر الاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي للعاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-؟

1. الدراسات السابقة:

أ- الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي:

✓ دراسة (رائد ضيف الله الشوابكة، 2010، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الإدارة، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر كل من التدريب، تمكين العاملين، فرق العمل وكذا الدعم الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين.

وتوصلت إلى وجود أثر للتدريب كأحد أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام للعاملين في أمانة عمان الكبرى، وهذا لما توفره الإدارة من مستلزمات وبرامج تدريبية خاصة بالعاملين. وكذا وجود أثر لتمكين العاملين في أمانة عمان الكبرى كأحد أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين التنظيمي بأنواعه، إذ يمتلك الموظف حرية التصرف في العمل تلبية لحاجات طالبي الخدمة، كما أظهرت أيضا وجود أثر واضح لفرق العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بأنواعه الثلاث، وذلك لتشجيع الإدارة على العمل الجماعي واهتمامها بتبادل الأفكار حول العمل والعاملين. في حين أثبتت نتائج الدراسة أن الدعم الإداري مطبق في الأمانة وهذا لما له من أثر واضح في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بمختلف أنواعه، من خلال حرص الإدارة على توفير بيئة محفزة للعمل وتقديم برامج الرفاهية وكذا توطيد العلاقات الإنسانية في العمل.

✓ دراسة (أيمن عبد الله محمد أبو بكر، 2015، أثر ممارسات التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي - الإمارات، مجلة العلوم الاقتصادية، فرع مدينة العين).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر كل من التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز التدريبية والاتصال الداخلي على رضا العاملين.

وتوصلت إلى وجود اهتمام من قبل إدارة البنك بالبرامج التدريبية والتي يخضع لها العاملين. ومنح العاملين حوافز جيدة تتناسب مع مستوى أدائهم في العمل. كما يوجد تكنولوجيا اتصال ذو كفاءة عالية بالبنك تمكن العاملين من أداء عملهم على أكمل وجه. واتضح إجراء تحليل بيانات الدراسة بأن مستويات رضا العاملين داخل البنك ما بين متوسطة وعالية.

✓ Study (étude laura bojarskyté January 9, 2017, the impact of internal marketing on employee engagement in innovative organizations, a thesis presented to the faculty, ISM university of management and economics, in partial fulfilment of the requirements for the degree of master of innovation management).

هدفت الدراسة إلى فحص تصورات ممارسات التسويق الداخلي واستخدام سلوكيات الأدب الأكاديمي في المنظمات المبتكرة، وكذا تطوير نموذج مفاهيمي لقياس العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك الأفراد في المؤسسات المبتكرة.

وتمثلت أهم النتائج في:

أن ممارسات التسويق الداخلي بأنه مفهوم ثلاثي الأبعاد أولاً الاتصال الداخلي والتدريب وأبحاث السوق الداخلي سلوكيات الموظفين الملتزمين، كما اتضح أن ممارسات التسويق الداخلي لديها فجوة الاستحسان في تشارك سلوك الموظفين، كما تبين أن المساهمة الرئيسية لهذه الدراسة أنها تحث التسويق الداخلي على التزام الموظف الداخلي من خلال وضع بحث صحيح، ثابت وموثوق به.



ب-الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

✓ دراسة (أحمد جما غزالي حسن رضوان، 2016، أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين دراسة تطبيقية على

بعض المنظمات المصرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة بنها).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وقياس درجة تأثير الولاء التنظيمي للعاملين على مستويات أدائهم، تحديد وقياس تأثير العوامل الديمغرافية التالية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية) على الولاء التنظيمي للعاملين ومستويات أدائهم. وكذا تحديد وقياس تأثير الخصائص التنظيمية التالية (نوع النشاط، ملكية المنظمة، المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة بالمنظمة) على الولاء التنظيمي للعاملين ومستويات أدائهم.

وتوصلت إلى جملة من نتائج أهمها أنه لا يوجد لأثر معنوي لأبعاد الولاء التنظيمي على أبعاد العاملين في المؤسسات موضع التطبيق، لا توجد فرق معنوية ذات دلالة إحصائية بين أداء المستقصى منهم فيها يتعلق بالولاء التنظيمي، وفقا لمجموعة الخصائص الديمغرافية التالية (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي). بالإضافة إلى أنه لا توجد فرق معنوية ذات دلالة إحصائية بين آراء المستقصى منهم فيها ويتعلق بالولاء التنظيمي وفقا لمجموعة المتغيرات التنظيمية التالية (ملكية المؤسسة، نوع نشاط المؤسسة، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة).

✓ دراسة (مجذوب أحمد محمد أحمد قمر، 2015، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة

التدريس بجامعة دنقلا، مجلة رؤى الاقتصادية، العدد 9، جامعة الوادي الجزائر).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على درجة الولاء التنظيمي من جهة، ودرجة الرضا الوظيفي من جهة أخرى لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا. والتحقق من طبيعة الارتباطية بين الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا. وكذا معرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة دنقلا والتي يمكن أن تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، سنوات الخبرة، العمر، المؤهل العلمي).

المقدمة

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج تمثلت في أن الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بجامعة دنقلا جاء بدرجة مرتفعة. كما أنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة دنقلا، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة لصالح 11 سنة فأكثر، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي لصالح مساعد التدريس بينما لا توجد فروق في الرضا الوظيفي. وأيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات العمر لصالح 29 سنة فأقل بينما لا توجد فروق في الولاء التنظيمي.

✓ Study(johan and taylor, 1999, Relationship between the leadership style, school climate and the organizational commitment of teachers).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي وبين الولاء التنظيمي للمدرسين في مدارس الإدفنست الثانوية في القلبين وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها وجود ترابط وثيق بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي والولاء التنظيمي، وأن الحالة الاجتماعية للمشاركين أكثر المتغيرات تأثيراً في المناخ التنظيمي، وكذا وجود فروق دالة بين المتزوجين وغير المتزوجين لصالح المتزوجين.

ج- الدراسات المتعلقة بأثر التسويق الداخلي في الولاء التنظيمي:

✓ دراسة (إياد فتحي العالول، 2016، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم التكنولوجية، كلية الدراسات العليا).



هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة جوال، وكذا التعرف على أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي ومعرفة مدى تأثير المتغيرات الديمغرافية على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة جوال.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود تأثير للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي لموظفي مؤسسة جوال، وتبين أن المتغيرات المؤثرة على الولاء التنظيمي هي: الاتصالات، القيادة، الدعم الإداري وتنمية العاملين، بينما تبين ضعف تأثير المتغيرين مكافآت العاملين ورؤية الشركة. توصلت أيضا وجود تأثير للتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي لموظفي مؤسسة جوال، وتبين أن المتغيرات المؤثرة على الرضا الوظيفي هي: الاتصالات، القيادة، الدعم الإداري، تطوير وتنمية العاملين ومكافآت العاملين، بينما تبين ضعف تأثير متغير رؤية المؤسسة. بالإضافة إلى وجود تأثير للرضا الوظيفي كمتغير وسيط على العلاقة ما بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي لموظفي مؤسسة جوال.

د- التعليق على الدراسات السابقة:

بعدها تناولنا مجموعة من الدراسات المتعلقة بمغيرات البحث توصلنا إلى:

- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في الجانب النظري لموضوع التسويق الداخلي.
- هناك اتفاق واضح بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في الجانب النظري لموضوع الولاء التنظيمي.
- وجود اختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية من ناحية الزمان والمكان .
- هناك اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في اختيار الأبعاد .

أما فيما يخص مجال الاستفادة من الدراسة السابقة فتوصلنا إلى:

- إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر النظرية والتطبيقية مما سهل لنا الطريق في بناء منهجية الدراسة.

2. فرضيات ونموذج الدراسة:

أ- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة سابقا قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات، فرضية رئيسية واحدة

و 6 فرضيات ثانوية:



المقدمة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة -.

كما وتندرج ضمن هذه الفرضية فرضيات فرعية نوجزها كالتالي:

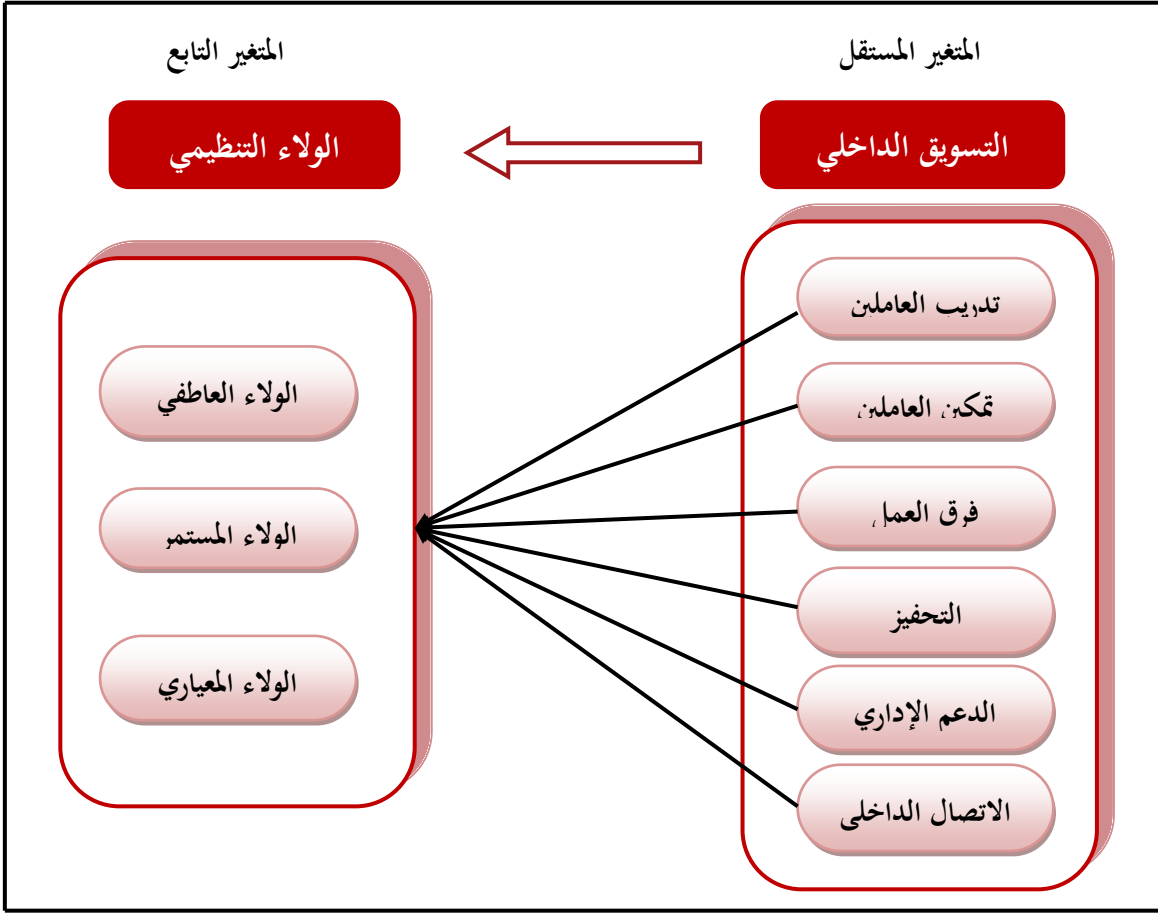
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة -، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة -، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة -، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة -، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة -، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة -، عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$).

ب- نموذج الدراسة:

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للدراسة من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (01) : النموذج الافتراضي للدراسة



المصدر: (من إعداد الطالبة بالإعتماد على دراسات سابقة)

3. التعريفات الإجرائية:

فيما يلي سنعرض التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة وكذا أبعادها:

التسويق الداخلي: هو التعامل مع الموظفين على أنهم عملاء داخليين، وكذا التعامل مع الوظائف على أنها منتجات

وجب تصميمها وتطويرها لترضي رغبات واحتياجات هؤلاء العملاء الداخليين.

وتمثلت أبعاد هذا المتغير فيما يلي:

أ- **تدريب العاملين:** وهو نشاط هادف واضح محدد النتائج مبني على التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية.

المقدمة

ب- **تمكين العاملين:** هو توسيع حجم المسؤولية وإعطاء الصلاحيات الكاملة للعاملين في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم.

ج- **فرق العمل:** هو مجموعة من الأفراد داخل المؤسسة يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف محددة ومشتركة.

د- **التحفيز:** هو دفع الأفراد وتشجيعهم من أجل القيام بعملهم بشكل أفضل من أجل تحقيق النجاح الاقتصادي للمؤسسة.

هـ- **الدعم الإداري:** هو ما تقدمه المؤسسة لعاملها من رعاية ورعاية من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل مشكلاتهم والإنصات لشكاوهم.

و- **الاتصال الداخلي:** هو عملية نقل المعلومات والأفكار بين الأفراد داخل المؤسسة في مختلف الاتجاهات سواء كانت رسمية أو غير رسمية.

الولاء التنظيمي: هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند العامل إزاء مؤسسته الإدارية والالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها.

وتمثلت أبعاد هذا المتغير فيما يلي:

أ- **الولاء العاطفي:** هو مستوى إحساس العامل وإدراكه بالخصائص المميزة لمهامه الوظيفية والتوافق معها نظراً لكونها تسمح له بالمشاركة الفعالة في النشاط الإداري.

ب- **الولاء المستمر:** هو درجة إدراك العاملين بالامتيازات والمنافع التي يحصلون عليها نظير استمراريتهم وولائهم للمؤسسة.

ج- **الولاء المعياري:** هو مستوى الالتزام الأخلاقي الذي يدفع العامل الإداري إلى تبني قيم وأهداف المؤسسة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.

4. المنهج المتبع في الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها، جوانبها، الإجابة على التساؤلات، وإثبات صحة الفرضيات، قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري وكذا التطبيقي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع والإلمام بها، أما عن أدوات فستخدمنا الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة.

5. حدود الدراسة:

لهذا البحث حدود عديدة منها:

- أ- الحدود المكانية: تم إجراء البحث في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-
- ب- الحدود الزمنية: سيتم إجراء هذا البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2019_2020.
- ج- الحدود الموضوعية: سيركز هذا البحث على دراسة علاقة الأثر بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي.
- د- الحدود البشرية: سيقصر البحث على موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-.

6. أسباب اختيار الموضوع:

لهذا الموضوع مبررات تحفز على اختياره دون غيره نلخصها فيما يلي:

أ- الأسباب الذاتية:

- ✓ رغبة الطالبة في الإطلاع أكثر على الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به.
- ✓ كون الموضوع في التخصص ومن أهم المواضيع الحديثة فيه.
- ✓ الرغبة بالاحتكاك بالجانب التطبيقي، ومعرفة مدى تطبيق المفاهيم في الواقع.
- ✓ الرغبة الشخصية في الإطلاع على موضوع الولاء التنظيمي وإضافة كل ما هو جديد إلى رصيدي المعرفي.

ب- الأسباب الموضوعية:

- ✓ وجود اختلاف في وجهات النظر حول طبيعة الموضوع والمفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي.



✓ معرفة أهمية الاتصالات في مختلف العمليات الإدارية داخل المؤسسة محل الدراسة.

✓ توجه المؤسسات الجزائرية حاليا إلى التسويق الداخلي.

5. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

أ- تبرز أهمية هذه الدراسة أساسا في كونها تتناول واحد من أحدث المفاهيم الإدارية في الوقت الحالي في مجال

تسيير الموارد البشرية و هو التسويق الداخلي

ب- تساهم هذه الدراسة في فهم طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز

سونلغاز- بسكرة -.

ج- تهتم الدراسة أيضا في تحديد أبعاد التسويق الداخلي المؤثرة على الولاء التنظيمي في المؤسسات مما يفيد المسؤولين

في إدارة هذه المؤسسات في وضع خطط فعالة لزيادة الولاء التنظيمي.

د- تساهم هذه الدراسة في دعم وإثراء المكتبة العربية بمراجع إضافية حول هذا الموضوع.

هـ- يعد الولاء التنظيمي مفتاحا أساسيا ومهما في تحديد مدى انسجام الموظفين مع مؤسساتهم، وهذا الموضوع من

المواضيع المعقدة، لذلك حظي باهتمام كبير من قبل علماء الإدارة. أما عن ربطه بالتسويق الداخلي فراجع

للدور الفعال الذي يلعبه هذا الأخير في عملية تحقيقه داخل المؤسسة محل الدراسة.

6. أهداف الدراسة:

أ- محاولة التعرف على أثر كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في مديرية توزيع

الكهرباء والغاز سونلغاز- بسكرة-.

ب- محاولة التعرف على مدى تطبيق التسويق الداخلي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز- بسكرة-

ج- محاولة التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز- بسكرة-.

د- تقديم جملة من الاقتراحات وفقا لنتائج الدراسة المتوصل لها، والتي يمكن أن تستفيد منها مديرية توزيع الكهرباء

والغاز سونلغاز- بسكرة- في تطبيق التسويق الداخلي للمساهمة في رفع الولاء التنظيمي للعاملين لديها.

7. صعوبات الدراسة:

- أ- قلة المراجع بصفة عامة.
ب- صعوبة في جمع المعلومات وتنظيمها.
ج- صعوبات تتعلق بالجانب الميداني خاصة في الظروف الحالية وانتشار فيروس كورونا.

8. هيكل الدراسة:

من أجل دراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية البحث واختبار الفرضيات ومحاولة الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، سنقسم البحث إلى ثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تضم أهم النتائج التي سوف نتوصل إليها بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

حيث أنه سيتم تقسيم الفصل الأول الذي جاء تحت عنوان الإطار النظري للتسويق الداخلي إلى ثلاث مباحث، سنشير في المبحث الأول للمفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي، والمبحث الثاني سنشير فيه إلى نماذج التسويق الداخلي، مكوناته، تحدياته وعوامل نجاحه، أما في المبحث الثالث سنتطرق إلى ممارسات التسويق الداخلي.

أما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالتسويق الداخلي وفق ثلاث مباحث أيضاً، سنشير في المبحث الأول للمفاهيم الأساسية للولاء التنظيمي، أما المبحث الثاني سنوضح فيه مداخل الولاء التنظيمي نماذج وآثاره، دونما ننسى المبحث الثالث الذي نبين فيه أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي.

وبالنسبة للفصل الثالث فقد خصص للدراسة التطبيقية والذي تناولنا من خلاله أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من وجهة نظر موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز من خلال ثلاث مباحث، خصص أولها لإعطاء نظرة عامة عن المؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه الإطار المنهجي للبحث، في حين تم تخصيص المبحث الثالث لعرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

الفصل الأول
الإطار النظري للتسويق الداخلي

تمهيد:

يعد التسويق الداخلي مفهوم من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في مجال التسويق، حيث تنامي الاهتمام بهذا المفهوم في الكتابات التسويقية المعاصرة نظرا لما له من أهمية في تحسين بيئة العمل الداخلية، بحيث يعتبر عملية مبادلة داخلية بين المؤسسة ومجموعة العاملين فيها، أي يركز على القوة العاملة داخل المؤسسة. إذ أن طبيعة العلاقة التي تربط مؤسسة بزبائنهم هي عبارة عن تقديم وعود من خلال برامج التسويق الخارجي بأنها تسعى إلى تحقيق رضاهم وتلبية حاجاتهم، وتتوقف درجة صدق أو مصداقية المؤسسة في الوفاء بوعودها على مدى سعيها في تلبية حاجات موظفيها والعمل على إرضائهم لأنهم هم من سيقومون بتنفيذ تلك الوعود، وهذا الأمر يمكن أن يتم بسهولة إذا تبنت المؤسسة مفهوم التسويق الداخلي وتعاملت مع موظفيها على أساس أنهم زبائن داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي.

وعليه وفي هذا السياق سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى أهم ما جاء في التسويق الداخلي وفق ثلاث مباحث:

سنشير في المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية لتسويق الداخلي وفق ثلاث مطالب: نشير فيهم إلى ماهية

التسويق الداخلي، أسباب ظهور التسويق الداخلي ومراحله، وكذا محددات التسويق الداخلي وأهدافه.

أما في المبحث الثاني فنسشير إلى نماذج التسويق الداخلي، مكوناته، التحديات التي تواجهه وعوامل نجاحه، وفق

ثلاث مطالب أيضا.

والمبحث الثالث سنشير فيه إلى ممارسات التسويق الداخلي، من خلال ثلاث مطالب هو الآخر نبين فيهم المزيج

التسويقي الضيق، والمزيج التسويقي الداخلي الموسع، بالإضافة إلى برامج التسويق الداخلي.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي

ركز التسويق التقليدي على العملاء الخارجيين، ولكن في الآونة الأخيرة بدأ التأكيد على الحاجة إلى فهم العملاء الداخليين وعلاقتهم بالمؤسسة و بالعملاء الخارجيين، لذلك هناك الحاجة إلى فهم هذا النوع من التسويق الذي يبحث في هذه الأمور وهو ما يعرف بالتسويق الداخلي الذي يستمد أدواته من التسويق الخارجي وممارساته في إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي

سنقوم في هذا المطلب بتوضيح ما المقصود بالتسويق الداخلي وتبيان الفرق بينه وبين تسويق الموارد البشرية، وكذا أهميته وبالإضافة إلى إبراز أهم خصائصه.

الفرع الأول: مفهوم التسويق الداخلي

هناك العديد من التعاريف للتسويق الداخلي حيث أنه لا يوجد تعريف موحد وشامل متفق عليه من طرف الباحثين لذا نذكر البعض من هذه التعريف:

1. يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان بداية الخمسينات بواسطة مدير الجودة اليابانية، وهو ينظر

للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية وأن المؤسسة يجب أن تركز على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في

إرضاء الزبائن. (المحارمة، 2005، صفحة 30)

2. يعرف التسويق الداخلي على " أنه مهمة لتوظيف، تدريب، تحفيز قدرات العمال الذين يرغبون في خدمة

الزبائن بشكل جيد، فكل العمال داخل المؤسسة يثبتون مبادئ التسويق، خاصة المسؤولين والإدارات في هذه المؤسسة" (أبو النجا، 2008، صفحة 151).

3. كما عرفه (Haji Abdul and Al-Dmour) على " أنه اعتبار الموظفين كعملاء داخليين يتلقون الخدمة

من عمال آخرين في الإدارات في نفس المؤسسة" (alshura & al, 2016, p. 171).

4. وأشار (Ballantyne) أن التسويق الداخلي "هو إستراتيجية لتطوير العلاقات بين العمال عبر حدود المؤسسة، من أجل استغلال العمال مع مهاراتهم لخلق المعرفة، تؤدي إلى إيجاد عمليات على الأنشطة التي تحتاج إلى تغيير، والهدف من هذه الأنشطة هو تعزيز جودة خدمات التسويق الخارجية" (أبو بكر، 2015، صفحة 13).

5. أما تعريف (Bullantyne) فإنه حل إشكال التسويق داخل المؤسسة والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى التغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي. (Amélie, 1999, p. 22)

6. أما Berry فقد عرفه على أنه: "تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المؤسسة، وبالتالي فأهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقتهم الممكنة". (الضمور، 2002، صفحة 284)

7. وترى منى شفيق "أن التسويق الداخلي يشير إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمؤسسة (العملاء الداخليين)، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة للعملاء الخارجيين". (شفيق، 2005، صفحة 3)

8. ويعرف أيضا على أنه فلسفة قائمة على التعامل مع العاملين كمستهلكين ينبغي التعرف عليهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم" (بلحمير، 2016، صفحة 101).

9. كما يعرف أيضا على أنه "أي شكل من أشكال التسويق في المؤسسة الذي يركز على اهتمامات العاملين فيما يتعلق بالأنشطة الداخلية والتي هي بحاجة إلى التغيير وذلك لتعزيز الأداء في الأسواق الخارجية". (Ibraheem & all, 2013, p. 813)

10. بالإضافة إلى ما سبق فقد قدم الأستاذان (أحمد ورفيق) بمراجعة أدبيات وأفكار التسويق الداخلي من أجل استنتاج مفهوم التسويق الداخلي، حيث خلصوا إلى تعريف التسويق الداخلي على أنه: "هو تلك الجهود المخططة والقائمة على استخدام المدخل التسويقي للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، وتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين اتجاه التنفيذ الفعال للإستراتيجيات المؤسسة الكلية والوظيفية، بشكل يمكن في

النهاية من تحقيق رضا المستهلك من خلال محفزين وموجهين بالمستهلك " (Ahmed & Rafiq, 2000, p.

.10)

وعليه ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التسويق الداخلي هو تطبيق أساليب التسويق على السوق الداخلي للعاملين، وذلك بتصميم سياسات وبرامج موجهة إلى العاملين كزبائن داخليين، بهدف استقطابهم والمحافظة على أفضلهم وتدريبهم وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وتحفيزهم على تنفيذ استراتيجياتها بالاتصال الفعال فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ومما تجدر الإشارة إليه هو الفرق بين التسويق الداخلي وتسويق الموارد البشرية: (بروال و آخرون، 2018، صفحة 17).

إذ ركز مفهوم التسويق الداخلي على الاستفادة من التقنيات التسويقية في السوق ومحاولة استنساخها وتطبيقها على الموظفين، والخصر هذا التطبيق في تدريب وتكوين مقدمي الخدمات على الاتصالات وإدارة التفاوض مع العملاء وتوسع فيما بعد كتسويق لمنتجات المؤسسة لعمالها، حيث هذا الدور لم يعد كافيا في الألفية الجديدة في ظل التحولات السريعة، فكان المفهوم الجديد تسويق الموارد البشرية كبديل مكمل مستوحى طبعاً من التسويق الداخلي، إلا أنه يوسع النظرة إلى الموظفين ومختلف المتعاملين، حيث لم يعد هناك سوق داخلي تحاول المؤسسة تسويق منتجاتها فيه، وإنما هناك أيضا سوق خارجي يتمثل في الموظفين المحتملين.

