



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



## الموضوع

# دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر - بسكرة -

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

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

← جوهرة أقطي

← هاجر شاعر

...../Master-GE/GO -GSO /2016	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

سورة التوبة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا  
اَكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ  
عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْنَا مَا  
لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا  
فَاَنْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ }

(سورة البقرة : آية 286)

# الإهداء

إلى من لا توفيهم الكلمات والحروف حقهم في البر والإحسان ...  
إلى من رضا الله في رضاهم وما توفيقى وسر نجاحي إلا بدعائهم  
فلن يفي حق (صباح) أي كلام ولن تنصف الكلمات قدر (بشير)  
إلى أمي الغالية ووالدي الكريم ، حفظهم الله ورعاهم  
إلى رمز التضحية و العطاء و الإخلاص ...  
إلى رفيق دربي و زوجي ياسين  
إلى من رافقوني طول السنين ...  
وشاركوني الأفراح والآلام ...  
وانتظروا عودتي بنجاح وسلام ...  
إلى إخوتي الأعمام ، أميمة ، أكرم و ضياء الدين  
إلى من ساندوني وشجعوني طول مسيرتي الدراسية ...  
إلى أعمامي كمال ، ربيع و محمد  
إلى عائلتي الثانية أهل زوجي التي احتضنتني بكل محبة .....  
إلى حماتي سعيدة وحماتي علي وأخت زوجي وأختي صفاء وكل العائلة  
إلى كل من تعرفت عليه على طول الدرب ...  
إلى الأصدقاء والأحباء ...  
إلى جمعة ، حسبية ، أمينة ، مباركة ، فاطمة ، سعاد ، هدى .....  
إلى حاملي لواء النور والسائرين في دربهم بإخلاص ...  
إلى كل أساتذتي وجميع طلاب العلم ..  
إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع ...  
وفاء وتقديرا وعرفانا بالجميل ...

# كلمة شكر

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك،

و لك الشكر والمنة أن يسرت ووفقت لإتمام هذا العمل ،

والصلاة والسلام على سيد الأولين و الآخرين وخاتم الأنبياء والمرسلين

سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " .

يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر وجميل العرفان إلى الدكتورة أقطي جوهرة على توجيهاتها ودعمها

ونصحها، وجميل معاملتها الأخوية فجزاها الله عنا كل خير ووفقها لما تحب وترضى.

كما أقدم شكري وتقديري لجميع أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الدراسة وتقييمها

وتشمينها

فلهم مني جزيل الشكر وعظيم الامتنان .

والشكر موصول لأساتذتي : الأستاذ قريشي محمد والأستاذة علالي مليكة.

كما أتقدم بشكري للمستولين بمكتبة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر

بسكرة.

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

صب في مصلحة الدراسة .

## ملخص

هدفت الدراسة إلى اختبار دور التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين، التوجه نحو الزبون، والتنسيق والتكامل الوظيفي) في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين بأبعادها (البعد الخيري، البعد الأخلاقي، البعد القانوني، والبعد الاقتصادي) في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة.

وباستخدام استبيان تم توزيعه على عينة ميسرة مكونة من 30 موظف، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى أن بعد التنسيق والتكامل بين الوظائف للتسويق الداخلي له دور في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين، بينما لا تساهم باقي أبعاد التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين. وقدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: تسوق داخلي، تدريب، تحفيز، تمكين، توجه نحو زبون، تنسيق وتكامل وظيفي، مسؤولية اجتماعية، موظف، بعد خيري، بعد أخلاقي بعد قانوني، بعد اقتصادي، اتصالات الجزائر فرع بسكرة.

### **Abstract :**

This study aimed to investigate the role of internal marketing and their dimensions (training, motivation, empowerment, customer orientation, and functional coordination) in support the social responsibility's aspiration of employees and their dimensions (charity dimension, ethical dimension, legal dimension, economical dimension) at Directorate operational of Algerian communication enterprise on Biskra.

We used a questionnaire which distributed to 30 employees as convenience sample, and we analysed the data through SPSS program, the study found that functional coordination as a dimension of internal marketing has a positive role in supporting the responsibility's aspiration of employees, but the other remained dimensions of internal marketing have not significant role in the responsibility's aspiration of employees, The explanations and recommendations were also proposed.

Key words : internal marketing, training, motivation, empowerment, customer orientation, and functional coordination, social responsibility, employee, charity dimension, ethical dimension, legal dimension, economical dimension, Directorate operational of Algerian communication enterprise on Biskra.

المقدمة العامة..... ١

## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.

12.....	المبحث الأول: التسويق الداخلي.....
12.....	المطلب الأول: مدخل للتسويق الداخلي.....
12 .....	أولاً: مفهوم التسويق الداخلي وخصائصه.....
18.....	ثانياً: أهداف التسويق الداخلي وأهميته.....
21.....	ثالثاً: مراحل تطور التسويق الداخلي.....
24.....	المطلب الثاني: أساسيات حول التسويق الداخلي.....
24.....	أولاً: مكونات، مكونات ومرتكزات التسويق الداخلي.....
27.....	ثانياً: مزايا وعوائق التسويق الداخلي.....
29.....	ثالثاً: مبادئ التسويق الداخلي ومستوياته.....
31.....	المطلب الثالث: تبني التسويق الداخلي.....
31.....	أولاً: أبعاد التسويق الداخلي واستراتيجياته.....
38.....	ثانياً: التوجه التسويقي الداخلي.....
40.....	ثالثاً: المزيج التسويقي الداخلي.....
44.....	المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية.....
44.....	المطلب الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية.....
44.....	أولاً: مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها.....
50.....	ثانياً: التحديات التي أدت إلى بروز مفهوم المسؤولية الاجتماعية.....
51.....	ثالثاً: مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية.....
54.....	المطلب الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية.....
54.....	أولاً: مستويات، اتجاهات وأنواع المسؤولية الاجتماعية.....
56.....	ثانياً: ركائز، معوقات وعوامل نجاح مفهوم المسؤولية الاجتماعية.....
59.....	ثالثاً: مبادئ، مداخل وأبعاد المسؤولية الاجتماعية.....
64 .....	المطلب الثالث: ارتباط المسؤولية الاجتماعية بأصحاب المصلحة.....
64.....	أولاً: مفهوم أصحاب المصلحة.....

65	ثانيا: المسؤولية الاجتماعية اتجاه أهم أصحاب المصلحة.....
66	ثالثا: إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية وعناصرها.....
69	المبحث الثالث: دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين.....
69	المطلب الأول:علاقة التسويق الداخلي بالمسؤولية الاجتماعية.....
70	المطلب الثاني: دور أبعاد التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين.....
73	المطلب الثالث: الدراسات السابقة ونموذج الدراسة.....

---

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية(مؤسسة اتصالات الجزائر).

---

78	المبحث الأول. منهجية الدراسة .....
78	المطلب الأول: أسلوب الدراسة .....
81	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها.....
83	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة.....
95	المبحث الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة في المؤسسة .....
95	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.....
98	المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة في المؤسسة.....
112	المطلب الثالث:اختبار الفرضيات.....
116	المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة.....
116	المطلب الأول:تفسير نتائج تشخيص المتغيرات.....
120	المطلب الثاني:تفسير نتائج اختبار الفرضيات .....
121	المطلب الثالث:توجيهات للبحوث المستقبلية.....
124	الخاتمة.....



# قائمة الأشكال والجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	الرقم	العنوان
15.....	(1-1)	أهم محطات التسويق الداخلي في الدراسات السابقة.....
36.....	(2-1)	أبعاد التسويق الداخلي في الدراسات السابقة.....
39.....	(3-1)	نموذج التوجه التسويقي الداخلي المعدل.....
43.....	(4-1)	مقارنة بين المزيجين الداخلي والخارجي.....
64.....	(5-1)	أصحاب المصلحة في المؤسسة.....
67.....	(6-1)	عناصر المسؤولية الاجتماعية.....
79.....	(1-2)	سلم ليكارت الحماسي.....
83.....	(2-2)	معامل الثبات لفقرات التدريب.....
83.....	(3-2)	معامل الثبات لفقرات التحفيز.....
84.....	(4-2)	معامل الثبات لفقرات التمكين.....
84.....	(5-2)	معامل الثبات لفقرات توجه نحو الزبون.....
84.....	(6-2)	معامل الثبات لفقرات التنسيق والتكامل بين الوظائف.....
84.....	(7-2)	معامل الثبات لفقرات التسويق الداخلي.....
85.....	(8-2)	معامل الثبات لفقرات البعد الخيري.....
85.....	(9-2)	معامل الثبات لفقرات البعد الأخلاقي.....
85.....	(10-2)	معامل الثبات لفقرات البعد القانوني.....
86.....	(11-2)	معامل الثبات لفقرات البعد الاقتصادي.....
86.....	(12-2)	معامل الثبات لفقرات المسؤولية الاجتماعية.....
87.....	(13-2)	الصدق البنائي لبعء التدريب.....
88.....	(14-2)	الصدق البنائي لبعء التحفيز.....
89.....	(15-2)	الصدق البنائي لبعء التمكين.....
90.....	(16-2)	الصدق البنائي لبعء توجه نحو الزبون.....
91.....	(17-2)	الصدق البنائي لبعء التنسيق والتكامل بين الوظائف.....
92.....	(18-2)	الصدق البنائي للبعء الخيري.....

- 
- 93.....(19-2) الصدق البنائي للبعد الأخلاقي
- 94.....(20-2) الصدق البنائي للبعد القانوني
- 94.....(21-2) الصدق البنائي للبعد الاقتصادي
- 94.....(22-2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
- 95.....(23-2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
- 95.....(24-2) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
- 96.....(25-2) توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية
- 96.....(26-2) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة
- 97.....(27-2) المتوسط الحسابي لبعء التدريب
- 98.....(28-2) المتوسط الحسابي لبعء التحفيز
- 99.....(29-2) المتوسط الحسابي لبعء التمكين
- 100.....(30-2) المتوسط الحسابي لبعء التوجه نحو الزبون
- 101.....(31-2) المتوسط الحسابي لبعء التنسيق والتكامل بين الوظائف
- 102.....(32-2) المتوسط الحسابي لمتغير التسويق الداخلي
- 102.....(33-2) المتوسط الحسابي للبعء الخيري
- 103.....(34-2) المتوسط الحسابي للبعء الأخلاقي
- 104.....(35-2) المتوسط الحسابي للبعء القانوني
- 105.....(36-2) المتوسط الحسابي للبعء الاقتصادي
- 106.....(37-2) المتوسط الحسابي لمتغير المسؤولية الاجتماعية
- 107.....(38-2) اختبار الفروق للعينات المستقلة لمتغيرات الدراسة حسب الجنس
- 107.....(39-2) تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للعمر
- 108.....(40-2) تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب العمر
- 108.....(41-2) تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي
- 109.....(42-2): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى لمجال الوظيفة الحالية
- 110.....(43-2): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى لعدد سنوات الخبرة
-

- 
- (2-44): تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.....111
- (2-45) حساب المتوسط الحسابي ومعاملتي الالتواء لإجابات المستقصين لأبعاد التسويق الداخلي.....112
- (2-46) المتوسط الحسابي ومعاملتي الالتواء لإجابات المستقصين لأبعاد المسؤولية الاجتماعية.....112
- (2-47) نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط (المتغير المستقل = التسويق الداخلي)....114
- (2-48) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير المتغير المستقل على المسؤولية الاجتماع..114
- (2-49) نتائج تحليل التباين للانحدار (المتغير التابع = المسؤولية الاجتماعية).....115
- (2-50) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المسؤولية الاجتماعية.....116

## قائمة الأشكال

العنوان	الرقم	الصفحة
(1-1) هرم carroll لأبعاد المسؤولية الاجتماعية.....		61.....
(2-1) نموذج الدراسة.....		77.....

# مقدمة

### ■ مقدمة :

واجهت المؤسسة ضغوطات و تحولات عديدة نتيجة سرعة تغير محيط الأعمال، وهذا ما دعا المؤسسات للمشاركة مع باقي الفاعلين لتحقيق التنمية في إطار المسؤولية الاجتماعية، فالمسؤولية الاجتماعية امتدت لتحقيق المركز التنافسي للمؤسسة ومن ثم العائد الاقتصادي ثم حماية البيئة، دون أن ننسى استقطاب أفضل الموظفين ذوي الكفاءات العالية فنجاح المؤسسة ووصولها إلى هذه الأخيرة يعتمد على قدرتها على جذب وتحفيز والاحتفاظ بجميع المهوبين من الموظفين. لذا يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الداعمة لنجاح المؤسسة وذلك من خلال البحث عن العوامل التي تعمل على تأهيل العنصر البشري ليكون عنصراً فعالاً وعاملاً مؤثراً في نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها.

فأنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي وسيلة مشروعة، مقنعة وذات أهمية متزايدة لجذب والاحتفاظ بالموظفين الجيدين، وأفضل سياسة تتبعها المنظمة لتحقيق ذلك هي السعي لرضا الموظف عن طريق لجوء المؤسسات إلى التسويق الداخلي، فمثلما نجحت الشركات في السوق من خلال تلبية احتياجات عملائها، فيمكن إدارة موظفيها أفضل من خلال النظر إليهم باعتبارهم العملاء الداخليين، تلبية حاجاتهم من خلال القائمة المقنعة "المنتجات هي الوظائف". وإذا صممت بشكل صحيح، يمكن أن تساهم بشكل كبير في الرضا الوظيفي، والاحتفاظ بالموظف.

يتركز دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا الزبون الداخلي وذلك من خلال تبني أساليب عملية حديثة من أجل رفع مستوى مهارات وقدرات العاملين، فالتسويق الداخلي مكن المؤسسات من إدارة عملياتها لخلق تأثير إيجابي في المجتمع وذلك يؤدي إلى تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين.

فتبني التسويق الداخلي على صعيد إدارة الموارد البشرية تهدف إلى إقامة برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية من أجل الحصول على كفاءات وكوادر فعالة داخل المؤسسة، لكي يكون لديها رأس مال فكري قوي يتمتع بالقدرة والفاعلية اللازمين بمقاييس التسويق الداخلي وذلك يساعدها على تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية.

### ■ الإشكالية الدراسة :

شهدت بيئة المؤسسات تطورات سريعة وجذرية، حيث لم يعد المجتمع ينظر إلى المؤسسات نظرة تقليدية تركز على النواحي الاقتصادية فقط، وذلك بإنتاج السلع أو تقديم الخدمات بنوعية معينة وأسعار محددة، بل بدأت نظرة المجتمع تأخذ أبعاداً جديدة أكثر تعقيداً، وهي اعتبار أن المؤسسات جزءاً من أجزاء المجتمع ككل، وأن عليها مشاركة المجتمع وتحمل مسؤوليتها تجاهه، ويتحتم عليها أيضاً أن تستجيب لتوقعات وتطلعات المجتمع، وذلك بالمساهمة في إشباع حاجاته الاقتصادية والاجتماعية و حماية بيئته، كما يجب أن لا يشعر أفراد المجتمع أن ثمن وجود هذه المؤسسات يفوق ما يمكن أن يجنوه منها في شكل فوائد ومنافع، حيث أن استمرار المؤسسة مرهون بقدرته على خدمة المجتمع

## المقدمة

وبالتالي فإن الهدف النهائي للمؤسسة هو هدف اجتماعي يتم تحقيقه أساساً عن طريق خدمة أهداف المستهلكين، وهدف الربح هو هدف موازٍ لذلك الهدف الأساسي، بالإضافة إلى حماية البيئة المتواجدة فيها. ولكن على الرغم من هذه الدفعة من الحماس في التوجه نحو المسؤولية الاجتماعية للشركات، هناك عدد قليل جداً من الشركات قادرة على الاستفادة بالشكل الأمثل من روح المسؤولية الاجتماعية لموظفيها من خلال استراتيجيات التسويق الداخلي، ومن أجل معرفة مدى إدراك مسيري المؤسسات له وأمام التحديات المطروحة لهؤلاء المسيرين وهي كيفية توجيه سلوكيات العاملين لتحقيق الرفع من جودة خدماتها في ظل الانتشار الواسع للمؤسسات الخاصة، سيكون محور بحثنا محاولة الإجابة عن الإشكالية الأساسية التالية:

### ما دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين؟

من أجل الإلمام أكثر بهذا الموضوع والإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة ندرج الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما دور التدريب في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين ؟
2. ما دور التحفيز في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين؟
3. ما دور التمكين في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين ؟
4. ما دور التوجه نحو الزبون في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين؟
5. ما دور التنسيق والتكامل بين الوظائف في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين؟

### ■ أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة أساساً إلى:

- التعرف على مفهوم كل من التسويق الداخلي و المسؤولية الاجتماعية ,
- معرفة واقع التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .
- تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً على المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي المؤسسة الاقتصادية.
- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تساعد على تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتبنيها للمسؤولية الاجتماعية .
- إبراز دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .



### ■ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذا الموضوع في كون الدراسة تدخل في إطار التحضير لشهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد بشرية ، وبالتالي تهتم هذه الدراسة ب :

- يساهم الموضوع في تزويد الطالب بمرجع جديد في مجال التسويق الداخلي والمسؤولية الاجتماعية؛
- تتبع أهمية دراستنا من حداثة الموضوع ، فعلى الرغم من كثرة الدراسات في مجال الموارد البشرية التي تنوعت بين التركيز على تسيير مهارات الأفراد، تسيير رأس المال الفكري، تسيير معارف... إلخ، إلا أن البحوث حول موضوع التسويق الداخلي وأهميته في المنظمة المعاصرة لم ينل نصيبه الكافي من الاهتمام.
- وتأخذ دراستنا أهميتها كذلك من خلال أهمية الموضوع الذي تتناوله، كون موضوع التسويق الداخلي أحد أهم المواضيع التي يفترض بمسيري المؤسسات الوعي بها ومحاوله استغلالها في تحسين المناخ العام الداخلي للعمل الذي ينعكس إيجابا على واقع و مستقبل المؤسسة.
- إن مفهوم التسويق الداخلي مازال غير معروف بشكل جلي من طرف مسيري المؤسسات، مما يجعل الكشف عنه والتعريف به وأهميته يعد بحذ ذاته ذو أهميته علمية.
- تساعد هذه الدراسة المؤسسات التي تسعى لتحسين روح المسؤولية في الأخذ بالطرق والأساليب التي وردت في الدراسة إذا أرادت أن تطور وتحسن من صورتها في المجتمع الذي تعمل فيه .
- تساعد هذه الدراسة في توضيح أهمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في كونها استثمار طويل الأجل يعود على المؤسسات بزيادة في الإنتاج والربح والحد من الصراعات بين الإدارة والعاملين ويزيد من انتماء العاملين لشركاتهم ويحد من الصراعات بين الشركات ومحيطها الاجتماعي.

## المقدمة

### ■ التعريف الإجرائي بالمتغيرات :

**المتغير الأول : التسويق الداخلي :** يعرف بأنه نشاط رئيسي في المؤسسة يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية. فهو بذلك عملية جذب الموظفين وتحفيزهم وتطويرهم، كما أنه يعد المهمة التي تنطوي على تدريب وتحفيز الموظفين لجعلهم قادرين على خدمة الزبائن بنجاح وقد تمت الإشارة إليه بأنه استخدام التدريب والاتصال الداخلي لتعريف الموظفين بدورهم في المؤسسة و من خلال تعاونهم مع الزبائن ، بحيث ينطلق التسويق الداخلي من قاعدة مفادها إن الاهتمام يأتي أولاً بالعاملين داخل المؤسسة، وتستند هذه القاعدة إلى أنه إذا لم تسوق المفاهيم والنظام والتوجيهات بجانب السلع والخدمات لدى العاملين داخل المنظمة ، فإن نجاح هذا الأخير في جذب العملاء الخارجيين والحفاظ عليهم يعتبر أمر صعب.

وأبعاد التسويق الداخلي هي :

- **التدريب:** هو تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل بشكل أفضل.
- **التحفيز:** هو مجموعة الظروف التي تتوافر في بيئة العمل والتي تعمل على تشجيعهم على العمل.
- **التمكين:** هو مشاركة الموظفين للإدارة في اتخاذ القرارات، وتفويضهم بالقدر الكافي من السلطة والحرية.
- **التوجه نحو الزبون:** الإجراءات المتخذة للتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن والوصول إلى المعلومات الضرورية حولهم لتحقيق استجابة سريعة.
- **التنسيق والتكامل بين الوظائف:** يرى أن التكامل الوظيفي هو السبيل لتطبيق إستراتيجية التسويق الداخلي في المؤسسة. ونقصد بالتكامل الوظيفي استخدام المنظمة كل وظائفها في خلق أعلى قيمة للزبائن المستهدفين. ويتطلب تطبيق التسويق الداخلي بين مختلف وظائف المنظمة خاصة وظيفتي التسويق وإدارة الموارد البشرية.

**المتغير الثاني : المسؤولية الاجتماعية:** ويقصد بالمسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال هي الالتزام الطوعي بالتصرف الأخلاقي و المسئول تجاه مجموعة من الأطراف (أصحاب المصلحة) من أهمهم : العاملون، العملاء (المستهلكون)، حملة الأسهم، المجتمع، البيئة، حيث ينطوي هذا التصرف على مراعاة منظمات الأعمال للجوانب الاجتماعية و البيئية عند أدائها لنشاطاتها الاقتصادية، و حرصها على أن تكون طرفا مساهما في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و البشرية في المجتمع، و هذا ما يجعل من ممارسة المسؤولية الاجتماعية أداة لتحقيق التنمية ككل.

## المقدمة

وأبعاد المسؤولية الاجتماعية هي :

- **المسؤولية الخيرية:** أي أن تكون المنظمة صالحة، وأن تعمل على الإسهام في تنمية وتطوير المجتمع، وأن تعمل على تحسين نوعية الحياة.
- **المسؤولية الأخلاقية:** بمعنى أن تكون المنظمة مبنية على أسس أخلاقية، وأن تلتزم بالأعمال الصحيحة، وأن تمتنع عن إيذاء الآخرين.
- **المسؤولية القانونية:** أي أن المنظمة يجب أن تلتزم بإطاعة القوانين، وأن تكسب ثقة الآخرين من خلال التزامها بتنفيذ الأعمال الشرعية وعدم القيام بالأعمال المخلة بالقانون.
- **المسؤولية الاقتصادية:** ويقصد بها أن تكون المنظمة نافعة ومجدية اقتصاديا، وأن تحاول جاهدة توفير الأمان للآخرين.

### ■ حدود البحث:

**من حيث حدود الموضوع:** يتمثل الموضوع في دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين، أي أن البحث يهتم بالعلاقة التي تربط التسويق الداخلي والمسؤولية الاجتماعية.

**من حيث البعد المكاني:** ويتعلق الأمر بإجراء دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تم أخذ عينة من مجتمع الدراسة والمتمثل في موظفي المؤسسة وتطبيق محاور الدراسة عليهم، وهذا من خلال استعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات والقيام بتحليل نتائج الدراسة قصد التأكد من صحة الفرضيات من عدمها.

**من حيث البعد الزمني:** ويتمثل في الوقت المحدد الذي تم إنجازه فيه البحث من اختيار عنوان العنوان والبحث عن أستاذ مشرف، وجمع المراجع التي تم ستم الاعتماد عليها، إلى إعداد البحث سواء في جانبه النظري أو التطبيقي، أي الحدود الزمنية للبحث بدأت من: 2015/09/13 إلى 2016/05/20.

### ■ مبررات اختيار الموضوع :

- وجود قصور في فهم هذا النوع من التسويق، بحيث يرتبط مفهوم التسويق الداخلي في أذهان الكثيرين بالتسويق المحلي -الوطني- عكس التسويق الخارجي؛
- محاولة اكتشاف موضوع التسويق الداخلي والمسؤولية الاجتماعية؛

### ■ صعوبات البحث:

- قلة المراجع العربية التي درست التسويق الداخلي والمسؤولية الاجتماعية .
- صعوبة ترجمة المراجع الأجنبية التي تناولت التسويق الداخلي والمسؤولية الاجتماعية.
- صعوبة اختيار مؤسسة تطبق فعلا المسؤولية الاجتماعية.
- عدد محدود من الاستثمارات التي سمح توزيعها في المؤسسة محل الدراسة.

### ■ منهج البحث:

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة التسويق الداخلي والمسؤولية الاجتماعية، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتمادا على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي، وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وتميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائيا.

### ■ هيكل الدراسة:

من أجل دراسة الظاهرة المدروسة و حل مشكلة البحث، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربعة محاور هي:

- **أولا : مقدمة عامة:** و نتناول فيها طبيعة المشكلة البحثية، وكذا أهمية البحث والهدف منه، كما تطرقنا إلى تعريفات الإجرائية للدراسة التي تناولت هذا الموضوع.

- **ثانيا : الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة،** و نتعرض فيه لأهم المفاهيم المتعلقة بمفهوم التسويق الداخلي بشكل عام، ثم نتناول تعريف وواقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بشكل مختصر، و أخيرا نتطرق لدور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين.

**ثالثا: الفصل الثاني: الدراسة الميدانية،** فالفصل الثاني خصص للدراسة الميدانية وهو مقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث خصص لمنهجية الدراسة، المبحث الثاني جاء لتشخيص متغيرات الدراسة في المؤسسة، أما المبحث الثالث تم فيه تفسير نتائج الدراسة.



## تمهيد

تتأثر مؤسسات الأعمال باعتبارها نظاما مفتوحا بكل ما يحدث في بيئة الأعمال، من تغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية، فالمؤسسات اليوم بحاجة للعب دور اقتصادي واجتماعي في المجتمع الذي تعمل فيه، هذا المجتمع الذي يعتبر مصدرا لأهم مدخلاتها وهو نفسه قناة لتصريف منتجاتها، فهو مصدر الثروة لديها.

فمجموعات اليوم تتطلع للحصول على المزيد من المساهمات الاجتماعية التي تقدمها مؤسسات الأعمال للشرائح الاجتماعية المختلفة، حيث يأمل المجتمع والحكومة أن تسهم هذه المؤسسات بحماية البيئة والحد من التلوث البيئي والعمل على زيادة المساحات الخضراء، وكذلك هناك جهات في المجتمع بدأت بتشكيل قوى ضاغطة يجب مراعاتها لتحقيق مطلبها، ومن هذا المنطق أصبح موضوع تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل مؤسسات الأعمال محورا أساسيا في كثير من دول العالم .

وفي إطار ما سبق، يبدو جليا أهمية تبني نمط إداري جديد يدمج المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال في النظام الإداري للمنظمات. هذه المسؤولية الاجتماعية التي تنفي اعتبارات المكسب المادي كهدف رئيس للمؤسسات، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذا الهدف عليها التركيز على أهم مورد وهو الموظف وذلك من خلال توفير له كافة الظروف لتحقيق رضاه ويكون من خلال تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي التي أصبحت لها دور كبير في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين، ومن خلال هذا الفصل سنتعرض بشكل مفصل إلى كل الجوانب المتعلقة بالتأصيل النظري التسويق الداخلي والمسؤولية الاجتماعية ومعرفة الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين، وذلك من خلال ثلاث مباحث أساسية:

- **المبحث الأول :** التسويق الداخلي، وفيه سنعرض المفاهيم الأساسية عن مفهوم التسويق الداخلي. ثم نذكر أهم مكوناته ومبادئه وأبعاده كالتدريب والتحفيز.
- **أما المبحث الثاني :** المسؤولية الاجتماعية، فجاء كمدخل للتأصيل النظري لمفهوم المسؤولية الاجتماعية وسنركز على نشأة هذا المفهوم وفوائده وارتباطه بأهم أصحاب المصلحة.
- **ومن خلال المبحث الثالث** سنورد دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين.

## المبحث الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي .

يعتبر التسويق الداخلي أحد المجالات المتميزة ذات الطابع الخاص في إطار التسويق بصفة عامة ، فالتسويق لم يعد يعني بالسلع فقط وإنما امتد ليشمل الخدمات والأفكار حيث أنه أصبح من المعتاد أن نجد مصطلح التسويق الداخلي والذي ينطوي على استخدام مبادئ ومهارات علم التسويق ، فالفكرة الأساسية للتسويق الداخلي تعني تبني جميع أعضاء المؤسسة التفكير والسلوك الايجابي عند الاتصال بالزبائن. والتسويق الداخلي فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المؤسسة وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها. وللتعرف أكثر عن التسويق الداخلي سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب ونحاول فيها الإلمام بأغلب ما يتعلق بالتسويق الداخلي.

### المطلب الأول: مدخل للتسويق الداخلي.

يتناول هذا المطلب مفهوم وخصائص التسويق الداخلي ثم أهدافه وأهميته وفي الأخير مراحل تطوره.

### أولاً: مفهوم التسويق الداخلي وخصائصه.

#### 1- مفهوم التسويق الداخلي:

إن التسويق الداخلي لم يأتي بشكل منفصل ومستقل عن مفهوم التسويق بصفة عامة ، فمفهوم التسويق الذي يركز على :

- عملية التبادل التي تنشأ بين أطراف معينة (السوق).
- التوجه بالمستقبل.
- التكامل بين الأنشطة الوظيفية للمنظمة.
- التوجه بالربح في الأجل الطويل.

إذا تم تطبيقه بشكل سليم فإنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي تمكن المؤسسة من الاعتماد عليها لتطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية مثل التسويق الداخلي.<sup>1</sup>

وقد ظهر مفهوم التسويق الداخلي في قطاع الخدمات حيث تتميز الخدمات عن السلع بارتباط مقدم الخدمة بالمستفيد منها أثناء تأدية الخدمة (إنتاج الخدمة) وذلك لأن تقديم خدمات ذات جودة عالية يعتمد على كفاءة الأشخاص الذين لديهم علاقة بتقديمها سواء كان بشكل مباشر (موظفي الخط الأمامي) أو بشكل غير مباشر (موظفي الاتصال).<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>) محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية: دراسة حالة القطاع البنكي في الجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان - 2009 - 2010 ، ص 9.

(<sup>2</sup>) محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً، دراسة حالة: عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2013 ، ص 10.

وبدأ الحديث عن مفهوم التسويق الداخلي عام 1950 وذلك حين تم مناقشته بشكل غير مباشر في أدبيات إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup> ،

والاهتمام الأول به كان من قبل Arbeit & Sasser في مقالتهما عام 1976 التي ناقشت وظيفة بيع الخدمة لتوظيف السوق بالطريقة التي تجذب أفضل العاملين<sup>2</sup>، بعد ذلك بدأ اهتمام العديد من الباحثين والممارسين بمفهوم التسويق الداخلي، ومن هذا المنطلق بدأت الكتابات التسويقية في الآونة الأخيرة في التطرق إلى لفظ التسويق الداخلي للإشارة إلى الجهود التسويقية المبذولة في إقناع العاملين داخل المؤسسة بأهمية أدائهم الفعال ودوره في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

كما أن أدبيات التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور وبروز هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، ومنذ ذلك الحين والعديد من الباحثين يقدمون إسهامات ومقاربات مختلفة، وكان أبرزها تعريف (Berry, 1984) حيث عرّف التسويق الداخلي على أنه اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة<sup>3</sup>، ويتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على:

❖ اعتبار الموظفين مستهلكين يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم.

❖ تصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضاء وإشباع حاجات الزبائن الداخليين.

❖ التسويق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعتبر هذا التعريف أساساً في طرح مفهوم التسويق الداخلي من حيث تركيزه على الموظفين كمستهلكين والوظائف كمنتجات داخلية، وهي رؤية توافق كثيراً ما ذهب إليه مدبري الجودة اليابانية في الخمسينات، إذ يظهر من هذا المفهوم قاعدة أساسية في أدبيات التسويق الداخلي وهي موظف راضي تساوي زبون راضي، وهذا يعني أن التسويق الداخلي له تأثير على الزبون الخارجي والجودة<sup>4</sup>.

كذلك يشير (Gillemo & Rijkssen) أن مفهوم التسويق الداخلي قصير نسبياً، ويعتقدان أن هناك خمسة تيارات أثرت على تطور المفهوم، وتتضمن : تسويق الخدمات، إدارة الموارد البشرية، جودة الخدمات، نظرية التنظيم، والاعتبارات التخطيطية والإستراتيجية.

(<sup>1</sup>) حميد عبد النبي الطائي، تحليل العلاقة التفاضلية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرها على رضا العاملين: دراسة حالة فنادق عمان، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردن، 23-26 نيسان 2012، ص 11.

(<sup>2</sup>) مهنا محمد، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة اقتصادية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص تسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009-2010، ص 16.

(<sup>3</sup>) أمل إبراهيم أحمد الحاج، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، من وجهة نظر موظفي البيع: دراسة حالة الاتصالات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2010، ص 10.

(<sup>4</sup>) سهام موسى دريالي، واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك عبد الله الجامعي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - 2009-2010، ص 11.



إذن ينطلق التسويق الداخلي من قاعدة مفادها أن الاهتمام يأتي أولاً بالعاملين داخل المؤسسة، وتستند هذه القاعدة إلى أنه إذا لم تسوق المفاهيم والنظم والتوجيهات بجانب السلع والخدمات إلى العاملين داخل المؤسسة، فإن نجاح هذه الأخيرة في جذب العملاء الخارجيين والحفاظ عليهم يعتبر أمر صعب التحقيق.

وبالرغم من تعدد الدراسات التي اهتمت بالتسويق الداخلي، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول معناه الدقيق لذا تم تقديم تعريفات مختلفة للتسويق الداخلي، في أدبيات التسويق والسلوك التنظيمي. ويرى Benea أنه يمكن تصنيف مفاهيم التسويق الداخلي إلى ثلاثة أقسام هي: الزبون الداخلي، تطوير التوجه نحو الزبون، ونظرية التسويق الداخلي كآلية تنفيذية<sup>1</sup>: وقد عرّف (Bansal et al) التسويق الداخلي على أنه بيع المؤسسة الوظائف للعاملين. كذلك عرف Buber التسويق الداخلي على أنه عبارة عن عمليات داخلية بنظمين، تستخدم إدارة الموارد البشرية والأدوات التسويقية لتطبيق التسويق كمواقف داخلية، وذلك من خلال التوافق بين التوجه نحو الموظف والزبون. وعليه فإن أهداف المؤسسة ستتحقق بكفاءة أعلى، فمن جانب الموارد البشرية يرتبط التسويق الداخلي باختيار، تدريب، تخطيط، وإجراءات الرقابة والتطوير لتقنيات البيع الشخصي وهذا ما قاله (Jones)، ومن الجانب التسويقي فإن استخدام مدخل التسويق يعد أساس التسويق الداخلي، حيث أنه يشجع الموظفين على أن يصبحوا ذوي توجه نحو الزبون، من خلال التحفيز وتكامل الأقسام الوظيفية (Benea). كما اعتبر HA et AL أن التسويق الداخلي جزء من الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، إضافة لكونه فلسفة لإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر تسويقية.<sup>2</sup>

من جهة أخرى يمكن أن ينظر إلى التسويق الداخلي كعملية، كفلسفة تنظيمية، أو كوظيفة:<sup>3</sup> كفلسفة فإن التسويق الداخلي مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية للمؤسسة. والفكرة الأساسية لهذه الفلسفة هي أنه إذا أرادت الإدارة أن يقدم موظفوها عملاً عظيماً للزبون فعليها أن تقدم هي عملاً عظيماً لموظفيها. وكعملية يرى Turkoz & Akyol أن التسويق الداخلي عبارة عن جهد مخطط يستخدم المدخل التسويقي في تحفيز الموظفين وتعليمهم والتنسيق بينهم (الزبائن الداخليين) نحو خلق رضا الزبون الخارجي، وكنتيجة لذلك رفع الأداء التنظيمي، و يرى kotler & Keller أن التسويق الداخلي وظيفة تعني بالاختيار والتدريب والتحفيز الجيد لجميع العاملين في المؤسسة، وخاصة أولئك الذين يرغبون بتقديم خدمات متميزة لزبائنهم. وكفلسفة يرى (حداد وعلي) أن التسويق الداخلي فلسفة إدارية لترتيب أوضاع المؤسسة من الداخل قبل الشروع والتوجه إلى الزبائن في الخارج، إذا نظرنا للعاملين في المؤسسة كزبائن داخليين، فسيتحتم على الإدارة أن تقوم باتخاذ الإجراءات الصحيحة في عمليات الاختيار والتعيين للعاملين. إن ما سبق من تعاريف يؤكد أن مفهوم التسويق الداخلي بسيط في البداية عميق إذا تم البحث فيه وهذا ما ستؤكدّه المخططات التالية في تعريف التسويق الداخلي:

(<sup>1</sup>) أسعد حماد موسى أبو رمل، علاء الدين محمد خلف أحمد، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة تنمية الرادين، مجلد 34، العدد 109، 2012، ص 18.

(<sup>2</sup>) أقطي جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة: مجموعة من الفنادق الجزائرية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 79.

(<sup>3</sup>) نفس المرجع السابق، ص 80.

الجدول رقم(1-1) : أهم محطات التسويق الداخلي في الدراسات السابقة.

الباحثون/السنة	النقاط الأساسية في مفهوم التسويق الداخلي
Berry et al ,1976	<ul style="list-style-type: none"> <li>التسويق الداخلي ناتج عن الوظيفة(المنتج الداخلي) التي ترضي حاجات الموظفين(الزبون الداخلي)، في حين تحقق أهداف المؤسسة.</li> <li>عبارة عن إستراتيجية البرامج التسويقية التي تعتمد على الاتصال مع الموظفين، وتطوير الطاقات الكامنة، وتعويض الموظفين الذين يقدمون خدمات متميزة.</li> </ul>
Sasser et Arbeit ,1976	<ul style="list-style-type: none"> <li>التسويق الداخلي ناتج عن الرضا الوظيفي.</li> <li>يستهدف الخط الأمامي من الموظفين.</li> <li>التسويق وإعداد هندسة العمل بمهدف تطوير الوظيفة التي تؤدي إلى تقديم خدمات مميزة.</li> </ul>
Gronroos,1983	<ul style="list-style-type: none"> <li>التسويق الداخلي ناتج عن الوعي والاهتمام بالزبون.</li> <li>يستهدف كل المؤسسة وجميع الموظفين.</li> <li>التسويق الداخلي عبارة عن إستراتيجية تهدف إلى تطوير الوضعية الفكرية للموظفين بما يمكن من تقديم خدمات فعالة للزبون، في إطار علاقات إدارية أوسع.</li> </ul>
Gummesson,1987	<ul style="list-style-type: none"> <li>التسويق الداخلي ناتج عن زيادة مستوى الإنتاجية والكفاءة.</li> <li>يستهدف كل الموظفين .</li> <li>يطبق التسويق الداخلي من خلال تنفيذ التقنيات التسويقية، مع ممارسة إدارة الموارد البشرية لتسهيل تطبيق أهداف سوق المؤسسة.</li> </ul>
Geoge,1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>التسويق الداخلي ناتج عن التبادلات الداخلية الفعالة.</li> <li>يستهدف جميع الموظفين.</li> <li>يطبق التسويق الداخلي من خلال تنفيذ التقنيات التسويقية، مع ممارسة إدارة الموارد البشرية، لتحسين التوجه الخدمي للمؤسسة.</li> </ul>
Ahmed &Rafiq 1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>التسويق الداخلي ناتج عن زيادة فعالية الإستراتيجية التسويقية، من خلال تنظيم الموظفين وتحفيزهم ودمجهم نحو تطبيق استراتيجيات المؤسسة.</li> </ul>
ForemametMoney,1995	<ul style="list-style-type: none"> <li>يمكن أن يكون للتسويق الداخلي عدة أهداف تبعا للمجموعة التي يستهدفها(مجموعات خاصة أو موظفون أو المنظمة ككل) يمكن أن يستهدف أقساما معينة أو كل المؤسسة.</li> <li>يطبق التسويق الداخلي من خلال الاتصال، تطوير مشاركة الإدارة، والتحفيز و التعويضات .</li> </ul>
Varey etLewis ,1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>التسويق الداخلي ناتج عن إدارة التغيير.</li> <li>يستهدف كل الموظفين.</li> <li>التسويق الداخلي عبارة عن فلسفة وسلوك، يسمح للمؤسسة بالاستجابة السريعة للتغيرات في المحيط الكلي والجزئي.</li> <li>التسويق الداخلي عبارة عن جهد مخطط لتحقيق رضا الموظفين، رضا الزبائن والتكامل بين الوظائف،من خلال تمكين العاملين.</li> </ul>
Ahmed etRafiq, 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>التسويق الداخلي ناتج عن تزايد الإنتاجية وتحسين الوظيفة.</li> <li>يستهدف كل الموظفين.</li> <li>التسويق الداخلي عبارة عن إطار نظري ثقافي، ووسيلة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي ، بينما يبيي مهارات تقديم الخدمات للزبون عن طريق إدارة العلاقات الداخلية، من خلال</li> </ul>

الاتصالات الداخلية.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>التسويق الداخلي ناتج عن زيادة الرضا الوظيفي، وتبني التوجه التسويقي.</li> <li>يستهدف جميع الموظفين الذين يرتبطون بخلق سلسلة قيمة الخدمة.</li> <li>تطبيق التسويق الداخلي يتأثر بخصائص الأفراد والمؤسسة.</li> </ul>	Nande,Desai &Murphy,2003
<ul style="list-style-type: none"> <li>قدم فلسفة تنظيمية تسمى التوجه التسويقي الداخلي.</li> <li>التوجه التسويقي الداخلي ناتج عن زيادة مستوى الرضا الوظيفي.</li> <li>يستهدف الخط الأمامي من الموظفين .</li> <li>توجد ثلاثة عوامل ترتبط بالتوجه التسويقي الداخلي تسمى: بحوث التسويق الداخلية ، الاتصالات والاستجابة.</li> </ul>	Lings,2004
<ul style="list-style-type: none"> <li>التسويق الداخلي يمكن استخدامه كبديل للتوجه التسويقي الداخلي، لوصف جهود تحسين المناخ الداخلي،وهو ناتج عن تحسين مستوى الرضا الوظيفي.</li> <li>يستهدف الخط الأمامي من الموظفين.</li> </ul>	Ling & Greeley.2005

المصدر: جوهرة أقطي ، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة: مجموعة من الفنادق الجزائرية،(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014،ص ص 81-82.