ومهما اختلفت وجهات النظر إلا أنهم يتفقون على النقاط التالية:

1. ينظر إلى الموظف كعميل له حاجات ورغبات يجب اكتشافها.
2. دراسة هذه الرغبات والحاجات تخضع لدراسة السوق الداخلي.
3. استخدام تقنيات التسويق لا تخضع فقط للاتصالات بل تتعدى إلى تطبيق التجزئة التسويقية والاستهداف والتموقع.
4. جذب استقطاب المواهب والكفاءات عن طريق الاتصالات التسويقية التي تبني علامة صاحب العمل.

الفرع الثاني: أهمية التسويق الداخلي

يشكل التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة، كونه يعمل على توفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد اتجاه المؤسسة، حيث تكمن أهمية التسويق الداخلي بالنقاط التالية: (الشوابكة، 2010، الصفحات 14-15) .

1. يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.
2. يمثل التسويق الداخلي التوجيه نحو العاملين لتحقيق مستوى قبول من الرضا الوظيفي.
3. يساهم التسويق الداخلي في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المؤسسة الداخلية التي تتعلق بالعاملين وعلاقتهم.
4. يساهم في تطبيق فلسفة التسويق داخليا كما هو التوجه نحو تطبيقها خارجيا (أي على العملاء).
5. يساهم التسويق الداخلي في تطبيق إستراتيجية للمؤسسة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالعاملين.

لهذا تهتم المؤسسات بتدريب العاملين وتقوية مهاراتهم وتحديد أشكال التعاون بينهم وفقا لمفهوم التسويق الداخلي الذي يساهم في حل إشكالية العلاقات الداخلية في المؤسسة حيث تستخدم أساليب وطرق التعامل مع العاملين وبناء علاقات داخلية جيدة والتعاون يهتم بهدف تحسين جودة الخدمة المقدمة للجمهور.

الفرع الثالث: خصائص التسويق الداخلي

يشار إلى أن التسويق الداخلي يحمل مزايا وخصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، ويمكن تلخيصها بما يلي: (أبو بكر، 2015، صفحة 15) .

1. التسويق الداخلي عموما هو ليس أنشطة منفصلة ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والإستراتيجيات والأعمال الكلية، حيث يشكل هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي لنشاط التسويق الخارجي.

2. الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما له دور حاسم في اكتساب ميزة تنافسية وفي تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمصرف.
3. يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة ويستخدم في تيسير روح الإبداع.
4. يكون التسويق أكثر نجاحا عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.
5. يعتبر التسويق الداخلي عملية اجتماعية فيتجاوز وظيفته إشباع الحاجات المادية للعاملين ويعمل على توفير لهم الاستقرار الوظيفي والأمن، بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم.
6. يعتبر التسويق الداخلي عملية إدارية تسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: أسباب ظهور التسويق الداخلي ومراحله

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم أسباب ظهور التسويق الداخلي، وكذا أهم مراحل ظهوره.

الفرع الأول: أسباب ظهور التسويق الداخلي

من بين العوامل التي ساعدت التسويق الداخلي والتي يمكن اعازها إلى القوى التي تسود عالم الأعمال اليوم

بحسب ما ذكره (Sams) وهذه القوى هي: (بروال و آخرون، 2018، صفحة 4)

1. أن العديد من المؤسسات تمر اليوم بحالات من التغيير الشديد التي تتمثل بالاندماجات والاتحادات والتحجيم وغيرها من التحولات التي تتطلب الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي.
2. أن العديد من المؤسسات قد قامت بإجراءات تمكين العاملين لغرض زيادة التركيز على قيم العلاقات التجارية التي تنتجها المؤسسة.
3. تدني درجة الولاء المتبادل بين أرباب العمل والعاملين، وهذا قلل من ربط هذين الطرفين بما يخص الغايات والقيم المشتركة مما تتطلب الاهتمام بالتسويق الداخلي لسد النقص.

4. أن الطرائق الجديدة المطبقة في العمل ونشوء طبقة المؤسسة المتعلمة، تتطلب من المؤسسة والكوادر العاملة فيها أن تتعلم باستمرار المهارات الجديدة المطلوبة لذلك فإن قيم العلاقات الداخلية تعد المظلة التي تغطي هذه الإجراءات.

5. سعي المؤسسة لإسعاد زبائنها والمحافظة عليهم يفرض عليها تبني مفهوم التسويق الداخلي وبرامجه إذ أن التسويق الداخلي الناجح يؤدي إلى تسويق خارجي ناجح.

الفرع الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي

توجد ثلاثة أشكال مختلفة تبين التطور الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي كالتالي: (بلحمير، 2016، الصفحات 102-103).

أولاً: مرحلة إرضاء وتحفيز الموظف

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

1. الموظفين كمستهلكين داخليين.
2. الوظائف كمنتجات داخلية.
3. تحفيز وإرضاء الموظفين.

من أجل جعل الموظفين أكثر استعداداً لبذل المزيد من الجهود لإرضاء الزبائن وتحسين جودة الخدمات التي تقدمها مؤسساتهم.

ثانياً: مرحلة التوجه بالمستهلك:

الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي، أشارت إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي، عمال الاتصال، في إدارة العلاقة مع الزبائن أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي، وتركز هذه المرحلة على:

1. موظفون لديهم توجه بالمستهلك والسوق.
2. موظفون لديهم عقلية بيعيه.
3. وجود تكامل وتناسق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة، ويقصد موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي.
4. استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المؤسسة.

ثالثا: مرحلة إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجيات:

في هذه المرحلة يرى الباحثون أن التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ الفعال، وأول من نادى بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كأداة للإستراتيجية هو (وينتر **Winter**)، لإدارة الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن تقدم وتطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ تدعمت أيضا من خلال تزايد الاقتناع بان التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد في تحقيق التناسق والتكامل بين وظائف المؤسسة، إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظيفة التسويقية وباقي الوظائف الأخرى للمؤسسة، بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية، ومن خلال هذه المرحلة أصبح واضحا أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز والتوجه بالمستهلك، بل توسعت لتشمل كل الجهود التي تؤدي إلى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف، وتفعيل الاتصالات الداخلية من أجل تحقيق التنسيق والتكامل بينها.

المطلب الثالث: محددات التسويق الداخلي وأهدافه

يمكن من خلال هذا المطلب التعرف على كل من محددات التسويق الداخلي، كما سنتطرق فيه أيضا إلى أهم أهدافه.

الفرع الأول: محددات التسويق الداخلي

وتتمثل محددات التسويق الداخلي في: (جنادي، 2017، صفحة 22) .

أولا: علاقات الضيافة وحسن استقبال مع العملاء:

بحيث يشمل ذلك تحسين وتنمية علاقات الضيافة ما بين المؤسسة والعملاء، كما يتضمن ذلك توجيه الكوادر العامة في المؤسسات وتأهيلهم وتدريبهم على احترام العملاء، والمزيد من الضيافة وحسن التعامل بشكل يعمل على تعزيز هذه العلاقة.

ثانيا: رقابة الجودة (Quality Control)

ويتضمن التركيز على تحسين الجودة الفنية للسلعة المقدمة وذلك من خلال وجود مجموعة من المعايير والأسس لتقييم حاجات ورغبات العملاء، بالإضافة للجودة الوظيفية التي تتعلق بالمعايير المرتقبة للطريقة التي يحصل العميل من خلالها على احتياجه من السلعة.

ثالثا: البيع الشخصي (Personale Elling):

ويتمثل ذلك في التدريب الإيجابي للأفراد في تحسين العلاقات البيئية التي يقومون بها، وبالتالي انعكاسها على الموقع التنافسي للمؤسسة في السوق، من خلال التحفيز والمكافئة التي تعمل على تحسين تلك العمليات.

رابعا: خلفيات الموظفين - زبائن داخليين (Employee Movole):

فتوفير المناخ المناسب لرغبات العملاء سيعمل على زيادة الشعور الإيجابي المتكون لديهم، وتقليل الشعور بالملل كما تسهم في بناء الأسس والقواعد الأخلاقية التي ينطلق منها العاملون في تقديم المنتج بمستوى مناسب يتسم بالفعالية والكفاءة، كما يعمل على تدريب وتحفيز العاملين من خلال برامج ونشاطات خاصة تعنى بإصلاح القواعد الأخلاقية للتعامل مع العملاء والعمل على صيانتها من فترة إلى أخرى.

الفرع الثاني: أهداف التسويق الداخلي

أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي وأهداف المؤسسة ككل، إذ يعمل التسويق الداخلي على إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية

والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المؤسسة، وعليه يهدف التسويق الداخلي بصفة عامة إلى تحقيق الآتي (ضيف الله، 2018، صفحة 5) :

1. مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المؤسسة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المؤسسة.
2. تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه الزبائن، خاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
3. اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط وإستراتيجيات وثقافة المؤسسة.
4. إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح.
5. يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.

أما كرونوس فقد قسم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاث مستويات كما يوضح الجدول رقم (01)

الجدول رقم (01): أهداف التسويق الداخلي

الهدف الكلي
الحصول على العاملين ذوي قدرات ومهارات عالية يستطيعون تقديم خدمات بمستوى عالي ذات جودة للعملاء
الهدف على المستوى الاستراتيجي
إيجاد بيئة داخلية تدعم الاهتمام بالعمل والمخرجات، وتعزز ذلك من خلال إجراءات وهي: ترسخ ثقافة الخدمة، التدريب الداخلي للعاملين، بث المعلومات التسويقية للعاملين.
الهدف على المستوى التكتيكي

تقديم الخدمات التي تستعملها بوصفها وسائل للتنافس من خلال حملات وإجراءات تسويقية استثناء إلى المبادئ التالية:

✓ يعد الأفراد هم السوق الأول للمؤسسة.

✓ إمتثال وتفهم العاملين للأنشطة التي تمارسها المنظمة.

✓ محاولة تقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة.

وجود قنوات إتصال فعالة.

المصدر: (أبو حمرة، 2017، صفحة 27)

المبحث الثاني: نماذج التسويق الداخلي، مكوناته، تحدياته و عوامل نجاحه

من خلال تطرقنا إلى مفهوم التسويق الداخلي نجد أن الكثير من الباحثين حاولوا تقديم بعض الأنشطة التي يقوم

عليها التسويق الداخلي ونماذج تفسره، ولكن على المستوى النظري، وفي هذا المبحث سنشير إلى النماذج المفسرة للتسويق الداخلي، تحدياته وعوامل نجاحه، وكذا مكوناته.

المطلب الأول: نماذج التسويق الداخلي

حاول الكثير من الباحثين تقديم بعض النماذج التي يركز عليها في تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي داخل

المؤسسات وحدود تطبيقه، ومن هذه النماذج:

الفرع الأول: نموذج Berry

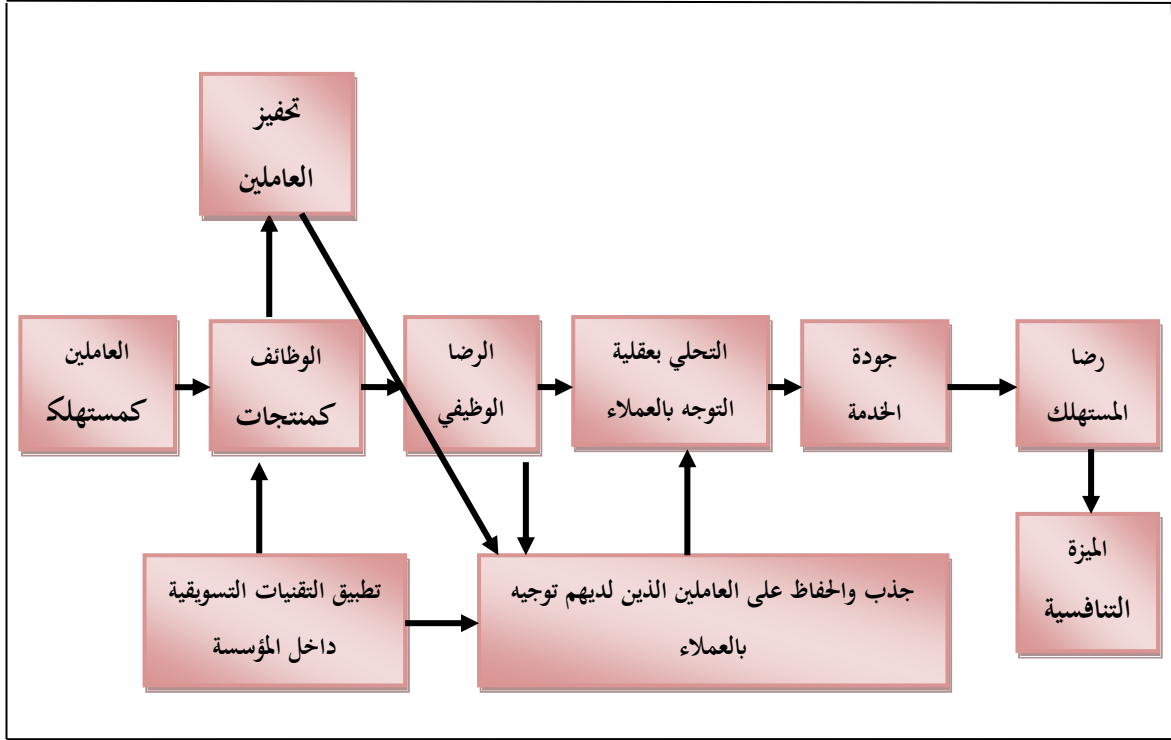
وفقا لهذا النموذج فإن العاملين داخل المؤسسة هم في الحقيقة عملاء داخليين (مستهلكين) والوظائف هي منتجات

تقدمها المؤسسة لهم، وعليه فإنه ينبغي على المؤسسة أن تقوم لاحتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها من خلال تبني

تقنيات تسويقية داخلية، والعمل على تصميم الوظائف وفقا لاحتياجاتهم مع إعطائهم فرصة الاندماج والمشاركة في خطط

وسياسات المؤسسة مما ينعكس على رضاهم. (الجاروشة، 2016، صفحة 24) والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (02) نموذج Berry للتسويق الداخلي



المصدر: (الجاروشة، 2016، صفحة 25)

الفرع الثاني: نموذج Tansuhaj and elt (1988) (الجاروشة، 2016، صفحة 25)

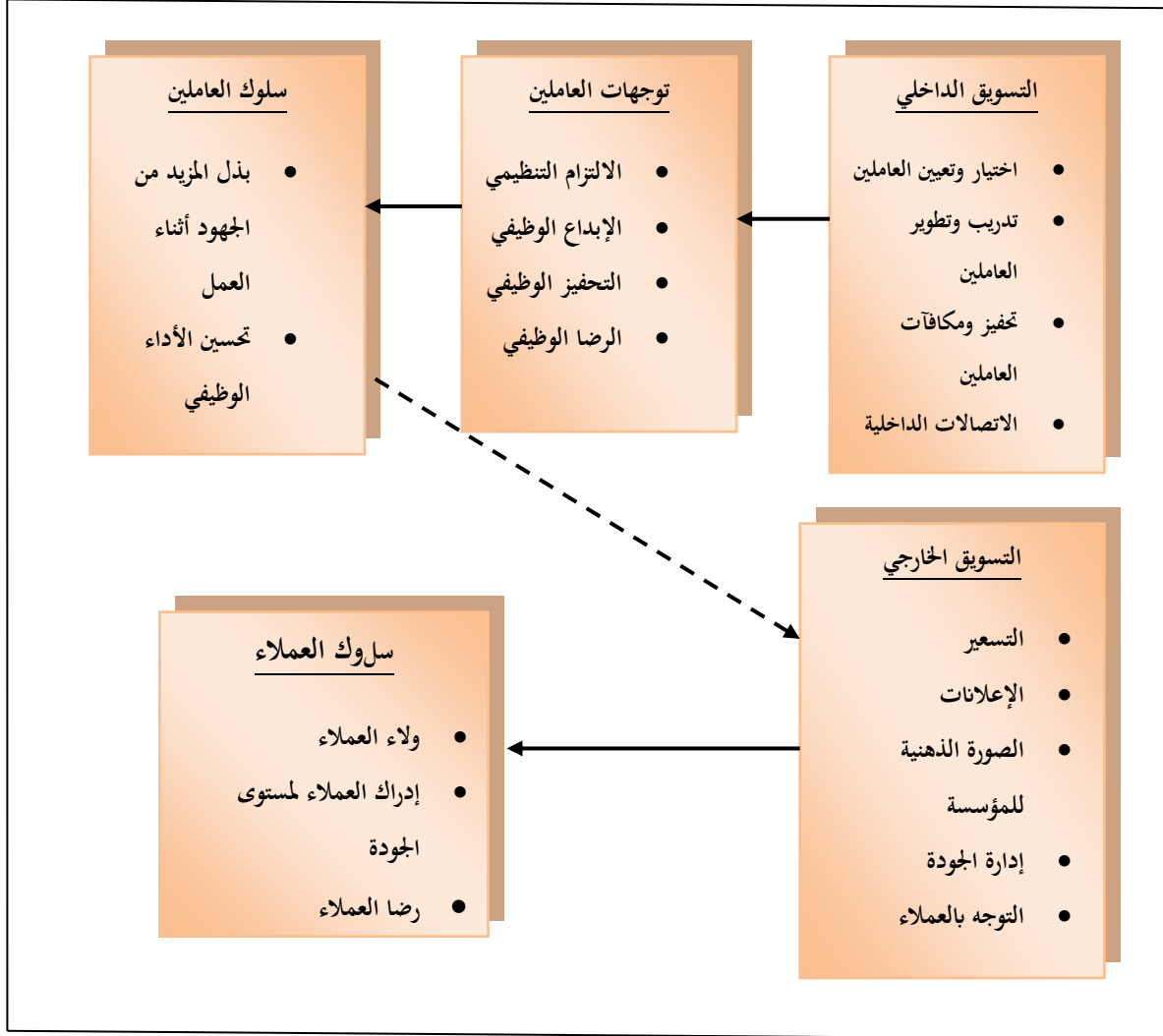
قامت Tansuhaj and elt (1988) بتصميم نموذج يوضح العلاقة بين العناصر الرئيسية لإدارة تسويق الخدمات والتي تشمل كل من (التسويق الداخلي والخارجي، سلوك العاملين، سلوك العملاء)، كما هو موضح في الشكل (03).

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

ويعطي النموذج دوراً محورياً للعاملين في المؤسسة في جذب وبناء والحفاظ على العلاقات مع العملاء، وعليه فإن برامج التسويق الداخلي يجب أن تكون موجهة بقوة نحو العاملين.

وقد حدد النموذج أنشطة التسويق الداخلي هي اختيار وتعيين العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، الاتصالات الداخلية، سياسات الاحتفاظ بالعاملين. أما أنشطة التسويق الخارجي فتمثلت في كل من التسعير، الإعلانات، البيع الشخصي، وبناء الصورة الذهنية للمؤسسة، إدارة الجودة، التوجه بالعملاء.

الشكل رقم (03): نموذج Tansuhaj and elt للتسويق الداخلي



المصدر: (الجاروشة، 2016، صفحة 26) ذ

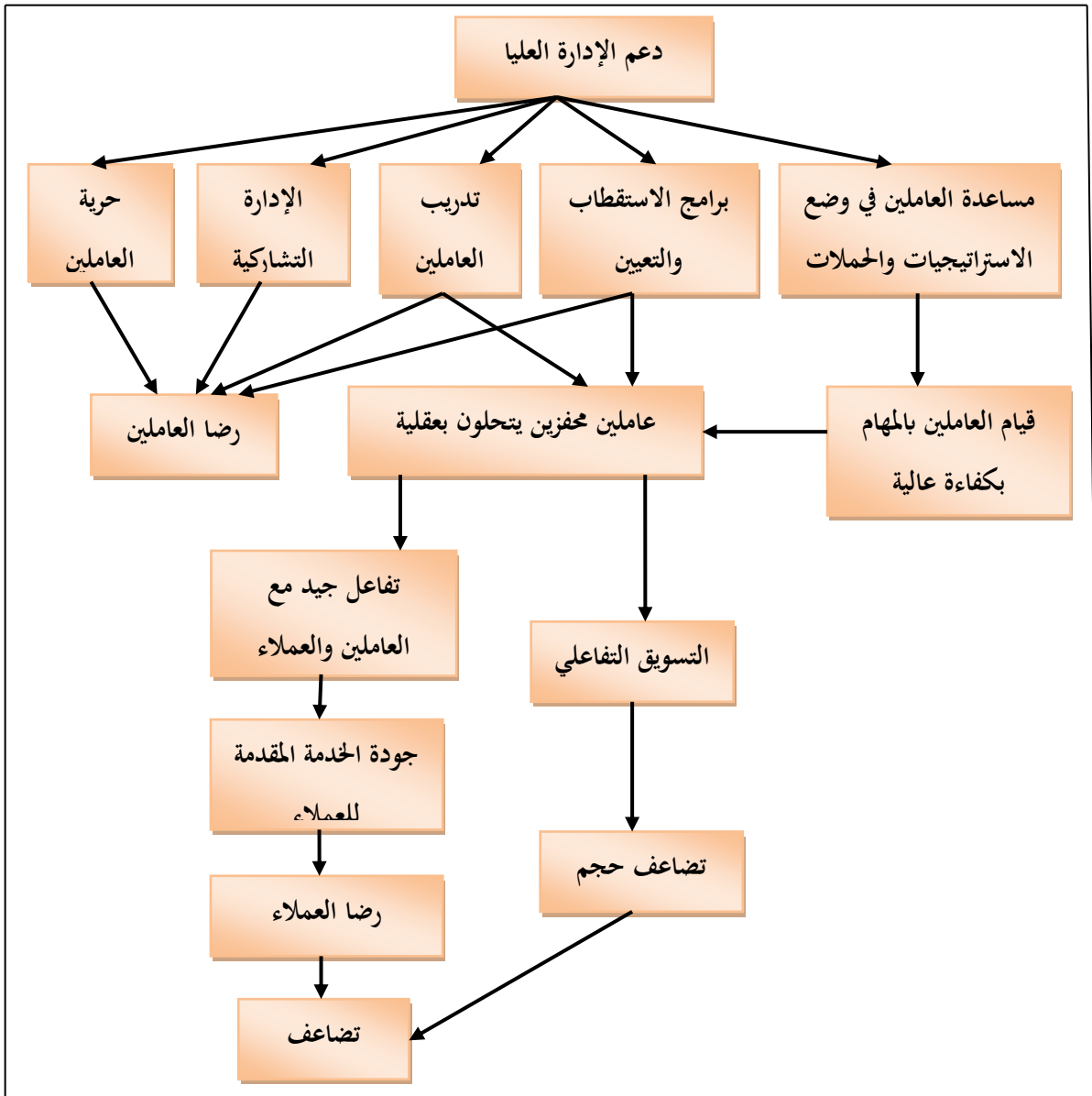
الفرع الثالث: نموذج Coronos (1990)

قام **Coronos (1990)** بوضع نموذج للتسويق الداخلي، ويرى أنه لا يمكن للمؤسسة الاستفادة من الفرص التسويقية من الفرص التسويقية المتاحة لها إلا بوجود عاملين لديهم توجه بالمستهلك ووعي وإدراك بخدمة العميل، ومتحليين بالعقلية البيعية ومدركين لأدوارهم، وهو ما ينتج عنه تفاعل جيد مع العملاء وتقديم خدمات بجودة عالية يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا العملاء وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

يتضح من خلال نموذج **Coronos (الشكل 04)**، أنه يجب الحصول على دعم الإدارة العليا لتنفيذ برامج التسويق الداخلي، والتي تستطيع إنجاح أو إفشال هذه البرامج، ويتبلور دور الإدارة العليا في توفير الدعم المباشر وغير المباشر للعاملين في المنظمة من خلال توفير:

1. برامج التدريب، خاصة التدريب على خدمة العملاء لأنها مرحلة حرجية في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب العاملين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
2. برامج وسياسات التعيين مناسبة من خلال اختيار الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين يشغلونها.
3. دعم العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم الحرية في اتخاذها.
4. إطلاع العاملين بكل التغييرات التي تحصل في الإستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك العاملين أدوارهم في تأدية الخدمة.
5. الإدارة التشاركية، أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المؤسسة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات. (جنادي، 2017، صفحة 56)

الشكل رقم (04): نموذج Coronos للتسويق الداخلي



المصدر: (الجاروشة، 2016، صفحة 27)

الفرع الرابع: نموذج Rafiq and Ahmed

بالاستفادة من النموذجين السابقين واعتماداً على تعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من **Ahmed** و **Rafiq**

بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقاً من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق

الداخلي، والشكل رقم (05) يوضح هذا النموذج، ويتضح من خلاله أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي يكون من

خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

1. تبنى تقنيات تسويقية داخلها.

2. التحفيز.

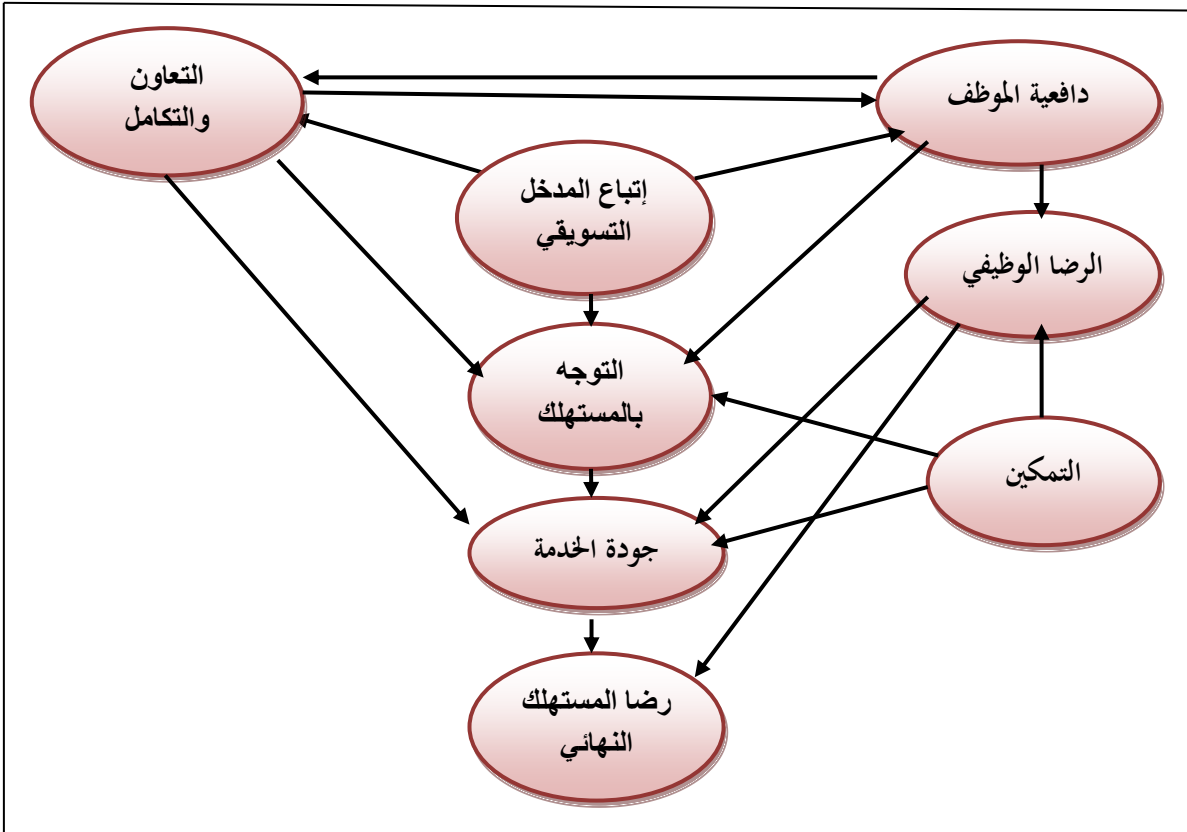
3. التنسيق والتكامل بين الوظائف.

4. التمكين.

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين واعتنائهم للتوجه للمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا

المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق. (جنادي، 2017، الصفحات 57-58)

الشكل رقم (05): نموذج Rafiq and Ahmed للتسويق الداخلي



المصدر: (الجاروشة، 2016، صفحة 58)

المطلب الثاني: مكونات التسويق الداخلي

قدم DAVIS مجموعة مكونات التسويق الداخلي متمثلة في: (سلطاني و بوذن، 2018، صفحة 5)

1. الموظفون: إذ أن التسويق الداخلي يهتم بجانب الموظفين من حيث توظيفهم تدريبهم والتحفيز، الاتصال والمكافآت، وهذا لإشباع حاجاتهم و رغباتهم، ولهذا كان ينظر للموظفين على أنهم زبائن داخليين ويتطلب ذلك استخدام تقنيات تسويقية لبيع المنتج "الوظيفة" داخل المؤسسة.
2. المؤسسة: فالتسويق الداخلي يسمح للمؤسسة من بناء هوية، والتي تسمح لها بالتركيز والاهتمام بالزبون من خلال تطوير علاقات وذلك عن طريق تغيير المواقف والإجراءات، والهدف النهائي للمؤسسة هو زيادة الحصة السوقية وتحسين الأداء في المدى الطويل.
3. رضا الزبون الخارجي: القدرة على تحسين الأداء يتطلب من الزبون الخارجي، وهذه تعد مخرجات التسويق الداخلي، حيث أن التطبيق الفعال للتسويق الداخلي يؤدي إلى رضا الموظفين، والذي يتحول بدوره إلى رضا للزبائن، وذلك أثناء التفاعل الذي يحدث بينهما عند تقديم الخدمات.
4. الوحدات الوظيفية: فالوحدات الوظيفية هي أكبر سبب في وجود التسويق الداخلي في المؤسسة، وذلك لما لها من قدرة على إلغاء الحواجز بين الأقسام والسماح باتصال أفضل.

المطلب الثالث: تحديات التسويق الداخلي وعوامل نجاحه

نتناول من خلال هذا المطلب أهم تحديات التسويق الداخلي بالإضافة إلى تبيان أبرز عوامل نجاحه.

الفرع الأول: التحديات التي تواجه التسويق الداخلي

تواجه المؤسسة العديد من التحديات أثناء تطبيقها لبرامج التسويق الداخلي وممارسته، ويمكن تلخيص هذه

التحديات بالآتي: (محمود سمير، 2018، الصفحات 18-19)

1. الصراعات داخل الوحدات والأقسام الإدارية داخل المؤسسة، حيث أن غياب روح الفريق بين العاملين داخل التقسيمات الإدارية يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة وعلى تحقيقها لأهدافها، لذلك يعد التسويق الداخلي طوق النجاة بالنسبة للمؤسسة والذي يعمل على إزالة جميع الحواجز بين أقسامها المختلفة.
2. إن عدم إدراك المؤسسات لمفهوم التسويق الداخلي يؤثر سلبا على المؤسسة، حيث أن العديد من المؤسسات لا تدرك إيجابيات ممارسات التسويق الداخلي، ويكون اهتمامها محصورا فقط نحو العملاء.
3. وجود فجوة بين الإدارة والعاملين في المؤسسة، وعدم شعور المؤسسة بظروف العاملين الصعبة سوف يولد عدم الاحترام بينهم، بينما التسويق الداخلي يعمل على تنمية روابط المحبة والمودة الاجتماعية داخل المؤسسة.
4. عدم الأخذ بآراء العاملين وسماع شكاويهم وإهمالهم، سوف يولد الشعور بعدم الانتماء وعدم الرضا الوظيفي للعاملين.
5. الإدارة المركزية داخل المؤسسة وعدم تفويض الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل، سوف يولد حواجز بين المؤسسة والعاملين.
6. إن أهم التحديات التي تواجه التسويق الداخلي عدم كفاءة العاملين وضعف مهاراتهم وخبراتهم، وحتى تغلب المؤسسة على هذه المشكلة يجب عليها تطبيق برامج التسويق الداخلي، وذلك من خلال إعادة تأهيل العاملين وتدريبهم على المهارات اللازمة لإنجاز الأعمال داخل المؤسسة وبالتالي نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: عوامل نجاح التسويق الداخلي

يعتمد نجاح التسويق الداخلي على التعاون بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية، فهما الأساس في تحقيق النجاح للتسويق الداخلي والتكامل بينهما ويتركز ذلك حول الجوانب التالية: (مطاحن، 2010، الصفحات 28-32)

أولا: فهم حاجات العملاء:

على الإدارة أن تعمل باتجاه المعرفة الدقيقة بجوانب العملاء، إذ تمكنها من تفعيل عملياتها الوظيفية، فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين والتدريب، ووظيفة التسويق تزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات بدراسات قياس رضا العملاء، لاستخدامها في أنظمة تقويم العاملين ودمجها في عمليات إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة.

وترى الباحثة أن وجود نظم اتصالات داخلية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وفهم أهداف المؤسسة ورسالتها وإزالة أي غموض لدى العاملين، ويقوم الاتصال الداخلي على جميع عمليات الاتصال الرسمية منها وغير رسمية، التي تحدث في المؤسسة على جميع المستويات الوظيفية.

ثانيا: المتابعة والتقييم:

من المستحسن أن تكون سياسات إدارة الموارد البشرية متوافقة مع الهدف العام، إذ يمكن تقويمها مقارنة بمستويات الأداء المعيارية وإسهامها في الأهداف، حيث تقوم الإدارة بقياس نظام الاتصالات الداخلية التي تتوفر لديها، ومقارنتها بالمعيار المحدد لها ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف.

ثالثا: فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار:

يفترض لنجاح المؤسسة تشجيع مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار، إذ أن تفويض الصلاحيات والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات لا يمكن تحقيقها إلا بإزالة الحواجز التنظيمية وتوحيد الأهداف، وإيجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، والأهم من ذلك كله توفر الرغبة لدى الإدارة العليا في منح العاملين صلاحيات تؤهلهم لاتخاذ القرارات ذات صلة بالمشكلات القائمة. كما وتعد مشاركة العاملين في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي تساعد في زيادة الولاء للمؤسسة وأهدافها، ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى.

رابعا: الحوافز:

إن إشراك الموظفين في المؤسسة من دون النظر إلى الموقع الإداري يؤدي إلى تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية، لأن هذه الأهداف تم إشراكهم في وضعها وخلق روح الانتماء لديهم لأنهم ساهموا في عملية التطوير. كما وتعد المكافآت من الوسائل الفعالة في تحفيز العاملين لتحقيق أهدافه المؤسسة، الأمر الذي يرفع الروح المعنوية ويشعر الأفراد بأهمية الأعمال التي يقومون بها.

المبحث الثالث: ممارسات التسويق الداخلي

يعتبر التسويق الداخلي نوع من أنواع التسويق وهو تطبيق لممارسات وأدوات واستراتيجيات التسويق الخارجي داخل المؤسسة، ومن أجل ضمان فعاليته ونجاح تطبيقه في المؤسسة يجب وضع مزيج تسويقي داخلي فعال. وعليه في هذا المبحث سنشير إلى المزيج التسويقي الداخلي والمزيج التسويقي الداخلي الموسع بالإضافة إلى أبعاده وبرامجه.

المطلب الأول: المزيج التسويقي الداخلي الضيق

بما أن التسويق الداخلي هو تطبيق أدوات واستراتيجيات المؤسسة فإن هذا أيضا ينطبق على المزيج التسويقي الداخلي، ويعرف على أنه "مجموعة من الأدوات التسويقية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهداف التسويق في السوق المستهدفة". وعليه يرى بعض الباحثين أن المزيج التسويقي للتسويق الداخلي يتفرع إلى العناصر التالية: (بلحمير، 2016،

صفحة 108)

1. المنتج: يعبر عن القيم والمواقف التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف والتدريب المستمر للموظفين في سبيل رفع مهارات ومعرفة الزبون الداخلي، وإنجاح تنفيذ استراتيجيات المؤسسة.
2. السعر: يعبر عن التكلفة التي يتحملها الموظف في سبيل رفع معرفته، وأيضا التكلفة النفسية لتبني أساليب جديدة في العمل مقابل التخلي عن الأساليب المعتادة، وهو ما يطلق عليه تكلفة الفرصة البديلة.
3. الترويج: يعبر عن مختلف استراتيجيات الاتصال الداخلي من خلال الإعلان والتفاعل وجه لوجه، لوحة الإعلانات والنشرات الداخلية.
4. التوزيع: يشير إلى مكان عقد الاجتماعات والمؤتمرات أين يتم عرض السياسات والمهام الجديدة الواجب تنفيذها، وقد يعبر عنه بالطرف الوسيط عند اللجوء إلى المستشارين أو وكالات التدريب.

المطلب الثاني: المزيج التسويقي الداخلي الموسع.

بسبب الطبيعة الغير ملموسة للمنتج المراد تسويقه، وكذلك الموظفين كعملاء يجب استخدام المزيج التسويقي الموسع للخدمات (7p) والذي اقترحه كل من **Booms and Bitner's**، بإضافة ثلاثة عناصر إلى العناصر الأربعة

ويصبح المزيج التسويقي الموسع مؤلف من سبعة عناصر (المنتج أو الخدمة، السعر، التوزيع، الترويج، المشاركين، الدليل المادي، والعمليات)، وعليه فالمزيج التسويقي الموسع هو بالإضافة إلى العناصر الأربعة المذكورة سابقا ، ثلاث عناصر أخرى وهي: (قحموش، 2019، الصفحات 78-82)

الفرع الأول: البيئة (الأدلة) المادية

وتشير إلى البيئة التي يتم فيها إنتاج المنتج وتسليمه للعملاء، كما يشير إلى عملية التفاعل بين الموظفين والعملاء. أما التسويق الداخلي فالبيئة التي يتم فيها تسليم المنتج هي التي يتم فيها تسليم الأداء، حيث أن توثيق الإجراءات وتغيير السياسات الواجب إتباعها لإتمام العمليات يعتبر أحد الأدلة المادية الهامة كالدورات التدريبية للموظفين أو من خلال عقد المؤتمرات.

الفرع الثاني: المشاركين

ويشير إلى الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الواجبات، فكلما كانت الأفراد متمكنة ومؤهلة كلما كانت المؤسسة أفضل. لذا وجب على المؤسسة أن تعزز وتهتم بهم من خلال التخطيط السليم والاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، التحفيز والتمكين لأداء مهامهم ووظائفهم بكفاءة وفعالية. وهناك احتمال أن المنافسة بين المؤسسات في المستقبل ستكون حادة على الموظفين بدلا من العملاء، لذا فالمؤسسات التي يمكن أن تجذب أفضل المهارات والمعارف سيكون لها تميز في الأسواق.

الفرع الثالث: العمليات

تشير إلى كيفية تلقي العميل المنتج، كما يمكن أن تشير إلى الطريقة التي يتم بها تنفيذ السياسات الجديدة، مثل إدخال دوائر الجودة واستحداث طرق جديدة لاستقصاء آراء الموظفين.

المطلب الثالث: برامج التسويق الداخلي

تعتبر أبعاد التسويق الداخلي هي البرامج المتبعة من قبل المؤسسات، والمتمثلة في كيفية اختيار العاملين وتدريبهم وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارتها وعاملاتها، وتحفيزهم وترقيتهم وكافأهم وعلى هذا الأساس تتحدد الأبعاد التالية:

الفرع الأول: تدريب العاملين (أبو حمرة، 2017، الصفحات 32-33)

هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل، وهو منظومة فرعية من منظومة الموارد البشرية وتقديم المعارف والاتجاهات اللازمة للعاملين لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية. كما وإن السمة المميزة لبرنامج التسويق الخارجي هي تدريب العاملين على إتباع السلوكيات واتخاذ المواقف الصحيحة وإتقان مهارات الاتصال بما يجعلهم مؤهلين لتأدية أعمالهم بكفاءة عالية، لذا يعتبر التدريب والتنمية من الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، وتنفق أموال طائلة من قبل المؤسسات على التدريب بهدف رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم، ويأخذ التدريب في الواقع صيغ متنوعة، فبعض أنواع التدريب يكون بشكل غير رسمي أي من خلال الممارسات اليومية للعمل وبإشراف الرؤساء والزملاء القدماء قد يتم من خلال برامج رسمية تتم في غرف دراسية أو أماكن مخصصة للتدريب.

كما وتتمثل أهمية التدريب في الجوانب الرئيسية التالية:

أولاً: الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

1. معالجة نقاط الضعف للأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع.
2. تحسين مهارات العاملين وتطويرها.
3. إثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
4. يساهم في ربط أهداف العاملين في أهداف المؤسسة.
5. يساعد على إيجاد اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية والعمل على تنميتها نحو تحقيق الربح.
6. يساعد العاملين في التعرف على أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة.

ثانيا: الأهمية بالنسبة للعاملين

1. يزود العاملين بمهارات قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجباتهم بكفاءة المطلوبة.
2. يساعد العاملين في تطوير مهارات الاتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الايجابي نحو العمل.
3. يطور وينمي ويوفر الفرص أمام العاملين وتميز والترقية في العمل.

الفرع الثاني: تمكين العاملين

يعبر التمكين عن "حالة ذهنية داخلية للفرد توفر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها" (bowen & lawler, 1995, p. 73)، وإذا اختارت أي مؤسسة تمكين عامليها يمكنها أن تحقق النتائج التالية (أبو بكر، 2015، صفحة 14):

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

الفرع الثالث: فرق العمل (أبو حمرة، 2017، الصفحات 33-34)

تعرف على أنها "مجموعة من الأفراد الذين يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف محددة ومشتركة، ويقصد بها هنا مجموعة العاملين يعملون معا من أجل تحقيق أهداف الجامعة وأهدافهم". وهي أنواع:

1. **الفريق الوظيفي:** يقوم الرئيس بشكل رسمي بإجراء التعيين ويتميز سير عملية بالبساطة والوضوح، وبيئة مستقرة وثابتة.
2. **فريق العمل الموجه ذاتيا:** يتبع أسلوب مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار بدرجة كبيرة.

3. فريق العمل متعدد الوظائف: يعتمد في المؤسسات ذات التغيير السريع مثل مؤسسات الحاسوب، وإذ أن مثل هذه المؤسسات تمتاز بالتغيير السريع خصوصا في التطور التكنولوجي، لذلك تقوم الشركة بعمل فرق متعددة للعمل وفي أكثر من مجال.

4. فريق العمل المزدوج: وفيه أفراد من مستويات إدارية وثقافية ومهارات علمية وفنية متعددة، وتفويض الصلاحيات لبعض العاملين التي تتبنى التسويق الداخلي يعد أمرا حيويا، بحيث يساعد ذلك في حل مشكلات العملاء.

كما وتتصف فرق العمل بالخصائص التالية:

1. يعتمد عمل الفريق على المشاركة والعمل الجماعي، فهو يسمح لكل عضو أن يؤدي عدد من المهمات ويحفز الأعضاء على استخدام مختلف المهارات ويقلل من روتينية العمل.
2. مشاركة الأعضاء في تحمل مسؤولية تحقق النتائج والأهداف من الأعمال التي يقومون بها.
3. تتمتع فرق العمل بالعمل الجماعي من خلال المرونة لإنجاز المهمات، ومنح العاملين صلاحيات باتخاذ إجراءات ذات سلطات وصلاحيات أوسع.
4. تتولى فرق العمل إدارة العمل بشكل ذاتي بحيث تكون لديهم الحرية في وضع أهدافهم وتحديد الوقت المطلوب لإنجازها ضمن الخطة العاملة للمؤسسة.

الفرع الرابع: التحفيز

وصف (Thomason) التحفيز بقوله هو توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد، والتي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع. (العكش، 2017، صفحة 09)، وتنقسم الحوافز إلى نوعين رئيسيين هما (محمود سمير، 2018،

الصفحات 32-33):

1. الحوافز الايجابية: وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين وتنقسم إلى الآتي:
 - الحوافز المادية: وتتمثل في الأجور والعلاوات السنوية، والزيادة في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشية، المكافآت والمشاركة في الأرباح، والعمل الإضافي الذي يتجاوز ساعات العمل المحددة، وكذلك مزايا التأمين الصحي، والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.
 - الحوافز المعنوية: وتتمثل في الحوافز التي تتعلق بأداء العاملين بشكل رئيس مثل: الترقية، وتقدير جهود العاملين، مشاركة العاملين في الإدارة وشهادات التقدير وغيرها.
2. الحوافز السلبية: ويقصد بها العقوبات المختلفة التي تقع العاملين، والتي تهدف إلى تغيير أداء الموظف الذي تم معاقبته إيجابيا، وبالتالي تكون دافعا لشحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته أثناء العمل.

من أهداف التحفيز نجد (محمود سمير، 2018، الصفحات 18-19):

1. الاحتفاظ بالعاملين المميزين.
2. إبراز أنشطة المؤسسة.
3. مكافأة العاملين على أدائهم.
4. رفع الروح المعنوية للعاملين.
5. زيادة إنتاجية العاملين.
6. تحفيز العاملين ذوي الأداء المتوسط على الارتقاء والتطور.
7. تشجيع العاملين على الإبداع والابتكار المتجدد.

الفرع الخامس: الدعم الإداري (مطاحن، 2010، صفحة 23)

ويقصد به إدارة الأفراد بأسلوب يؤدي إلى كسب احترامهم وثقتهم وتعاونهم، وصفات الرئيس هي المهارات التي يتمتع بها، وتتضمن مساندة الآخرين.

وللدعم الإداري مهام يتطلب تزويد العاملين بما يجب عمله وأين ومتى، حيث يكمن دور القائد في تسهيل ودعم جهود العاملين نحو إنجاز المهمات، ويشارك في تحمل المسؤولية لاتخاذ القرارات مع العاملين، ويستمع لهم ويقوم بدعمهم في حل المشكلات، فالقائد هو مفتاح للتعامل مع الآخرين ومنحهم الثقة، ومساعدتهم في تحقيق رؤية المؤسسة وأن يشجع العاملين على التعاون ويملك القدرة على جمع العاملين ودعمهم نحو الهدف.

ويفترض أن يكون الدعم الإداري محققا لما يلي:

1. تحقيق توقعات العاملين.
2. مساعدة العاملين على التخلص من نقاط ضعفهم.
3. أن تكون الأجواء بين العاملين متعاطفة وجيدة.

الفرع السادس: الاتصال الداخلي

الاتصال هو عملية أو أداة يتم من خلالها نقل أو تبادل معلومات ومفاهيم وأفكار ومشاعر بين طرفين أو مجموعة من الأطراف من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف". (أبو زيتون، 2018، صفحة 23)

وهي تنقسم إلى نوعين: (التلا، 2016، الصفحات 28-30)

أولا: الاتصالات الرسمية:

هي الاتصالات التي تنساب بين خطوط السلطة الرسمية، وقد تكون شفوية عبر اللقاءات الشخصية المباشرة وجهًا لوجه، وعبر اللقاءات الجماعية خلال المؤتمرات والاجتماعات أو عبر أجهزة الاتصال الهاتفية، وقد تكون مكتوبة عبر الرسائل والكتابات والمراسلات المتبادلة بين الإدارات والجهات المختلفة.

ثانيا: الاتصالات غير الرسمية:

وهي اتصالات تتم خارج نطاق السلطة الرسمية عن طرق وسائل غير رسمية من بينها العلاقات الاجتماعية كتقديم شكوى أو خطاب شفوي من أحد المرؤوسين إلى أحد الرؤساء في إحدى الاحتفالات، حيث تنشأ بوسائل غير رسمية تبعا للصلوات الشخصية والعلاقات الاجتماعية وتتم خارج القنوات الرسمية.

كما وتنبع أهمية الاتصالات الداخلية من خلال:

1. **اتخاذ القرارات:** حيث يلعب الاتصال الداخلي دورا هاما في اتخاذ القرار، أذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.
2. **التوجيه:** حيث يستطيع المدير وباستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.
3. **التنسيق:** حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات اتصال داخلية جيدة في المؤسسة.

أما عن أهدافها فبحسب (Spitzer and Swider) فالاتصالات الداخلية تهدف إلى:

1. السعي لنقل معلومات مفهومة ومقبولة ومركزة وذات صلة بموضوع الرسالة لجمهور الموظفين.
2. السعي لأن تكون الاتصالات الداخلية موجهة ومعلمة ومحفزة للسواد الأعظم من الموظفين.
3. السعي لإنجاز التطوير للمكونات الداخلية للمؤسسة مثل جودة المنتج وأداء القوى العاملة وبالتالي رضا العميل الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات والربحية.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل مفاهيم عامة حول التسويق الداخلي الذي يعتبر أحد أشكال التسويق داخل المؤسسة بهدف استقطاب العاملين والمحافظة على أفضلهم وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، إذ أن أهداف المؤسسة ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين وأن تحدد أهداف وأدوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة، وممارسة التسويق الداخلي يكون هدفه المباشر هو تحسين أداء وظيفة التسويق الخارجي.

لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي الذي لا يكون إلا بالاهتمام بالعنصر البشري داخلها من خلال توظيف أفضل الأفراد المتاحين في سوق العمل، بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتدريبهم لاكتساب مهارات ومعارف حتى يتسنى لهم أداء أدوارهم بشكل أفضل، وتحفيز وإثارة دافعيتهم والتوجه بالمستهلك نحو القيام بالسلوكيات، والتي قد يكون من شأنها تحسين جودة أداء الخدمة المقدمة إلى الزبائن الخارجيين، وإيجاد اتصالات داخلية جيدة تسهم في تفعيل التنسيق اللازم بين الوظائف والعمل على توصيل ونشر المعلومات بين طرفي الاتصال.

تبعاً لما أوردهنا في هذا الفصل المتعلق بالإطار النظري للتسويق الداخلي، سيتم تناول الولاء التنظيمي في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الدواء التنظيمي وعلاقته بالتسويق الداخلي

تمهيد:

يعد مفهوم الولاء التنظيمي بصورة المتعددة من الممارسات الإدارية التي لاقت اهتمام متزايد من قبل الباحثين وقد أدى هذا الاهتمام إلى شيوع مفهوم لدى المديرين والأكاديميين على اعتبار أن الولاء يمثل عنصر هام للربط بين المؤسسة وبين الأفراد العاملين فيها، بحيث أن المؤسسات تعتمد على الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها، لهذا لا بد من تدريبها وتطويرها وتحفيزها ماديا ومعنويا من أجل تحقيق الرضا مما يؤدي إلى الولاء التنظيمي بين أفرادها.

وعليه وفي هذا السياق سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى أهم ما جاء في الولاء التنظيمي وفق ثلاث مباحث:

المبحث الأول نتناول المفاهيم الأساسية للولاء التنظيمي وهذا وفق ثلاث مطالب: سنشير إلى ماهية الولاء التنظيمي، مراحل وأبعاد الولاء التنظيمي، وكذا مقوماته والعوامل المؤثرة فيه.

أما المبحث الثاني سنشير فيه إلى مداخل الولاء التنظيمي، نماذجه المفسرة وكذا وآثاره، وفق ثلاث مطالب أيضا

والمبحث الثالث سنتطرق فيه إلى طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي وهذا عبر ثلاث مطالب، سنشير إلى أثر كل من تدريب وتمكين العاملين، فرق العمل والتحفيز، وكذا الدعم الإداري والاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي.

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للولاء التنظيمي.