## 2- خصائص التسويق الداخلي :

يشار إلى أن التسويق الداخلي يحمل ميزات وخصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص الخصائص الهامة للتسويق الداخلي بما يلي:<sup>2</sup>

- التسويق الداخلي عموماً هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بجودة برامج خدمة الزبون والإستراتيجيات والأعمال الكلية، حيث يشكل هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويقي الخارجي.
  - الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمؤسسة.
  - يعد التسويق الداخلي عملية احتيالية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة، ويستخدم في تيسير روح الإبداع.
  - يكون التسويق الداخلي أكثر نجاحاً عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.
- كما يتصف التسويق الداخلي بخصائص أخرى أهمها:

- ✓ التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثلاً الأمن والانتماء والصدقة، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.<sup>3</sup>
- ✓ التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل منظمة من خلال:<sup>4</sup>
- ❖ التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها ، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.
- ❖ التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

(<sup>1</sup>) حسان ثابت حاسم، درمان سليمان صادق، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة الرافدين ، مج 29، العدد 2009، 85، ص 29.

(<sup>2</sup>) عبد الرضا بدرأوي الحماس، رأفت عواد موسى التميمي، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة: دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 74، ص 31.

(<sup>3</sup>) [https://www.guve\(md24.net\)10/08/2015,14](https://www.guve(md24.net)10/08/2015,14).

(<sup>4</sup>) بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، (رسالة ماجستير غير منشورة) تخصص تسويق، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2009، ص 24.

أما Buber فهو يرى أن لمدخل التسويق الداخلي ثلاث خصائص هي :<sup>1</sup>

1. التسويق الداخلي مرتبط بتخطيط نظامي وعمليات اتخاذ القرار.
  2. التوجه نحو الزبون والتوجه نحو الموظف يتحققان بتوافق.
  3. ينظر للتسويق الداخلي على أنه طريقة تفكير.
- كذلك يمكن أن يتصف التسويق الداخلي بما يلي:<sup>2</sup>
- تقوم فلسفة التسويق الداخلي على أنه إذا طبقت المنظمة تبادلات فعالة بينها وبين مختلف المجموعات الوظيفية، فهذا يؤدي إلى النجاح في تبادلاتها مع الزبائن.
  - يدل التسويق الداخلي على أن السوق الداخلية هي أفضل محفز للتوجه نحو الخدمات، وذلك عند تطبيق الأنشطة التسويقية داخلها.
  - يرتبط التسويق الداخلي بأنشطة الأفراد في المنظمة، وهو محاولة لتعليم الموظف وإعلامه برسالة المؤسسة.

ثانيا: أهداف التسويق الداخلي وأهميته.

### 1. أهداف التسويق الداخلي:

إن الهدف من التسويق الداخلي بشكل عام هو خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المؤسسة تتصف بروح معنوية عالية، وإحساس مهم بالمسؤولية مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا العاملين وبناء بيئة تنظيمية مستقرة تؤثر إيجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

كما أن الهدف الأساسي للتسويق الداخلي هو معرفة حاجات الموظفين والعمل على إشباعها كمقدمي خدمات، والعمل على جذب الزبائن وإرضائهم من خلال تفاعل الموظفين معهم.<sup>4</sup>

ويمكن أن يتحقق التسويق الداخلي في المستويين الإستراتيجي والتكتيكي، ففي المستوى الإستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى إنشاء محيط موضوعي يدعم ثقافة الوعي والاهتمام بالزبون وترويج تبادل الأفكار بين الأفراد. لكن على المستوى التكتيكي فإن تطبيق التسويق الداخلي يتعلق بالاختيار، التدريب، إجراءات الرقابة والتخطيط وتطوير الأفراد خاصة الذين يتعاملون بشكل مباشر مع الزبائن.<sup>5</sup>

(<sup>1</sup>) أظني جوهرة، مرجع سابق، ص 82.

(<sup>2</sup>) نفس المرجع السابق، ص 83.

(<sup>3</sup>) نفس المرجع السابق، ص 83.

(<sup>4</sup>) <https://ar.scribd.com,10-08-2015,14:16>.

(<sup>5</sup>) أظني جوهرة، مرجع سابق، ص 84.

وعليه فإن المؤسسات على المستوى التكتيكي تسعى من خلال التسويق الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي :<sup>1</sup>

- جذب الموظفين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية، و الاتصال مع الزبائن.
  - المحافظة على الموظفين الجيدين والمناسبين.
  - التأثير في الموظفين وتحفيزهم من أجل أن يعملوا باتجاه خدمة الزبائن.
  - زيادة الوعي بالزبائن وتلبية احتياجاتهم .
  - تحسين جميع العمليات في المؤسسة لضمان تشغيل مواردها من قبل العاملين في سبيل مصلحة الزبائن.
  - يستخدم التسويق الداخلي بشكل واسع في وصف التزام الموظفين، لتحسين فعالية تقديم الخدمات .
- كما تظهر أهداف التسويق الداخلي، ويكتمل مفهومه من خلال العناصر الخمس التي ذكرها Ahmed et al<sup>2</sup>:
- تحفيز العاملين وإرضائهم.
  - التوجه نحو الزبون ورضا الزبون.
  - استخدام مدخل التسويق الشبيه (تطبيق منهج التسويق الخارجي داخليا).
  - تطبيق إستراتيجية تنظيمية محددة وشاملة.
- ومن بين العوامل المؤثرة على تحديد أهداف التسويق الداخلي نجد<sup>3</sup>:

✓ **تنمية ثقافة المؤسسة:** وهي القيم التنظيمية التي تسعى المؤسسة لنشرها لكي تتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها .

ولهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا:

- تمكين العاملين من فهم رسالة المؤسسة، وقبول المنتجات والخدمات التي تقدمها.
- تنمية التوجهات لدى العاملين نحو السوق .
- تنمية مهارات العاملين في تحقيق اتصالات فعالة.

✓ **الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها:** وذلك من خلال وضع البرامج والخطط التي تضمن الحفاظ على

تطبيق هذه القيم، وإلا فإن المعايير والاتجاهات الخاصة بالعاملين والتي تم تنميتها سوف تعود مرة أخرى للأداء غير المتكامل.

(<sup>1</sup>) شاكر إسماعيل ، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثرها على جودة الخدمة التعليمية، دراسة حالة : العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، المجلد 4 ، العدد 23 ، 2011، ص 10.

(<sup>2</sup>) أقطي جوهره، مرجع سابق، ص 84 .

(<sup>3</sup>) محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة، مرجع سابق، ص 11.

ولهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا :

- ضمان أن الممارسات الإدارية داخل المؤسسة مشجعة لدعم توجهات العاملين نحو المستهلك والسوق.
- ضمان تدفق المعلومات وحصول العاملين عليها، والتي تمكنهم من إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية.
- ✓ تقديم منتجات وخدمات جديدة: تظهر أهمية التسويق كأسلوب منظم للتعامل مع الخطط التسويقية الجديدة والمنتجات الجديدة التي تقدمها المؤسسة.

ولهذا سوف تكون أهداف التسويق الداخلي هنا:

- جعل العاملين على دراية كاملة بالإستراتيجيات التسويقية بصفة عامة والإستراتيجيات الترويجية بصفة خاصة.
- أن تكون هناك قناعة كافية بماهية الإستراتيجيات التسويقية بصفة عامة والإستراتيجيات الترويجية بصفة خاصة.
- أن يكون العاملون على دراية كاملة بالأدوار المختلفة المطلوبة منهم وهم بصدد تقديم منتجات جديدة.<sup>1</sup>

## 2. أهمية التسويق الداخلي:

تأتي أهمية التسويق الداخلي في خلق الوسط الذي يعامل فيه العاملين على أنهم زبائن داخليين تقدم لهم المنافع والخدمات من جهة وكذلك في كون التسويق الداخلي متطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح. من جهة أخرى فإن الزبائن ولاسيما في قطاع الخدمات مهتمين بتكوين علاقات مع الأفراد والمنظمات وليس مع السلع لذلك فعلى الرغم من تزايد استعمال التقنية في قطاع الخدمات إلا أن الزبائن ما زالوا معتمدين على العلاقات المتبادلة مع العاملين، و بالتالي فإن العاملين الراضين الذين سيتم خلق الدافعية لديهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم هم الذين يحددون ما يرضي العميل الخارجي.

كذلك فإن تبني مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات يؤدي إلى التأكيد على أهميه التفاعل بين العاملين والعملاء , وعلى الأخص في مؤسسات الخدمات , ويعود السبب في ذلك تلازم عملية تأدية الخدمة(خصائص الخدمة ) بين البائع والمشتري للخدمة.

كما يركز التسويق الداخلي على أهميه مشاركة العاملين الإدارة العليا في وضع الأهداف والاستراتيجيات وذلك لتحقيق الأهداف بالكفاءة والجودة المناسبة وأخيراً تأتي أهميه التسويق الداخلي في كونه يشير إلى ضرورة التنسيق بين العاملين في الصفوف الأمامية والعاملين في الصفوف الأخرى بهدف تأدية خدمة كفته تتسم بالجودة ويرضى بها العملاء.<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>) محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة، مرجع سابق، ص 11.

(<sup>2</sup>) نفس المرجع السابق، ص 16-17.

- وحاليا اكتسب التسويق الداخلي أهمية تأثير حيث أن :<sup>1</sup>
- كسب التسويق الداخلي اهتماما كبيرا عند الأكاديميين والممارسين، كونه وسيلة لتحسين رضا الزبون ورضا الموظفين في الوقت نفسه.
  - إن التسويق الداخلي جزء مهم من التغيير والتطوير التنظيمي، وأن غياب فلسفة التسويق الداخلي في المؤسسة تؤدي إلى مواجهة المؤسسة مقاومةً من طرف الموظفين تجاه أي عملية تغيير أو تجديد.
  - إن العديد من المؤسسات العالمية أصبحت تنظر إلى التسويق الداخلي على أنه سلاح استراتيجي، يساعد على تحقيق جودة عالية في تقديم الخدمات وتحقيق رضا الزبون.
  - يساعد التسويق الداخلي على فهم قدرات الموظفين، مواقفهم، معارفهم، ومهاراتهم.
  - يعد التسويق الداخلي مصدرا تنافسيا لتطوير الميزة التنافسية، من خلال استخدام منهج التسويق الداخلي، لتحفيز الموظفين على تطبيق الاستراتيجيات التنظيمية الخاصة بالتوجه نحو الزبون.
  - إن التسويق الداخلي يساعد على إعادة تعريف دور المدراء، والعلاقات بين أعضاء المؤسسة.
  - تساهم فلسفة التسويق الداخلي في توفير محيط عمل يجذب، يرضي، ويبقى أفضل الأفراد لتحسين التسويق الخارجي.

### ثالثا: مراحل تطور التسويق الداخلي.

من خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي، يتضح بأنه توجد ثلاثة أشكال مختلفة تؤثر للتطور والتقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي:<sup>2</sup>

❖ المرحلة الأولى: إرضاء وتحفيز الموظف.

❖ المرحلة الثانية: التوجه بالمستهلك.

❖ المرحلة الثالثة: إدارة التغيير وتنفيذ الاستراتيجيات .

وفيما يأتي توضيح لكل مرحلة:

1-مرحلة إرضاء وتحفيز الموظفين: كان افتراض التسويق الداخلي هو "إرضاء الموظف"، حيث أنه في هذه المرحلة كانت المؤسسات تعامل موظفيها على أنهم زبائن داخليين، وتعامل مع الوظائف على أنها منتجات داخلية. وتحقيق رضا الموظف يحفز على تقديم تفاعل أفضل مع الزبون. وقد ساهمت هذه المرحلة في: خلق قوى عمل تركز على الزبون، تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، خلق الميزة التنافسية، رفع الإنتاجية وخلق محيط عمل مميز. لكن في مقابل ذلك فإن مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة يفقد إلى التخطيط . لذلك واجهت هذه المرحلة مجموعة انتقادات هي: أن المنتج الذي تباعه المنظمة للموظف(الوظيفة) قد لا يفضلها ولا يشبع حاجاته ورغباته، كما أن الموظف ليس له حرية اختيار المنتج (الوظيفة) ، في حين أن الزبون الخارجي له كل الحرية في المفاضلة بين البدائل المتاحة، قد يجبر الموظفون على أداء وظائف معينة(تقبل المنتج)، على خلاف

(<sup>1</sup>) أقطي جوهرة ، مرجع سابق، ص 84- 85 .

(<sup>2</sup>) محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص 15.



الزبون الخارجي، إن السؤال الذي يبقى مطروحا: هل حاجات الموظف الداخلي ورغباته أكثر وزنا من حاجات الزبون الخارجي ورغباته أم لا؟(من الأهم في فلسفة التسويق الداخلي الزبون أم الموظف).

كما وجه Mat انتقادات ميزت هذه المرحلة هي: أن التركيز على رضا الزبون الداخلي قد تؤثر سلبا على الاهتمام بحاجات الزبون الخارجي ورغباته ، قد تواجه المنظمة تكاليف مالية كبيرة حتى تتمكن من تقديم التحفيز المادي للموظفين باستمرار. في عام 1980 أدخل Grewroos مدخلا جديدا للتسويق الداخلي ، إذ يرى أنه لا يكفي تحفيز الموظفين لتحقيق أداء أعلى، بل يجب أن يدرّب كل موظف على أن يكون مسوّقا، يملك مهارات الاحتفاظ بالزبون ، ومن هنا جاءت المرحلة الثانية للتسويق الداخلي.<sup>1</sup>

**2-مرحلة التوجه نحو الزبون:** في هذه المرحلة أصبح التسويق الداخلي يركز على بناء تفاعل بين الخط الأمامي للموظفين والزبائن، وتعرف العملية بالتسويق التفاعلي ، الذي يبنى على اعتقاد أن تكامل كل وظائف المنظمة يعد عمود المنظمات الخدمية. إضافة إلى ذلك فإن هدف التسويق الداخلي في هذه المرحلة هو خلق تناسق فعّال بين الموظفين في الخط الأمامي وباقي الموظفين . كما أن مفهوم التسويق في هذه المرحلة يشير إلى أن الموظفين في المؤسسة لن يحققوا المزايا والمنافع المتأتية من التسويق الداخلي كفلسفة ونظام إلا إذا ترسخت لديهم القناعة المطلقة بأهمية الخدمة التي يقدمونها ، ما ميز هذه المرحلة كذلك هو نشر الوعي بضرورة الاهتمام بالزبون والسعي نحو تحقيق أهداف التسويق في كل الأقسام، كما أن التوجه بالزبون يستلزم تطبيق التقنيات التسويقية في جميع أنحاء المنظمة . وأهم خاصية اكتسبها المفهوم هي أن التسويق الداخلي يعد مفتاح تعظيم الخدمات ونجاح التسويق الخارجي.<sup>2</sup>

وقد لخص Ling القضايا المرتبطة بمفهوم التوجه نحو الزبون الداخلي للتمكن من تحقيق التوجه نحو الزبون الخارجي كما يلي:<sup>3</sup>

- خلق وعي داخلي حول جودة الخدمات الداخلية .
- تحديد الزبون الداخلي والموارد الداخلي.
- تحديد الموقع من الزبون الداخلي.
- تحديد التغيرات السلوكية الخاصة بالموارد الداخلي وتطبيقها للتأكد من تقديم المستوى المطلوب من الخدمة.
- يجب أن يعمل المورد الداخلي على اتخاذ التغيرات الضرورية التي تمكنه من تقديم المستوى المطلوب من الخدمة.
- قياس جودة الخدمة الداخلية ، وتقديم التغذية العكسية للمورد الداخلي.

(<sup>1</sup>) أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص ص 85-86.

(<sup>2</sup>) محمد حسين عبد المحسن أبو سنيّة ، مرجع سابق، ص 13.

(<sup>3</sup>) أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص 86.

كما أن هناك من يضيف مرحلة أخرى بعد مرحلة التوجه نحو الزبون، تتمثل في مرحلة التوجه بإدارة الموارد البشرية، بحيث كانت النظرة الأولية للتسويق الداخلي على أنه تطبيق للتسويق داخل المؤسسة، بينما تغير توجه الباحثين، حيث أصبحوا يعتقدون أن التسويق الداخلي مرتبط بجميع الوظائف في المؤسسة، ومرتبب أكثر بوظيفة إدارة الموارد البشرية ، ومن أهم نتائج المرحلة السابقة، تضييق دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تبني مفهوم التسويق الداخلي. وفي هذه المرحلة زاد التكامل والتناسق بين وظيفتي التسويق و إدارة الموارد البشرية، فالمسوقين الداخليين يجب أن يساعدوا ممارسي إدارة الموارد البشرية على فهم مفهوم التسويق الداخلي قد تزيد من فعالية تبنيه.

**3-مرحلة تطبيق الإستراتيجية وإدارة التغيير:** في هذه المرحلة تم تقديم التسويق الداخلي على أنه أداة لتطبيق استراتيجيات المؤسسة، حيث يعد التسويق الداخلي منهجية ووظيفة لإدارة الموارد البشرية، تهدف إلى جعل الأفراد موردا لوظيفة التسويق. كما أنها تلغي انعزال الوظائف وتخفف من مقاومة التغيير بين الوظائف. حيث إن تطبيق الاستراتيجيات بفعالية أكثر يسهل من التغلب على الصدمات الداخلية ، ويحسن من الاتصال الداخلي. وتعد إستراتيجية التسويق الداخلي تجميعا للاستراتيجيات الداخلية لتحقيق أهداف المؤسسة. كما أن فعالية تطبيق مكونات التسويق الداخلي يساعد المؤسسة على تحقيق استراتيجيات الأعمال، ولتتمكن من جعل المؤسسة أكثر استعداد لإشباع حاجات الزبون ومواجهة تهديدات المنافسين، فهي تحتاج إلى تحفيز جميع موظفيها وتدريبهم ليتمكنوا من تقديم المستوى الملائم من الخدمات للزبائن

**4-مرحلة التسويق الداخلي في الفترة الحالية:** حاليا تم تطبيق التسويق الداخلي بشكل أوسع(في الدول المتقدمة) في مجال الإدارة، وذلك نظرا لتطور الأبحاث في التسويق والإدارة، ارتبط التسويق الداخلي بعدة قضايا تشمل نماذج التسويق، إدارة الموارد البشرية، التسويق وإدارة الخدمات، التطوير التنظيمي، هوية المؤسسة، صورة المنظمة والاتصال . كما توسع مفهوم التسويق الداخلي، حيث إن هذا لم يعد يقتصر على المؤسسات الخدمية، بل صار مرتبطا بجميع أنواع المؤسسات، ذلك أنه حتى المؤسسات الصناعية تقدم خدمات <sup>1</sup>.

(<sup>1</sup>) أقطي جوهرة ، مرجع سابق، ص 88.

## المطلب الثاني : أساسيات حول التسويق الداخلي :

حتى تتمكن المؤسسات من تبني التسويق الداخلي عليها أولاً معرفة مكوناته ووظائفه ومرتكزاته ثم مزايا وعوائق التسويق الداخلي وأهم مبادئه ومستوياته، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب .

### أولاً: مكونات ، وظائف ومرتكزات التسويق الداخلي:

#### 1-مكونات التسويق الداخلي.

قدم Davis مجموعة مكونات للتسويق الداخلي والمتمثلة في :<sup>1</sup>

-**الموظفون:** إذ أن التسويق الداخلي يهتم بجانب الموظفين من حيث توظيفهم، تدريب، تحفيز، الاتصال والمكافآت، وهذا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ولهذا كان ينظر للموظفين على أنهم زبائن داخليين ويتطلب ذلك استخدام تقنيات تسويقية لبيع المنتج(الوظيفة) داخل المؤسسة.

-**المؤسسة:** فالتسويق الداخلي يسمح للمؤسسة من بناء هوية، والتي تسمح لها بالتركيز والاهتمام بالزبون، من خلال تطوير علاقات وذلك عن طريق تغيير المواقف و الإجراءات، والهدف النهائي للمؤسسة هو زيادة الحصة السوقية وتحسين الأداء في المدى الطويل.

-**رضا الزبون الخارجي:** القدرة على تحسين الأداء يتطلب رضا الزبون الخارجي، وهذه تعد مخرجات التسويق الداخلي، حيث إن التطبيق الفعال للتسويق الداخلي يؤدي إلى رضا الموظفين، والذي يتحول بدوره إلى رضا للزبائن، وذلك أثناء التفاعل الذي يحدث بينهما عند تقديم الخدمات.

-**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.<sup>2</sup>

كما قسم Bansal et al التسويق الداخلي إلى مكونين رئيسيين هما: عناصر متعلقة بالزبون الداخلي منها ولاء الزبون الداخلي، الرضا الوظيفي، الثقة في الإدارة. ومجموعة ممارسات لإدارة الموارد البشرية منها الأمن الوظيفي، التدريب المكثف، المكافآت العالية، تبادل المعلومة، تمكين العاملين، وتخفيض مكانة الامتيازات ، وفيما يلي توضيح لهذه العناصر:<sup>3</sup>

#### أ- العناصر المتعلقة بالزبون الداخلي: وتشمل:

-**ولاء الزبون الداخلي:** وهو ارتباط الموظف وانتمائه للمؤسسة التي يعمل بها.

-**الرضا الوظيفي:** وينظر له على أنه تقييم لخصائص الوظيفة والخبرة العاطفية للعمل.

(<sup>1</sup>) Buber, R., "Model Building on Internal Marketing: An Exploratory Study by GABEK", ANZMAC(2000),,p11.

(<sup>2</sup>) نفس المرجع السابق، ص 12.

(<sup>3</sup>) أظني جوهرية، مرجع سابق ص 89.

-الثقة في الإدارة: وتشير إلى المدى الذي يكون فيه الفرد مستعداً أن ينسب نوايا حسنة للإدارة، ويملك ثقة في أقوالها وأعمالها .

أ. ممارسات إدارة الموارد البشرية في التسويق الداخلي: وتشمل:

-الأمن الوظيفي: تقديم تأمينات واقية للموظفين على أن المؤسسة تفصلهم عن العمل حتى في فترات الكساد الاقتصادي. ويعد تطبيق المؤسسة للأمن الوظيفي من مكونات فلسفة التسويق الداخلي، كون أن هذه الممارسة تجعل الموظفين أكثر التزاماً بعملهم، وأكثر استعداداً لتحسين الخدمات المقدمة كأهم أهداف التسويق الداخلي.

-التدريب المكثف: ففي ظل العولمة الاقتصادية أصبح اكتساب المعرفة واحدة من أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، ومن بين الممارسات في ظل فلسفة التسويق الداخلي التدريب، خاصة للموظفين الذين يتفاعلون مباشرة مع الزبائن، إذ إنهم بحاجة إلى معارف تمكنهم من تحديد المشاكل المرتبطة بهذا التفاعل وحلها ومن ثم تحقيق جودة عالية للخدمات المقدمة.

-المكافآت عالية الارتباط بأداء المؤسسة: فإذا استقطبت المؤسسة موظفين أكفاء، وقدمت لهم التدريب الكافي والأجر العالي مقارنة بالأجر في متوسط الصناعة ، فإن بإمكانها تحقيق أهدافها والوصول إلى أداء أعلى، إذ تقول المقولة: "إذا ملك الموظف شيئاً، فإنه يتصرف ويفكر في المؤسسة مثل المالكين"، ويرتبط ملك الموظف في المؤسسة بالأسهم، وهي طريقة جيدة لتعويضات طويلة المدى تستخدمها المنظمة لكسب التزام الموظفين وتحقيق أهدافها.

-تبادل المعلومات: على المؤسسة أن تفتح المجال بين موظفيها لتبادل المعلومات حول الإستراتيجية، الأداء المالي، والنفقات، حتى تتمكن من بناء ثقة في المؤسسة والالتزام بمهامهم . فتبادل المعلومات يعطي الموظف قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وتقديم أداء أفضل، من جهة أخرى يمثل تبادل المعلومات وسيلة للتغذية الراجعة، تساعد الموظفين في الحكم على فعالية أنشطتهم في تحسين الأداء.

-تمكين العاملين: يعد تمكين العاملين طريقة ضرورية لتأثير في سلوكيات الموظف ومواقفه، ودفعه لتقديم مستويات أعلى من الخدمات المقدمة للزبون الخارجي. ويرتبط تمكين العاملين بجانبين وهما: الحرية والاحترام من جهة والطموحات والمسؤوليات من جهة أخرى، وعموماً فإن توفير محيط تمكين للعاملين له أثر إيجابي على مواقف الموظفين، والتي تترجم في سلوكيات الدور الإضافي الموجهة مباشرة للزبون الخارجي.<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>) أقطي جوهرة ، مرجع سابق، ص 89.

## 2-وظائف التسويق الداخلي:

يبني التسويق الداخلي على عدة مهام ووظائف، ومن خلال تطبيق هذه الوظائف تظهر فوائد التسويق الداخلي على الفرد والمؤسسة والمحيط. فيمكن تلخيص مهام وأدوار التسويق الداخلي في ثلاث عناصر هي :

- الإعلام (المهمة الإعلامية).
- تطوير وتنمية الكفاءات.
- التحفيز.

و في ما يلي شرح لهذه الأدوار :<sup>1</sup>

(a) الإعلام(المهمة الإعلامية): يعتبر الإعلام الداخلي إحدى المفاتيح الأساسية للتسويق الداخلي ذلك بتوجيه كل الطاقات الداخلية للمؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والتجارية.

(b) تطوير وتنمية الكفاءات: تقع مسؤولية تطوير وتنمية الكفاءات البشرية على عاتق الإدارة العليا و هذه الأخيرة مسؤولة عن تنفيذ وتطبيق برامج التسويق الداخلي من خلال دراسة حاجات ورغبات الموظفين لديها والعمل على إشباعها وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وهذا الرضا يؤدي إلى تطوير وتنمية الكفاءات المتميزة.

(c) التحفيز: يعتبر التحفيز من المهام الأساسية للتسويق الداخلي حيث أن الحوافز من الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الموظفين.

## 3- مرتكزات التسويق الداخلي :

يستند مفهوم التسويق الداخلي على الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة لأنه حجر الأساس في نجاح المؤسسات في ظل المنافسة القوية الراهنة، وهو يرتكز على عمليتين أساسيتين هما:<sup>2</sup>

**3-1 تسيير الاتجاهات:** أي توجيه كافة العاملين نحو المؤسسة وأهدافها ونشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن ونشر الفكر التسويقي داخل المنظمة.

**3-2 تسيير الاتصالات:** وهي تعني ضمان وجود نظام جيد للاتصال بين المستويات التسييرية المختلفة، وضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من إنجاز الأعمال المطلوبة منهم وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزبائن.

(<sup>1</sup>) بوبكر عباسي، مرجع سابق، ص 39.

(<sup>2</sup>) نفس المرجع السابق، ص 40.

ثانيا: مزايا وعوائق التسويق الداخلي:

### 1- فوائد التسويق الداخلي:

يمكن للمؤسسة أن تجزي فوائد عدة من خلال تبنيها لفلسفة التسويق الداخلي، حيث أن التسويق الداخلي ما هو إلا مدخل استراتيجي لمواجهة مواقف و سلوكيات العاملين وتوجيهها نحو الهدف العام للمؤسسة كما أن السوق الخارجي يبرز كفاءته من خلال مدى تلاؤم الأعمال والأنشطة الداخلية ومدى فعاليتها، ومن خلال هذا فإن فوائد التسويق الداخلي تكمن في تخفيض معدلات دوران العمل وتحقيق مستويات عليا من الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى إحداث التوازن بين متطلبات السوق الداخلية والخارجية. ويقول بعض الباحثون في هذا المجال أن التسويق الداخلي يعني تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع روح اعتزازهم بالمؤسسة، وبالتالي ينشأ سلوك إيجابي لدى العاملين ينتج عنه ولاء والتزام تنظيمي المؤسسة. كما افترض هؤلاء الباحثون أن الرضا الوظيفي والاعتزاز بالمؤسسة هما عاملين مهمين للاستفادة من السلوك الإيجابي للموظفين.<sup>1</sup>

وهناك ثلاث مجالات يلعب التسويق الداخلي دورا أساسيا فيها وهي:<sup>2</sup>

-إدارة التغيير: فقد يستخدم التسويق الداخلي لإحداث وقبول الأنظمة الجديدة داخل المؤسسة مثل تقديم

تكنولوجيا المعلومات وممارسات أعمال جديدة وتغيرات أخرى.

-بناء الصورة العامة: حيث يكون دور التسويق الداخلي في بناء المعرفة والتقدير لأهداف المؤسسة وقواها، وذلك

لأن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمؤسسة.

-إستراتيجية التسويق الداخلي: والتي تهدف إلى تخفيض التداخل والصراع الوظيفي الداخلي، وتطوير البرامج

التعاونية وبناء الالتزام المطلوب لجعل استراتيجيات التسويق الخارجية تعمل.

### 2- عوائق التسويق الداخلي:

ذكر Bannon أن هناك مجموعة عوائق لتطبيق التسويق الداخلي ترتبط عادة بالثقافة والمواقف والموارد المتعددة.

ويصنف هذه العوائق إلى ثلاث مستويات هي: عوائق مفهومية، عوائق الأفراد، وعوائق تكتيكية:<sup>3</sup>

-العوائق المفهومية: مفهوم التسويق الداخلي قد لا يكون مقبولا من قبل الموظفين والإدارة .

-عوائق الأفراد: الأهداف المتوقعة من تطبيق المفهوم لم تتحقق.

-قضايا تكتيكية: آليات التغيير، تحليل التكلفة/العائد، إدراك المهارات.

(<sup>1</sup>) بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبون:دراسة حالة عينة من البنوك التجارية،(رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص تسويق، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة- 2010،ص18.

(<sup>2</sup>) بوبكر عباسي، مرجع سابق، صص37-38.

(<sup>3</sup>) أظفي جوهرة، مرجع سابق، ص101.

كذلك يمكن عرض أهم عوائق التسويق الداخلي لدى الباحثين :<sup>1</sup>

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

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

- كما يعتقد Gounaris أن سبب عدم تطبيق مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات بالرغم من تزايد اهتمام الأكاديميين بهذا المفهوم هو افتقاد المؤسسات لفلسفة يمكن أن تسهل من تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي.

### 3 - عوامل نجاح التسويق الداخلي:

- من أجل ضمان إنجاح برامج التسويق الداخلي هناك قاعدتان أساسيتان يتطلب أخذهما بعين الاعتبار هما: أولا، إن العمل الذي تسوده روح الفريق الواحد له مساهمة فعالة في دعم برامج التسويق الداخلي، فالتعاون بين أفراد المؤسسة أمر ضروري وبخاصة في المؤسسات التي تتميز بمستويات عالية وتفاعل مباشر مع الزبائن، ثانيا، كل موظف يقوم بدور مزدوج في مؤسسات الخدمة، فهو مجهز الخدمة للزبون ومقدمها، ولتعزيز رضا الزبائن يتطلب من كل فرد في المؤسسة تزويد زملائه بخدمة ممتازة لضمان وصول الخدمة المقدمة للزبائن بجودة عالية.

- ويمكن أن تكون فلسفة التسويق الداخلي أكثر فعالية وذلك إذا قدمت أكثر من أنها إستراتيجية قصيرة المدى بل يجب أن تندمج في معتقدات وقيم المؤسسات خاصة الخدمية منها.

- كما أن التطبيق الناجح لبرامج التسويق الداخلي يترجم إلى مواقف وسلوكيات إيجابية من قبل الموظفين تنعكس على ولائهم التنظيمي والتزامهم بتحقيق أهدافها.

- يقول Gillemo&Rijksen ليس غريبا أن نفترض أن ثقافة الدولة قد تؤثر على طريقة تبني التسويق الداخلي وممارسته، فالثقافة تؤثر الاتصال الداخلي بين الموظفين، التفاوض، التعاون والتكامل.<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>) أظني جوهرية، مرجع سابق، ص 101.

(<sup>2</sup>) نفس المرجع السابق، ص ص 99-100.

- كما يرى الجريري عمرو كرامة أن هناك مجموعة من الأنشطة التي تعد مهمة لتطوير التسويق الداخلي وتنفيذه من أهمها:<sup>1</sup>

1. تصميم المؤسسة بالطريقة التي تسهل عملية التوجه نحو التسويق الداخلي، كما يجب القيام بتوصيف الوظائف وتقييمها من أجل اختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة.
2. إجراء تشخيص دوري لطاقتهم للعمل للتعرف على قدراتهم وتقييم أداءهم وإمكانياتهم في تنفيذ الأعمال بهدف ضمان إنجاح سير الأعمال وتحسين جودة الخدمات الداخلية والخارجية.
3. توزيع الموظفين في المؤسسة بحسب درجة الاتصال بالزبائن.
4. تفويض فريق العمل، وإعطائه الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تقديم الخدمات المناسبة للزبائن.
5. التقييم والمكافآت بحسب إسهامات الموظفين وتميزهم في الخدمات وفقاً للمعايير المعتمدة.
6. إيجاد قنوات اتصال داخلية فعالة تساهم في تنسيق الأنشطة الداخلية ضمن المؤسسة وتسهيل عملية الترابط التنظيمي بحيث تجعل جميع العاملين يحصلون على معلومات في الوقت المحدد.
7. أن تكون مقاييس الأداء مدروسة وفق أسس علمية لتقييم مدى مساهمة كل فرد وكل قسم في تحقيق أهداف المؤسسة.
8. تشجيع بناء علاقات التعاون والعمل الجماعي بين العاملين وتعزيز كفاءة الاتصال الداخلي لتحسين جودة الخدمات الداخلية في الأعمال التي يقومون بها، ومن ثم تحسن مستوى جودة الخدمات المقدمة للزبائن .

ثالثاً: مبادئ التسويق الداخلي ومستوياته :

### 1-مبادئ التسويق الداخلي:

يختصر Jones مبادئ التسويق الداخلي كما يلي<sup>2</sup>:

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

(<sup>1</sup>) أظني جوهرة ، مرجع سابق، ص 27.

(<sup>2</sup>) نفس المرجع السابق، ص 85.



## 2-مستويات التسويق الداخلي:

يستخدم التسويق الداخلي حالياً كأداة إستراتيجية لتوافق توقعات الزبون. ويمكن تحقيق التسويق الداخلي في كل من المستوى الاستراتيجي والمستوى التكتيكي، ففي المستوى الاستراتيجي الهدف هو خلق محيط داخلي يهتم بالزبون ويشجع تبادل أفكار الموظفين. وقد قدّم Bannon مجموعة أدوات يمكن أن تستخدم في التسويق الداخلي، وقسمها إلى أدوات إستراتيجية وأخرى تكتيكية.<sup>1</sup>

- **الأدوات الإستراتيجية:** وتشمل : تبني نمط إداري مدعم لفلسفة التسويق الداخلي، ثقافة منفتحة، الصدق والنزاهة التي تشجع على تحسين الخدمات الداخلية والخارجية، وضع معايير الخدمة الداخلية وإجراءات مراقبة الأداء، خطط تدريبية للوصول إلى جودة الخدمات.

- **الأدوات التكتيكية:** وتشمل: التدريب، التشجيع غير الرسمي، التفاعل والاتصال المحترم(فلا يستخدم فقط خطابات العمل، البريد الإلكتروني وصفحات الويب )، اتصال رسمي مدعم لأنشطة التسويق الداخلي، بحوث التسويق الداخلية في تحديد القضايا، تغيرات المحيط والتغذية الراجعة حول الموارد الداخلية، وجود فريق يعزز الاتصالات، يملك النية الحسنة، تدفق المعلومات والأفكار، تنصيب هيئة توظيف، وذلك يشجع على فهم أجزاء المؤسسة وتطوير مهارات الأفراد والفرق، وتطوير الفرق وتشجيعهم على الإبداع.<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>) أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص 97.

(<sup>2</sup>) سلوى محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009-2010، ص 26.

### المطلب الثالث: تبني التسويق الداخلي.

إن تبني مفهوم التسويق الداخلي ليس بالأمر الهين إذ يتطلب كثيرا من الجهد، فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمة ، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات، وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وهو رضا الزبائن. ولهذا سنتناول في هذا المطلب مختلف أبعاد واستراتيجيات التسويق الداخلي ،بعدها سنتعرف على التوجه التسويقي الداخلي وفي الأخير سنتطرق للمزيج التسويقي الداخلي .

### أولا: أبعاد التسويق الداخلي واستراتيجياته:

#### 1-أبعاد التسويق الداخلي:

#### 1-1التدريب والتحفيز والتمكين.

**1-التدريب:** هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل، وكذلك يمثل منظومة فرعية من منظومة الموارد البشرية تختص بتحديد و تقديم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للعاملين لأداء أعمالهم بطريقة أكثر فعالية.<sup>1</sup>

وأيضاً يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية ، ما يعني أن الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها هو التدريب لذا يلقي التدريب اهتماما متزايدا من المؤسسات المعاصرة، وينطلق هذا الاهتمام من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، وفي تطوير ابتكار المنتجات والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة للمؤسسة.<sup>2</sup>

التدريب الجيد يؤدي إلى فوائد للأفراد الذين يتلقون التدريب وللمؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد على حد سواء، فمن الفوائد التي تعود على الأفراد المتدربين ما يلي:<sup>3</sup>

- تحسين الأداء.
- زيادة المقابل المادي.
- زيادة فرص الترقى إلى وظائف أعلى أو الحصول على وظيفة أحسن في مؤسسة أخرى.

(<sup>1</sup>) حداد شاكراً إسماعيل، اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية ، دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية ، (المجلة الأردنية في إدارة الأعمال )، المجلد 4، العدد4، 2008، ص16.

(<sup>2</sup>) نفس المرجع السابق، ص 17.

(<sup>3</sup>) الجري، عماد الدين، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة في رضا الزبون: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة دمشق، 2006، ص23.

أما بالنسبة لفوائد التي تحصل عليها المؤسسة فهي كما يلي :

رفع مستوى مهارة الموارد البشرية وروحها المعنوية في العمل وهذا يؤدي إلى :

- رفع مستوى الكفاءة والفعالية في المؤسسة.
- تقديم منتج عالي الجودة وبسعر مناسب للزبائن، مما يحدث لديهم الرضا ويساعد على كسب زبائن جدد، وهذا يؤدي في النهاية إلى توسيع حصة المؤسسة في السوق، وزيادة أرباحها، وبالتالي بقائها واستمرارها في العمل.
- خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية تجاه أعمالها والمؤسسة معا ، واكتسابها أنماطا سلوكية إيجابية تخدم مصلحتهم ومصلحة العمل على حد سواء .
- تقوية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية وتقديمها كل جديد للزبائن والسوق، وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها.
- تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها و إفشالها .

وبالتالي فالتدريب يسعى إلى رفع قدرات الأفراد والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز، ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطا حيويا مؤثرا في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أي مستوى من خلال: تخفيض وقت التعليم للوصول للأداء المطلوب ، تحسين أداء العامل الحالي، تكوين الاتجاهات، المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل.<sup>1</sup>

**2-التحفيز :** ويقصد بالتحفيز تشجيع الأفراد لكي يقوموا بالعمل المطلوب منهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. تبدأ عملية التأثير الخارجي على الفرد، كأن يعرض عليه أجرا من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته.<sup>2</sup>

و يسعى التسويق الداخلي إلى زيادة تحفيز الموظفين من خلال التعامل مع الوظيفة على أنها منتج داخلي، وتحاول بيعه للموظفين.<sup>3</sup>

ومن بين النتائج التي يحققها النظام الجيد للحوافز نجد :<sup>4</sup>

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
- تخفيض الفاقد من العمل، كتخفيض التكاليف، تخفيض كميات الفاقد من الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها كالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.

(<sup>1</sup>) رائد ضيف الله الشرابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد: دراسة حالة العاملين في أمانة عمان الكبرى، (رسالة ماجستير غير منشورة) تخصص إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط-عمان-2010ص 14.

(<sup>2</sup>) الجريري ، مرجع سابق،ص 12.

(<sup>3</sup>) أظي جوهرة، مرجع سابق، ص 91.

(<sup>4</sup>) رائد ضيف الله الشوابكة، مرجع سابق، ص 39

- جذب العاملين إلى المؤسسة ورفع روح الولاء والانتماء إليها.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن .
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

### \*أنواع الحوافز:

يمكن تصنيف الحوافز على أساس عدة معايير منها:

#### 1- حسب طبيعتها : تصنف إلى :

أ. **الحوافز المادية :** وهي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة ، كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر المقابلة للزيادة في نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح ، والأجور التشجيعية وظروف وإمكانيات العمل المادية، وساعات العمل، والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين وضمان استقرار العمل .

ب. **الحوافز المعنوية :** وهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان على جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية وتزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل، ومن أبرز أشكالها إتاحة فرص التقدم لهم، ومشاركتهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل ومنح الأوسمة والشهادات ومنح الألقاب ونشر أسماء المبدعين عن طريق وسائل الإعلان المختلفة وإتباع وسائل التكريم للمبدعين .

#### 2- حسب المستفيدين منها : تصنف على :

أ. **الحوافز الفردية :** وهي الحوافز التي تتعلق بالفرد الواحد، فإذا أدى هذا الفرد عملاً جيداً فإنه يمنح حوافز على هذا الأساس، وعلى الرغم من أن الحوافز الفردية تخلق جواً من التنافس لصالح العمل. إلا أنه في بعض الأحيان قد يؤدي ذلك إلى وجود نوعاً من التنافس غير الشريف بين العاملين.

ب. **الحوافز الجماعية:** يطلق على الحوافز التي تعتمد على أداء مجموعة معينة من الأفراد، فإذا تخطت المجموعة هذه المستويات، تصبح مؤهلة لاستلام الحوافز الجماعية، والحوافز الجماعية على عكس الحوافز الفردية فإنها تشجع التعاون وروح الفريق بين أعضاء المجموعة .<sup>1</sup>

**3-التمكين:** يعتبر التمكين أمراً ضرورياً يساهم في جعل الموظفين ينظرون إلى الوظيفة على أنها منتج داخلي. ويقصد بالتمكين عملية إعطاء الموظفين مسؤولية التفكير، التصرف ، مراقبة العمل واتخاذ القرارات بطرق مستقلة . ومن مزايا تمكين الموظفين التي يمكن أن تحصل عليها المؤسسة:<sup>2</sup>

عند قيام المؤسسة بتفعيل مسألة تمكين العاملين، وإفساح المجال لهم أن يساهموا في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات، وتقديم المقترحات لحل مشاكل العمل وتحسينه...الخ. تكون بذلك قد هيأت الفرصة من أجل تفجير ما لديهم من قدرات وإمكانيات متنوعة، وليفكروا وليبدعوا ويكتسبوا المهارات المتنوعة.

(<sup>1</sup>) رائد ضيف الله الشوابكة، مرجع سابق، ص 44.

(<sup>2</sup>) أظفي جوهرة ، مرجع سابق، ص 90.

إن تبني الإدارة العليا في المؤسسة لإستراتيجية تمكين العاملين واعتبارها جزءاً من رسالتها وثقافتها التنظيمية وفلسفتها الإدارية، وأحد الأنماط السلوكية السائدة فيها تساعد على إدخال التغييرات التي تريدها إلى بيئة عملها الداخلية بأقل درجة من المقاومة من قبل العاملين فيها.