الولاء التنظيمي مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعا، بل يستدل عليه من خلال ظواهره والآثار المرتبطة به سلوكيا، ولا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يتم فرضه بالإكراه، بل هو حصيلة للتفاعلات العديد والكثير من العوامل والتميزات السلوكية.

المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على ماهية الولاء التنظيمي من خلال التطرق إلى كل من مفهوم الولاء التنظيمي، خصائصه وأهميته.

الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

تعددت التعاريف لمفهوم الولاء التنظيمي واختلف بعضها في تحديد أبعاده، فبداية نتطرق لتحديد مفهوم الولاء بصفة عامة، ثم تحديد الولاء التنظيمي.

الولاء في اللغة يعني (العهد، القرب، النصرة، المحبة، والالتزام) (روبن، 2012، صفحة 113)، ويعرف أيضا على أنه: "إخلاص وحب شديدان، وهو ينبثق من التفاعل الديناميكي بين الفرد وبيئته المعاشه، وهذا الإخلاص والحب يوجههما الفرد إلى موضوع معين مثل الذات أو الأسرة أو الوطن أو مذهب ديني أو سياسي معين أو زعيم بذاته، بحيث يضحى الفرد بحياته ذاتها لصالح ولائه أو دفاعه عنه أو الدعوة إليه، والولاء قناعة ذاتية يتبناها الفرد قلبيا وعقليا دون أن تفرض عليه من سلطة لاستطيع مقاومتها أو الوقوف في وجهها". (كرمي، 2010، صفحة 25)

أما اصطلاحا: "يعرف على أنه انحراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المؤسسة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المؤسسة". (اللوزي، 2010، صفحة 118)

1. أما الولاء التنظيمي فقد عرفه بوشانان (Buchanan) بأنه "اقتزان فعال بين الفرد والمؤسسة بحيث يبدى

الموظفون الموالون للمؤسسة رغبتهم في خدمة المؤسسة بشكل كبير برغم من حصولهم على مردود أقل، وقدم

- ثلاثة مرتكزات رئيسية يرتكز عليها الولاء التنظيمي وهي: (الإحساس بالانتماء والمساهمة الفاعلة والإخلاص)".
(المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2014، صفحة 53)
2. وعرفه ستيرز (Steers) بأنه " قوة انتماء الفرد للمؤسسة ومساهمته الفعالة بها". (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2014، صفحة 54)
3. في حين عرفه بورتز وزملاؤه على أنه " قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي تجاه مؤسسة ما لديه الصفات التالية:
- ✓ اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسات.
 - ✓ استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المؤسسة.
 - ✓ رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة". (محمود صديق، 2015، الصفحات 11-12)
4. كما قدم (سلمان وأحمد عيسى) تعريفا للولاء التنظيمي وهو " إخلاص الفرد للمؤسسة ورغبته في تحقيق أهدافها وشعوره بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها، كما أنه يعكس شعورا عاطفيا بالارتباط بالمؤسسة". (رويم، 2010، صفحة 104)
5. أما آلن وماير (Allen and Meyer) فيعرفان الولاء التنظيمي بأنه " عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها". (خلفيات و الملاحمة، 2009، صفحة 292)
6. في حين يعرف (العواد والهران) الولاء التنظيمي " بأنه عملية الإيمان بأهداف المؤسسة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم". (السوقي، 2017، صفحة 27)
7. أما أصحاب الاتجاه السلوكي عرفوه بأنه تمثيل لقيم وأهداف المؤسسة الإدارية وانصهار الفرد داخل بيئة عمله، واستعداده لتقديم التضحيات لصالح المؤسسة، أو هو انجراف الأفراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المؤسسة بغض النظر عن القيمة المادية المحققة من المؤسسة. (سامح و علاء محمد سيد، 2010، الصفحات 254-256)
- وعليه مما سبق يمكن القول أن: الولاء التنظيمي هو سعي الفرد إلى تقوية العلاقة بينه وبين المؤسسة وفق ما يخدم المصلحة العامة وحفاظا على الأهداف المسطرة لبلوغها على نحو معقول.

الفرع الثاني: خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي في المؤسسات بعد خصائص تتمثل فيما يلي: (محمود صديق، 2015، الصفحات 13-14)

1. إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتوجيه والرقابة والتخبط والتي تجسد مدى ولائهم.
2. إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى.
3. إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.
4. الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض.

بالإضافة إلى: (العزاوي و جواد، 2010، الصفحات 426-427)

5. يؤثر الولاء على الكثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك في رغبة الأفراد بالبقاء في المؤسسة ومدى ولائهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز.
6. الولاء التنظيمي قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المؤسسة ومصالحها هدفا من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية.

الفرع الثالث: أهمية الولاء التنظيمي

تتمثل أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية: (العالول، 2016، الصفحات 33-34)

1. يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
2. إن ولاء الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في مؤسساتهم أو تركهم العمل في مؤسسات أخرى.

3. كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمؤسسة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المؤسسة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمؤسسة يعود عليهم بالخير.
4. إن ولاء الأفراد لمؤسساتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المؤسسة.
5. إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المؤسسات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على هذه الأخيرة في حالة صحيحة وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المؤسسات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائهم بأهدافهم وقيمهم.
6. إن ولاء الأفراد لمؤسساتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المؤسسات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
7. يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل مؤسساتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المؤسسة والبقاء فيها لفترة أطول.

المطلب الثاني: مراحل وأبعاد الولاء التنظيمي

رغم اختلاف الباحثين في عدد وتقسيم المراحل التي يتشكل عبرها الولاء التنظيمي وتطوره، إلى أنهم جميعاً متفقون على ثلاث مراحل أساسية وهو ما سنشير إليه في هذا المطلب، بالإضافة إلى أهم أبعاد التي يتم النظر إليها من وجهات نظر مختلفة حسب رأي كل باحث.

الفرع الأول: مراحل التطور التاريخي للولاء التنظيمي:

يتفق معظم العلماء على أن هناك مراحل يكون فيها الفرد ولاءه اتجاه مؤسسة، ومن هذه المراحل تلك التي

سنوضحها كما يلي: (شريط، 2009، الصفحات 70-71)

أولاً: المرحلة التجريبية

أي ما قبل الدخول في العمل، وتمتد هذه المرحلة سنة واحدة، حيث يعتمد الفرد على ما لديه من خبرات العمل السابقة لان الأفراد يدخلون المؤسسات وعندهم درجات ومستويات مختلفة من الولاء التنظيمي، ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار.

ففي هذه المرحلة يهدف من توجه نحو العمل إلى تحقيق الأمن و الشعور به والحصول على القبول من التنظيمين، وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

ثانيا: مرحلة العمل

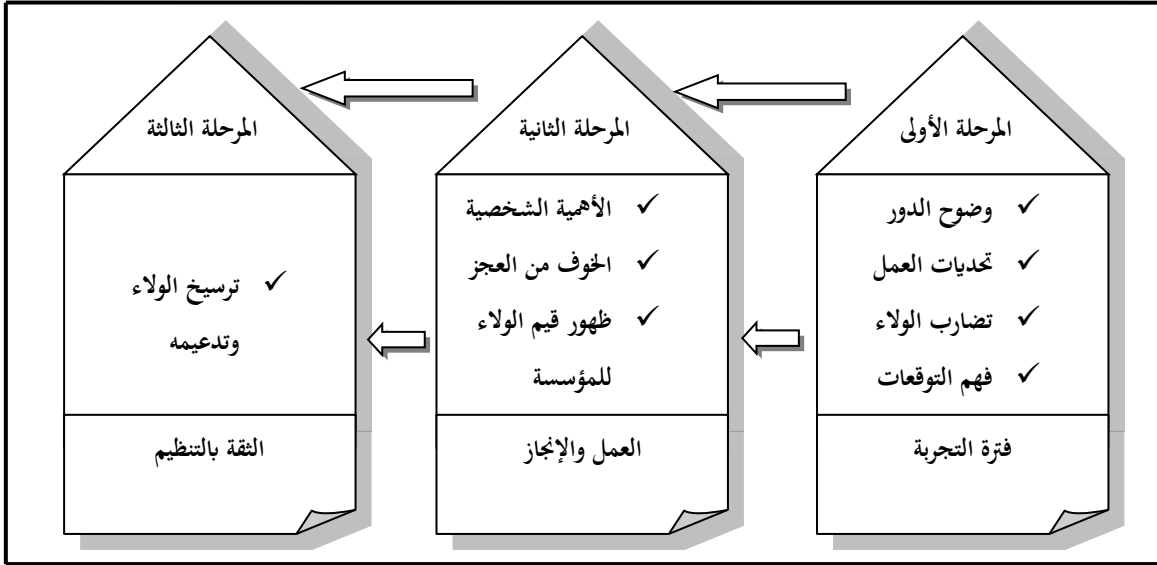
وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأول من تاريخ بدأ العمل وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام (2-4) سنة، وتظهر خلالها خصائص مميزة بما تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.

ثالثا: مرحلة الثقة في التنظيم

وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدأ العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن ازدياد درجات الولاء التنظيمي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والإغراءات المعطاة للأفراد.

فبناء الولاء التنظيمي يتم بطريقتين إحداهما رسمية والتي نلمسها عند تصميم طرق العمل وأثناء تصميم فرق العمل، بينما الطريق الغير رسمية تتضح من خلال العمليات الاجتماعية التي يقوم بها العاملون من حين لآخر كالتعاون، المنافسة الايجابية، العلاقات الطيبة. و عليه يكمن توضيح هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): مراحل التطور التاريخي للولاء التنظيمي.



المصدر: (مالكي، 2016، صفحة 38)

الفرع الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي

تعددت الدراسات التي تناولت أبعاد الولاء التنظيمي ولم يكن هناك إجماع على عناصر محددة له، وقد دلت دراسة

(Allen & Meyer) على ثلاثة أبعاد يركز عليها الولاء التنظيمي تعاملت معها هذه الدراسة كمتغير تابع هي: (قوز،

2016، الصفحات 29-30)

أولاً: الولاء العاطفي (Affective Loyalty):

يتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية العمل والمهارات المطلوبة وقرب

المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها تسمح له بالمشاركة في اتخاذ

القرارات داخل التنظيم، ويعرفه (Affective Loyalty) على أنه ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها وجدانها ويرى

(Moideenkutty et al)، بأن الولاء العاطفي يعكس الارتباط العاطفي بالمؤسسة والرغبة في الانتساب إليها والتوحد

مع هويتها، وترى (إيناس) أن الولاء العاطفي يشير إلى درجة تطابق الفرد مع المؤسسة وانتمائه فيها وارتباطه شعورياً بها.

كما يرى الباحث أن الولاء العاطفي يشير إلى البقاء في المؤسسة عن اقتناع مما يدل على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة لاقتراحه بها واندماجه فيها ورغبته القوية في البقاء فيها.

ثانيا: الولاء المستمر (Continuous Loyalty):

يشير إلى قوة رغبة الفرد في بقاء عمله بالمؤسسة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير وعرفه (Affective Loyalty) على أنه الاندماج في أنشطة المؤسسة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المؤسسة.

ويرى الباحث أن الولاء المستمر يتحقق نتيجة الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة، والتي سيفقدها إذا ما ترك العمل في المؤسسة أكثر تكلفة، وبقاء ناتج لعدم وجود بديل آخر.

ثالثا: الولاء الأخلاقي (Normative Loyalty):

ويشير إلى شعور الفرد بالزامية البقاء في المؤسسة لعدم رغبته في الإضرار بمصلحة المؤسسة وترك انطباع سيئ لدى زملاءه، ويعرفه (Hackett et al) بأنه إحساس العاملين أدبيا بضرورة البقاء في المؤسسة.

ورغم تعدد وتبيان أبعاد الولاء التنظيمي إلا أنها تشترك في عنصر الرابطة بين الفرد والمؤسسة، فالأفراد ذوي الولاء المستمر يعد بقائهم في المؤسسة نابع من حاجاتهم للعمل بها، أما الأفراد ذوي الولاء الأخلاقي فإنهم يظلون في المؤسسة لشعورهم الذي يدفعهم للالتزام بالبقاء فيها.

المطلب الثالث: مقومات الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه

سنتناول من خلال هذا المطلب مقومات الولاء التنظيمي وكذا العوامل المؤثرة فيه، والمتمثلة فيما يلي:

الفرع الأول: مقومات الولاء التنظيمي

نستنتج مما تقدم من مفاهيم أن هناك اتفاقاً واضحاً على مفهوم الولاء على الرغم من الاختلاف في التفسير، ومن ثم يمكن القول: إن الولاء ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المؤسسة وقيمها والعمل بأقصى طاقة ممكنة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد القيم. وبهذا يمكن القول بان للولاء التنظيمي مقومات أساسية منها: (المخلافي، 2001، صفحة 194)

1. قبول أهداف المؤسسة وقيمها.
2. بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.
3. أن يكون على درجة عالية من الانغماس الشديد في التنظيم والولاء له.
4. الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فقرة طويلة.
5. الميل لتقوم التنظيم تقوياً إيجابياً.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي

في محاولات الباحثين لفهم العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين، تنوعت اتجاهاتهم حول العوامل المؤثرة فيه وتنوعت تصنيفاتهم تبعاً لذلك، ولقد أشار سياترز إلى ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي وهي: قسم الخصائص الشخصية، قسم الخصائص المرتبطة بالعمل، وقسم خبرات العمل. (مالكي، 2016، صفحة 55)

1. الخصائص الشخصية: وتتمثل في السن والجنس والحاجة إلى الانجاز والمستوى التعليمي للعامل.
 2. الخصائص المرتبطة بالعمل: وتتمثل في طبيعة المهام، فرص التفاعل الاجتماعي، الآثار الرجعية للعمل.
 3. خبرات العمل: وتتمثل في اتجاهات الجماعة، الاعتماد التنظيمي وكذلك مدى إدراك الأهمية الشخصية للعامل.
- ينتج من هذه الأقسام الثلاث حسب (سياترز) رغبة العمال في البقاء ضمن المؤسسة وكذلك الحضور الدائم للعامل والإخلاص للمؤسسة، بالإضافة إلى المستويات العالية من الأداء والتي اعتبرها (سياترز) نتائج للولاء التنظيمي على الفرد والمؤسسة.

بالإضافة إلى: (شريط، 2009، الصفحات 71-73)

أن سولومو **Solommon** يرى أن الولاء التنظيمي يتحقق وينمو لدى العاملين من خلال ثلاثة (03) أفعال تقوم بها المؤسسة وهي:

1. معاملة العاملين بوصفهم شركاء لا مجرد أفراد.
2. منح مزايا مادية وأخرى معنوية.
3. إتاحة فرص التطور المهني و الوظيفي.

في حين يرى كل من أنجل (**Angle**) (1972)، وبيري وهرنبييا (**Perry, Herbinia**)، كانط أباطو

(**Kante Abatto**)، أن الفرد يشعر بالالتصاق النفسي بالمؤسسة نتيجة تقدمه له من مكافآت معينة. مثل:

1. **إثراء الوظائف:** ويعني إعطاء واجبات متنوعة للفرد العامل قصد التقليل من الروتين في العمل، ويؤدي ذلك إلى زيادة رضا العامل وزيادة الدافعية في العمل.

2. توطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين أي بين قائد المؤسسة والعمال.

3. إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في صنع القرارات الإدارية مما يؤدي إلى جعلهم أكثر قبولاً وتجاوباً مع هذه

القرارات ، حيث يرى (**دايفن**) أن المشاركة هي "الاشتراك الفعلي والعقلي في موقف جماعي يشجعه على

المشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

وما يمكن استخلاصه من مقولة (**دايفن**) أنه لا بد أن تكون المشاركة فعلية وعقلية أي لا يكتفي وجود العمال

بمحبتهم (أجسادهم) فحسب، بل لا بد من المشاركة العقلية الفكرية الإبداعية، كاقترح استراتيجيات جديدة في التخطيط

لمشاريع مستقبلية، بالتالي تكون المشاركة ملموسة وتساهم في خلق روح المنافسة بين العمال وتشجعهم أكثر على الإبداع

وحب مؤسساتهم والسهر على تطويرها.

1. ترك الحرية للأعضاء في اختيار الجماعة التي يعملون معها، لأن هناك من يردي العمل مع جماعة تنتمي إلى نفس

رقعته الجغرافية، في حين هناك من يريد العمل مع جماعة تنتمي إلى نفس أصله لتطابق القيم والعادات والتقاليد

مع بعضهم.

2. الاستقطاب الجيد والموضوعي للأفراد وهذا يغرس لدى العمال فكرة عدم التمييز والتحيز، ويجعلهم يشعرون بأنهم

شخص واحد والفرق بينهم يكون في نسبة الإنتاج واستثمار جهودهم.

3. الابتعاد الكلي عن التحامل، وهو شعور سلبي اتجاه الآخرين أي التعجل في الحكم على آخر، وهو سلوك سلبي

ويتبعه مباشرة التعصب.

المبحث الثاني: مداخل الولاء التنظيمي، نماذجه وآثاره

ويمكن من خلال هذا المبحث التعرف على مداخل وأهم النماذج المفسرة للولاء التنظيمي، بالإضافة إلى التعرف

على آثار الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: مداخل الولاء التنظيمي.

يمكن تقسيم مداخل الولاء التنظيمي إلى المداخل التالية: (عبدواو، 2015، صفحة 53)

الفرع الأول: المدخل السلوكي:

ويعني العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمؤسسة من خلال الاستثمارات المادية وغير

المادية التي يستثمرها في المؤسسة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المؤسسة،

أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها.

الفرع الثاني: مدخل الاتجاهات:

وفقا لمدخل الاتجاهات فإنه ينظر للولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الفرد ومؤسسته، فعندما

تصبح قيم الفرد ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المؤسسة والقيم السائدة فيها، فأن هذا الأخير سوف يبذل جهود

إضافية في عمله للرقى بمؤسسته، ولا يفكر في تركها والانتقال إلى مؤسسة أخرى، ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك

ارتباط قويا للأفراد بمؤسستهم بغض النظر عن المصالح العادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن

هذا المنطلق فإن هؤلاء العاملين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك.

المطلب الثاني: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو بنتائجها أو مزيج من ذلك كله، إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي، وعليه سنستعرض عددا من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي: (أبو العلا، 2009، الصفحات 41-42)

الفرع الأول: نموذج (Etzioni) 1961:

تعتبر كتابات اتزيوني من أهم الكتابات حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد في المؤسسة، وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال وهي:

أولاً: الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومؤسسته والنابع من فناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المؤسسة التي يعمل بها وتمثله هذه الأهداف والمعايير.

ثانياً: الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهي أقل درجة من رأيه، من حيث اندماج الفرد مع مؤسسته والذي يتحدد بمقدار ما يستطيع أن تلبيه المؤسسة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمؤسسة.

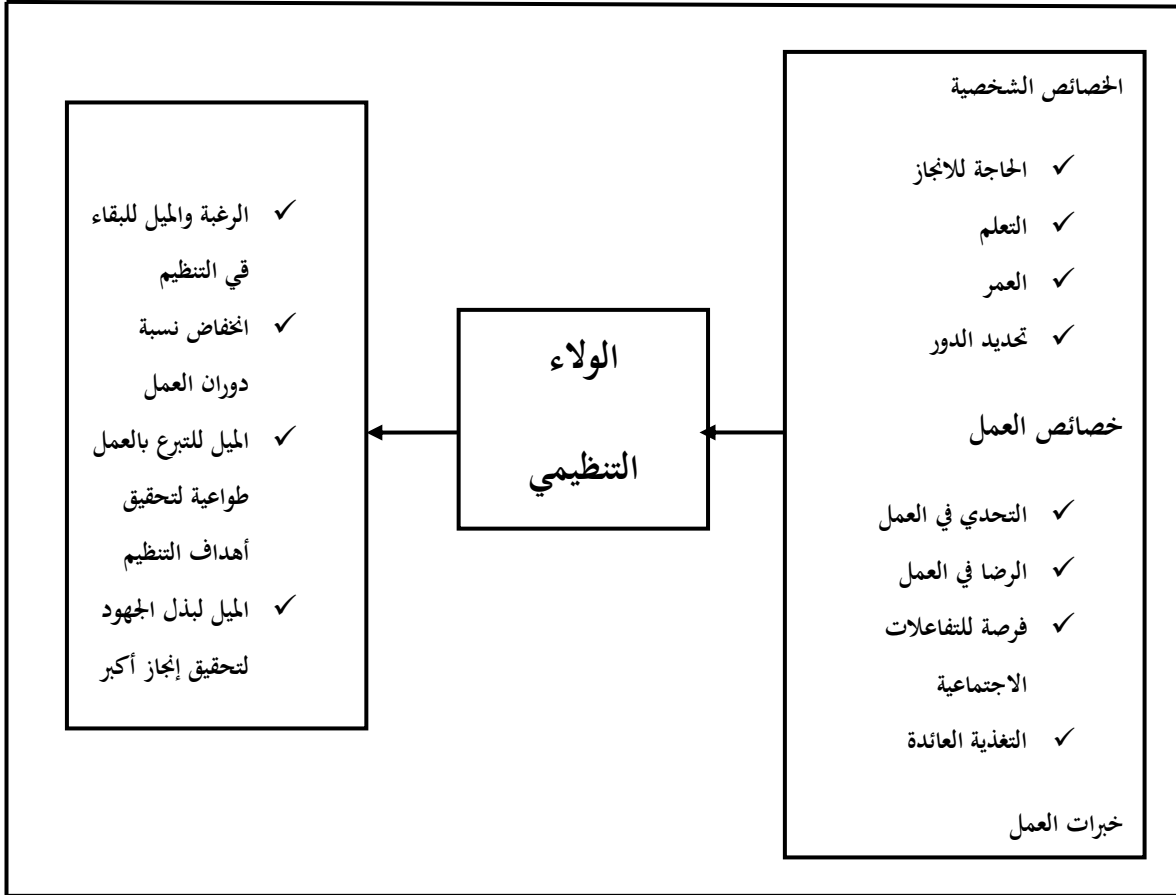
ثالثاً: الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الفرد مع المؤسسة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد.

الفرع الثاني: نموذج سيترز (Setters) 1977

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل مع كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمؤسسته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة

قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين سيترز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك، متبعاً منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها الشكل رقم (07)

الشكل رقم (07): مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سيترز.



المصدر: (أبو العلا، 2009، صفحة 42)

الفرع الثالث: نموذج ستاو وسلاتيك (Staw And Salanick) 1977

ويعتمد على ضرورة التفريق بين النموذجين من الولاء هما:

أولاً: الولاء الموقفى:

وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه "الصندوق الأسود"، حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسساتهم.

ثانياً: الولاء السلوكي:

يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة، على تطوير علاقة الفرد بمؤسسته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المؤسسات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

الفرع الرابع: نموذج انجل و بيرى (Angle and Perry) 1983

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الالتزام التنظيمي، ويمكن تصنيفها في

نموذجين رئيسيين هما:

أولاً: نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاماً، واضحاً وثابتاً وطوعياً، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى مؤسسة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة، والتي تتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمؤسساتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المؤسسة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدد على أساسها ولاء الفرد لمؤسساتهم.

ثانيا: نموذج المؤسسة كأساس الولاء التنظيمي:

يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المؤسسة وهي التي تحدد الالتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المؤسسة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته مقابل قيام المؤسسة بتلبية تلك الحاجات والأهداف، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمؤسسة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى " بالعقد النفسي " الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين - الفرد والمؤسسة- لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المؤسسة، وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المؤسسة الفرد وتعالج بها حياته، تمثل أساسا الآلية التي تقود إلى التزام الفرد أو عدم التزامه للمؤسسة التي يعمل بها، بحيث أن المؤسسة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين مؤسسته.

المطلب الثالث: آثار الولاء التنظيمي

بالإضافة إلى ما تم ذكره سلفا حول أهمية الولاء التنظيمي بشكل عام، يمكن تحديد تأثير الولاء التنظيمي على الأفراد والمؤسسات بالنقطتين التاليتين: (محمود صديق، 2015، الصفحات 23-24)

الفرع الأول: آثار الولاء التنظيمي على مستوى الفرد: وتنقسم هي الأخرى إلى قسمين:

أولا: القسم الأول:

وتتمثل في آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، حيث نجد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، ورضا الفرد الوظيفي يجعله يبنى أهداف المؤسسة ويعتبرها أهدافه ويعمل جاهدا على تحقيقها. وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطور الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف، وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الأفراد العاملين الخاصة

خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل، إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.

ثانياً: القسم الثاني:

ويتمثل في آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد: فالعامل ذو الولاء المرتفع يكون مجداً في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية، كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعتبرها أهدافه، كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمؤسسة لثقتة أن المؤسسة ستكافئه على ولائه وإخلاصه.

الفرع الثاني: آثار الولاء التنظيمي على مستوى المؤسسة

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمؤسسة، كإخفاض معدل دوران العمل واستقرار العمالة والانتقال في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمؤسسة، وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية العامل وأدائه، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضاً أن للولاء التنظيمي تأثير سلبياً على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المؤسسة عن طرق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل، وتتمثل فيما يلي:

1. التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.
2. انخفاض الإنتاجية فعند تدريب عامل جديد ستنخفض الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب العامل.
3. الغياب عن العمل أو تركه من قبل العاملين قد يكون له أثر سلبي على معنوية العاملين المتبقين، الأمر الذي قد يزيد عدد من يغيب أو يترك العمل، وهذه المشكلات تكون أكثر عمقا عندما تكون بين القادة الإداريين أصحاب المناصب المرتفعة.

4. المؤسسة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها، هذا بدوره يسهل على المؤسسة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارة عالية.