عندما تكون درجة التمكين عالية فلا شك أن هذه المقاومة ستكون قليلة ذلك لأن التغيير يعرفه العاملون ومطلعون عليه، ويساهمون في رسمه وإقراره ويعملون بأبعاده وفوائده.

كما تسهم إستراتيجية التمكين بشكل مباشر في تحقيق الاستقرار التنظيمي في المؤسسات، فهو وسيلة فعالة في حل الصراع التنظيمي بينها وبين العاملين فيها. ومشاكل الصراع هو الإضراب عن العمل، والغياب، ودوران العمل فيها. فالتمكين يبعث في نفوس العاملين الثقة بمؤسستهم والأمل في خلق علاقات طيبة بينهم وبينها.<sup>1</sup>

## 1-2 التوجه نحو الزبون والاتصال الداخلي:

**1- التوجه نحو الزبون:** أصبح على علم المؤسسات أن سر بقاءها وتطورها في السوق هو حفاظها على زبائنها الدائمين، وعدم تفریط فيهم وأيضا كسب زبائن جدد إن أمكن ذلك، وهذا لا يتسنى لها إلا من خلال حياة رضاهم وولائهم عن طريق تبني التوجه نحو الزبون وجعله هو الهدف الأول في المؤسسة مما يعني إلزامية أخذ رأيه بعين الاعتبار أو جعله أولوية من الأولويات، لأنه سبب وجود المؤسسة. والتوجه نحو الزبون هو الذي يدل على أن المؤسسة تُخضع نشاطها التسويقي لتلبية احتياجات المستهلك.<sup>2</sup>

وعليها العمل بشكل جيد لخدمة وتلبية احتياجات جماعة معينة من الزبائن حيث يصنف الزبون بالنسبة للمؤسسة إلى زبون داخلي، زبون خارجي وزبون وسيط .

**الزبون الداخلي:** هم الأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسة ويقومون بممارسة أنشطتهم داخليا ويتأثرون بالقرارات والسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.<sup>3</sup>

**الزبون الخارجي:** هو الشخص الذي يشتري أو يستعمل ما تنتجه المؤسسة حسب التعريف التقليدي للزبون، أما من وجهة النظر الحديثة فيتمثل في مختلف الأفراد الطبيعيين و المعنويين والجهات التي تستفيد أو تتأثر بمنتجات وخدمات وأنشطة المؤسسة.<sup>4</sup>

**الزبون الوسيط:** ويشمل كل من الموردين والموزعين، فالموردون يزودون المؤسسة بالكثير من مدخلات الإنتاج أما الموزع فهو مصدر لإستراتيجية العلاقات التعاونية مع قنوات التوزيع التي تساهم في إدخال الابتكارات الجديدة إلى السوق، تنتج حالة التعاون هذه من وجود اتصال مباشر ما بين الموزعين والزبائن.<sup>5</sup>

(1) بلباي عبد النبي، مرجع سابق، ص 35.

(2) محمد حسين أبو سنينة، مرجع سابق، ص 11.

(3) نفس المرجع السابق، ص 13.

(4) بلباي عبد النبي، مرجع سابق، ص 38.

(5) أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص 90.

ويعتبر التوجه نحو الزبون قوة تقود التسويق الداخلي، فالتسويق الداخلي يحفز الموظفين على التوجه نحو الزبون.<sup>1</sup>

**-الاتصال الداخلي:** ويعرف على أنه نشر للمعلومات داخل المؤسسة، لتمكينها من تكوين موظفين لديهم حس انتمائي كبير ولديهم مسؤولية، ويعد الاتصال الداخلي من أهم عناصر التسويق الداخلي، إذ هو خلق الفهم والوعي بين الموظفين<sup>2</sup>، فالاتصال الداخلي يعتبر من الأنشطة الرئيسية للتسويق الداخلي، حيث يجب أن يكون العاملين على دراية بكل جديد أو تغيير يحدث في المؤسسة وله تأثير على العاملين وعلى المؤسسة حتى يتأقلم العاملين مع ذلك التغيير وأن يستجيبوا لأي معلومات تصل إليهم ويستطيعوا التعامل معها وكيفية التعامل مع المستهلكين.

والاتصال الداخلي تتكفل به مديرية الاتصال أو الموارد البشرية والتي تؤدي إلى تسويق داخلي ناجح بالاعتماد على التعريف بنفسها للزبائن الحاليين والمستقبليين، هذا من جهة والتعرف على عملها في بعمق(مشاكله، سياسته، طموحاته) التي يرغب في تحقيقها من جهة أخرى. ويمكن تلخيص أدوار الاتصال الداخلي فيما يلي<sup>3</sup>:

- توفير المعلومات للعاملين.
- يعتبر أداة إقناع / تذكير.
- تنسيق الأعمال.
- الترويج للاستخدام الكفء للموارد.
- توجيه برامج وخطط التنمية وتحفيز الأفراد.

### 1-3- أبعاد أخرى للتسويق الداخلي:

قدم الباحثين مجموعة أخرى من الأبعاد للتسويق الداخلي ونعرضها كالآتي:<sup>4</sup>

**-التنسيق والتكامل بين الوظائف:** يرى أن التكامل الوظيفي هو السبيل لتطبيق إستراتيجية التسويق الداخلي في المنظمة. ونقصد بالتكامل الوظيفي استخدام المؤسسة كل وظائفها في خلق أعلى قيمة للزبائن المستهدفين. ويتطلب تطبيق التسويق الداخلي بين مختلف وظائف المؤسسة خاصة وظيفتي التسويق وإدارة الموارد البشرية.

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

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

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

(<sup>1</sup>)وردة أونيس، مرجع سابق، ص 20.

(<sup>2</sup>)أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص 91.

(<sup>3</sup>) نفس المرجع السابق، ص 92.

(<sup>4</sup>) نفس المرجع سابق،ص 90-91-92.

- إستراتيجية التعويض: وهي نظام يصمم لتحفيز السلوكيات، التصرفات والانجازات التي تساعد المؤسسات للتقدم نحو أهداف معينة. وتعد إستراتيجية التعويضات ضرورية لتطبيق التسويق الداخلي وتحقيق أهدافه، مثل الوصول إلى رضا الموظفين.

- القيادة العليا: وهي عبارة عن القدرة الفكرية والمعنوية للإدارة العليا على تحريك المؤسسة والموظفين نحو الاتجاه الصحيح.<sup>1</sup>

إن ما سبق عرضه من أبعاد للتسويق الداخلي توضح عدم الاتفاق لدى الباحثين حول نماذج معينة لقياس التسويق الداخلي، وعموماً يمكن تلخيص مختلف أبعاد التسويق الداخلي من خلال الجدول الآتي الذي يعرض أبعاد التسويق الداخلي عند مختلف الباحثين.

الجدول (1-2): أبعاد التسويق الداخلي في الدراسات السابقة.

الأبعاد	الباحث/السنة
الرؤيا، تطوير العاملين، التعويضات.	Caruana,A,and, Callerya,p/1998
القيادة العليا، إستراتيجية التعويضات، الاتصالات الداخلية، تدريب العاملين.	Ahmed,pk,Rafiq,M ,Saad,N.M /2003
صورة الزبون الخارجي، تطوير البرامج، معايير الجودة، نظام المكافآت .	Kelemen,M,and Doukaks,IP ,2004
الرؤيا، تطوير الموظفين، التعويضات، التوجه نحو الزبون، التوجه نحو المنافسين، التناسق بين الوظائف.	Bouranta,N,Mavridoglou,G ,and Kyriazopoulos,p/2005
التوظيف، التحفيز، الاتصال، الاحتفاظ بالموظف.	Rydberg,I ,and Lyttinen, JP/2005
بحوث السوق، تجزئة السوق، الاتصالات، التطوير والتعويضات.	Lee,C,and Chen,W ,J/2005
الرؤيا والتطوير، إدارة الموارد البشرية.	Tsai,Y ,and Wu, S.W.S ,2006
التوجه نحو الزبون ورضا الزبون، التناسق والتكامل، رضا الموظفين بين الوظائف، مدخل التسويق الشبيه، الرضا الوظيفي، التمكين، جودة الخدمات، التطوير، الرؤيا، إستراتيجية التعويضات، الاتصال الداخلي.	Logaj,V,and Trnavcevic,A/2006
التناسق والتكامل بين الوظائف، التوجه نحو الزبون، مدخل التسويق الشبيه، الرضا الوظيفي، التمكين، جودة الخدمات، التطوير، الرؤيا، إستراتيجية التعويضات، الاتصال الداخلي.	Ha,N.C ,Bakar ,R.A ,&Jaafar,S.I.S/2007
الفهم والتميز، الرضا الوظيفي، التدريب، التناسق والتكامل بين الوظائف .	Farzad,A /2007
الرؤيا، تدريب العاملين، تطوير العاملين، التعويضات.	Kyiazopoulos,p,Yannacopoulos,D ,and Spyridakos,A/2007
التدريب، الدعم الإداري، الاتصال الداخلي، الإدارة الذاتية.	Tsai,N/2008
التعليم والتدريب، الدعم الإداري، التشجيع، الاتصال.	Hung,J.Y,and Lin,T.Y/2008

المصدر: أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة: مجموعة من الفنادق الجزائرية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 92-93.

(<sup>1</sup>) أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص 91-92.

## 2- إستراتيجيات التسويق الداخلي:

لكي تتمكن المؤسسات من تطبيق التسويق الداخلي على الوجه الصحيح والكفاء لا بد لها من معرفة وفهم وتشخيص استراتيجيات التسويق الداخلي، التي من خلالها يبنى مفهوم التسويق الداخلي ، فيمكن استعراض الخطوات الأساسية التي يجب أن تشتمل عليها استراتيجيات التسويق الداخلي كآآي<sup>1</sup>:

**1. تحديد السوق :** يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح، وذلك من أجل التأكد من أن المقدمين والمستقبلين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم العملاء الداخليين الذين تتطلب حاجاتهم إشباعها ، كل شخص هو مشارك ويقدم الخدمة بوضوح هو يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا قد يتضمن كامل المؤسسة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الأقسام والأنشطة والمسؤوليات، إن تركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع إعطاء أهمية كذلك لخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية للسلطة.

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

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

- اتجاهات العاملين نحو المؤسسة ومهمتها الأساسية،
- مستويات الرضا الوظيفي،
- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعلم،
- حاجات ورغبات العاملين،

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

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

(<sup>1</sup>) حداد شاكر إسماعيل ، مرجع سابق ، ص 9.



5. الاتصال التسويقي : إن هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية، وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمؤسسة، فالمجلات والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصال بالاتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.
6. التوجه السوقي : إن أهداف المؤسسة التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين وأن تحدد أهداف و أدوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

### ثانيا : التوجه التسويقي الداخلي :

يرى Lings أن التوجه التسويقي عبارة عن مفهوم إجرائي للتسويق وأنه يجعل من مفهوم التسويق يركز على كل من الزبائن ، المنافسين ، وقضايا المؤسسة . فالتوجه التسويقي الداخلي يقابل التوجه التسويقي الذي يعتبر ضرورة يجب أن تسبق التطبيق الفعال للاستراتيجيات التسويقية.

ويعتقد Lings كذلك أن السلوكيات المرتبطة بخلق رضا الموظفين وتحفيزهم تسمى التوجه التسويقي الداخلي، وهكذا انتقل بنا من مفهوم الزبون الداخلي إلى مفهوم التوجه نحو الزبون الداخلي . وكما أن التوجه التسويقي مفهوم فلسفي يضع مفهوم التسويق قابلا للتطبيق فإن ذلك ما يقوم به توجه التسويق الداخلي للتسويق الداخلي .

وعليه فإن مفهوم التوجه التسويقي الداخلي ينظر إلى أن الاتصال الشخصي للموظف مع الزبون هو أهم شيء في قطاع الخدمات. وأن إرضاء الخط الأمامي من الموظفين وتحفيزه يعد ضرورة إذا أردنا تقديم خدمة عالية أثناء هذا الاتصال. وعليه يمكن القول أن التوجه التسويقي الداخلي يتعلق بتحديد وإشباع حاجات الموظفين ورغباتهم كخطوة سابقة لإشباع حاجات الزبائن ورغباتهم.<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>) حداد شاكر إسماعيل ، مرجع سابق ، ص ص 10-11.

(<sup>2</sup>) أقطي جوهرة ، مرجع سابق ص 103.

وقد قدم Lings & Greenley نموذجاً للتوجه التسويقي الداخلي ، يمكن توضيحه في الجدول الآتي :

الجدول (1-3) : نموذج التوجه التسويقي الداخلي.

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

المصدر: أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة ، دراسة حالة: مجموعة من الفنادق الجزائرية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) تخصص إدارة أعمال ، قسم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، صص 103-104.

- جمع المعلومات حول السوق الداخلية: ويتضمن معلومات خاصة بالتفكير و القيم المتبادلة في السوق الداخلية، المنافع التي يحاولون الحصول عليها من وظائفهم، المنافسون هم الموظفون البدلاء .
- في الجمع الرسمي للمعلومات يتم استخدام إما وسائل كتابية ( الاستثمارات والاستطلاعات والتفاعل الرسمي المباشر، المقابلات، اللقاءات...الخ)، كما أن هناك تفاعلات غير رسمية بين المدراء والموظفين بشكل مباشر ويومي ، وهذا يسمح بجمع المعلومات.
- الاتصال الداخلي : يتمثل في الوسائل التي تستخدمها المنظمة لتحويل المعلومات من شخص إلى الآخرين .
- الاستجابة لحاجات الموظفين ورغباتهم ، إرضاءهم وتحفيزهم وهذا يتحقق من خلال الأجور، التدريب، الامتيازات...الخ، وكنتيجة لذلك فإن الحاجات المالية والاجتماعية للموظفين ستتحقق.
- كما أن هناك العديد من استجابات التسويق الداخلي التي يمكن أن تقوم بها المنظمة مثل إجراء تغييرات تنظيمية، مراجعة الأداء، تطوير نظم التعويضات....الخ ويقصد بالاعتبارات الإدارية المدى الذي يطور فيه المدراء مناخ عمل للحالة النفسية للموظفين، توفير المساعدة، الصداقة والثقة والاحترام المتبادل.<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>) أقطي جوهرة ، مرجع سابق ص 104.

### ثالثا : المزيج التسويقي الداخلي.

بالعودة إلى أدبيات التسويق الداخلي، وفيما يتعلق بعناصر أو مكونات التسويق الداخلي، نجد أن العديد من الباحثين مثل (Berry, 1989; Flipo, 1981; Grnorroos, 1986; Trumbly et Arnold, 1986). يرون إمكانية تطبيق عناصر المزيج التسويقي (ps04) على السوق الداخلي.<sup>1</sup>

ويرى (فليبو 1986) أنه يمكن مطابقة عناصر المزيج التسويقي بالمقارنة التقليدية على السوق الداخلي كما يلي:<sup>2</sup>  
**المنتج:** يمثل الوظيفة ويقصد بذلك تصميم الوظيفة بشكل يسمح بجذب أفضل وأحسن الأفراد وهذا ما أطلق عليه جاذبية الوظيفة.

**السعر:** يشير إليه بالتكلفة النفسية عندما يتحتم على الموظف التعامل مع الزبائن غير لبقين أو عدوانيين في حالة عدم جاذبية الوظيفة.

**الترويج:** يشير إلى الاتصالات الداخلية.

**التوزيع:** يعبر عن موقع العمل إذا ما كان قريب أو بعيد عن مقر إقامة الموظف.

أما (أحمد و رفيق) فيرون بإمكانية تطبيق مقارنة المزيج التسويقي الموسع (07ps) كما يلي:

**المنتج:** يعبر عن القيم والمواقف التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف والتدريب المستمر للموظفين، في سبيل رفع مهارات ومعرفة الزبون الداخلي وإنجاح تنفيذ إستراتيجيات المؤسسة.

**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.

**الترويج:** يعبر عن مختلف إستراتيجيات الاتصال الداخلي من خلال الإعلان و التفاعل وجه لوجه، ولوحة الإعلانات، والمنشورات الداخلية.

**التوزيع:** يشير إلى مكان عقد الاجتماعات والمؤتمرات أين يتم عرض السياسات والمهام الجديدة الواجب تنفيذها، وقد يعبر عنه بالطرف الوسيط عند اللجوء للمستشارين أو وكالات التدريب.

**الدليل المادي:** على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية، وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين، عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي مثلا في الجامعات .

**العمليات:** وتشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي، وتمثل مختلف المهام والطرق والإستراتيجيات، التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي .

**المشاركون (الأفراد):** وتعبر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسئول المباشر.

(<sup>1</sup>) محمد حسين أبو سنيينة ، مرجع سابق، ص 16.

(<sup>2</sup>) محمد محجوبي الأخضر ، مرجع سابق، ص 31-32.

واجتهد باحثون آخرون في تفسير المزيج التسويقي لكن اختلفوا في بعض الجوانب، وفيما يأتي توضيح لهذا المزيج:<sup>1</sup>

**المنتج:** ينظر التسويق الداخلي للوظائف على أنها منتجات داخلية، وتقوم المؤسسة بتصميم هذه المنتجات لتتوافق مع حاجات الزبون الداخلي، لذلك فإن المؤسسة الخدمية الناجحة هي التي تبني الوظيفة للموظف قبل بيع الخدمة للزبون. وعليه فالقرارات التسويقية المتعلقة بالمنتج مرتبطة بمزيج المنتج، خط الإنتاج، مواصفات المنتج، العلامة والتغليف، في التسويق الداخلي تصبح هذه القرارات خاصة بمستويات التوظيف، فيتضمن مزيج المنتج (الوظيفة) في التسويق الداخلي أربعة عناصر هي: اختيار الفرد الصحيح، آثار التدريب ومظهر ولباس الموظفين، التمكين، آثار فرق العمل.

وعليه فإن المنتج الداخلي يشير إلى أنواع المهام التي يؤديها الزبون الداخلي. والتطرق إلى الوظيفة كمنتج داخلي لا يقتصر على تحديد المهام المطلوب أدائها، وإنما يشمل أيضا على معرفة المزايا المالية والمعنوية التي تضيف قيمة وفائدة للزبون الداخلي، ومن بين ذلك الرواتب والمكافآت المالية، والحاجة إلى التدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات وفرص تطوير المسار المهني. كما يمثل المنتج الاستراتيجيات التسويقية والخطة التسويقية، وما يطبق على المنتج لبيعه يقابله القيم، المواقف، والسلوكيات الضرورية لإعداد الخطة التسويقية.

**التسعير:** يعبر التسعير في التسويق الداخلي عن تكلفة الفرصة البديلة المرتبطة بالوظيفة، حيث إن التسويق الداخلي يمكن المؤسسة من: 1. جذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم، وتحقيق أفضل عمل من خلالها عن طريق تحقيق رضاهم، 2. سعي المؤسسة نحو تحقيق رضا الموظف يجعلها تهتم بالتغذية الراجعة التي تحسن من سياسات العمل وظروفه. لكن هذا العنصر يصعب تعريفه في التسويق الداخلي، لأنه من الصعب حساب تكاليف تقديم الخدمة من المورد الداخليين (الموظفين) إلى الزبائن الداخليين (الموظفين). ومن بين الخدمات التي يقدمها موظف للآخر المعلومات الضرورية لإكمال المهام، ولذلك فإنه يمكن تقديم الخدمات المقدمة بين الموظفين بطريقة غير مباشرة، من خلال تقييم عوائق الخدمات المتميزة نتيجة المعلومات المتبادلة بين الموظفين، (الموردون الداخليين والزبائن الداخليين). كما أنه إذا تكلمنا عن خصوصيات السعر للزبون الخارجي فالسلوك نفسه يمكن أن نجده في التسويق الداخلي، وذلك بمكافآت الموظفين عن تقديم خدمات ذات جودة أعلى، أو عن العمل في أوقات إضافية. وعموما يرتبط التسعير بكل ما يمكن دفعه للزبون الداخلي نظرا لإعادة الخطة التسويقية، حيث يتم اعتماد تقييمه على مقارنة ما أعده بالخطط التسويقية المنافسة.

(<sup>1</sup>) أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص 94.

**التوزيع:** يشير التوزيع في التسويق الخارجي إلى كيفية اختبار نقاط البيع، بينما يشير في مزيج التسويق الداخلي إلى ظروف عمل الموظفين، وهذا يتطلب أخذ المحيط المادي ونظام تقديم الخدمات بعين الاعتبار. هذا الجزء من المزيج متكامل فيه الحاجات الداخلية والخارجية، حيث إن مكان تقديم الخدمات هو نفسه مكان تسليم الخدمة للزبون. كما يشير التوزيع إلى درجة السهولة أو الصعوبة المتعلقة بسفر الموظفين إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أهم فكرة في هذا المكون، و يرى Pierey&Morgan أن التوزيع يمثل جميع أماكن اللقاءات، أماكن الاتصالات الرسمية، وأماكن التدريب. في حين يرى Mat أن التوزيع في التسويق الداخلي يشير إلى العمليات والإجراءات الممارسة من طرف الموظفين(الموردون الداخليين) لتسليم المنتجات(الوظائف) للموظفين(الزبائن الداخليين).

**الترويج:** ويتعلق الترويج بصفة أساسية بالاتصالات الداخلية في المؤسسة، ويشمل تشارك المعلومات، وتبادل المعرفة والأداء بين مختلف أعضاء المؤسسة، فعملية الترويج داخليا ترتبط بالمعلومات والمعرفة الضرورية لأداء العمل. ويتميز الاتصال بأنه مكوّن مهم باعتباره يربط العلاقة بين الزبائن الداخليين والموردن الداخليين، ويتحكم في طريقة تسليم الخدمات للزبائن. فتنوّات الاتصال الداخلية والتفاعلات الاجتماعية بين الأطراف السابقة يجب تصميمها والتعامل معها بحذر، كما أن التغذية الراجعة من الزبون الخارجي -والتي يستقبلها الموظفون في الخط الأمامي - يتم تحويلها إلى الموردن الداخليين لاستخدامها في تطوير المنتجات، إضافة إلى ذلك فإن توقع حاجات الزبائن يحتاج إلى مناقشة وحوار واتصال بين الموظفين(الزبائن الداخليين/الموردن الداخليين). وتتم عملية الترويج الداخلي باستخدام عدة وسائل، منها الاجتماعات والدورات التدريبية، وكذلك الإعلانات المرئية أو المسموعة داخل المؤسسات، وأيضاً يمكن استخدام الرموز والأبطال والاحتفالات والمناسبات كوسيلة للترويج الداخلي، كما يمكن استخدام الاستقصاء من وقت لآخر لمعرفة آراء ومشاكل الموظفين، بالإضافة للاتصالات الشفوية المباشرة بالموظفين لإزالة أي غموض حول بعض القرارات أو الإجراءات الإدارية المتعلقة بعملهم.<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>) أقطي جوهرة ، مرجع سابق، ص 96.

وعموما فإن الثقافة التنظيمية تعد المجال الذي تطبق فيه كل أدوات الترويج الداخلي. وفيما يأتي توضيح لبعض مظاهر المزيج التسويقي الداخلي مقارنة بالمزيج التسويقي الخارجي، حيث أن العديد من الباحثين عندما أشاروا إلى تطبيق عناصر المزيج التسويقي على السوق الداخلي، حاولوا تقديم بعض الأنشطة أو العناصر التي تساعد على تطبيق التسويق الداخلي والجدول الموالي يوضح الأمر.

الجدول (1-4): مقارنة بين المزيجين الداخلي والخارجي.

التسويق الخارجي	التسويق الداخلي
المنتج	المنتج
مزيج المنتج	أنواع الوظائف
خط المنتج	مستويات التوظيف
العلامة	التدريب الداخلي
التغليف	مظهر الموظف ولباسه
التوزيع	التوزيع
قنوات التوزيع	تدفق العمل
نقاط البيع	مراكز التدريب
الترويج	الترويج
الدعاية	الفيديوهات والمجلات الخاصة
ترويج المبيعات	المنافسة الداخلية
الإعلان	اللوحات الإعلانية
البيع الشخصي	دور العروض/الثقافة
التسعير	التسعير
ردود فعل المنافسين	معدل تعويض الموظفين في الصناعة
سياسات الخصم	الامتيازات/سياسة أوقات العمل الإضافية.

المصدر: أقطي جوهر، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة ، دراسة حالة: مجموعة من الفنادق الجزائرية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، صص 96.

## المبحث الثاني : المسؤولية الاجتماعية.

يكون من الصعب في كثير من الأحيان الاتفاق على تحديد مفهوم معين يفني بإعطاء مضمون شامل وجامع ومتعمق لظاهرة ما وتزداد هذه الصعوبة إذا ما اقتزنت بالعلوم السلوكية والبحث في المجتمع وخاصة إذا تعلق الأمر بالمسؤولية الاجتماعية في عموميتها، وقد تعددت المصطلحات المتعلقة بمفهوم المسؤولية الاجتماعية ومنها الشركات الأخلاقية، التكافل الاجتماعي،... الخ. ولهذا سنحاول في هذا المبحث أن نعطي مفهوما دقيقا للمسؤولية الاجتماعية وأهم العناصر المتعلقة بها، لذا تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب.

### المطلب الأول : مدخل للمسؤولية الاجتماعية.

تناول هذا المطلب أولا مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها ، ثم مبادئها وبعدها مداخل المسؤولية الاجتماعية وأهم فوائدها.

### أولا: مفهوم المسؤولية الاجتماعية وأهميتها.

#### 1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في النصف الأول من القرن العشرين معروفا بشكل واضح، حيث كانت تحاول المنشآت جاهدة لتعظيم أرباحها وبشتى الوسائل، ولكن مع النقد المستمر الحاصل لمفهوم تعظيم الأرباح فقد ظهرت بوادر لأن تتبنى المنشآت دورا أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها.<sup>1</sup> وللمسؤولية الاجتماعية للشركات كمفهوم ثلاثة أوجه:

(أ) **المفهوم الكلاسيكي**: يعود للعالم آدم سميث (ADEM SMITH) الذي أكد على أن كافة مؤسسات الأعمال تسعى لتقديم أفضل الخدمات لعموم المجتمع وتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأرباح وبما ينسجم مع الأحكام القانونية والقواعد الأخلاقية السائدة. فالربح هنا أصبح هدفاً أحادياً تسعى إليه المؤسسة.

(ب) **المفهوم الإداري**: الذي تم إدراكه سنة 1930، حيث تم التحول من الهدف الأحادي إلى هدف آخر يتمثل في تعظيم رضا المديرين أنفسهم وبجانبهم عن القوة والأمان والموقع المتميز في ظل نمو واتساع المؤسسة.

(ج) **المفهوم البيئي**: الذي اختلفت تسمياته من نموذج البيئة الاجتماعية عند (JACOBY) والنموذج النوعي لحياة المديرين عند (HAY-GRAY) إلى نموذج وجهة النظر العامة لـ (WILLIAMS)، بدأت ملامحه تظهر سنة 1960 بتحسُّس المديرين في كون مسؤوليتهم الاجتماعية لا تنحصر داخل المؤسسة فحسب ولا ترتبط بالسوق حصراً، بل تمتد إلى أطراف وفئات متعدّدة تتمثل في عموم المجتمع. وخير من أوضح الفكرة هما رالف نادر (RALPH NADER) و جون جالبريث (JOHN K. GALBRAITH).<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>) بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، الملتقى الدولي الثالث جامعة بشار حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي: 14-15 فيفري 2012، ص 2.

(<sup>2</sup>) عرابة رابع، بن داودية وهيبة، مرجع سابق ص3.

وهناك ثلاث تفسيرات متباينة وأحياناً متعارضة حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وهي<sup>1</sup>:

- المسؤولية الاجتماعية هي بمثابة تذكير المؤسسات بمسؤولياتها وواجباتها إزاء مجتمعها.
- مقتضى هذه المسؤولية لا يتجاوز كونه مجرد مبادرات إختيارية دون إلزام، تقوم بها المؤسسات صاحبة الشأن بإرادتها المنفردة تجاه المجتمع.

و في هذا الإطار فقد عرف (Drucker, 1977) المسؤولية الاجتماعية بأنها: "التزام المؤسسة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه"<sup>2</sup>، كما تم تعريفها من قبل مكتب العمل الدولي بأنها: " طريقة تنظر فيها المنشآت في تأثير عملياتها في المجتمع و تؤكد مبادئها وقيمها في أساليبها وعملياتها الداخلية وفي تفاعلها مع قطاعات أخرى"<sup>3</sup>. و عرف مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية بأنها: " الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الأعمال بالتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل"<sup>4</sup>.

كما عرف البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على أنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة و يخدم التنمية في آن واحد"<sup>5</sup>.

وقد شهدت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تطوراً زمنياً ساهم في تبلور ماهيتها و تشير الدراسات الحديثة إلى أن المفهوم يأخذ صبغات عدة يمكن تصنيفها ضمن ثلاث مجموعات عامة و هي:<sup>6</sup>

- الالتزام الاجتماعي: أي أن المؤسسة تسعى من خلال مسؤولياتها الأساسية إلى تعظيم الربح مع حد أدنى من المسؤولية الاجتماعية في حدود ما يفرضه القانون.
- رد الفعل الاجتماعي: بمعنى أن المؤسسة مسئولة عن الاستجابة و المشاركة الطوعية في معالجة المشكلات التي تتسبب فيها باعتبار المسؤولية الاجتماعية سلوك رد فعل على القيم و توقعات الأداء الاجتماعي .
- الاستجابة الاجتماعية: تشير إلى التصرفات التي تتعدى مجرد تحقيق التزام اجتماعي أو رد فعل إلى الاستجابة الإيجابية بشكل طوعي للمشاركة في حل المشكلات الاجتماعية و هي بذلك تجسد المعنى الشامل.

(<sup>1</sup>) منصف شرقي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات العمال: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي 14-15 فيفري 2012، ص5.

(<sup>2</sup>) بن جيمة مريم، مرجع سابق، ص4.

(<sup>3</sup>) طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008، ص62.

(<sup>4</sup>) أبو بكر أحمد بوسالم، زكريا مطلق الدوري، المسؤولية الاجتماعية والبيئية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، الملتقى الدولي الثالث جامعة بشار حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي 14-15 فيفري 2012، ص5.

(<sup>5</sup>) نفس المرجع السابق ص6.

(<sup>6</sup>) شليل عبد الطيف، عياد سيدي محمد، دور منشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثالث جامعة بشار حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي 14-15 فيفري 2012، ص8.



في حين ميز **Robbins** بين المسؤولية الاجتماعية و الاستجابة الاجتماعية و اعتبرها أمران متلازمان، إذ تستند المسؤولية الاجتماعية إلى اعتبارات أخلاقية مركزة على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى في حين أن الاستجابة الاجتماعية ما هي إلا رد عملي على ما يجري من تغيرات و أحداث اجتماعية على المدى القريب و المتوسط بوسائل مختلفة .<sup>1</sup>

وبالرغم من إدراك معظم المؤسسات لأهمية المسؤولية الاجتماعية وتأييد تبنيها إلا أنه يوجد بعض منها من تجد هذه الفكرة تهديدا لوجودها الحر فالمسؤولية الاجتماعية يمكن أن نقول بأنها بين التأييد والمعارضة ففكرة المسؤولية الاجتماعية مثار جدل بين المفكرين والعلماء وممارسي الإدارة، فالبعض يؤيدها والبعض الآخر يعارضها، ومن أشهر معارضي فكرة المسؤولية الاجتماعية **MILTON FREDMAN** الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد والذي يقول بأن مسؤولية المؤسسة هي تحقيق الأرباح فقط، وهو يرى بأن قيام المنشأة بأداء المسؤوليات الاجتماعية يؤدي إلى تخفيض قدرتها على تحقيق الأرباح، والتي هي مطالب المالكين ومبرر وجود المؤسسة ووسيلة استمرارها، أما لجنة التنمية الاقتصادية فقد نشرت في السبعينيات مذكرة مؤلفة من أربعة وسبعون صفحة عنوانها "المسؤوليات الاجتماعية في مؤسسات الأعمال" وضعها لدراسة الأبحاث والسياسات التابعة للجنة التنمية الاقتصادية، أن ثلثي العينة المختارة والتي قامت باستقصاء آراءها تعتقد بأن المنشآت يجب أن يكون لديها التزام أخلاقي للمساعدة في التقدم الاجتماعي حتى ولو كان ذلك على حساب ربحيتها.<sup>2</sup>

ويمكننا تلخيص أهم المبررات التي يسوقها المؤيدون للمسؤولية الاجتماعية كما يلي:<sup>3</sup>

1. تصحيح للآثار السلبية التي قد تسببها بعض المؤسسات كتلوث الهواء والمياه وغيره .
2. تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات أمام المجتمع المحلي وخاصة الشركات الكبيرة التي يتم انتقادها على أن لها نفوذ قوي وممارسات احتكارية.
3. قدرة المؤسسة المالية على القيام بالمشاريع التي تكلف كثيراً، ولا يستطيع المجتمع تحملها وحده كتصميم على مستوى كبير.

(<sup>1</sup>) بودي عبد القادر، بن سفيان زهرة ، المسؤولية الاجتماعية المبادرة والشرعية، الملتقى الدولي الثالث ، جامعة بشار حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي 14-15 فيفري 2012، ص 11.

(<sup>2</sup>) فاطمة الزهراء عراب، المسؤولية الاجتماعية للاستثمار الأجنبي المباشر ودورها في التنمية في الدول النامية، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية جامعة بشار يومي 14-15 فيفري 2012، ص 11.

(<sup>3</sup>) ألعيداني إلياس، علي عبد الله، المنظمة المعاصرة بين إشكالية الوصول للأهداف الإستراتيجية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في ظل التحديات الراهنة، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار يومي 14-15 فيفري 2012، ص 15.

وأما المبررات التي يسوقها المعارضون للمسؤولية الاجتماعية فهي:<sup>1</sup>

1. إن الالتزام بمهام المسؤولية الاجتماعية يحول المؤسسة إلى شكل لا يختلف عما هو سائد في المؤسسات الحكومية.
2. وإذا انفردت المؤسسة بإنفاق المبالغ على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية، فإن ذلك يعني تحملها تكاليف إضافية تنعكس على زيادة أسعار السلع التي تتعامل بها، وبالتالي تنعكس سلباً على موقفها وقوتها التنافسية في السوق.
3. زيادة على ذلك محدودية الخبرة والمهارة المتاحة لدى مؤسسات الأعمال في معالجة المشكلات الاجتماعية التي تعترض عملها.

إضافة لما تقدم فإن المعارضون يبرزون عاملاً مهماً آخر بضرورة التركيز على الجانب الاقتصادي وهو عدم تزويد المؤسسات بسلطة إضافية خصوصاً الكبيرة منها والتي تتمتع الآن بسلطات قد تفوق أحياناً ما لدى الحكومة من سلطات فمؤسسات مثل "جينرال موتورز" و"مايكروسوفت" لها نفوذ قوي وكبير وليس من الصواب إعطائها سلطات إضافية حيث أن الإنفاق الاجتماعي سيخلق لها نفوذاً إضافياً.

هكذا يبدو أن حجج كلا الطرفين المؤيد والمعارض للمسؤولية الاجتماعية تبدو منطقية ومقنعة حيث أن تحميل المؤسسة دوراً اجتماعياً يفوق طاقتها قد يريك أداء دورها الاقتصادي ومن جانب آخر فإن اهتمام بتعظيم الأرباح والأخذ بنظر الاعتبار المساهمين دون مراعاة مصالح الأطراف الأخرى ذات العلاقة يجعل من مؤسسة الأعمال نظاماً اقتصادياً مغلقاً لا تربطه علاقة طيبة مع المجتمع.

## 2- أهمية المسؤولية الاجتماعية.

في ظل تزايد الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال، يثار التساؤل حول الأسباب التي تشجع المؤسسات على الالتزام بهذه المسؤولية خاصة في ضوء ما تنطوي عليه من أعباء مالية ومادية. وتشير التجارب الدولية إلى أن أهمية تبني الدور الاجتماعي يتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

**3-1 تحسين الأداء المالي:** البحوث التي أجريت في هذا المجال من مجالات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات قد بينت وجود صلة حقيقية بين الممارسات المسؤولية اجتماعياً للشركات والأداء المالي الإيجابي.

**3-2 تخفيض تكاليف التشغيل:** هنالك مبادرات كثيرة تستهدف تحسين الأداء البيئي وتؤدي إلى خفض التكاليف مثل تقليل انبعاث الغازات التي تسبب تغير المناخ العالمي أو تقليل استخدام المواد الكيميائية الزراعية، كما يمكن تقليل تكاليف التخلص من النفايات من خلال مبادرات إعادة تدويرها. والجهود المبذولة في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في مجال الموارد البشرية مثل جداول العمل المرنة، والتناوب على الوظائف وغير ذلك من البرامج المتصلة بمكان

(<sup>1</sup>) العايب عبد الرحمن، بقة الشريف، إشكالية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال في الجزائر :حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي: 14-15 فيفري 2012، ص13.

(<sup>2</sup>) زكية مقرري، عبد الحكيم بليزك، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية: دراسة حالة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة باتنة، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي 14-15 فيفري 2012، ص12.

العمل تؤدي إلى خفض نسبة غياب العاملين، وزيادة الاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين شديدي الحماس للعمل، والفعالية والكفاءة الإنتاجية، وخفض تكاليف التوظيف والتدريب.

**3-3 تحسين سمعة المنظمات:** والتي تُبنى على أساس الكفاءة في الأداء، والنجاح في تقديم الخدمات، والثقة المتبادلة بين المؤسسات وأصحاب المصالح ومستوى الشفافية الذي تتعامل به هذه المؤسسات ومدى مراعاتها للاعتبارات البيئية واهتمامها بالاستثمار البشري ويسهم التزام المؤسسات بمسئوليتها الاجتماعية بدرجة كبيرة في تحسين سمعتها.

**3-4 تعزيز المبيعات وولاء العملاء:** إن العودة بصورة ملحوظة إلى تامين النقاء البيئي والمنتجات الطبيعية قد دفع المستهلكين إلى الاهتمام الخاص بعمليات الإنتاج وتأثير هذه العمليات والمنتجات على البيئة، على الرغم من أن مؤسسات الأعمال التجارية يجب عليها أن تفي في المقام الأول بالمعايير الشرائية للمستهلكين مثل الأسعار، وجودة السلع، وتوفرها، وسلامتها و ملائمتها، فإن الدراسات تظهر تزايد الرغبة في الشراء (أو عدم الشراء) بسبب بعض المعايير الأخرى المستندة إلى قيم مثل قلة التأثير على البيئة، وعدم استخدام مواد أو مكونات معدلة وراثياً.

**3-5 زيادة الإنتاجية والجودة:** إن الجهود التي تبذلها المؤسسات في سبيل المسؤولية الاجتماعية من خلال القوة العاملة والعمليات التي تقوم بها تؤدي في الغالب إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض معدل وقوع الأخطاء وتعزيز الفعالية والكفاءة عن طريق تحسين ظروف العمل وزيادة مشاركة الموظفين في صنع القرار.

**3-6 زيادة القدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم:** المؤسسات المسؤولة اجتماعياً يسهل عليها تعيين موظفين ذوي كفاءة عالية والمحافظة عليهم، ويؤدي ذلك إلى خفض تكاليف التوظيف والتدريب. ويتم في الغالب تعيين الموظفين من المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة ولهذا السبب، ستصبح القيم المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات متسقة مع قيم الموظفين، الشيء الذي يستبعد أي تعارض من حيث القيم ويعزز بيئة العمل<sup>1</sup>.

كما يمكن تصنيف أهمية المسؤولية الاجتماعية على أساس المؤسسة والمجتمع والدولة وستتطرق لها فيما يلي<sup>2</sup>:

#### ● بالنسبة للمؤسسة :

- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وخاصة لدى العملاء والعمال .
- من شأن الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تحسين مناخ العمل، كما تؤدي إلى بعث روح التعاون والترابط بين مختلف الأطراف.

(<sup>1</sup>) أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، الركائز الأساسية لمناخ المسؤولية الاجتماعية، في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث جامعة بشار، حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي 14-15 فيفري 2012 ص ص 12-13.

(<sup>2</sup>) قادري محمد، المسؤولية الاجتماعية للشركات المتعددة الجنسيات في البلدان النامية بين الواقع والتحديات، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012، ص 11.

• بالنسبة للمجتمع:

- الاستقرار الاجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص وهو جوهر المسؤولية الاجتماعية.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمجتمع.
- ازدياد الوعي بأهمية الاندماج التام بين المؤسسات ومختلف الفئات ذات المصلحة.
- الارتقاء بالتنمية انطلاقاً من زيادة التثقيف والوعي الاجتماعي على مستوى الأفراد .

• بالنسبة للدولة:

- يؤدي الالتزام بالمسؤولية البيئية إلى تعظيم عوائد الدولة بسبب وعي المؤسسات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل الاحتياجات الاجتماعية.
- المساهمة في التطور التكنولوجي والتخفيض من البطالة وغيرها .
- تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهامها الصحية، الثقافية والاجتماعية.

**ثانياً: التحديات التي أدت إلى بروز المسؤولية الاجتماعية:**

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى ان بروز وتنامي مفهوم المسؤولية الاجتماعية جاء نتيجة العديد من التحديات كان من أهمها:<sup>1</sup>

- 1-العولمة:** وتعد من أهم القوى الدافعة لتبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، حيث أصبحت العديد من المؤسسات متعددة الجنسيات ترفع شعار المسؤولية الاجتماعية، و أصبحت تركز في حملاتها الترويجية على أنها تهتم بحقوق الإنسان، وأنها تلتزم بتوفير ظروف عمل آمنة للعاملين، وبأنها لا تسمح بتشغيل الأطفال، كما أنها تهتم بقضايا البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية.
- 2-تزايد الضغوط الحكومية والشعبية:** من خلال التشريعات التي تنادي بضرورة حماية المستهلك والعاملين والبيئة، الأمر الذي قد يكلف المنظمة أموالاً طائلة إذا ما رغبت في الالتزام بتلك التشريعات، وبخلاف ذلك قد تتعرض للمقاطعة والخروج من السوق بشكل عام.
- 3-الكوارث والفضائح الأخلاقية:** حيث تعرضت الكثير من المؤسسات العالمية لقضايا أخلاقية، مما جعلها تتكبد أموالاً طائلة كتعويضات للضحايا أو خسائر نتيجة المنتجات المعيبة.

(<sup>1</sup>) محمد فلاق، قدور بنافلة، المسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة لشركات الاتصالات الجزائرية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي 14-15 فيفري 2012، ص9.

4-التطورات التكنولوجية المتسارعة :والتي صاحبته تحديات عديدة أمام مؤسسات الأعمال فرضت عليها ضرورة الالتزام بتطوير المنتجات، وتطوير مهارات العاملين، وضرورة الاهتمام بالمتغيرات في أذواق المستهلكين و تنمية مهارات متخذي القرار . خاصة في ظل التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد قائم على المعرفة، وزيادة الاهتمام برأس المال البشري بدرجة أكبر من رأس المال المادي.