المبحث الثالث: التسويق الداخلي و أثره على الولاء التنظيمي

التوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي هو التأكد من أن العاملين يشعرون أن الإدارة تهتم بهم وتلبي احتياجاتهم، والتطبيق الناجح يظهر من خلال المواقف الإيجابية للعاملين تجاه عملهم بما في ذلك الولاء التنظيمي، والتفاعل التنظيمي.

التأثير الإيجابي الناتج من التسويق الداخلي يعني أن العاملين سوف يبذلون الحد الأقصى بدلا من الحد الأدنى من الجهد وبالتالي تلبية أفضل لاحتياجات ورغبات العملاء الخارجيين، وعدم وجود التزام وولاء للعاملين يمكن أن يكون ضارا للمؤسسة، فالعلاقات تبدأ من الداخل إلى الخارج، إن المؤسسة التي ترمي إلى الحصول على العملاء الخارجيين، عليها أولا أن تضمن ولاء العاملين فيها لأن هؤلاء إن كانوا سعداء في عملهم فإنهم يعكسون أثر طيبا حولها عن طريق معاملتهم للعملاء أثناء عملهم في أحاديثهم عنها في علاقتهم الشخصية، وعلى العكس من ذلك فإن العاملين المتذمرين الساخطين بإمكانهم هدم برامج العلاقات العامة من أساسها بتصرفاتهم وأقوالهم التي يمكن أن تترك أسوأ الآثار لدى الناس من حولهم.

(العالمول، 2016، الصفحات 43-44)

المطلب الأول: تدريب وتمكين العاملين وأثرهما على الولاء التنظيمي

سنشير في هذا المطلب إلى أثر كل من البعدين تدريب العاملين وتمكين العاملين على الولاء التنظيمي، وهم كالتالي:

الفرع الأول: أثر تدريب العاملين على الولاء التنظيمي

يلعب التدريب دورا مؤثرا في تحقيق الولاء للمؤسسة، بحيث يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تواجه العاملين، كما يمكن من خلاله إتاحة الفرصة لإطلاق القدرات الكامنة للعاملين، وتزويدهم بالمهارات التي قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة لتحقيق إشباع حاجات الزبون الخارجي بأفضل صورة، مما يساعد وينمي ويوفر الفرص أمام العاملين للتطوير والتحفيز والترقية، وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة وهو تحقيق رضا الزبون ويعزز من شعور الولاء، كما يساهم التدريب في إكساب الموارد البشرية الولاء الراسخ والقناعة في

الوظيفة والقدرة على التحرك في جميع الاتجاهات. (منصوري و جودي، 2018، صفحة 11)

الفرع الثاني: أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي

تمكين العاملين يعد أحد أهم الأساليب التي تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتسمح لهم بالمشاركة في المعلومات بغرض الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل، ورفع قدراتهم على تحمل المسؤولية، وبالتالي رفع مستوى ولائهم التنظيمي. كما ويقوم التمكين على منح العاملين حرية وقوة التصرف وتحمل المسؤولية مما يجعلهم يشعرون بأهميتهم عند الإدارة، وبتقديرها لهم وثقتها بهم، ويرمي إلى إشراف العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرارات والتصرف بحرية في المواقف التي يواجهونها. (قوز، 2016، صفحة 51)

المطلب الثاني: فرق العمل و التحفيز وأثرهما على الولاء التنظيمي

سنشير في هذا المطلب إلى أثر كل من البعدين فرق العمل والتحفيز على الولاء التنظيمي، وهم كالتالي:

الفرع الأول: أثر فرق العمل على الولاء التنظيمي

إن استخدام فرق العمل بشكل جماعي يزيد من سيادة جو العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تقوم على الإيمان بقيمة الفرد في المؤسسة، وباستخدام العمل الجماعي تتوفر شبكة واسعة من الاتصالات بين العاملين بعضهم البعض وبين قادتهم، وهذه الاتصالات توفر كم هائل من المعلومات الصحيحة، بالإضافة إلى انخفاض نسبة الصراعات والنزاعات في العمل، التعاون، إلى غير ذلك من الأمور التي تؤدي إلى النتائج الجيدة. وبالتالي فلا شك انه في ظل العلاقات الإنسانية الفعالة يستطيع العاملون إشباع حاجاتهم الفسيولوجية وحاجاتهم الاجتماعية، مما يسبب لهم نوعا من الاستقرار والرضا الوظيفي الذي هو نتاج الولاء التنظيمي. وبالتالي ولائهم نحو مؤسساتهم والعمل على تحقيق أهدافها من خلال قدرتهم على تحقيق رضا العملاء. (منصوري و جودي، 2018، صفحة 12)

الفرع الثاني: أثر التحفيز على الولاء التنظيمي

يشير التحفيز إلى مجموعة من العوامل والمؤشرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر جهد في عمله والابتعاد عن ارتكاب أخطاء لا يحمد عقباها، مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباعه لحاجاته المتعددة والوصول إلى الأهداف التي يريد بلوغها من خلال عمله وضمأن بقاء العمال بالمؤسسة، وتحسيد روح الانتماء والولاء في نفسياتهم.

وهناك بعض الدراسات توصلت إلى وجود علاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي فإذا توفرت هذه المدخلات فإن هذا سيدفع الأفراد تلقائياً للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي، من خلال ارتفاع الشعور بالاستقرار الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية وارتفاع معدلات الأداء. (سويسي، 2018، صفحة 164)

المطلب الثالث: الدعم الإداري والاتصال الداخلي وأثرهما على الولاء التنظيمي

سنشير في هذا المطلب إلى أثر كل من البعدين الدعم الإداري والاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي، وهم كالتالي:

الفرع الأول: أثر الدعم الإداري على الولاء التنظيمي

يشير الدعم الإداري إلى استجابة المؤسسة لاحتياجات الموظفين الذين يبذلون الجهد للإنتاج ومساعدتهم في أداء تلك الخدمات من خلال توفير كافة الإمكانيات المتاحة وتشجيعهم وتدريبهم على الأداء، انطلاقاً من مبدأ التبادل ينبغي على المؤسسة أن تقدم الرواتب والمكافآت المناسبة للعاملين وتحافظ على حقوقهم الاجتماعية وتشعرهم بالمزيد من القيمة والاحترام وهو ما ينفعهم لبذل المزيد من الجهد، وتحقيق أهداف المؤسسة ويغلق لديهم الولاء التنظيمي. (ديري، 2014، صفحة 110)

الفرع الثاني: أثر الاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي

يلعب الاتصال الداخلي دوراً إيجابياً في تحقيق الولاء التنظيمي داخل المؤسسة، حيث يضع العاملين أمام صورة واضحة من تاريخ المؤسسة، رسالتها، رؤيتها وأهدافها، ليتمكنوا من خلق انطباع إيجابي لدى الزبائن عن صورة المؤسسة مما يعزز ويشجع العلاقات الاجتماعية وغير الرسمية بين العاملين، بحيث يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي زيادة ولائهم للمؤسسة، وما يترتب عن ذلك بانعكاس إيجابي على أدائهم، ومنه نستنتج أن الاتصال الداخلي دور في تحقيق الولاء التنظيمي. (الإبراهيمي، 2013، صفحة 289)

خلاصة الفصل:

تبين من خلال هذا الفصل أن الولاء حالة وجدانية تتمثل في الإخلاص والوفاء والالتزام والارتباط بشيء هام في حياة الفرد، ومنه يعد الولاء التنظيمي حالة شعورية نفسية تكمن في مدى الانسجام الذي يوليه الفرد اتجاه مؤسسته وقيمها وأهدافها ورغبته في البقاء . هذا الولاء التنظيمي لا يحقق دون توفر تسويق داخلي فعال في المؤسسة التي يعمل فيها هذا الفرد، و قد خلصنا إلى ما سبق من خلال تطرقنا إلى مراحل وأهميته، كما أشرنا إلى أبعاد (الولاء العاطفي، المستمر والأخلاقي)، مقوماته، مداخله والنماذج المفسرة له وكذا عوامل المؤثرة في تكوينه، ثم تطرقنا إلى آثاره لما له من آثار على الفرد والمؤسسة.

وبالتالي نستخلص أن المؤسسات تستطيع تحقيق درجة عالية من الولاء التنظيمي من خلال برامج التسويق الداخلي مثل: تمكين العاملين، التحفيز، التدريب، الاتصال الداخلي، والدعم الإداري، وكذا فرق العمل، إذ أن كل هذا يصب في نهاية المطاف في وعاء زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية ويشجع العاملين على أن يكونوا جزءا من المؤسسة ويعملون بكل جد وإخلاص في تحقيق أهدافها.

وحتى نتعرف أكثر على أثر هذه الأبعاد الستة على الولاء التنظيمي، سنحاول القيام في الفصل الموالي بدراسة ميدانية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-.

الفصل الثالث

دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-

تمهيد

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من التسويق الداخلي والولاء التنظيمي من جانبيهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-، حيث سنحاول تحديد أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي للعمال الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-، وذلك من خلال ثلاث مباحث، هي كالآتي:

المبحث الأول سنقدم فيه مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-، من خلال إعطاء نظرة عامة عن الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز، التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة- تبيان خصائص التقييم فيها وهيكلها التنظيمي.

والمبحث الثاني سنشير فيه إلى الإطار المنهجي للبحث من خلال أربع مطالب: إذ نبين منهج البحث، مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها والخصائص الشخصية، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، بالإضافة إلى صدق وثبات أداة البحث.

وفيما يخص المبحث الثالث سنتناول فيه عرض نتائج الدراسة وتحليلها، واختبار فرضيات وتفسير الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-

تعتبر المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز قطب من أقطاب النمو التي تم إنشائها عند استقلال الجزائر، وهي إحدى المؤسسات الوطنية الرائجة المعتمد عليها في إنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية على مستوى الوطن وقوة إنتاج ضخمة، كما تحتل الصدارة في إنتاج الطاقة الكهربائية و تستحوذ على السوق الجزائرية دون منافس نظرا لقوتها وقوة تسييرها ورأسمالها الضخم.

المطلب الأول: نظرة عامة عن المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

تعتبر المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز، حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية. و فيما يلي تعريف بالمؤسسة، أهدافها وهيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: تعريف بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

تعد المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز هي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز **La Société de distribution d'Electricité et de Gaz - Sonelgaz**، تأسست في 1969/07/28 كمؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر القنوات بالجزائر، ومنذ نشأتها عرفت المؤسسة عدة تطورات يهيكلها التنظيمي تحسينا لطريقة التسيير لتكون في مستوى التطور والتقدم الاقتصادي على المستوى الوطني والعالمي. وفي سنة 1991 غيرت سونلغاز طبيعتها القانونية بتحويلها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري (**EPIC**)، لتصبح مؤسسة ذات أسهم (**SPA**)، برأس مال: 15 مليار دج سنة 2002، وفي سنة 2009 أصبحت مؤسسة ذات أسهم بقرار رسمي من طرف الدولة وأصبح اسمها مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، وتم هيكلتها هذه المؤسسة كمجمع يحتوي على العديد من الفروع حسب طبيعة النشاط الذي يقوم به كل فرع. (مديرية توزيع الكهرباء والغاز؛ مصلحة المستخدمين؛).

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

تعمل المؤسسة من أجل تحقيق العديد من الأهداف لما تمتلكه من قدرات ومؤهلات كبيرة لعل أهمها طموحها في

أن تصبح من بين المؤسسات الخمس الأولى في الحوض المتوسط في مجال الكهرباء والغاز، معتمدة في ذلك على:

(WWW.SONELGAZ.DZ)

✓ التحسين والرفع من جودة خدماتها.

✓ تطبيق الجودة في مجالات التسيير وإدارة الأعمال.

✓ العمل على تقليص التكاليف.

كما تعمل المؤسسة على مجارات مختلف التطورات التكنولوجية والمعرفية واستغلالها في خدماتها، من خلال تنمية

المهارات والخبرات لدى عمالها وتعزيز رضاهم الوظيفي من أجل تحقيق الأداء التنافسي.

بالإضافة لذلك تعي المؤسسة الأهمية البالغة للمسائل البيئية، لذلك فهي تعمل بجدية من أجل تحقيق تنوع مصادر

الطاقة الكهربائية اعتمادا على الموارد المتجددة خصوصا الطاقة الشمسية التي تمتلك فيها الجزائر إمكانيات ضخمة.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز

يضم الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية سونلغاز ما يلي: (WWW.SONELGAZ.DZ)

I. مجلس الإدارة: ويضم كلا من:

✓ وزير الطاقة

✓ وزير المالية

✓ وزير مساهمات الدولة

✓ ممثل عن رئاسة الجمهورية

✓ المسؤول الحكومي المكلف بالتخطيط

II. الرئيس المدير العام: يشرف على أربع مدراء فرعيين موزعين حسب مستويات هرمية، تضم هي الأخرى خمسة عشر

مديرا مركزيا كما يلي:

1. المستوى الأول: ويضم:

✓ مديرية الأعمال والضبط.

✓ مديرية الموارد البشرية.

✓ مديرية المحاسبة والمراقبة.

✓ مديرية الإستراتيجية والتطوير.

2. المستوى الثاني: ويضم:

✓ مديرية التنظيم والإعلام الآلي.

✓ مديرية المالية.

✓ مديرية الإدارة العامة.

3. المستوى الثالث: ويضم:

✓ مديرية إنتاج الكهرباء.

✓ مديرية نقل الكهرباء.

✓ مديرية قيادة النظام الكهربائي.

✓ مديرية التوزيع.

4. المستوى الرابع: ويضم:

✓ مديرية نقل الغاز.

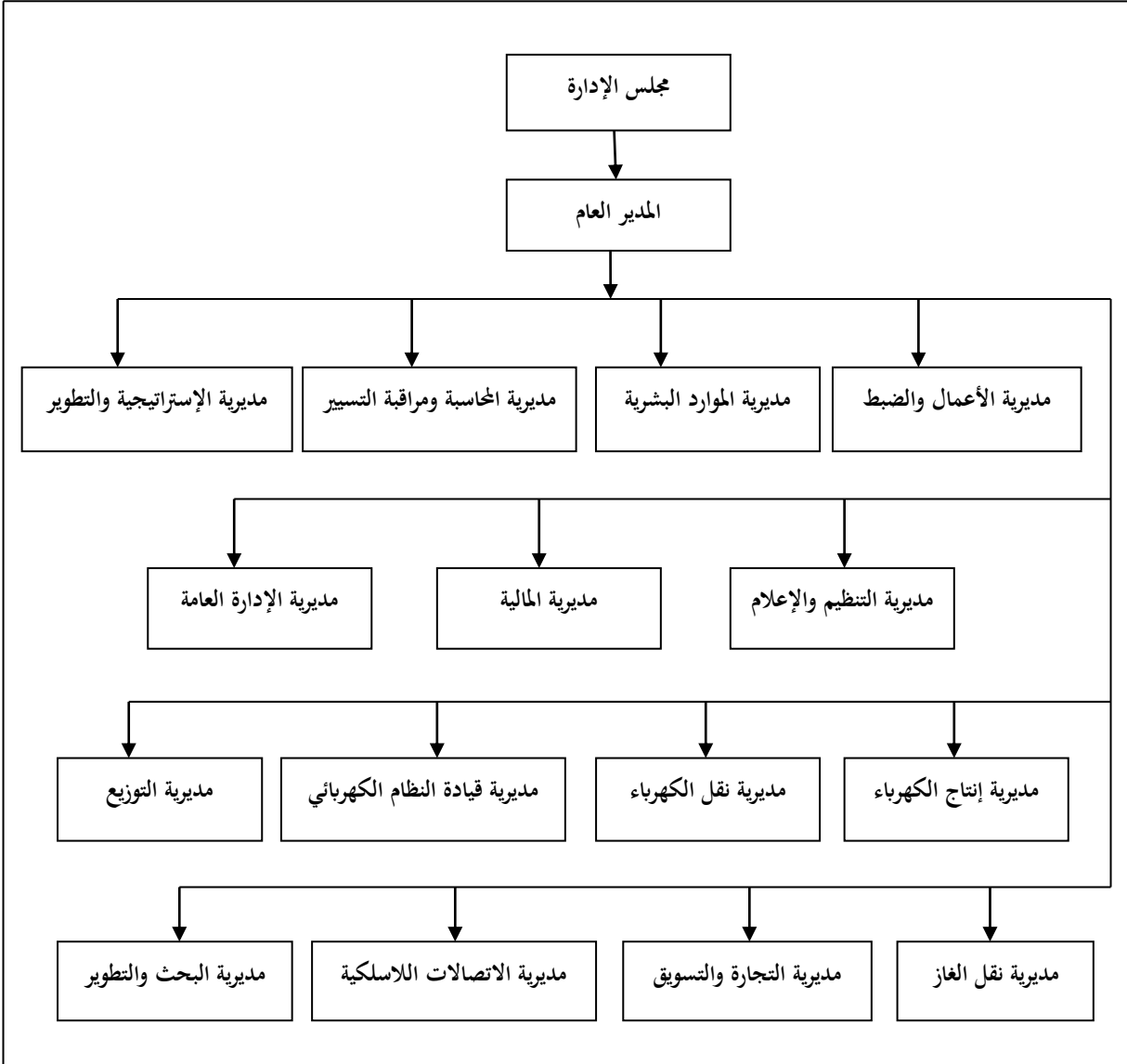
✓ مديرية التجارة والتسويق.

✓ مديرية الاتصالات اللاسلكية.

✓ مديرية البحث والتطوير.

كما ويظهر الهيكل التنظيمي كما يلي:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز



المصدر: (WWW.SONELGAZ.DZ)

المطلب الثاني: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة - وهيكلها التنظيمي

نظرا لكون دراستنا كما سيأتي فيما بعد ستستهدف المديرية الجهوية للتوزيع ببسكرة فنسخدم عرضا بسيطا لهذه

المديرية ووصفا لمختلف وظائفها.

الفرع الأول: تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة -

تتبع هذه المديرية فرع التوزيع للوسط (SONELGAZ DISTRIBUTION CENTRE)، منذ

2006 إلى جانب كل من المديريات الجهوية: (WWW.SONELGAZ.DZ)

- ✓ البلدية
- ✓ البويرة
- ✓ المدية
- ✓ تيزي وزو
- ✓ الجلفة
- ✓ ورقلة
- ✓ الوادي
- ✓ الأغواط
- ✓ غرداية
- ✓ غرداية
- ✓ إليزي
- ✓ تامنراست

وتضم المديرية الجهوية للتوزيع ببسكرة فروع هي:

- ✓ مركز التوزيع بطولقة
- ✓ مركز التوزيع بأولاد جلال
- ✓ مركز التوزيع بسيدي عقبة
- ✓ مركز التوزيع ببسكرة المدينة

تخدم المديرية 121717 مشترك في مجال الكهرباء عن طريق شبكة وصل طولها في نهاية سنة 2007 إلى 5870,873 كلم، أي بزيادة قدرت ب 86,637 كلم مقارنة مع 2006، و 48760 مشترك في مجال الغاز مرتبطين بشبكة بلغ طولها 909,436 كلم عند نهاية ديسمبر 2007، وهذا بزيادة قدرت ب 76 كلم مقارنة بنفس الفترة من سنة 2006.

كما ونجد أن الموارد البشرية في المديرية مقسمين إلى (03) أصناف وكل صنف يقسم إلى فئات:

1. صنف الإطارات: ويحتوي فئتين:

- ✓ فئة الإطارات السامية وهي المسؤولة عن الهياكل وتضم مديري الوحدات ورؤساء الأقسام والمصالح.
- ✓ فئة الإطارات غير المسؤولة سلميا وهي الفئة التي تضم المهندسين المكلفين بالدراسات.

2. صنف أعوان التحكم: ويتضمن هذا الصنف فئتين هما:

- ✓ فئة أعوان التحكم المؤطرين: وهي الفئة التي تضم رؤساء الفرق ورؤساء الشعب.
- ✓ فئة أعوان التحكم عبر المؤطرين: كالتقنيين الرئيسيين للدراسات.

3. صنف أعوان التنفيذ: ويحتوي على فئة واحدة من العمال هم:

- ✓ العمال الذين ينتمون لمهنة عامل مهني مختص كالكهربائي التوزيع وغازي التوزيع وغيرهم.

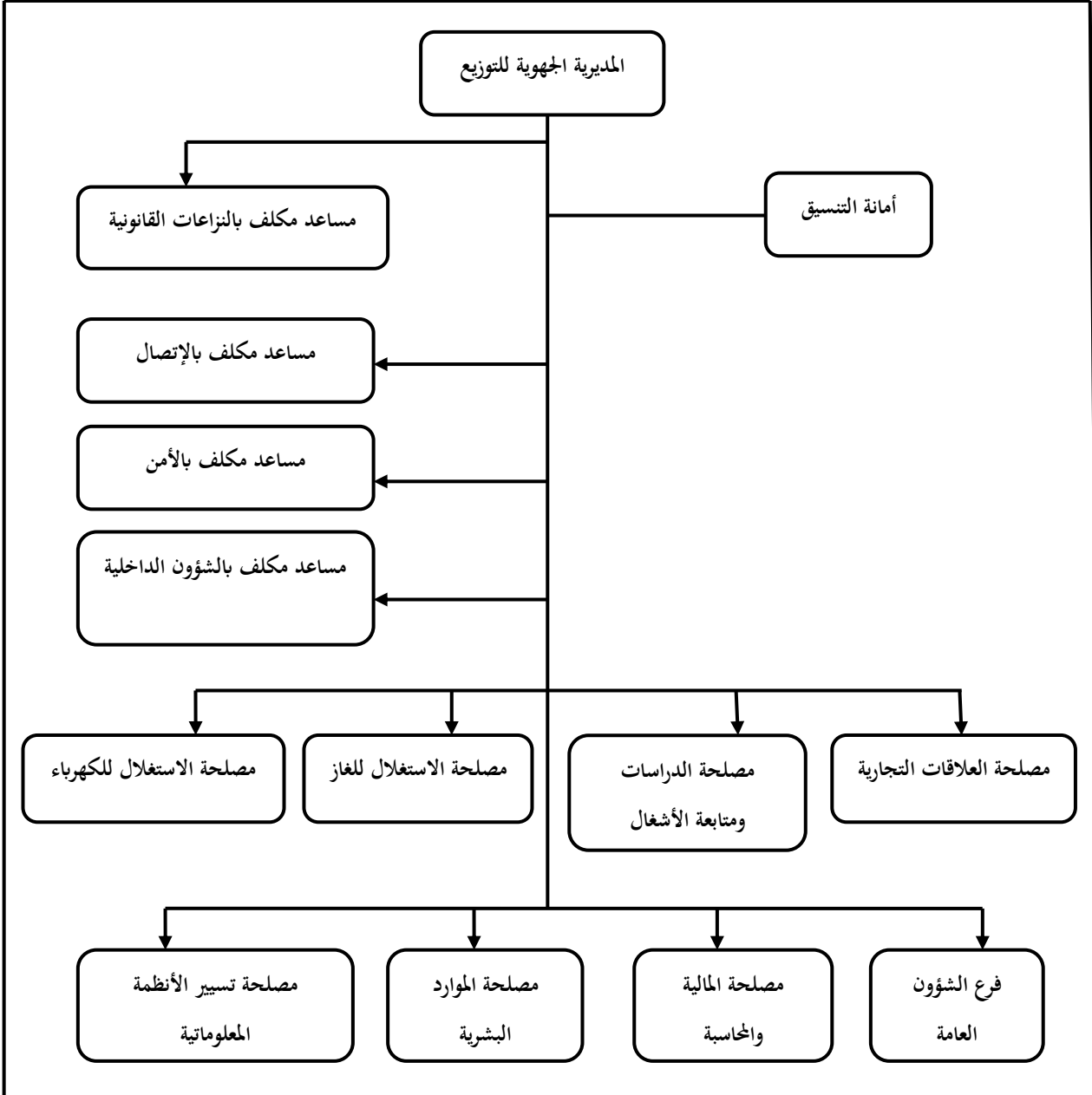
ويسهر على خدمة هذا العدد من الزبائن مجموعة من العمال وصل عددهم إلى 341 عامل موزعين حسب مستوياتهم التنظيمية إلى:

- ✓ 67 إطارا.
- ✓ 214 عون تحكم.
- ✓ 60 عون تنفيذ.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-

يعبر الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة على الأقسام والوحدات المكونة لها وكذا المهام الموكلة لأي قسم، وعليه نوضح في الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-.

الشكل رقم (09) الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بسكرة -



المصدر: (WWW.SONELGAZ.DZ)

يضم الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة- كما هو موضح في الشكل رقم (09) العديد من المصالح التي تعمل على ضمان السير الحسن لنشاطات المديرية، وتمثل في: (مديرية توزيع الكهرباء والغاز؛ مصلحة المستخدمين؛)

I. المديرية الجهوية للتوزيع

تمثل قيمة الهرم بالمؤسسة مكلفة في حدود معينة بضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية وإيصالها إلى زبائن المؤسسة في أحسن الظروف ذات النوعية الجيدة بالاستمرارية في التقييم والسعر المناسب.

1. أمانة التنسيق.

2. المكلف بالاتصال: يقوم بالعديد من المهام نذكر منها ما يلي:

- ✓ تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة إلى الجمهور والزبائن باستعمال كل الوسائل المتاحة.
- ✓ المشاركة مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية.
- ✓ اقتراح مواضيع الإشهار وإعلام الزبائن حسب الطبيعة المحلية.
- ✓ ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال

3. المكلف بالقضايا القانونية

- ✓ يعد الممثل القانوني للمؤسسة في المحكمة والمجلس القضائي.
- ✓ يتابع تنفيذ القرارات القانونية
- ✓ يتكفل بكل القضايا القانونية: كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات توزيع الكهرباء والغاز، أو الشكاوي ورفع الدعوة ضد المديرية من طرف الزبائن.
- ✓ يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني (رفع دعوى قضائية).
- ✓ تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها وقت الضرورة.