وبالتالي نجد أنه مع تغير بيئة العمل العالمية، فإن متطلبات النجاح والمنافسة تغيرت أيضا إذ أصبح لزاماً على مؤسسات الأعمال أن تضاعف جهودها، وأن سعيها نحو بناء علاقات إستراتيجية أكثر عمقاً مع المستهلكين والعاملين وشركاء العمل ودعاة حماية البيئة والمجتمعات المحلية والمستثمرين، حتى تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق . حيث أن بناء هذه العلاقات من شأنه أن يعمل على تكوين أساس لإستراتيجية جديدة تركز على أفراد المجتمع، وبالتالي تتمكن مؤسسات الأعمال من مواجهة التحديات التي تتعرض لها في عصرنا الراهن<sup>1</sup>.

### ثالثا : مراحل تطور المسؤولية الاجتماعية.

إن المسؤولية الاجتماعية هي ليست نتاجا للقضايا المعاصرة و المعروفة لدينا بشكل دقيق ، أو أنها ترتبط بالجوانب الذاتية للموضوع فقط ، إذ أن علاقتها ترتبط بالمتغيرات الأساسية الحاصلة في المجتمع و بشكل موضوعي ، و بالتالي فإنها ليست ظاهرة جديدة ، أو حالة سطحية تمثل الاستجابة للضغوط الاجتماعية الطارئة ، و التي يمكن تهدئتها أو معالجتها من خلال القيام بأنشطة العلاقات العامة .

مر مفهوم المسؤولية الاجتماعية بعدة مراحل التي هي كالتالي:<sup>2</sup>

#### 1. مرحلة إدارة تعظيم الأرباح (1800-1920):

في هذه المرحلة كانت المسؤولية الأساسية للأعمال هي تعظيم الأرباح و التوجه نحو المصلحة الذاتية الصرفة، و رفع شعار"ما هو جيد لي جيد للبلد".

#### 2. مرحلة إدارة الوصاية، (من أواخر العشرينات حتى بداية الستينات):

خلال هذه الفترة كانت مسؤولية الأعمال الأساسية هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية و مصالح الأطراف الأخرى مثل المساهمين و العاملين، أما شعار خلال هذه الفترة فهو "ما هو جيد للمؤسسات جيد للبلد".

(<sup>1</sup>) صديقي خضرة، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم 14\_15 فيفري 2012، ص8.

(<sup>2</sup>) فيليب كوتلر، نانسي لي، ترجمة علا أحمد إصلاح، المسؤولية الاجتماعية للشركات، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية للنشر والتوزيع ، القاهرة. مصر، ص55.

### 3 . مرحلة إدارة نوعية الحياة (من أواخر الستينات حتى الوقت الحاضر):

تقوم المسؤولية الأساسية للأعمال على أن الربح ضروري و لكن الأفراد أهم من النقود، و هذا يحقق المصلحة الخاصة للشركة ومصالح المساهمين والمجتمع ككل، الشعار هو "ما هو جيد للمجتمع هو جيد للبلد".<sup>1</sup> وهناك من يقدم مراحل أكثر تفصيل لتطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية وهي كالتالي:

1- **الثورة الصناعية والإدارة العلمية:** لم يكن هناك أي وعي بيئي لأن الثورة الصناعية كانت في بدايتها، لهذا شهدت الثورة الصناعية ولفترة طويلة من تطورها الكثير من المآسي الإنسانية من الإهمال وسوء الاستغلال، وقد ظلت هذه الحالة قائمة في القرن 19 والرابع الأول من القرن العشرين ليس على مستوى الفكر الاقتصادي فحسب بل انسحب على القيم والأهداف السائدة في المجتمع حيث مصلحة الأعمال هي المصلحة العليا وأقصى الربح هو القيمة الاقتصادية العليا. إلا أن هذه الأفكار لم تصمد كثيرا أمام الأزمات الاقتصادية التي شهدتها العالم، وهنا نستطيع القول أن إدارات المؤسسات قد أدركت جانبا بسيطا من المسؤولية الاجتماعية تجسد في تحسين أجور العاملين.<sup>2</sup>

2- **مرحلة العلاقات الإنسانية:** بدأ في هذه المرحلة الاهتمام بالمستفيد الأول والقرب للمالكين وهم العاملون، نظرا لتزايد استغلال العاملين وإصابات العمل الكثيرة... أدى هذا إلى بروز تيارات تطالب بتأمين السلامة والأمان في العمل وتقليص ساعات العمل، أي ضرورة الاهتمام وإعادة النظر في ظروف العمل، وقد كان ثمرة هذا الشعور هو تجارب هاوثورن وهي دراسات حاول من خلالها معرفة تأثير الاهتمام بالعاملين وبظروف العمل على الإنتاج والإنتاجية. وقد أبدت المؤسسات اهتماما للعاملين لغرض زيادة الإنتاج وبذلك زيادة أرباح المالكين، ومن هنا نجد أن المسؤولية الأساسية للمؤسسة هي تحقيق الربح الملائم الذي يحقق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى.<sup>3</sup>

(<sup>1</sup>) تميزار أحمد، ضيائي نوال، التأسيس النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال و العوائد المحققة من جراء تبنيها الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم 14\_15 فيفري 2012، ص10.

(<sup>2</sup>) بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة ، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم 14\_15 فيفري 2012، ص5.

(<sup>3</sup>) بلعيد حياة، بلعابد نجاة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم 14\_15 فيفري 2012، ص2.

**3- مرحلة ظهور خطوط الإنتاج وكبر حجم المؤسسات:** إن التطورات التي أدخلها Henerg ford بابتكاره لخط الإنتاج والذي أفرز إنتاج كميات كبيرة وضخمة من السيارات أدى إلى تضخم وكبر حجم المؤسسات الصناعية وزيادة عدد العاملين فيها، لأن العامل يتخصص بجزء بسيط جدا من العمل ولا يحتاج إلى تدريب طويل ليتقنه، فضلا عن التلوث البيئي الذي تزايد جراء العمليات الصناعية وما تبقى من فضلات الإنتاج والغازات التي انعكست بمحملها على صحة وسلامة أفراد المجتمع، كذلك لا ننسى بداية الاستنزاف الموسع للمواد الطبيعية كالغابات وغيرها، وبالتالي هذا يعني عدم مراعاة المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات.<sup>1</sup>

**4- مرحلة تأثير الأفكار الاشتراكية:** تعد الأفكار الاشتراكية التي انتشرت في الدول الصناعية، من العلامات البارزة التي دفعت المؤسسات في الغرب إلى تبني الكثير من عناصر المسؤولية الاجتماعية التي تخص المستفيدين باختلاف أنواعهم، فمن أبرز المطالب التي نادى بها العاملون هو ما يتعلق بظروف العمل والتقاعد والضمان الاجتماعي وإصابات العمل...<sup>2</sup>

**5- مرحلة الكساد الاقتصادي والنظرية الكينزية:** فحصول الكساد العالمي الكبير وانهيار المؤسسات الصناعية التي ينظر إليها بمثابة الركيزة والقاعدة الأساسية للاقتصاد قد يلجأ إلى تصريح آلاف العاملين ما أدى إلى اضطرابات، حيث فقد الأفراد ثقتهم بها كما برزت أصوات تدعو إلى تدخل الدولة لحماية مصالح العاملين، وإيجاد فرص عمل بديلة لهم، وفي هذه المرحلة تدعو نظرية كينز إلى وجوب تدخل الدولة بحد معقول لإعادة التوازن الاقتصادي، أدت هذه الدعوات إلى ضبط وتحديد عناصر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.<sup>3</sup>

**6- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية والتوسع الصناعي:** تعد هذه المرحلة من المراحل الحاسمة في انتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية بصورته الحديثة، فالحرب العالمية الثانية شكلت تجربة مهمة في تدخل الدولة في مجالات عديدة وتوجيه الاقتصاد في الدول المتحاربة، كما تعزز دور النقابات وتعالق أصواتها بالمطالبة بتحسين ظروف العمل وسن القوانين التي تحمي العاملين وتعزز مشاركتهم في مجالس الإدارة، فالمشاركة بالقرار وتحديد حد أدنى للأجور وظهور جمعيات حماية المستهلك... هو ما أدى إلى قفزة حقيقية في ضرورة تبني المسؤولية الاجتماعية من قبل المؤسسات وليس طرحا نظريا فقط.<sup>4</sup>

(<sup>1</sup>) عنابي بن عيسى، فاطمة الزهرة قسول، إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم 14\_15 فيفري 2012، ص3.

(<sup>2</sup>) زايد مراد، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المتغيرات العالمية - حالة الجزائر- الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم 14\_15 فيفري 2012، ص9.

(<sup>3</sup>) العراي مصطفى، طروبيا نذير، عرض تجارب الدول و منظمات الأعمال الرائدة و الحائزة على جوائز المسؤولية الاجتماعية، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم 14\_15 فيفري 2012، ص9.

(<sup>4</sup>) عزاوي عمر، مولاي لخضر عبد الرزاق، بوزيد سايج، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كمعيار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم 14\_15 فيفري 2012، ص7.

7-مرحلة المواجهات بين الإدارة والنقابات: تميزت هذه المرحلة بتعاظم قوة النقابات، فقد أصبحت قوة لا يُستهان بها من حيث تأثيرها في قرارات المؤسسة وزيادة عدد الإضرابات وتعرض الكثير من المؤسسات إلى خسائر كبيرة، كما كان لتطور وسائل الاتصال دورا في توعية المجتمعات في بعض الدول مثل بريطانيا وألمانيا هذا ما أدى إلى تعميق الوعي بالمسؤولية الاجتماعية، كما تعالت أصوات تدعوا إلى حماية البيئة ونشر الوعي البيئي كمحاولة للحد من التلوث الحاصل جراء العمليات الصناعية التي اتسعت بشكل كبير. كما تميزت هذه المرحلة بكثرة القضايا أمام المحاكم لأسباب تتعلق بجوانب مهمة من الانتهاكات التي تقوم بها المؤسسات تجاه المجتمع كعدم صلاحية المنتجات والإضرار بصحة وسلامة المستهلك كقضايا التسمم الغذائي أو إصابات العمل أو الانتهاكات البيئية المختلفة.<sup>1</sup>

8-مرحلة القوانين والمدونات الأخلاقية: لقد تجسدت النداءات والاحتجاجات في المراحل السابقة في تشكيل قوانين وديساتير أخلاقية، بدأت الدول قبل المؤسسات بصياغتها وتبنيها، وبدأت الأهداف الاجتماعية والاستعداد للالتزام بالقيم الأخلاقية بالظهور في شعارات المؤسسات ورسائلها بشكل واضح وهذا ما سعى إليه الميثاق العالمي Global Compact ، والذي يطرح مجموعة من المبادئ الرئيسية ويكرس مفاهيم التعاون بين قطاع الأعمال والمجتمعات التي تعمل فيها وتركز هذه المبادئ على العناصر التالية: حقوق الإنسان، المبادئ والحقوق الأساسية في العمل، حماية البيئة.<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>) عجيلة محمد، شنيني عبد الرحيم، فعالية محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال - مفاهيم وأسس - الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم 14\_15 فيفري 2012، ص5.

(<sup>2</sup>) بقدر عائشة، بكار آمال، المسؤولية الاجتماعية بين الإلزام والالتزام،- الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم



## المطلب الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية:

سيتم التطرق في هذا المطلب على أهم أساسيات المسؤولية الاجتماعية منها مستويات المسؤولية الاجتماعية واتجاهاتها وأنواعها وأهم مزاياها وعوائق تبنيها وفي الأخير مختلف أبعاد المسؤولية الاجتماعية.

### أولاً: مستويات ،اتجاهات وأنواع المسؤولية الاجتماعية:

#### 1- مستويات المسؤولية الاجتماعية:

إن المسؤولية الاجتماعية تشمل ثلاث مستويات:<sup>1</sup>

**المستوى الأول اقتصادي:** يجب على المؤسسة ضمان استمرارية نشاطها واستدامة العائد والأرباح.

**المستوى الثاني اجتماعي:** ضمان مناصب العمل والمساهمة في البناء الاجتماعي.

**المستوى الثالث بيئي:** من خلال المحافظة على الموارد الطبيعية وحماية البيئة.

وعليه فالمسؤولية الاجتماعية تمتد لتتجاوز التعريف النيوكلاسيكي لمسؤولية المؤسسة الذي يتقيد بتعظيم الأرباح لتشمل

باقي الفاعلين والمتعاملين ومختلف مستويات النشاط.

وقد صنفت المؤسسات حسب تبنيها للمسؤولية الاجتماعية على أساس مدخلين:<sup>2</sup>

✓ الضغط الممارس أو المطبق على المؤسسة (مستوى الضغط).

✓ نظرة أو وضعية المؤسسة ورد فعلها: قد تختار الحركة القبلية، أو التأقلم مع الأوضاع السائدة والاستجابة.

#### 2- اتجاهات المسؤولية الاجتماعية:

يمكن نشر المسؤولية الاجتماعية للشركات من خلال ثلاثة اتجاهات كما يلي:<sup>3</sup>

أ. المساهمة المجتمعية التطوعية:

ويلقى هذا المجال معظم الاهتمام في الدول التي يكون فيها الحوار حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حديثاً

نسبياً، ومن الممكن أن يتضمن ذلك الهبات الخيرية وبرامج التطوع والاستثمارات المجتمعية طويلة الأمد في الصحة أو

التعليم أو المبادرات الأخرى ذات المردود المجتمعي. ويلتزم عدد من المؤسسات المتعددة الجنسيات بالتبرع بنسبة 1%

من أرباحها قبل خصم الضرائب لخدمة القضايا المجتمعية. ويمكن للمؤسسات المتعددة الجنسية إنشاء مؤسسات

بمبالغ وقيمة كبيرة وتقديم منح للمؤسسات الدولية غير الهادفة للربح والعاملة في الدول النامية.

(<sup>1</sup>) عيشوش خيرة، كرزايي عبد الطيف، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات

الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم 14\_15 فيفري 2012، ص11.

(<sup>2</sup>) <https://www.tahasoft.com>, 10/08/2015, 14 :09.

(<sup>3</sup>) عدمان مريزق ، زويته محمد صالح، سبل تفعيل الشراكة بين قطاع الأعمال والقطاع الخيري لدعم المسؤولية الاجتماعية، المؤتمر الدولي الثالث

بعنوان : المسؤولية الاجتماعية و منظمات الأعمال، يومي 15-16 فبراير 2012، ص10.

### ت -العمليات الجوهرية للأعمال وسلسلة القيمة:

غالباً ما تكون رؤية وقيادة الأفراد والمؤسسات الوسيطة ضرورية لإدخال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وتستطيع أي شركة من خلال التفاعل النشط مع موظفيها، تحسين الظروف والأوضاع وتعظيم فرص التنمية المهنية. ومن ذلك تطبيق إجراءات لتقليل استهلاك الطاقة والمخلفات. وتستطيع المؤسسات أن تكفل صدق وسهولة الاتصالات مع زبائنهم. ومن ناحية تأثيراتها غير المباشرة عبر سلسلة القيمة وموثيق الشرف في تدبير الاحتياجات وبرامج بناء القدرات، وتستطيع المؤسسات مساعدة مورديها وموزعيها على تحسين أداء قوة العمل والحد من الضرر البيئي.<sup>1</sup>

### ث-حشد التأييد المؤسسي وحوار السياسات والبناء المؤسسي:

على الصعيد الداخلي تضع قيادات المسؤولية الاجتماعية للشركات الرؤية وتهيئ المناخ العام الذي يمكن العاملين من تحقيق التوازن المسئول بين المتطلبات المتعارضة لزيادة الأرباح والمبادئ. أما على الصعيد الخارجي فان كثيراً من رؤساء مجالس الإدارات وكبار المديرين يقودون مشاركة الأعمال في قضايا التنمية بمفهومها الأوسع ويؤيدون المبادرات الخاصة بالصناعة وغيرها من المبادرات.<sup>2</sup>

### 3 - أنواع المسؤولية الاجتماعية .

مع التطور الحاصل في بيئة عمل المؤسسات و مع تزايد تأثير قوى الضغط على المؤسسات، ظهرت العديد من المناهج في دراسة محتوى المسؤولية الاجتماعية و أنواعها، و سنتطرق إلى أحد هذه المناهج الذي يميز بين ثلاث أنواع من المسؤولية، هي:<sup>3</sup>

**1- المسؤولية الاقتصادية:** وفق أصحاب هذا الاتجاه فإنه يجب على المؤسسة أن تركز على هدف تعظيم الربح، و أن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا نواتج عرضية مشتقة منه.

**2- المسؤولية الاجتماعية:** وهو نقيض الاتجاه الأول، في ظلّه تعتبر المؤسسات وحدات اجتماعية بدرجة كبيرة تأخذ بعين الاعتبار المجتمع و متطلباته أثناء عملية اتخاذ القرارات، رغم الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية خاصة في الدول النامية في عملية الموازنة بين الأداء الاجتماعي و الأداء الاقتصادي.

**3- المسؤولية الاقتصادية- الاجتماعية:** و هو النوع الأكثر توازناً حيث يرى أن المؤسسات لا تمثل مصالح جهة واحدة فقط ( المالكين)، و إنما ترتبط بعلاقات مع أطراف أخرى التي تسمى بالأطراف الآخذة ( الدولة، المجتمع المدني، الأحزاب...).

(<sup>1</sup>) صادق زهران، سليمان اليباس، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في حماية المستهلك، المؤتمر الدولي الثالث بعنوان : المسؤولية الاجتماعية و منظمات الأعمال، يومي 15-16 فبراير 2012، ص6.

(<sup>2</sup>) فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاسها على رضا المستهلك، دراسة تحليلية لآراء عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، اليمن، 7.

(<sup>3</sup>) ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان - 2009-2010، ص5.

ثانياً: ركائز، معوقات وعوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية:

## 1- ركائز المسؤولية الاجتماعية:

حتى تنجح هذه الشركات في تطبيق المسؤولية الاجتماعية هناك العديد من العوامل الرئيسية التي يجب إعدادها وتنظيمها قبل الشروع في إطلاق هذه البرامج وفي مقدمة هذه العوامل ما يلي<sup>1</sup>:

- ضرورة إيمان مؤسسة الأعمال بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع، وأن تكون هناك قناعة ويقين من قبل كل مسئول فيها ابتداءً من أصحاب المؤسسات، مروراً بمديريها التنفيذيين، وانتهاءً بالموظفين حول أهمية هذا الدور، وأنه أمر واجب على كل مؤسسة تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، وهو أمر لا تفضل به المؤسسة على مجتمعها بل تفتخر به وتعتبره واجباً عليها.
- أن تقوم المؤسسة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع بدلاً من الانتقاد والشكوى للسلبيات الموجودة.
- أن يصبح هذا النشاط جزءاً رئيسياً من أنشطة المؤسسات يتم متابعته من قبل رئيس المؤسسة، كما يتم متابعة النشاط التجاري، وتوضع له المخططات المطلوب تحقيقها تماماً كما توضع مخططات المبيعات وغيرها من الأنشطة التجارية.
- يجب على المؤسسة أن تخصص مسئولاً متفرغاً تفرغاً كاملاً لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، ويرتبط مباشرة بالإدارة العليا ويمنح الصلاحيات المطلوبة، وأن يكون له دور رئيسي وفاعل على مستوى المؤسسة .
- من أكبر المعوقات التي تواجه مؤسسات الأعمال الراغبة في الانطلاق في برامج المسؤولية الاجتماعية، رغبة هذه المؤسسات في الانطلاق من خلال مشاريع كبيرة وضخمة وذات أرقام عالية، ولا ضرر في أن توضع هذه الأهداف على المدى البعيد، ولكن حتى يتم البدء في مثل هذه البرامج يجب أن تكون الانطلاقة من خلال أهداف صغيرة ومحدودة تكبر بمرور الأيام لتحقيق المشاريع والبرامج الكبيرة.
- الحرص على عدم الإعلان عن البرامج الاجتماعية إلا بعد انطلاقتها، فكثير من البرامج الاجتماعية التي يعلن عنها لا يكتب لها الاستمرار لعدم قدرة المسؤولين عنها على تنفيذها طبقاً لما تم الإعلان عنه وهذا قد يساهم في المستقبل في توقف البرنامج.

(<sup>1</sup>) نوري منير، لجلط إبراهيم، واقع وأفاق توجه شركة تويوتا TOYOTA نحو إنتاج المنتجات الصديقة للبيئة، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم 14\_15 فيفري 2012، ص10.

هذه بعض العوامل التي من الممكن أن تساعد مؤسسات الأعمال على أن يصبح لديها برامج اجتماعية يمكن من خلالها أن تخدم مجتمعها وتساهم في تطويره وتنميته وتصبح جزءاً منه وتتجاوز رؤيتها تحقيق الأرباح إلى المشاركة الاجتماعية التي هي خير وأبقى.