4. المكلف بالأمن والوقاية: ويقوم بالمهام التالية:

- ✓ إعداد مخطط للزيارات المرجحة للنشاطات التحسينية.

- ✓ تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية CHS.
- ✓ السهر على تطبيق كل الإجراءات الوقائية في مجال النظافة والأمن.
- ✓ إعداد الإحصائيات حول حوادث الغاز والكهرباء مع المصالح التقنية.

5. المكلف بالأمن الداخلي: يقوم ب:

- ✓ المتابعة الميدانية لكل المقاييس الأمنية داخل المديرية (الحراس، الجدران).
- ✓ تقرير دوري إلى المسؤولين حول الوضعية الأمنية للمديرية ومختلف وكالاتها.
- ✓ إعداد تقرير فوري بعد حدوث أي طارئ مباشر.
- ✓ إعداد مخطط الامن الداخلي (سري جدا) بالتعاون مع المصالح الأمنية للولاية.

II. أقسام المديرية الجهوية للتوزيع:

1. قسم استغلال الشبكات الكهربائية والغازية: Exploitation Elec et GAZ

يهتم بمراقبة واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية، صيانة وتطوير الشبكتين السابقتين، القيام بالأشغال تحت

التوتر TST (الكهرباء).

2. قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز) Etude d'Exécution et Travaux Elec et GAZ

أغلب مهامه بالميدان، وله ثلاثة مصالح:

- أ- مصلحة الدراسات والأشغال: تقوم بكل ما يتعلق بالدراسة (الموقع، المخططات).
- ب- مصلحة السوق والبرمجة: إنشاء الطلبات الخاصة برخص الحفر، البناء، استقبال مخطط التشفير الخاص بمقدار الأشغال المرسل من مصلحة الدراسات وغيرها من مهام تخص السوق والبرمجة.
- ج- مصلحة تسيير الاستثمار:

- ✓ تسيير القروض الخاصة بأمر الدفع ومتابعة تنفيذها.
- ✓ استقبال وإجراء الأمر بالدفع لكل فواتير المؤسسات المنفذة للمشاريع.

✓ إنشاء عناصر الإحصاء الخاصة بتحقيق المشاريع (الفيزيائية والمالية).

✓ فتح وإغلاق رخص البرامج.

3. قسم العلاقات الخارجية Division Relation Commerciales

له خمس وكالات تجارية: بسكرة1، بسكرة2، طولقة، سيدي عقبة، أولاد جلال، وبها مصلحتين:

أ- مصلحة التقني التجاري: وهي مصلحة مسؤولة على متابعة طلبات الزبون MT/MP (ذو التوتر المتوسط/

ذو الضغط المتوسط) ومختلف الوثائق الخاصة بإيصالات جديدة لزبون جديد، أو إحداث تغيرات على مستوى

الشبكة، إضافة إلى فوترة كل الأشغال الخاصة بطلب الزبون الجديد أو زبون مشترك.

ب- مصلحة الزبائن: تهتم بكل أمور الزبائن وملفاتهم (فوترة وتحصيل الديون).

4. قسم تسيير الأجهزة المعلوماتية Gestion des systèmes inforatiques ، ويقوم ب:

✓ تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي على مستوى المديرية والمصالح التقنية لها.

✓ تطوير تطبيقات المعلوماتية، طبع الفواتير الكهربائية.

✓ تحليل إحصائيات المشتريات والمبيعات.

5. قسم المالية والمحاسبة: ويقوم بعدة مهام أهمها:

✓ تحضير الميزانية

✓ إعداد الجداول البيانية لحصيلة الأنشطة للمديرية

✓ ضمان مراقبة ومحاسبة كل العمليات المالية

✓ تسيير الحسابات البنكية والبريدية

6. قسم الموارد البشرية Ressources Humaines ، ويهتم ب:

✓ توزيع الإطارات بالمؤسسة.

✓ تسيير الموارد البشرية (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، التربصات (داخلية أو خارجية،

العطل، الأجر...)).

7. قسم الوسائل العامة *Affaire Générales*:

التمكين مع وضع السياسات تنموية على أسس علمية لتطوير وظيفة الموارد البشرية، كاعتماد نتائج التقييم في تحديد احتياجات التدريب واستحقاقات التحفيز والترقية والنقل، وكل ما يتعلق بتنمية شؤون العمال.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

سننظر في هذا المبحث إلى مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة، صدق وثبات أدوات البحث.

المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعرف "بأنه طريقة للبحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها"، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة أبعاد التسويق الداخلي وأثرها على الولاء التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-.

المطلب الثاني: مجتمع، عينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد المجتمع وعينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في الأفراد العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ (341) فردا، عينة البحث أخذت بشكل عشوائي من كل المستويات التنظيمية، أين قمنا بمسح شامل بتوزيع الاستمارات على الكل واسترجاع ما مقداره 40 استبانة وذلك عبر زيارات ميدانية، وبعد فحصها تم استبعاد (03)

استبانات نظرا لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة، وبهذا يصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هو

(37) استبانة، بنسبة (92,5%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية

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

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغيرات الشخصية والوظيفية		التكرار	
الجنس	ذكر	33	% 89,2
	أنثى	4	% 10,8
	المجموع	37	% 100
العمر	أقل من 30 سنة	3	% 8,1
	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	13	% 35,1
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	17	% 45,9
	أكثر من 50 سنة	4	% 10,8
	المجموع	37	% 100
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	6	% 16,2
	تقني سامي	14	% 37,8
	ليسانس	12	% 32,4
	ماستر أو مهندس	5	% 13,5
	دراسات عليا	0	% 0
	المجموع	37	% 100
	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		14	% 37,8
من 10 إلى أقل من 15 سنة		6	% 16,2

من 15 سنة فأكثر	15	40,5 %
المجموع	37	100 %
إداري	22	59,5 %
تقني	9	24,3 %
عون أمن	2	5,4 %
أخرى	4	10,8 %
المجموع	37	100 %

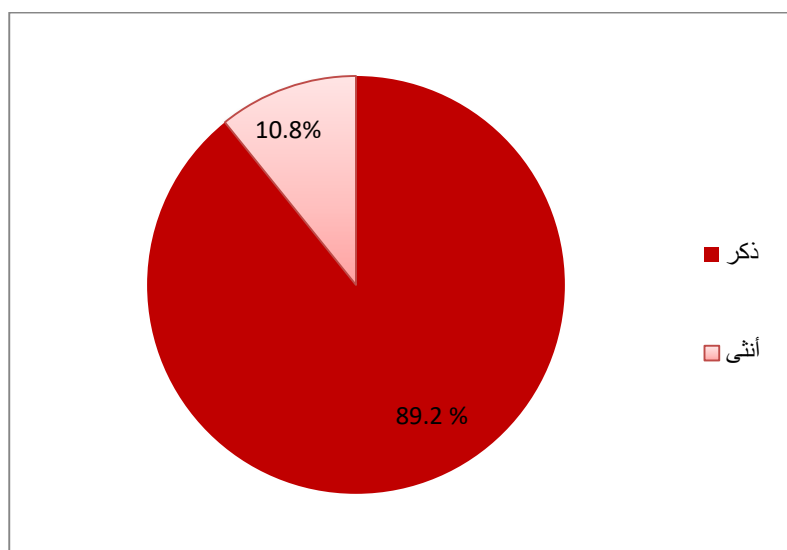
المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20)

يظهر من الجدول (02) أن غالبية الباحثين كانوا من ذكور، حيث بلغت نسبتهم (89,2 %) في حين بلغت

نسبة الإناث (10,8 %) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ويعود هذا إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة

كما يمكن تمثيل النتائج السابقة حول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: (من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي spss)

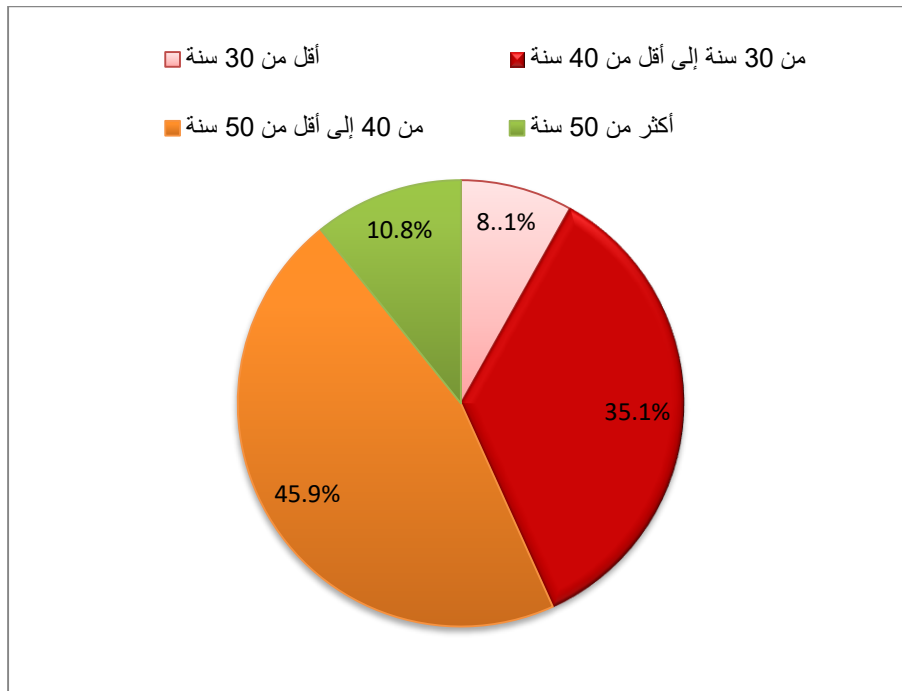
وبالنسبة للسن فيتضح من الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (40 إلى أقل من 50 سنة) و

ذلك بنسبة (45,9 %) في حين أن نسبة (35,1 %) تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى أقل من 40 سنة)، في حين

نجد أن نسبة (10,8%) راجعة لأفراد أعمارهم أكثر من 50 سنة، وأخيرا نسبة (8,1%) كانت لأفراد أعمارهم أقل من 30 سنة، وهذا يدل في أن معظم العاملين هم متوسطي الأعمار، أي أن المديرية تعتمد على فئة الشباب كما تولي اهتمام بذوي الخبرة .

كما يمكن تمثيل النتائج السابقة حول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

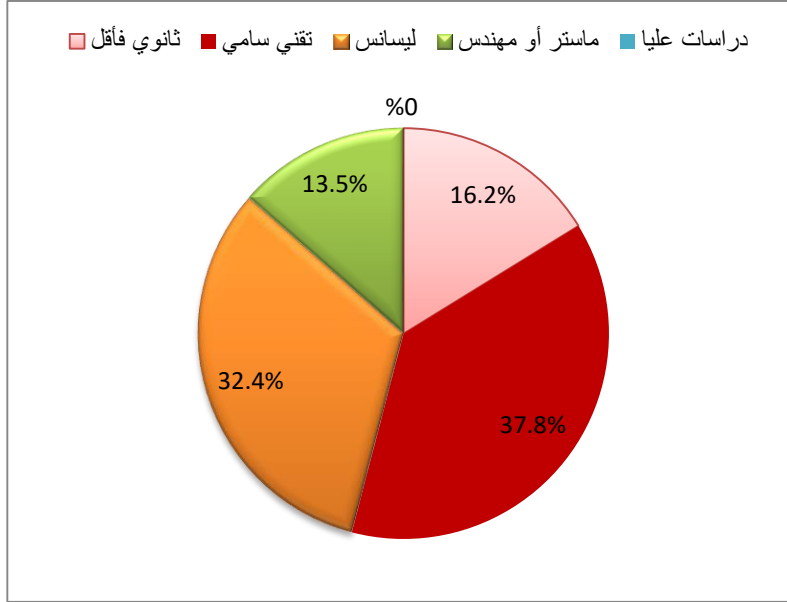


المصدر: (من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي spss)

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فنلاحظ أن أغلبية العينة من حملة شهادة تقني سامي، حيث بلغت نسبة الحاصلين على هذه الشهادة تقني سامي (37,8%)، مقابل (32,4%) من حملة شهادة ليسانس، في حين كانت نسبة حاملي شهادة البكالوريا فأقل (16,2%)، تليها نسبة (13,5%) من المهندسين و حملة شهادة الماستر، أما اقل نسبة فكانت لفئة الدراسات العليا المتخصصة و التي قدرت ب (0%). مما يدل على أن نسبة جيدة من العاملين في عينة الدراسة يتمتعون بخلفية علمية جيدة تمكنهم من أداء مهامهم بشكل سليم فضلا عن الإجابة على الاستبيان بشكل أفضل وأدق.

كما يمكن تمثيل النتائج السابقة حول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

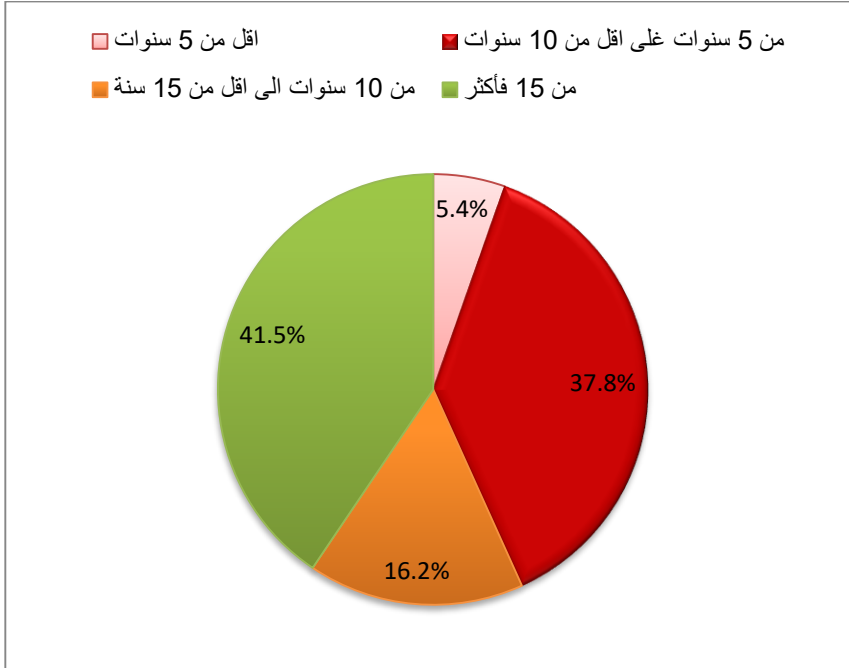


المصدر: (من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي spss)

وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (40,5%) منهم خبرتهم أكثر من 15 سنة، و (37,8%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (16,2%) من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (5 سنوات فأقل) فقد حددت نسبتهم بـ (5,4%) من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا ما يتماشى وطبيعة المؤسسة مع متغير السن.

كما يمكن تمثيل النتائج السابقة حول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

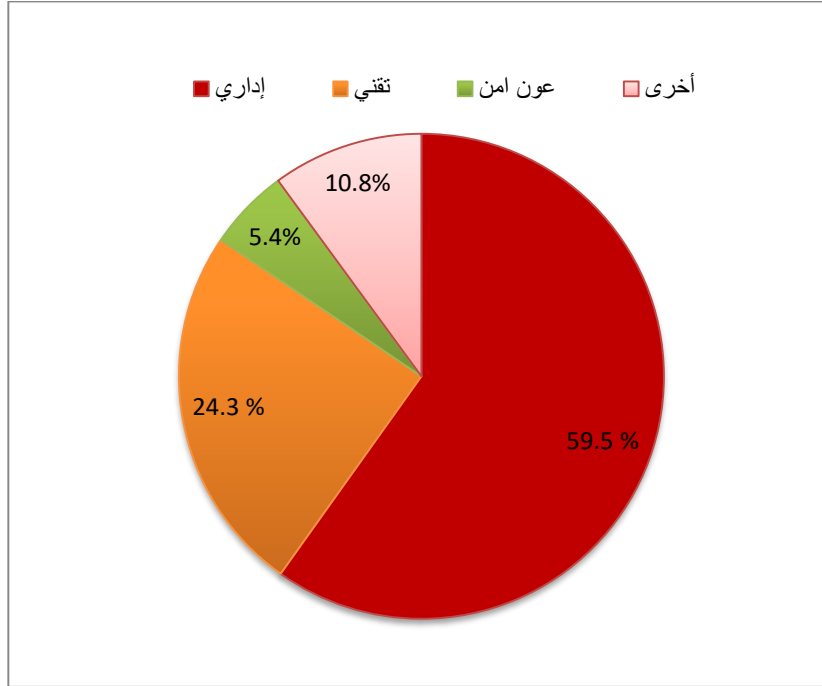


المصدر: (من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي spss)

أما فيما يخص نوع الوظيفة، فنلاحظ من خلال الجدول أنه بنسبة (5,59%) من الأفراد وظائفهم إدارية، تليها نسبة (3,24%) تخص أفراد يشغلون وظائف تقنية، في حين أن أعوان الأمن بلغت نسبتهم (4,5%)، وأقل نسبة كانت (8,10%) تخص الوظائف الأخرى.

كما يمكن تمثيل النتائج السابقة حول توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الوظيفة



المصدر: (من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي spss)

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

نتناول في هذا المطلب كل من مصادر وأساليب البيانات وهذا كما يلي:

الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

أولا: البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها

باستخدام برنامج Spss.V20 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات

الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ثانيا: البيانات الثانوية

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية و الملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

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

- ✓ إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- ✓ عرض الاستبانة على المشرفة من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- ✓ تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما تراه المشرفة.
- ✓ تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم (انظر للملحق رقم 01) .

✓ توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى 3 محاور كما يلي: (انظر الملحق رقم 02)

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بعينة الدراسة وتتكون من (5) فقرات.

المحور الثاني: خاص التسويق الداخلي وأبعاده المختلفة وتتضمن (33) عبارة، حيث قسمت إلى: (06) عبارات لتدريب

العاملين، (06) لتمكين العاملين، (05) عبارات لفرق العمل، (06) للتحفيز، (04) للدعم الإداري و (06) عبارات

للاتصال الداخلي.

والمحور الثالث خاص بمتغير الولاء التنظيمي ويتضمن (12) عبارة، بحيث بلغ عدد عبارات بعد الولاء العاطفي (4)

عبارات، وبعد الولاء المستمر (4) عبارات، في حين بلغ عدد عبارات بعد الولاء المعياري (4) عبارات.

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

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V20):

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

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

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

3. تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (تدريب

العاملين، تمكين العاملين، فرق العمل، التحفيز، الدعم الإداري، الاتصال الداخلي) على المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي.

4. اختبار معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي

للبينات (Normal Distribution).

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

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

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة) واختبار التوزيع الطبيعي

سنحاول في هذا المطلب دراسة الصدق الظاهري وصدق المحك لأداة الدراسة، وكذلك دراسة ثباتها وهذا كما يلي:

الفرع الأول: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)

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

أولاً: صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث و التأكد من أنها تخدم أهداف البحث، تم عرضها على هيئة من المحكمين من الأكاديميين المختصين في مجال الإدارة، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة، وطلب إليهم أيضاً النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وقامت الطالبة بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجرت التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما وتحقيقاً لأهداف البحث.

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

ثانياً: صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03). إذ بلغ معامل الصدق الكلي ما قيمته (0,977) وهو ما يدل على صدق أداة الدراسة، في مقابل (0,857) كمعامل صدق لعبارات محور الولاء التنظيمي، بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه و بذلك فإن معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو معامل مرتفع جداً ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث كبيرة جداً ومناسبة لأهداف هذا البحث.

الفرع الثاني: ثبات أداة البحث (Reliability):

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

جدول رقم (03): نتائج معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحاور
0,983	0,967	33	التسويق الداخلي
0,857	0,736	12	الولاء التنظيمي
0,977	0,956	45	جميع العبارات

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20)

من خلال الجدول رقم (03) يتبين أن معامل ثبات الاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ" بلغت قيمته (0,956) وهي قيمة مرتفعة، وكذلك كانت القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0,967) بالنسبة لعبارات محور التسويق الداخلي كذلك، في المقابل ما قيمته (0,736) بالنسبة لعبارات محور الولاء التنظيمي، وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة، أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادةتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.

الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق لمستوى التسويق الداخلي ومستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة لابد أولاً أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات وسنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفلطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3 , 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10 , 10]، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن

(Skewness) يجب أن تكون محصورة بين $[-1, 1]$ و(Kurtosis) محصورة بين $[-3, 3]$ ، في حين تطابق نتائج

دراستنا الدراسة الثانية.

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع

الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (04): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

المتغيرات	الحد الأدنى	الحد الأعلى	Skewness		Kurtosis	
			الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
الأبعاد	الإحصائيات	الإحصائيات	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري
تدريب العاملين	1,17	5,00	-0,579	0,388	0,068	0,759
تمكين العاملين	1,33	4,17	-0,345	0,388	-0,729	0,759
فرق العمل	1,00	5,00	-0,064	0,388	-0,905	0,759
التحفيز	1,00	4,50	-0,257	0,388	-0,834	0,759
الدعم الإداري	1,00	4,00	-0,292	0,388	-0,758	0,759
الاتصال الداخلي	1,00	4,17	-0,566	0,388	-0,340	0,759
التسويق الداخلي	1,09	4,12	-0,250	0,388	-0,555	0,759
الولاء العاطفي	1,25	4,25	-0,353	0,388	-0,374	0,759
الولاء المستمر	1,00	5,00	-0,097	0,388	0,391	0,759
الولاء المعياري	1,75	5,00	0,464	0,388	0,375	0,759
الولاء التنظيمي	1,58	4,25	-0,473	0,388	0,688	0,759

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20)

من خلال الجدول (04) يتضح أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين

$[-0,579$ و $0,464]$ وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات

التفطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين [0,688 و -0,905]، حيث تشير بعض الدراسات إلى أن هذا الأخير يجب أن يكون محصور بين [10 ، - 10]، في حين تشير الدراسات الأخرى الأولى إلى أنه يجب أن يكون محصورا بين [-3، 3].

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1- 3 الموضح في الجدول رقم (05)) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري التسويق الداخلي والولاء التنظيمي، واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المديرية، ونتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

ولتحديد مدى تطبيق التسويق الداخلي ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بسكرة ، قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الدراسة بشكل عام ولل فقرات المكونة لكل بعد، وسيتم التعامل معها لتفسير البيانات الناتجة على النحو التالي:

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

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
منخفضة	(2,32 - 1)
متوسطة	(3,66 - 2,33)
مرتفعة	(5 - 3,67)

المصدر: (من اعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة)

المطلب الأول: تحليل فقرات محور التسويق الداخلي

و يتم تحليل ذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول: ما مدى تطبيق التسويق الداخلي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة - ؟

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

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

عبارات محور التسويق الداخلي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1. تدريب العاملين	3,3514	0,84873	1	محايد
1	تتمت المؤسسة بتحديد الاحتياجات التكوينية وتعمل على توفيرها	3,57	1,144	1	متوسط
2	يستفيد جميع عمالي المؤسسة من دورات تكوينية	3,27	1,045	4	متوسط
3	تضع المؤسسة برنامجا تكوينيا واضحا	3,16	1,068	6	متوسط
4	تقيم المؤسسة درجة استفادة عاملها من الدورات التكوينية	3,19	1,023	5	متوسط
5	تنظم المؤسسة دورات تكوينية بشكل مستمر	3,49	0,961	2	متوسط
6	تنظر المؤسسة إلى تدريب وتطوير العاملين لديها على أنه استثمار وليس تكلفة	3,43	0,959	3	متوسط
	2. تمكين العاملين	3,0090	0,82771	3	متوسط
7	تشجع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية	3,38	1,089	1	متوسط
8	تتعاون المؤسسة مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه	3,14	1,110	2	متوسط
9	تعطي المؤسسة الحرية للعاملين فيها وتشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات	2,81	1,050	5	متوسط
10	تناقش المؤسسة مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية	3,05	0,815	3	متوسط

متوسط	4	1,010	2,92	تدعم المؤسسة ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له	11
متوسط	6	1,011	2,76	تحرص المؤسسة على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات	12
متوسط	2	0,97485	3,1459	3. فرق العمل	
متوسط	3	1,041	3,16	تشجع المؤسسة العاملين على العمل بروح الفريق	13
متوسط	1	1,065	3,24	تسود روح العمل الجماعي بالمؤسسة	14
متوسط	2	1,090	3,24	تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	15
متوسط	4	1,022	3,11	يعمل العاملون في شكل فرق عمل لتحسين مستوى أدائهم	16
متوسط	5	1,142	2,97	تهتم المؤسسة بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل	17
متوسط	1	0,93940	2,8018	التحفيز	
متوسط	5	1,056	2,68	تشعري المؤسسة بأني أحد أهم عوامل نجاحها	18
متوسط	2	1,153	2,95	تهتم المؤسسة بشكل كبير بشكاوي العاملين	19
متوسط	1	1,211	3,08	يستفيد جميع عمالي المؤسسة من الحوافز التي تقدمها هذه الأخيرة سواء كانت مادية أو معنوية	20
متوسط	6	1,132	2,68	يتسم نظام التحفيز بالمؤسسة بالعدالة والموضوعية	21
متوسط	3	1,071	2,73	توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة للعاملين	22
متوسط	4	1,127	2,70	أثلقى المدح والثناء من المسؤول المباشر عند إنجاز عملي بشكل جيد.	23
متوسط	3	0,86830	2,6959	الدعم الإداري	
متوسط	1	1,134	2,78	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات عاملينها في مجال عملهم	24
متوسط	3	1,184	2,65	تحرص المؤسسة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين مثل (المواصلات، التعليم)	25
متوسط	2	1,002	2,68	يتمتع العاملون بعلاقات جيدة مع الرؤساء	26

متوسط	2	1,002	2,68	تقدم المؤسسة الدعم الكافي لعمالها للقيام بوظائفهم	27
متوسط	2	0,84425	2,7838	الاتصال الداخلي	
متوسط	4	1,126	2,81	تتبنى المؤسسة وسائل اتصال حديثة في تأدية الأعمال فيها	28
متوسط	3	0,918	2,86	تساهم قنوات الاتصال الداخلية في تقريب آراء وقيم العاملين	29
متوسط	1	0,924	2,92	لا يجد العاملون صعوبة في تبادل المعلومات في ما بينهم داخل المؤسسة	30
متوسط	2	1,149	2,89	توفر المؤسسة كل المعلومات الكافية لعمالها المتعلقة بعملهم	31
متوسط	5	0,976	2,78	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح	32
متوسط	6	1,144	2,43	يستطيع العاملون الوصول إلى الإدارة العليا لطرح انشغالاتهم بسهولة	33
متوسط		0,74336	2,9754	التسويق الداخلي ككل	

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20)

من خلال الجدول رقم (06) نستخلص ما يلي:

1. **تدريب العاملين:** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "تدريب العاملين" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,35) بانحراف معياري (0,84)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الثلاثي (3,66 - 2,33)، والذي يشير إلى أن الآراء نحو القبول المتوسط، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث كانت اتجاهات آراءهم متوسطة على كل عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,27) و (3,57)، وهذا راجع لكون العاملين لم يحضوا ببرامج تدريبية كافية من طرف الإدارة وعدم وضع خطط تدريبية، وكذا عدم توفير جميع مستلزمات العملية التدريبية، وبالتالي عدم وجود تدريب فعال.

2. **تمكين العاملين:** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "تمكين العاملين" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,00)

بانحراف معياري (0,82)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (3,66 - 2,33)، والذي يشير إلى أن الآراء نحو القبول المتوسط، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث كانت اتجاهات آرائهم متوسطة على كل عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,38) و (2,76)، وهذا يعود لعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالشكل الكافي وعدم منحهم الصلاحيات الكافية التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على النحو أفضل في كل أجزاء المؤسسة.

3. **فرق العمل:** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "فرق العمل" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,14) بانحراف معياري (0,97)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (3,66 - 2,33)، والذي يشير إلى أن الآراء نحو القبول المتوسط، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث كانت اتجاهات آرائهم متوسطة على كل عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,24) و (2,97)، وهذا راجع لكون الإدارة لم تشجع على العمل الجماعي بالشكل الكافي وكذا لم تهتم بتبادل الأفكار مع العاملين.

4. **التحفيز:** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "التحفيز" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (80,2) بانحراف معياري (0,93)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (3,66 - 2,33)، والذي يشير إلى أن الآراء نحو القبول المتوسط، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث كانت اتجاهات آرائهم متوسطة على كل عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,08) و (2,68)، ويعود هذا لضعف تشجيع الإدارة للعمال وعدم تحفيزهم بالشكل الكافي، سواء كان تحفيزا ماديا أو معنويا.

5. **الدعم الإداري:** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "الدعم الإداري" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,69) بانحراف معياري (0,86)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (3,66 - 2,33)، والذي يشير إلى أن الآراء نحو القبول المتوسط، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث كانت اتجاهات آرائهم متوسطة على كل عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,78) و (2,65)،

ويفسر هذا بكون الإدارة لم تشجع العمال على التطوير الوظيفي والترقيات الوظيفية بالشكل الكافي، ولم تتح الفرصة للعاملين لأجل المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تهم مستقبل المؤسسة.

6. **الاتصال الداخلي:** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن بعد "الاتصال الداخلي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2,78) بانحراف معياري (0,84)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (2,33 - 3,66)، والذي يشير إلى أن الآراء نحو القبول المتوسط، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث كانت اتجاهات آرائهم متوسطة على كل عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,92) و (2,43)، ويعود هذا لعدم توفر المعلومات الكافية حول نشاطات المؤسسة، وقلة الثقة والتفاهم بين الطرفين وبالتالي نقص فعالية الاتصال.

7. **التسويق الداخلي ككل:** من خلال الجدول (06) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المتغير بلغ (2,97) بانحراف معياري (0,74)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (2,33 - 3,66)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو القبول المتوسط، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث كانت اتجاهات آرائهم متوسطة على كل عبارات هذا المتغير، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,43) و (3,57)، ويعني هذا أن التسويق الداخلي مطبق وموجود بأبعاده المدروسة وبدرجة متوسطة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الولاء التنظيمي

ويتم تحليل ذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة؟

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

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

عبارات محور الولاء التنظيمي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	1. الولاء العاطفي	3,1689	0,76161	2	متوسط
1	يصعب علي الالتحاق بمؤسسة جديدة والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه المؤسسة	2,97	1,142	4	متوسط
2	لا أتنازل عن عملي للعمل بمؤسسات أخرى	3,32	1,226	2	متوسط
3	أستمتع بالحديث عن عملي مع أصدقائي خارج نطاق العمل	3,00	1,247	3	متوسط
4	أعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المؤسسة	3,38	1,139	1	متوسط
	2. الولاء المستمر	3,1081	0,81125	3	متوسط
7	أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر	2,86	1,273	4	متوسط
8	أشعر أن لدي خيارات محددة في إيجاد عمل، لذا لا أفكر في ترك العمل	3,19	1,151	2	متوسط
9	أحب البقاء والاستمرار في عملي	3,49	1,096	1	متوسط
10	فرص العمل المتاحة في المؤسسات الأخرى غير مناسبة	2,89	0,936	3	متوسط
	3. الولاء المعياري	3,3784	0,78974	1	متوسط
13	أشعر بالالتزام الأخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في هذه المؤسسة	3,62	1,063	1	متوسط
14	أعتقد أن الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة أفضل للعامل	2,97	1,213	4	متوسط
15	أعتقد أن ترك العمل الحالي دون مبرر تصرف غير أخلاقي	3,59	1,040	2	متوسط
16	أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها	3,32	1,180	3	متوسط

متوسط		0,58013	3,2185	الولاء التنظيمي ككل	
-------	--	---------	--------	---------------------	--

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20)

من خلال الجدول رقم (07) نستخلص ما يلي:

1. **الولاء العاطفي:** من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد "الولاء العاطفي" جاء بالترتيب الثاني من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,16)

بانحراف معياري (0,81)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الثلاثي - (3,66 -

2,33)، والذي يشير إلى أن الآراء نحو القبول المتوسط، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث كانت اتجاهات

آرائهم متوسطة على كل عبارات هذا البعد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3,38) و (2,97)،

ويعود ذلك لقللة الارتباط العاطفي وشعور العاملين بضعف الاندماج والمشاركة داخل المؤسسة التي يعملون بها.

2. **الولاء المستمر:** من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد "الولاء المستمر" جاء بالترتيب الثالث من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,10)

بانحراف معياري (0,81)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الثلاثي - (3,66 -

2,33)، والذي يشير إلى أن الآراء نحو القبول المتوسط، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث كانت اتجاهات

آرائهم متوسطة على كل عبارات هذا البعد، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3,49) و (2,86)،

وهذا راجع لعدم شعور الفرد بأنه جزء من المؤسسة والتضحية من أجل البقاء فيها.

3. **الولاء المعياري:** من خلال الجدول (07) نلاحظ أن بعد "الولاء المعياري" جاء بالترتيب الأول من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,37)

بانحراف معياري (0,78)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الثلاثي - (3,66 -

2,33)، والذي يشير إلى أن الآراء نحو القبول المتوسط، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث كانت اتجاهات

آرائهم متوسطة على كل عبارات هذا البعد، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2,97) و (3,62)،

وهذا راجع لعدم كفاية الدعم المقدم من طرف المؤسسة للعمال، وعدم السماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي

ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم أيضا.

4. **الولاء التنظيمي ككل:** من خلال الجدول (07) نلاحظ أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا المتغير بلغ (3,21) بانحراف معياري (0,58)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الثلاثي (2,33 - 3,66)، والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو القبول المتوسط، كما نلاحظ أن أفراد عينة البحث كانت اتجاهات آرائهم متوسطة على كل عبارات هذا المتغير، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2,97) و (3,62)، وهذا دلالة على وجود ولاء تنظيمي متوسط من طرف العاملين.

المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات

سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية:

الفرع الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، التي تنص على

أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي (تدريب العاملين، تمكين العاملين، فرق العمل،

التحفيز، الدعم الإداري، الاتصال الداخلي) على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-

، عند مستوى الدلالة 0,05"، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (08): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	2,585	1	2,585	9,492	0,004*
الخطأ	9,531	35	0,272		
المجموع الدوري	12,116	36			

المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20)

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05)

معامل التحديد $(R^2) = 0,213$

معامل الارتباط $(R) = 0,462$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت

قيمة (F) المحسوبة (9,492) وبقية احتمالية (0,004) وهي اقل من مستوى الدلالة (0,05).

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على

الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (09): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع

الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-

المتغير المستقل	(B)	(T)	مستوى الدلالة	(F)	معامل الارتباط (R)	R^2 معامل التحديد
التسويق الداخلي	0,360	3,081	0,004*	9,492	0,462	0,213

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لأبعاد التسويق الداخلي

على المتغير التابع الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة -، وبالتالي وجود أثر للتسويق الداخلي

على الولاء التنظيمي، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (9,492) وكذلك قيمة (T) البالغة (3,081) بمستوى

دلالة (0,004) وهو أقل من (0,05) وبالتالي فإن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة (0,05)،

إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,462)، حيث أن متغير التسويق الداخلي يفسر ما نسبته

(21,3%) من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية التي تنص على "عدم

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي الآتية (تدريب العاملين، تمكين العاملين، فرق العمل، التحفيز،

الدعم الإداري، الاتصال الداخلي) على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-، عند مستوى الدلالة 0,05".

الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية:

سنحاول تفسير علاقة التأثير هذه من خلال تفسير علاقة كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي على الولاء

التنظيمي وذلك فيما يلي:

أولاً: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى

تنص هذه الفرضية على أنه " لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتدريب العاملين على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع

الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-، عند مستوى الدلالة (0,05) "

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة احصائية لتدريب العاملين على الولاء التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار

الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): اختبار أثر تدريب العاملين على الولاء التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X1	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R ² معامل التحديد
تدريب العاملين	0,166	1,479	0,148*	2,187	0,243	0,059

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20).

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لتدريب العاملين

على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (2,187)

وكذلك قيمة (T) البالغة (1,479) بمستوى دلالة (0,148) وهو أكبر من (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة

جدا بين المتغيرين بنسبة (0,243) حيث أن بعد تدريب العاملين يفسر ما نسبته (5,9%) من التباين الحاصل في الولاء

التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على "عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العاملين

على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة، عند مستوى الدلالة 0,05".

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن البرامج التدريبية الموضوعية غير فعالة وكذا عدم إتاحة الفرص لإطلاق القدرات الكامنة للعاملين مما يؤدي إلى عدم قناعة العمال بالوظيفة وعدم القدرة على التحرك في جميع الاتجاهات، مما يقلل من تعزيز الشعور بالولاء التنظيمي.

ثانيا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

تنص هذه الفرضية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-، عند مستوى الدلالة (0,05)" لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الولاء التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): اختبار أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X2	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R ² معامل التحديد
تمكين العاملين	0,191	1,673	0,103*	2,800	0,074	0,272

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20).

من خلال الجدول يتضح لنا عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لتمكين العاملين على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-، عند مستوى الدلالة (0,05)، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (2,800) وكذلك قيمة (T) البالغة (1,673) بمستوى دلالة (0,103) وهو أكبر من (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة (0,074) حيث أن بعد تمكين العاملين يفسر ما نسبته (27,2%) من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على "عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتمكين العاملين على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-، عند مستوى الدلالة 0,05".

و يمكن تفسير هذه النتيجة بعدم منح العمال فرصة تولي القيام بمسؤولياتهم مع سلطة أوسع، وعدم تأهيلهم فنيا وسلوكيا وعدم الثقة فيهم وضعف تشجيعهم وتحفيزهم على روح المبادرة والإبداع مما يؤدي إلى درجة منخفضة من الولاء للمؤسسة.

ثالثا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة

تنص هذه الفرضية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-، عند مستوى الدلالة (0,05)".

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الولاء التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): اختبار أثر فرق العمل على الولاء التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X3	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R ² معامل التحديد
فرق العمل	0,270	3,012	0,005*	9,071	0,206	0,454

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20).

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) لفرق العمل على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (9,071) وكذلك قيمة (T) البالغة (3,012) بمستوى دلالة (0,005) وهو أقل من (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين بنسبة (0,206) حيث أن بعد فرق العمل يفسر ما نسبته (45,4%) من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية التي تنص على "عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-، عند مستوى الدلالة (0.05)".

وهذا راجع للعلاقات الشخصية والاجتماعية بين العمال وفكرة نظام التقييم الأداء الخاص بتحديد الأهداف من

الأعمال التي يقومون بها، مما يزيد من رضا العمال والتزامهم وولائهم للمؤسسة.

رابعاً: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة

تنص هذه الفرضية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-، عند مستوى الدلالة (0,05)".

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز على الولاء التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): اختبار أثر التحفيز على الولاء التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X4	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R ² معامل التحديد
التحفيز	0,277	2,968	0,005*	8,807	0,201	0,448

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20).

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للتحفيز على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (8,807) وكذلك قيمة (T) البالغة (2,968) بمستوى دلالة (0,005) وهو أقل من (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين بنسبة (0,201) حيث أن بعد التحفيز يفسر ما نسبته (44,8%) من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية التي تنص على "عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-، عند مستوى الدلالة (0,05)".

ويمكن تفسير هذه النتيجة بوجود نظام مكافآت مرضي للعمال بحيث تتم مكافأتهم حسب حجم العمل والجهد الذي يبذلونه في العمل مما يؤدي إلى رضا العمال وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

خامساً: اختبار و تفسير الفرضية الفرعية الخامسة

تنص هذه الفرضية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-، عند مستوى الدلالة (0,05)".

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري على الولاء التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي

البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): اختبار أثر الدعم الإداري على الولاء التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X5	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R ² معامل التحديد
الدعم الإداري	0,325	3,299	0,002*	10,886	0,237	0,487

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20).

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للدعم الإداري على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (10,886) وكذلك قيمة (T) البالغة (3,299) بمستوى دلالة (0,002) وهو أقل من (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين بنسبة (0,237) حيث أن بعد الدعم الإداري يفسر ما نسبته (48,7%) من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية التي تنص على "عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-، عند مستوى الدلالة (0,05)".

وتفسر هذه النتيجة باهتمام الإدارة العليا وحرسها على تشجيع الجيد للمرؤوسين على إنجاز المهام الموكلة إليهم والذي بدوره يؤدي إلى زيادة مستويات الولاء التنظيمي.

سادسا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية السادسة

تنص هذه الفرضية على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع

الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-، عند مستوى الدلالة (0,05)".

لغرض اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار

الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): اختبار أثر الاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل X6	(B)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R ² معامل التحديد
الاتصال الداخلي	0,314	3,037	0,004*	9,226	0,209	0,457

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) المصدر: (من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v20).

من خلال الجدول يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للاتصال الداخلي على

الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (9,226)

وكذلك قيمة (T) البالغة (3,037) بمستوى دلالة (0,004) وهو أقل من (0,05)، إضافة إلى قوة ارتباط ضعيفة بين

المتغيرين بنسبة (0,209) حيث أن بعد الاتصال الداخلي يفسر ما نسبته (45.7%) من التباين الحاصل في الولاء

التنظيمي، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية التي تنص على "عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي

على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-، عند مستوى الدلالة (0.05)".

وتفسر هذه النتيجة بوجود نظام اتصالي فعال وتوفير الإدارة لعاملاتها وسائل اتصال داخلية فيما بينهم، كما تعمل على

تزويدهم بالمعلومات المتعلقة بالوظيفة لتنفيذ المهام الموكلة إليهم والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي.

خلاصة الفصل:

بناء على ما سبق في الجانب النظري تم إجراء دراسة الحالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز-بسكرة-، حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز وتبيان أهدافها، خصائص التقييم فيها وكذا هيكلها التنظيمي، واعتمدنا على الاستبيان كأداة الدراسة والتي جرى توزيعها على الموظفين في المؤسسة. حيث تضمن الاستبيان ثلاث محاور: المحور الأول البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة البحث، أما المحور الثاني خاص بالمتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي والمحور الثالث خاص بالمتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي، وهذا بغرض قياس أثر التسويق الداخلي بأبعاده (تدريب العاملين، تمكين العاملين، فرق العمل، التحفيز، الدعم الإداري، الاتصال الداخلي) على الولاء التنظيمي، وبعد توزيع الاستبانة واسترجاعها وبغرض جمع البيانات اللازمة للتحقق من بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة، ومعامل صدق المحك واختبار التوزيع الطبيعي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير النتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضية الرئيسية والفرعية، وتوصلنا إلى إثبات صحة أو نفي الفرضيات التي وضعناها وذلك بقبولها أو رفضها.

حيث استخلصنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) للتسويق الداخلي بمختلف أبعاده على المتغير التابع الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز- بسكرة - والذي يفسر ما مقداره (21,3%) من قيمة التباين الحاصل في الولاء التنظيمي، إذ توصلنا إلى إثبات صحة جميع الفرضيات باستثناء الفرضيتين اللتان تنصان على عدم وجود أثر للتدريب العاملين وتمكين العاملين على الولاء التنظيمي بالمديرية، وبالتالي قبول هاتان الأخيرتان ورفض باقي الفرضيات الأخرى.

الخلاصة

يمكن القول أن التسويق الداخلي نشاط حركي وخلاق وزاخر بالمنافسة الشديدة، وهو كذلك يعتبر فلسفة تسويقية متميزة داخل المؤسسة لأنه يقوم على تطوير وتحسين الجودة وتحقيق رغبات الزبائن انطلاقاً من تحقيق حاجات ورغبات الموظفين، فالاهتمام بهذا الأخير يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ويرجع ذلك لكون الموارد البشرية أهم عناصر الإنتاج، فتعمل المؤسسات على الاستفادة من هذه الموارد بأقصى درجة ممكنة من أجل العمل على تطويرها مما ينعكس في النهاية على ولاء الموظفين نحو الأفضل بحيث يحقق الأهداف الشخصية ويضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار والنمو.

وفي ضوء ما جاء في هذه الدراسة قمنا بإعطاء نظرة حول تأثير التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال النتائج النظرية التي بررت وجود أثر للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي، وبعدها قمنا بتطبيق هذا الجانب النظري في الواقع، وكانت دراسة الحالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة -، والتي تم من خلالها جمع البيانات ومعالجتها وتفسير الفرضيات المطروحة، وبعد ذلك تم التوصل إلى مجموعة النتائج والتوصيات، التي يمكن إيجازها كالتالي:

النتائج النظرية:

- ✓ التسويق الداخلي أهم أنواع التسويق التي تركز عليها المؤسسات المعاصرة وبالخصوص المؤسسات الخدمية.
- ✓ أن عملية تبني التسويق الداخلي يوجب على المؤسسة تطبيق كل أبعادها المتمثلة في تدريب العاملين، تمكين العاملين، فرق العمل، التحفيز، الدعم الإداري، الاتصال الداخلي.
- ✓ يعتبر موضوع الولاء التنظيمي من أهم المواضيع التي تسعى المؤسسة إلى تجسيدها نظراً لارتباطه بالموارد البشري.
- ✓ أن الولاء التنظيمي أمر واجب تحقيقه في المؤسسات لكي تتمكن من التقدم والمنافسة في السوق.
- ✓ يقوم الولاء التنظيمي على مجموعة من الأبعاد المتمثلة في الولاء العاطفي، الولاء المستمر و الولاء المعياري.
- ✓ يسهم التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي.
- ✓ يعتبر الولاء التنظيمي عامل أساسي في تحديد الارتباط والتوافق بين الأفراد ومنظمتهم ومدى رغبتهم في عدم تركها.

النتائج التطبيقية:

- ✓ أظهرت الدراسة أن مستوى التسويق الداخلي السائد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة - جاء متوسط وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2,97) بانحراف معياري قدره (0,74).
- ✓ وجود أثر للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة -.
- ✓ عدم وجود أثر لتدريب العاملين كأحد أبعاد التسويق الداخلي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة - على الولاء التنظيمي وهذا راجع لعدم توفر برامج تدريبية فعالة.
- ✓ أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود أثر لتمكين العاملين على الولاء التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة -، ويعود ذلك لرفض أفراد السلطة والنفوذ في المؤسسة، الاستغناء عن السلطة وتخوف العمال من تحمل المزيد من المسؤوليات وغياب الثقة المتبادلة بين الطرفين.
- ✓ وجود أثر لفرق العمل على الولاء التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة -، حيث كان هذا الأخير واضحاً على الولاء التنظيمي، ذلك أن الإدارة تشجع العمل الجماعي وكذلك تهتم بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين وتعمل على نشر الأجواء الودية بين العاملين وكل هذا ساعد في تحقيق الولاء التنظيمي.
- ✓ أشارت النتائج إلى أن الدعم الإداري يعكس الأهمية البالغة للدور الذي تقوم به الإدارة العليا في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة -، حيث أن أثر الدعم الإداري كان واضحاً على الولاء التنظيمي.
- ✓ أظهرت النتائج إلى وجود أثر للتحفيز على الولاء التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة، حيث كان هذا الأخير واضحاً على الولاء التنظيمي، ذلك أن الإدارة تشجع العمال وتقوم بتحفيزهم مادياً ومعنوياً وكل هذا ساعد على تحقق الولاء التنظيمي.
- ✓ كما أشارت النتائج أن الاتصال الداخلي له أثر معنوي على الولاء التنظيمي، فالمديرية تعتمد على الاتصال الداخلي في إيصال المعلومات للعاملين في الوقت المناسب وإخبارهم بما هو جديد.

الاقتراحات:

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن إدراج مجموعة من الاقتراحات كالتالي:

- ✓ يجب على المؤسسة تحسين أو الارتقاء بالتسويق الداخلي إلى مستوى أكبر لينعكس ذلك إيجابيا على الولاء التنظيمي.
- ✓ السعي إلى تحقيق التوافق والانسجام بين الأهداف الفرد والمؤسسة.
- ✓ العمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- ✓ دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين.
- ✓ رفع مستوى إدراك العاملين لمفهوم التمكين وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ✓ ضرورة سعي المديرية إلى بناء نظام فعال للتفويض، وذلك من أجل تعزيز مستوى التمكين داخلها، وهنا ننصح بالثقة أكثر في عمالها ومنحهم مزيدا من السلطة لضمان تفعيلهم في أداء المهام المنوطة بهم.
- ✓ ضرورة سعي المديرية إلى تعزيز المشاركة والعمل بها كشعار وفلسفة داخلها، وبالأخص في عمليات صنع واتخاذ القرار، وهنا يجب التأكيد على تعزيز روح التعاون والتآزر بين الرؤساء والعاملين بصفة خاصة، والعاملين فيما بينهم بصفة عامة.
- ✓ التخطيط الاستراتيجي لعملية التدريب وتصميم برامج تدريبية بما يتوافق مع احتياجات العاملين من المهارات.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالعاملين وزيادة الدورات التدريبية والتي تساعدهم على رفع مهاراتهم وتطوير سلوكياتهم في التعامل مع العملاء أثناء أداء مهامهم.
- ✓ تخطيط وتنفيذ المكافآت والحوافز سواء المادية أو المعنوية للموظفين الذين يحققون ولاء متميزا للمؤسسة.
- ✓ ضرورة سعي المديرية إلى إعادة النظر في طريقة توزيع الحوافز المادية والمنح على عمالها، وذلك من خلال العمل بنظام الأجر والمكافآت على أساس النتائج لا على أساس أخرى. كما ينصح المشرفين داخلها إلى العمل بجد على تشجيع وتحفيز الناجحين والمبادرين أكثر لأن التحفيز المادي والمعنوي الكاف والمتواصل بعد أمرا ضروريا.

✓ تطوير أساليب الاتصال الداخلي بما يساعد على تبادل المعلومات بدقة، وإنشاء العلاقات الايجابية في بيئة العمل.

آفاق الدراسة:

على ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أسفر عنها واستكمالاً لها يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- ✓ التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية.
- ✓ دور التسويق الداخلي في تسيير الكفاءات.
- ✓ تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة الصحية من خلال الولاء التنظيمي.
- ✓ دور التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي مع توسيع عينة الدراسة أي لدى العديد من المؤسسات في الجزائر.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	بسملة
	آية قرآنية
I	شكر وعرfan
II	إهداء
III	ملخص
IV	Abstract
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ- س	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي
03	المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي
03	الفرع الأول: مفهوم التسويق الداخلي
06	الفرع الثاني: أهمية التسويق الداخلي
06	الفرع الثالث: خصائص التسويق الداخلي
07	المطلب الثاني: أسباب ظهور التسويق الداخلي ومراحله
07	الفرع الأول: أسباب ظهور التسويق الداخلي
07	الفرع الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي
09	المطلب الثالث: محددات التسويق الداخلي وأهدافه
09	الفرع الأول: محددات التسويق الداخلي
10	الفرع الثاني: أهداف التسويق الداخلي
11	المبحث الثاني: نماذج التسويق الداخلي، مكوناته، تحدياته و عوامل نجاحه
12	المطلب الأول: نماذج التسويق الداخلي
12	الفرع الأول: نموذج Berry

13	الفرع الثاني: نموذج (1988) Tansuhaj and elt
14	الفرع الثالث: نموذج (1990) Coronoos
16	الفرع الرابع: نموذج Rafiq and Ahmed
18	المطلب الثاني: مكونات التسويق الداخلي
18	المطلب الثالث: تحديات التسويق الداخلي وعوامل نجاحه
18	الفرع الأول: التحديات التي تواجه التسويق الداخلي
19	الفرع الثاني: عوامل نجاح التسويق الداخلي
21	المبحث الثالث: ممارسات التسويق الداخلي
21	المطلب الأول: المزيج التسويقي الداخلي الضيق
21	المطلب الثاني: المزيج التسويقي الداخلي الموسع.
22	الفرع الأول: البيئة (الأدلة) المادية
22	الفرع الثاني: المشاركين
22	الفرع الثالث: العمليات
23	المطلب الثالث: برامج التسويق الداخلي
23	الفرع الأول: تدريب العاملين
24	الفرع الثاني: تمكين العاملين
24	الفرع الثالث: فرق العمل
25	الفرع الرابع: التحفيز
26	الفرع الخامس: الدعم الإداري
27	الفرع السادس: الاتصال الداخلي
29	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الولاء التنظيمي وعلاقته بالتسويق الداخلي	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للولاء التنظيمي.
32	المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي
32	الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
34	الفرع الثاني: خصائص الولاء التنظيمي

34	الفرع الثالث: أهمية الولاء التنظيمي
35	المطلب الثاني: مراحل وأبعاد الولاء التنظيمي
35	الفرع الأول: مراحل التطور التاريخي للولاء التنظيمي
37	الفرع الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي
38	المطلب الثالث: مقومات الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه
38	الفرع الأول: مقومات الولاء التنظيمي
39	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي
40	المبحث الثاني: مداخل الولاء التنظيمي، نماذجه وآثاره
41	المطلب الأول: مداخل الولاء التنظيمي.
41	الفرع الأول: المدخل السلوكي
41	الفرع الثاني: مدخل الاتجاهات
42	المطلب الثاني: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
42	الفرع الأول: نموذج (Etzioni) 1961
42	الفرع الثاني: نموذج سيترز (Setters) 1977
43	الفرع الثالث: نموذج ستاو وسلاتيك (Staw And Salanick) 1977
44	الفرع الرابع: نموذج انجل و بيرري (Angle and Perry) 1983
45	المطلب الثالث: آثار الولاء التنظيمي
45	الفرع الأول: آثار الولاء التنظيمي على مستوى الفرد
46	الفرع الثاني: آثار الولاء التنظيمي على مستوى المؤسسة
46	المبحث الثالث: التسويق الداخلي وأثره على الولاء التنظيمي
47	المطلب الأول: تدريب و تمكين العاملين وأثرهما على الولاء التنظيمي
47	الفرع الأول: أثر تدريب العاملين على الولاء التنظيمي
48	الفرع الثاني: أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي
48	المطلب الثاني: فرق العمل و التحفيز وأثرهما على الولاء التنظيمي
48	الفرع الأول: أثر فرق العمل على الولاء التنظيمي
48	الفرع الثاني: أثر التحفيز على الولاء التنظيمي
49	المطلب الثالث: الدعم الإداري والاتصال الداخلي وأثرهما على الولاء التنظيمي

49	الفرع الأول: أثر الدعم الإداري على الولاء التنظيمي
49	الفرع الثاني: أثر الاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي
50	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة-
52	تمهيد
53	المبحث الأول: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز
53	المطلب الأول: نظرة عامة عن المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز
53	الفرع الأول: تعريف المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز
53	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز
54	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز
56	المطلب الثاني: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة- وهيكلها التنظيمي
57	الفرع الأول: تعريف مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة -
59	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة -
63	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
63	المطلب الأول: منهج البحث
63	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
63	الفرع الأول: مجتمع وعينة البحث
64	الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية والوظيفية
69	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة
69	الفرع الأول: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
71	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
71	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث
72	الفرع الأول: صدق أداة البحث
73	الفرع الثاني: ثبات أداة البحث
73	الفرع الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي
75	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات
76	المطلب الأول: تحليل فقرات محور التسويق الداخلي
80	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور الولاء التنظيمي

83	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات
83	الفرع الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
85	الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية
91	خلاصة الفصل
93	الخاتمة
98	قائمة المحتويات
104	قائمة المراجع
112	قائمة الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب:

1. أبو النجا, محمد عبد العظيم. (2008). **التسويق المتقدم**. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع, ص151.
2. أبو زيتون, غازي. فرحان. (2018). **اتصالات الاعمال مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي**. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع, 25.
3. بلحمير, ابراهيم. (2016). **التسويق**. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع, ص.ص (101 - 108).
4. سامح, عبد المطلب, علاء محمد, سيد قنديل. (2010). **التطوير التنظيمي**. الطبعة الأولى. عمان: دار الفكر. ص.ص (254 - 256).
5. شفيق, منى. (2005). **التسويق بالعلاقات**. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ص3.
6. الضمور, هاني. حامد. (2002). **تسويق الخدمات**. الطبعة الأولى. الأردن: دار وائل للنشر. ص284.
7. العزاوي, نجم. عبد الله & ., جواد, عباس. حسين. (2010). **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص.ص (426 - 427).
8. اللوزي, موسى. (2010). **التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة**. الأردن: دار وائل للنشر. ص118.
9. المحارمة, بيسر. (2005). **التسويق المصرفي**. الطبعة الأولى. الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع, ص30.
10. محمود صديق, عبد الواحد. (2015). **الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية**. السعودية: دار العلم و الإيمان, ص.ص (11 - 24).
11. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (2014). **التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي**. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية, ص54.

• المذكرات والرسائل الجامعية والمطبوعات:

12. أبو العلا, محمد صلاح الدين. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على

المدرء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة, غزة :

الجامعة الإسلامية. ص.ص (41- 42) .

13. أبو حمرة, سما سمير. (2017). التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية

لديها. رسالة ماجستير. قسم إدارة تربوية. كلية التربية في الجامعة الإسلامية, غزة :الجامعة الإسلامية. ص 27.

14. بو سالم, أبو بكر. (2015). أثر تمكين العاملين في التمييز التنظيمي -دراسة ميدانية على شركة سونطراك

البترونية الجزائرية. أطروحة دكتوراه. تخصص إدارة الأعمال. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير, تلمسان :جامعة أبو بكر بالقائد. ص 6 .

15. التلا, عمران منذر. (2016). واقع التسويق الداخلي في الشركات الواسطة المالية -دراسة استكشافية في

مجموعة الشركات الصغيرة العاملة في مدينة دمشق. رسالة ماجستير. تخصص التسويق. قسم الإدارة الأعمال .

كلية الاقتصاد, دمشق :جامعة دمشق. ص.ص (28- 30) .

16. الجاروشة, محمد عبد المعطي. (2016). العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في

البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة. رسالة ماجستير. تخصص إدارة الأعمال. قسم إدارة الأعمال. كلية

الاقتصاد والعلوم الإدارية, غزة :جامعة الأزهر. ص 24.

17. جنادي, كريم. (2017). التسويق الداخلي. مطبوعة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي في تسويق

الخدمات والتسويق الإستراتيجي. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, الجزائر :

جامعة الجزائر. ص 22.

- 18.ديري ,محمد .(2014). أثر التسويق الداخلي في ولاء العميل الفندقى -دراسة مقارنة على الفنادق خمس نجوم في الجمهورية العربية السعودية. أطروحة دكتوراه. تخصص إدارة الأعمال. قسم إدارة الأعمال. كلية الاقتصاد. سوريا :جامعة حلب.ص 110.
- 19.رويعن ,فائزة .(2012). فاعلية الأتصال الإدارى فى المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفى والولاء التنظيمى للموظفين دراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة بمدينة ورقلة .رسالة دكتوراه .ورقلة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية :جامعة قاصدي مرباح. 113 .
- 20.سلوى محمود محمود مطاحن .(2010). تطبيق التسويق الداخلى فى الشركات الصناعية فى الأردن. رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال. كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الاوسط. ص.ص (28- 32)
- 21.السوقى ,آلاء .(2017). العوامل المؤثرة فى الولاء التنظيمى دراسة حالة عملية شركة آسيا لصناعة الكرتون.رسالة ماجستير. تخصص إدارة أعمال .كلية الإقتصاد ,سوريا :الجامعة الافتراضية السورية. ص27.
- 22.سويسى ,أحمد .(2018). تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمى للعاملين بالمؤسسة. أطروحة دكتوراه. تخصص علم الاجتماع- قسم علم الاجتماع والديموغرافيا. تنظيم وعمل .164. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ,الجلفة :جامعة زيان عاشور.ص 164.
- 23.شريط ,الشريف محمد .(2009). الاتصال التنظيمى وعلاقته بالولاء التنظيمى، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز -عناية. رسالة ماجستير.قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ,قسنطينة :جامعة منتوري .ص.ص (71- 70).
- 24.العالول , إياذ فتحى .(2016). أثر التسويق الداخلى على الولاء التنظيمى من خلال الرضا الوظيفى لدى موظفى شركة جوال فى قطاع غزة. أطروحة دكتوراه. تخصص إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا، السودان: جامعة السودان للعلوم التكنولوجية.ص 13.

25. العكش, علاء خليل محمد. (2017). نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة

السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير. تخصص إدارة الأعمال. قسم إدارة الأعمال. كلية

التجارة, غزة: الجامعة الإسلامية. ص09.

26. قحموش, إيمان. (2019). مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة. أطروحة دكتوراه. تخصص

اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف, قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, بسكرة :

جامعة محمد خيضر. ص.ص (82- 78) .

27. قوز, عبد الله أحمد آدم. (2016). التمكين الإداري وأثره على الولاء التنظيمي -دراسة عينة من المصارف

التجارية السودانية. رسالة ماجستير. تخصص إدارة الأعمال. كلية الدراسات العليا, السودان :جامعة السودان

للعلوم والتكنولوجيا. ص.ص (30- 29) .

28. كرمي, كريمة. (2010). التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز

ولاية عنابة -الجزائر. رسالة ماجستير. قسم علم الاجتماع. كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية, عنابة :

جامعة باجي مختار. ص.ص. 25 .

29. مالكي, محمد أمين. (2016). العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي

الشركة الوطنية لإنتاج اللولب والسكاكين والضابير BCR. رسالة ماجستير. كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية, سطيف :جامعة محمد لمين دباغين. ص.ص.38.

30. محمود سمير, العيسى. (2018). العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العاملين في المصارف

الإسلامية. رسالة ماجستير. تخصص التسويق. كلية الدراسات العليا, الأردن: جامعة الزرقاء. ص.ص (18-

19).

• المجالات والملتقيات:

31. الإبراهيمي, فائق جواد. (2013). أثر ممارسات التسويق الداخلي في تعزيز ولاء الزبون -دراسة تطبيقية في

عينة من المصارف الأهلية في محافظة بغداد. المجلة العراقية للعلوم الإدارية. كلية الإدارة والاقتصاد. المجلد 9،

العدد 36. ص 289.

32. أبو بكر, أيمن عبد الله محمد. (2015). أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة

بنك أبوظبي -الإمارات -فرع مدينة العين،. مجلة العلوم الاقتصادية . العدد 16. الرقم 1. ص 13 .

33. بروال, هشام ;آخرون. (2018). من التسويق الداخلي إلى تسويق الموارد البشرية -المزايا ومتطلبات

التحول. مداخلة ضمن الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية -تسويق الموارد البشرية. كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -بسكرة :جامعة بسكرة. ص 17.

34. خلفيات, عبد الفتاح صالح ;الملاحمة, منى خلف. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى

أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية. مجلة جامعة

دمشق. المجلد 25. العدد (4+3). قسم الأصول والإدارة التربوية. جامعة مؤتة. ص 292.

35. روم, فايزة. (2010). واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية -دراسة ميدانية بمدينة ورقلة. مخبر

تطوير الممارسات النفسية والتربوية. كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة قاصدي مرباح. ورقلة، العدد 5.

ص104.

36. سلطاني, محمد رشدي ;بوذن, جميلة. (2018). دور ممارسات التسويق الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي .

مداخلة ضمن الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية -تسويق الموارد البشرية. كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. بسكرة :جامعة بسكرة. ص 5.

37. ضيف الله، محمد الهادي. (2018). التدريب الأولي كأحد متطلبات تبني التسويق الداخلي للموارد

البشرية . مداخلة ضمن الملتقى الوطني السادس حول تسيير الموارد البشرية -تسويق الموارد البشرية. كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. بسكرة :جامعة بسكرة. ص5 .

38.عبداو ,خديجة .(2015). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات ورقلة، غرداية،

الوادي، بسكرة .مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.تخصص علم النفس العمل والتنظيم. العدد 18 . ص53.

39.المخلافي ,محمد سرحان خالد .(2001). أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس

في جامعة صنعاء .مجلة جامعة دمشق , (2) 17 , مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد 2، كلية التربية

بعمران، جامعة دمشق. ص 194.

40.منصوري ,كمال ;جودي ,أمينة .(2018). مساهمة التسويق الداخلي للموارد البشرية في تحقيق الالتزام

التنظيمي للعاملين .مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، جامعة بسكرة . ص11.

• المواقع الإلكترونية والوثائق:.

41. WWW.SONELGAZ.DZ. (s.d.). Consulté le 06 06, 2020

42. مديرية توزيع الكهرباء والغاز ;مصلحة المستخدمين.(s.d.) .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

43. Ahmed, p.k; Rafiq, m. (2000). **Internal marketing: Tools and concepts for customer- Focused management**. Butterworth- Heinmann. (NY), p10 .

44. Alshura, mohamed; al. (2016). **impact of internal marketing practices on the organisational commitment of the employees of the insurance companies in jordan**. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences. Vol. 5, No. 4. p 171.

45. Amélie, Smélie. (1999). **les enjeux du marketing interne**. revue française de gestion (123), p22.
46. bowen, E, D., & lawler. (1995). **E.Empowring service employees**. summer: sloan management review. P73.
47. Ibraheem, Suleiman., & all. (2013). **the Impact of internal marketing on employee's gop satisfaction of commercial bank in jordan**. institute of interdisciplinary business research , vol 4, No 9, p. 813.

قائمة الملاحق

الملحق (01)

قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	المكان الوظيفي
1	د. خان أحلام	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-
2	د. جبيرات سناء	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-
3	د. غضبان حسام الدين	قسم علوم التسيير - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-

الملحق (02)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

تخصص تسيير الموارد البشرية

السنة الثانية ماستر



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة بحث

الموضوع: أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي

دراسة حالة: مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - بسكرة -

...أخي الفاضل...أختي الفاضلة...

...السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

لي عظيم الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة تحت عنوان: أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي. التي صممت من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة استكمالا لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية من جامعة محمد خيضر - بسكرة -.

وفي هذا الصدد ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال أمل منكم الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بدقة، حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة المعلومات المقدمة من طرفكم، علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستكون موضع الاهتمام والسرية التامة.

وفي الأخير لكم مني فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم معي.

تحت إشراف الأستاذة:

منصوري رقية

من إعداد الطالبة:

بن خنائة صبرين

السنة الدراسية: 2020/2019

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بالموظفين، لذلك أرجو منكم وضع العلامة (X) في المكان المناسب:

1. الجنس: أنثى ذكر
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة
- من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: ثانوي فأقل تقني سامي ليسانس
- ماجستير أو مهندس دراسات عليا
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر
5. نوع الوظيفة: إداري تقني عون أمن أخرى

المحور الثاني: التسويق الداخلي

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى تطبيق التسويق الداخلي بمختلف أبعاده في مؤسستكم، لذا يرجى وضع العلامة (X) في المكان المناسب:

الرقم	العبارات	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
تكوين العاملين						
1	تتم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التكوينية وتعمل على توفيرها					
2	يستفيد جميع عمالي المؤسسة من دورات تكوينية					
3	تضع المؤسسة برنامجا تكوينيا واضحا					
4	تقيم المؤسسة درجة استفادة عاملها من الدورات التكوينية					
5	تنظم المؤسسة دورات تكوينية بشكل مستمر					

					تتظر المؤسسة إلى تدريب وتطوير العاملين لديها على أنه استثمار وليس تكلفة	6
تمكين العاملين						
					تشجع المؤسسة العاملين على تحمل المسؤولية	7
					تتعاون المؤسسة مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه	8
					تعطي المؤسسة الحرية للعاملين فيها وتشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات	9
					تناقش المؤسسة مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية	10
					تدعم المؤسسة ممارسة كل فرد للصلاحيات المخولة له	11
					تحرص المؤسسة على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات	12
فرق العمل						
					تشجع المؤسسة العاملين على العمل بروح الفريق	13
					تسود روح العمل الجماعي بالمؤسسة	14
					تشجع المؤسسة العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	15
					يعمل العاملون في شكل فرق عمل لتحسين مستوى أدائهم	16
					تهتم المؤسسة بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل	17
التحفيز						
					تشعري المؤسسة بأني أحد أهم عوامل نجاحها	18
					تهتم المؤسسة بشكل كبير بشكاوي العاملين	19
					يستفيد جميع عمالي المؤسسة من الحوافز التي تقدمها هذه الأخيرة سواء كانت مادية أو معنوية	20
					يتسم نظام التحفيز بالمؤسسة بالعدالة والموضوعية	21
					توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة للعاملين	22
					أتلقي المدح والثناء من المسؤول المباشر عند إنجاز عملي بشكل جيد.	23
الدعم الإداري						
					تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات عاملينها في مجال عملهم	24
					تحرص المؤسسة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين مثل (المواصلات، التعليم)	25
					يتمتع العاملون بعلاقات جيدة مع الرؤساء	26
					تقدم المؤسسة الدعم الكافي لعاملينها للقيام بوظائفهم	27
الاتصال الداخلي						

28	تبنى المؤسسة وسائل اتصال حديثة في تأدية الأعمال فيها
29	تساهم قنوات الاتصال الداخلية في تقريب آراء وقيم العاملين
30	لا يجد العاملون صعوبة في تبادل المعلومات في ما بينهم داخل المؤسسة
31	توفر المؤسسة كل المعلومات الكافية لعاملها المتعلقة بعملهم
32	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح
33	يستطيع العاملون الوصول إلى الإدارة العليا لطرح انشغالهم بسهولة

المحور الثالث: الولاء التنظيمي

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة. وعليه يرجى وضع العلامة (X) في المكان المناسب:

الرقم	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماماً
الولاء العاطفي						
1	يصعب علي الالتحاق بمؤسسة جديدة والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه المؤسسة					
2	لا أتنازل عن عملي للعمل بمؤسسات أخرى					
3	أستمع بالحديث عن عملي مع أصدقائي خارج نطاق العمل					
4	أعتبر نفسي عضو بناء وفعال في هذه المؤسسة					
الولاء المستمر						
5	أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر					
6	أشعر أن لدي خيارات محددة في إيجاد عمل، لذا لا أفكر في ترك العمل					
7	أحب البقاء والاستمرار في عملي					
8	فرص العمل المتاحة في المؤسسات الأخرى غير مناسبة					
الولاء المعياري						
9	أشعر بالالتزام الأخلاقي يدفعني للاستمرار في العمل في هذه المؤسسة					
10	أعتقد أن الاستمرار في وظيفة واحدة مدى الحياة أفضل للعامل					
11	أعتقد أن ترك العمل الحالي دون مبرر تصرف غير أخلاقي.					
12	أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها					

وفي الأخير شكرا على حس تعاونكم معنا

الملحق (03)

مخرجات spss

خصائص العينة

Frequency Table

P1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	10,8	10,8	10,8
Valid 2	33	89,2	89,2	100,0
Total	37	100,0	100,0	

P2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	8,1	8,1	8,1
2	13	35,1	35,1	43,2
Valid 3	17	45,9	45,9	89,2
4	4	10,8	10,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

P3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	16,2	16,2	16,2

2	14	37,8	37,8	54,1
3	12	32,4	32,4	86,5
4	5	13,5	13,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

P4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	5,4	5,4	5,4
2	14	37,8	37,8	43,2
Valid 3	6	16,2	16,2	59,5
4	15	40,5	40,5	100,0
Total	37	100,0	100,0	

P5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	22	59,5	59,5	59,5
2	9	24,3	24,3	83,8
Valid 3	2	5,4	5,4	89,2
4	4	10,8	10,8	100,0
Total	37	100,0	100,0	

معاملات الثبات

Scale: الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,956	45

Scale: X

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,967	33

Scale: X1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,903	6

Scale: X2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,897	6

Scale: X3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,947	5

Scale: X4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	6

Scale: X5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,815	4

Scale: X6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,894	6

Scale: Y

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,736	12

Scale: Y1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,520	4

Scale: Y2

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,697	4

Scale: Y3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,655	4

اختبار التوزيع الطبيعي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
X1	37	1,17	5,00	-,579	,388	,068	,759
X2	37	1,33	4,17	-,345	,388	-,729	,759
X3	37	1,00	5,00	-,064	,388	-,905	,759
X4	37	1,00	4,50	-,257	,388	-,834	,759
X5	37	1,00	4,00	-,292	,388	-,758	,759
X6	37	1,00	4,17	-,566	,388	-,340	,759
X	37	1,09	4,12	-,250	,388	-,555	,759
Y1	37	1,25	4,25	-,353	,388	-,374	,759
Y2	37	1,00	5,00	-,097	,388	,391	,759
Y3	37	1,75	5,00	,464	,388	,375	,759
Y	37	1,58	4,25	-,473	,388	,688	,759
Valid N (listwise)	37						

المتوسطات والانحرافات للمتغير المستقل

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X11	37	3,57	1,144
X12	37	3,27	1,045
X13	37	3,16	1,068
X14	37	3,19	1,023
X15	37	3,49	,961
X16	37	3,43	,959
X21	37	3,38	1,089
X22	37	3,14	1,110
X23	37	2,81	1,050
X24	37	3,05	,815
X25	37	2,92	1,010
X26	37	2,76	1,011
X31	37	3,16	1,041
X32	37	3,24	1,065
X33	37	3,24	1,090
X34	37	3,11	1,022
X35	37	2,97	1,142
X41	37	2,68	1,056
X42	37	2,95	1,153
X43	37	3,08	1,211
X44	37	2,68	1,132
X45	37	2,73	1,071
X46	37	2,70	1,127
X51	37	2,78	1,134
X52	37	2,65	1,184

X53	37	2,68	1,002
X54	37	2,68	1,002
X61	37	2,81	1,126
X62	37	2,86	,918
X63	37	2,92	,924
X64	37	2,89	1,149
X65	37	2,78	,976
X66	37	2,43	1,144
X1	37	3,3514	,84873
X2	37	3,0090	,82771

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X3	37	3,1459	,97485
X4	37	2,8018	,93940
X5	37	2,6959	,86830
X6	37	2,7838	,84425
X	37	2,9754	,74336
Valid N (listwise)	37		

المتوسطات والانحرافات للمتغير التابع

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Y11	37	2,97	1,142
Y12	37	3,32	1,226
Y13	37	3,00	1,247
Y14	37	3,38	1,139

Y21	37	2,86	1,273
Y22	37	3,19	1,151
Y23	37	3,49	1,096
Y24	37	2,89	,936
Y31	37	3,62	1,063
Y32	37	2,97	1,213
Y33	37	3,59	1,040
Y34	37	3,32	1,180
Y1	37	3,1689	,76161
Y2	37	3,1081	,81125
Y3	37	3,3784	,78974
Y	37	3,2185	,58013
Valid N (listwise)	37		

اختبار الفرضية الرئيسية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,462 ^a	,213	,191	,52184

a. Predictors: (Constant), X

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,585	1	2,585	9,492	,004 ^b
	Residual	9,531	35	,272		
	Total	12,116	36			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,146	,359		5,985	,000
	X	,360	,117	,462	3,081	,004

a. Dependent Variable: Y

اختبار الفرضيات الفرعية الاولى

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,243 ^a	,059	,032	,57080

a. Predictors: (Constant), X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,713	1	,713	2,187	,148 ^b
	Residual	11,403	35	,326		
	Total	12,116	36			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,663	,387		6,878	,000
	X1	,166	,112	,243	1,479	,148

a. Dependent Variable: Y

الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,272 ^a	,074	,048	,56615

a. Predictors: (Constant), X2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,898	1	,898	2,800	,103 ^b
	Residual	11,218	35	,321		
	Total	12,116	36			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,644	,355		7,440	,000
	X2	,191	,114	,272	1,673	,103

a. Dependent Variable: Y

الثالثة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,454 ^a	,206	,183	,52433

a. Predictors: (Constant), X3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,494	1	2,494	9,071	,005 ^b
	Residual	9,622	35	,275		
	Total	12,116	36			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,369	,295		8,034	,000
	X3	,270	,090	,454	3,012	,005

a. Dependent Variable: Y

الرابعة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,448 ^a	,201	,178	,52591

a. Predictors: (Constant), X4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,436	1	2,436	8,807	,005 ^b
	Residual	9,680	35	,277		
	Total	12,116	36			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,443	,275		8,871	,000
	X4	,277	,093	,448	2,968	,005

a. Dependent Variable: Y

الخامسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,487 ^a	,237	,215	,51385

a. Predictors: (Constant), X5

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,874	1	2,874	10,886	,002 ^b
	Residual	9,242	35	,264		
	Total	12,116	36			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X5

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	2,341	,279		8,391	,000
	X5	,325	,099	,487	3,299	,002

a. Dependent Variable: Y

السادسة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,457 ^a	,209	,186	,52341

a. Predictors: (Constant), X6

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,528	1	2,528	9,226	,004 ^b
	Residual	9,588	35	,274		
	Total	12,116	36			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X6

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,345	,300		7,810	,000
X6	,314	,103	,457	3,037	,004

a. Dependent Variable: Y