## 2- معوقات المسؤولية الاجتماعية:

هناك أسباب عديدة تعوق انتشار تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، من بينها:<sup>1</sup>

- عدم وجود ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسة: فمن الملاحظ من خلال الدراسات المهمة بهذا الموضوع أن عدد المؤسسات المتبنية لهذا الاتجاه قلة مقارنة بعدد المؤسسات الناشطة.
- غياب التنظيم لجهود معظم المؤسسات: فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حتى تكون فعالة فإنها بحاجة إلى أن تأخذ شكلا تنظيميا مهيكلًا، مبني على خطة و له أهداف محددة.
- غياب ثقافة العطاء للتنمية: حيث أن معظم جهود المؤسسات تنحصر في أعمال غير تنموية مرتبطة بإطعام الفقراء، توفير الملابس و غيرها...، دون التوجه نحو مشاريع تنموية تغير جذريا المستوى المعيشي للفقراء.
- قلة الخبرة: و خاصة قلة المعارف و القدرة العلمية على وضع المعايير لقياس الجهودات، كما انه يوجد حتى الآن خلط بين المسؤولية الاجتماعية و الأعمال الخيرية نتيجة قلة الخبرة.

و هناك بعض المعوقات التي تحول دون ممارسة المؤسسات لأداء دورها الاجتماعي وهي:

### 1 المعوقات الإدارية: منها<sup>2</sup>

- نقص الخبرة لدى الذين يشغلون إدارات وأقسام المؤسسات فيما يتعلق بالأمر الاجتماعي و الأخلاقية.
- ضعف الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، الذي هو في الواقع مرتبط بفلسفة الإدارة العليا تجاه المجتمع و البيئة المحيطة، وضعف الاهتمام ببرامج المسؤولية الاجتماعية.
- إهمال الإدارات العليا في عملية اشتراك المستويات الإدارية الأخرى في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بموضوع المسؤولية الاجتماعية.
- عدم وجود اتصالا فاعلا من قبل الإدارات مع الجمهور.

(<sup>1</sup>) عبد السلام مخلوي، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث بجامعة بشار حول:

منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي 14-15 فيفري 2012 ص5.

(<sup>2</sup>) علوي فاطمة، المسؤولية الاجتماعية بين المبادرة والشرعية، الملتقى الدولي الثالث بجامعة بشار حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي

14-15 فيفري 2012 ص7.

## 2- المعوقات القانونية: وتتلخص في: <sup>1</sup>

- الالتزام بنشاطات محددة تنص عليها القوانين والأنظمة.
- عدم وضع دستور اجتماعي أخلاقي في مؤسسات الأعمال، كالذي يتم تطبيقه في كبرى المؤسسات في العالم.
- عدم احترام التشريعات والقوانين والأنظمة في سبيل تحقيق المكاسب المادية وعندما يقدمون على مخالفة يضعون في حسابهم إحدى الاحتمالات التالية: قد لا يكتشف أمر المخالف أو قد لا يتم إدانة المخالف أما إذا اكتشف أمره أو دين فقد تغطي المكاسب المالية التي يحصل عليها ما يتحمله من خسائر. لأن المسؤولية الاجتماعية هي التزام أخلاقي من قبل المديرين على الأغلب لم تفرضه القوانين و الأنظمة. بل تحتمه ضرورات المنفعة المجتمعية العامة أدت إلى ضعف الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية عند المدراء.

## 3- المعوقات المالية: نذكر منها: <sup>2</sup>

- هدف بعض المؤسسات هو تعظيم الأرباح فقط.
- الاعتقاد بأن الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية يؤدي إلى خفض أرباح المؤسسة وإضعافها في المنافسة الدولية.
- نقص الموارد المالية التي تحول دون الإسهام في نشاطات المسؤولية الاجتماعية.
- صعوبة الجمع بين العمل المربح وعمل المؤسسة المتجاوبة اجتماعياً.

## 4- عوامل نجاح المسؤولية الاجتماعية .

يرتبط نجاح المؤسسات في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، بالعديد من العوامل المرتبطة بالرؤية والتنظيم وهي كالتالي: <sup>3</sup>

- ضرورة الإيمان بقضية المسؤولية الاجتماعية نحو المجتمع.
- قيام المؤسسة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها.
- قيام المؤسسة بتخصيص مسئول متفرغ لهذا النشاط وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة.
- الاهتمام بجعل هذه البرامج الاجتماعية قائمة بذاتها مستقبلاً وتعمل على تغطية مصروفاتها ذاتياً.
- الحرص على تقديم هذه البرامج بأداء قوي و متميز وجودة عالية.

(<sup>1</sup>) بوشنافة أحمد، لعلمي فاطيمة، دور الإدارة المحلية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية عامل أساسي لتحقيق التنمية المستدامة، المؤتمر الدولي الثالث بعنوان : المسؤولية الاجتماعية و منظمات الأعمال، يومي 15-16 فبراير 2012، ص11.

(<sup>2</sup>) : يوسفات علي، بودي عبد الصمد، مدى تبني عناصر المسؤولية الاجتماعية في شركة سونلغاز (ولاية أدرار)، المؤتمر الدولي الثالث بعنوان : المسؤولية الاجتماعية و منظمات الأعمال، يومي 15-16 فبراير 2012، ص5.

(<sup>3</sup>) مقدم وهيبية، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه)، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2013-2014، ص22.

- حسن إدارة الجوانب الاجتماعية التي تبرز أثناء قيام المؤسسات بنشاطها الاقتصادي ، وتمثل هذه الجوانب في الالتزام البيئي واحترام قوانين العمل.

ثالثا: مبادئ ،مداخل وأبعاد المسؤولية الاجتماعية:

### 1-مبادئ المسؤولية الاجتماعية :

تستند المسؤولية الاجتماعية إلى مجموعة من المبادئ تنبثق من الميثاق العالمي للمسؤولية الاجتماعية، وهو مبادرة دولية صدر سنة 1999، دعت بمقتضاها الأمم المتحدة المؤسسات زيادة مساهمتها في التصدي لتحديات العولمة، والمشاركة الطوعية في التنمية المستدامة. ويعتبر ميثاق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بأنها هي كل ما تقوم به المؤسسات، أياً كان حجمها أو مجال عملها، من أجل تعظيم قيمتها المضافة للمجتمع ككل.

والمبادئ العشرة التي يقوم عليها الاتفاق العالمي هي <sup>1</sup>:

- دعم حماية حقوق الإنسان المعلنة دوليا واحترامها.
- ضمان عدم ضلوع الشركات في أي انتهاكات لحقوق الإنسان.
- احترام حرية تكوين الجمعيات والاعتراف الفعلي بالحق في المساومة الجماعية.
- القضاء على كافة أشكال العمل الجبري.
- القضاء على عمالة الأطفال.
- القضاء على التمييز في التوظيف والمهن.
- تشجيع إتباع نهج احترازي يتعلق بالتحديات التي تواجه البيئة.
- الاضطلاع بمبادرات لتشجيع المزيد من المسؤولية تجاه البيئة.
- تشجيع تطوير التكنولوجيا غير الضارة بالبيئة ونشرها.
- مكافحة الفساد بكل أشكاله، بما فيها الابتزاز والرشوة.

وهناك مبادئ أخرى تستند عليها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وهي كالاتي <sup>2</sup>:

- مبدأ الإذعان القانوني: أن تلتزم المؤسسة بجميع القوانين واللوائح السارية المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة والمنفذة طبقا لإجراءات راسخة ومحددة والإمام بها.
- مبدأ احترام الأعراف الدولية: أن تحترم المؤسسة الاتفاقيات الدولية والحكومية واللوائح التنفيذية والإعلانات والمواثيق والقرارات والخطوط الإرشادية عند قيامها بتطوير سياساتها وممارساتها للمسؤولية الاجتماعية.

(<sup>1</sup>) زايد بلقاسم، مقدم وهيب، تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار ، يومي 14-15 فيفري 2012، ص 11.

(<sup>2</sup>) قويدري محمد، دولي سعاد، نحو صناعة سياحية في إطار رؤية تنموية مستدامة ومسؤولية، ملتقى الدولي الثالث، حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية ، يومي 14-15 فيفري 2012 ص 4.

- مبدأ احترام مصالح الأطراف المعنية: أن تقر المؤسسة وتتقبل أن هناك تنوعا بالمصالح للأطراف المعنية وتنوعا في أنشطة ومنتجات المؤسسة وغيرها من العناصر التي قد تؤثر على تلك الأطراف المعنية.
- مبدأ القابلية للمساءلة: أن تكشف المؤسسة وبشكل منتظم للجهات المتحكمة والسلطات القانونية والأطراف المعنية بطريقة واضحة وحيادية وأمانة وإلى حد ملائم السياسات والقرارات والإجراءات -ومن ضمنها الإجراءات التصحيحية - التي تتحمل مسؤوليتها بشكل مباشر وأيضا الآثار المتوقعة لما سبق على الرفاهية المجتمعية وعلى التنمية المستدامة.
- مبدأ الشفافية: أن تفصح المؤسسة على نحو واضح ودقيق وتام عن سياستها وقراراتها وأنشطتها بما في ذلك التأثيرات المعروفة والمحتملة على البيئة والمجتمع، وأن تكون هذه المعلومات متاحة للأشخاص المتأثرين أو المحتمل تأثرهم بشكل جوهري من قبل المؤسسة.

## 2-مداخل المسؤولية الاجتماعية :

- تتكون المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة ينمي كل منها الآخر ويدعمه ويتكامل معه، وتمثل هذه العناصر في:<sup>1</sup>
- المشاركة: تعد المشاركة مفهوما ديمقراطيا يقوم على ضرورة مشاركة أفراد المجتمع المحلي في تحقيق التنمية الاجتماعية، وهي أعلى درجات مداخل المسؤولية الاجتماعية، وتكون المشاركة مشاركة بالرأي والمقترحات والجهد والعمل أو مشاركة مادية عن طريق المشروعات والتبرعات أو المشاركة في عملية التخطيط والتنفيذ والتنسيق أو التقييم بهدف الوصول إلى مستوى معين من تنمية أفضل.
  - التعاون: هو أحد المظاهر الاجتماعية التي تهدف إلى التعاون في عمل أو مسؤولية مع جهة أخرى ما لتحقيق هدف مشترك قد يكون مباشرا أو غير مباشرا، والتعاون إما يكون اختياري كتعاون الأفراد في مساعدة المحتاجين أو أثناء الزلازل والكوارث الطبيعية. أو إجباري حيث تكون صفة الإيجاب نتيجة العمل والظروف المحيطة به.
  - الاهتمام: الاهتمام هو أساس العلاقة الاجتماعية والدوافع للغير للأفضل والعمل ايجابيا، وهو أساس المسؤولية الاجتماعية الأخرى كالمشاركة والتعاون.

(<sup>1</sup>) هبة نصار، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال الخاص: دراسة استطلاعية، مجلة مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية بجامعة القاهرة، العدد 14، 2000، ص20.

### 3- أبعاد المسؤولية الاجتماعية :

تناول الكتاب والباحثون أبعاد المسؤولية الاجتماعية من وجهات نظر مختلفة، ووضعوا لها مسميات متباينة فمنهم من قيم مسؤولية المنظمة من خلال الأبعاد الآتية:<sup>1</sup>

**المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي:** يعتبر المجتمع المحلي بالنسبة لمؤسسات الأعمال شريحة مهمة إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات معه وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها تجاهه، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة. والتي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في التخفيض من حدة مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية، احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال تقديم الدعم المادي لهم، هذا بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات. وعادة ما ينظر إلى مسؤولية المؤسسة تجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة والفن، التعليم وتدريب المؤسسات، وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي .

**2-2- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموظفين:** إذا كانت المؤسسات تولي اهتمامها لرأس المال البشري فلا بد من تقديم لهم ما هو أفضل، لان العاملين المهرة على المستوى الوطني والعالمي أصبحوا يركزون على عامل المسؤولية الاجتماعية من بين العوامل الأخرى، وقد اثبت ذلك تجريبيا حيث أن أكثر الناس يجذبون العمل في المنظمة التي لديها سياسات بيئية ومجتمعية جيدة، كما اثبت بنفس السياق أن الناس يجذبون التعامل تجاريا مع نفس المنظمات

**2-3- المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن:** تعتبر هذه الشريحة من المجتمع ذات أهمية كبيرة لكل المنظمات بدون استثناء ومن الأداء الاجتماعي الموجه لهذه الشريحة تقديم المنتجات بأسعار ونوعيات مناسبة، والإعلان لهم بكل صدق وأمانة وتقديم منتجات صديقة لهم وأمينه بالإضافة إلى تقديم إرشادات واضحة بشأن استخدام المنتج، والتزام المنظمات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع وتطوير مستمر للمنتجات هذا بالإضافة إلى الالتزام الأخلاقي بعدم خرق قواعد العمل مثل الاحتكار.

**2-4- المسؤولية الاجتماعية تجاه الموردين:** ينظر إلى العلاقة ما بين الموردين ومؤسسات الأعمال على أنها علاقة مصالح متبادلة، لذلك يتوقع الموردون أن تحترم منظمات الأعمال تطلعاتهم ومطالبهم المشروعة التي يمكن تلخيصها بالاستمرار في التوريد وخاصة لبعض أنواع المواد الأولية اللازمة للعمليات الإنتاجية، وأسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة لمنظمات الأعمال بالإضافة إلى تسديد الالتزامات، والصدق في التعامل، وتدريب الموردين على مختلف طرق تطوير العمل.

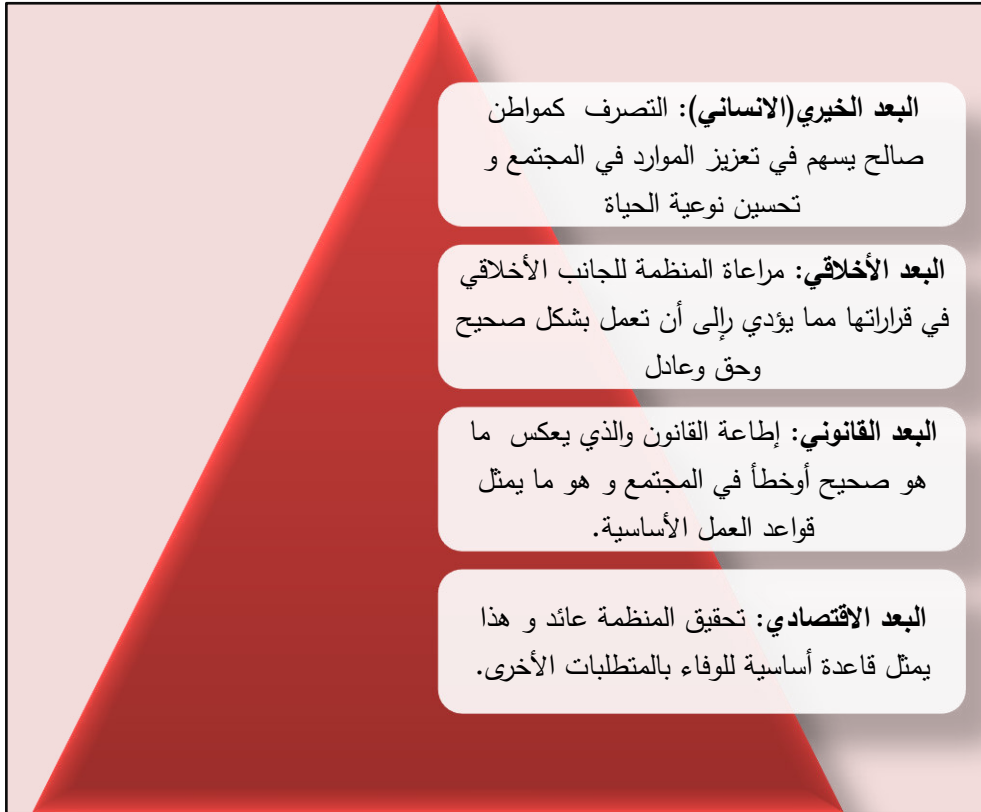
(<sup>1</sup>) بوسلامي عمر ، دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: مجتمع صيدال وحدة الدار البيضاء، الجزائر العاصمة، مذكرة مقدمة ( لنيل شهادة ماجستير) في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأعمال والتنمية المستدامة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، ص15.



وحسب كروول Carroll فإن المسؤولية الاجتماعية تضم أربعة عناصر جوهرية رئيسية وهي: <sup>1</sup> الاقتصادي Economic، والأخلاقي Ethical، القانوني Legal، الخيرية Philanthropy، وفي هذا الإطار قدم كروول Carroll مصفوفة بين فيها هذه العناصر الأربعة وكيف يمكن أن تؤثر على كل واحد من المستفيدين في البيئة، حيث أن فهم هذه العناصر الأربعة للمسؤولية الاجتماعية التي قدمها كروول Carroll يتطلب إيجاد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع وخاصة في إطار العناصر الاقتصادية والقانونية حيث تمثل هذه العناصر مطالب أساسية للمجتمع من المفترض تلبيتها من قبل منظمات الأعمال. في حين يتوقع المجتمع من المؤسسات الأعمال أن تلعب دورًا أكبر فيما يخص العنصر الأخلاقي والخيري، علمًا بأن هذا الأخير يمثل في حقيقته رغبات مشروعة للمجتمع من المفترض أن تتبناه منظمات الأعمال.

وقد وضع كروول Carroll هذه العناصر بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن استناد أي بعد على بعد آخر يمثل حالة واقعية، وكما هو موضح في الشكل رقم (1-1) التالي:

### الشكل (1-1) هرم Carroll لأبعاد المسؤولية الاجتماعية



المصدر: ضيائي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية،(رسالة ماجستير غير منشورة)،تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد،-تلمسان-2009-2010، ص9.

(<sup>1</sup>) الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة: سوناطراك، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية،تخصص: اقتصاد وتسيير البيئة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 14.

### المطلب الثالث : ارتباط المسؤولية الاجتماعية بأصحاب المصلحة .

سنتناول في هذا المبحث أولاً مفهوم أصحاب المصلحة وبعدها كيف تكون المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة و ما هي إستراتيجياتها وفي الأخير أهم عناصر المسؤولية الاجتماعية.

#### أولاً : مفهوم أصحاب المصلحة .

أصحاب المصلحة هم الأفراد أو المجموعات أو المؤسسات التي لها اهتمام بأداء ونجاح المؤسسة مثل الزبائن أو المالكين أو العاملين في المؤسسة أو الموردين أو الدائنين أو الاتحادات أو المؤسسات أو المجتمع، و يعرف أيضا صاحب المصلحة بأنه كل فرد أو جماعة يؤثر أو يتأثر بتحقيق المؤسسة لأهدافها أو هو أي شخص أو جماعة أو مؤسسة يمكن أن تؤثر في الموارد والخدمات أو تتأثر بأنشطة هذه الخدمات أو له مصلحة فيها أو يتوقع منها شيء ما.<sup>1</sup>

وفي هذا السياق فقد جرى التمييز بين فئتين من أصحاب المصلحة:<sup>2</sup>

■ الذين لهم رأسمال مستثمر في المؤسسة.

■ الذين لهم استثمار لا يأخذ شكل رأسمال بل اهتمام ومصلحة في المؤسسة.

و بالتالي فإنه على مؤسسات الأعمال تشخيص كل صاحب مصلحة من ذوي العلاقة وتوضيح وتحديد الكيفية التي يتم التعامل من خلالها معهم.

الجدول الموالي يوضح أصحاب المصلحة في المؤسسة:

#### الجدول (1-5): أصحاب المصلحة في المؤسسة.

المجال	بعض ما يجب أن تدركه المنظمة الريادية من دور اجتماعي تجاهه
المالكون	حماية أصول المنظمة، تحقيق أكبر ربح ممكن، رسم صورة جيدة للمنظمة، تعظيم قيمة السهم والمنظمة ككل، زيادة حجم المبيعات.
العمال	عدالة وظيفية، رعاية صحية، رواتب و أجور مدفوعة، إجازات مدفوعة، فرص تقدم وترقية، تدريب مستمر، إسكان للعاملين و نقلهم، ظروف عمل مناسبة.
المستهلكون	أسعار مناسبة، الإعلان الصادق، منتجات آمنة و بنوعية جيدة، إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياها.
المنافسون	معلومات صادقة، عدم سحب العاملين من الآخرين بوسائل غير نزيهة، منافسة عادلة ونزيهة.
الموردون	أسعار عادلة، الاستمرارية في التجهيز، تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل.

(<sup>1</sup>) ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار هائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، ص70.

(<sup>2</sup>) نفس المرجع السابق، ص 76.

البيئة	التشجير وقيادة المساحات الخضراء، المنتجات غير الضارة، الحد من تلوث الماء والهواء والتربة، الاستخدام الأمثل للموارد وخصوصا غير المتجددة منها.
الحكومة	الالتزام بالقوانين، إعادة التأهيل والتدريب، تكافؤ الفرص بالتوظيف، حل المشكلات الاجتماعية، تسديد الالتزامات الضريبية.
جماعات الضغط	التعامل الصادق مع الصحافة، احترام أنشطة جماعات حماية البيئة، التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك، احترام دور النقابات العمالية والتعامل الجيد معها.

المصدر: إيثار عبد الهادي الفيحان، كلثوم ألبز، دور المنظمات الريادية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، الملتقى الدولي الثالث: حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي، 14-15 فيفري 2012، ص9.

### ثانيا : المسؤولية الاجتماعية تجاه أهم أصحاب المصلحة في مؤسسات الأعمال:

يجب أن تلتزم مؤسسات الأعمال بممارسة عدد من المسؤوليات الاجتماعية تجاه كل أصحاب المصلحة، خصوصا الذين تربطهم بها مصالح مباشرة و يؤثرون و يتأثرون بنشاطاتها، فيعتبر المجتمع المحلي، إضافة إلى البيئة الداخلية للمؤسسة الريادية، مجالات مهمة لتطبيق مفهوم المسؤولية الاجتماعية، إذ تتطلع إلى تجسيد متانة العلاقات وتعزيزها، الأمر الذي يتطلب منها مضاعفة نشاطاتها اتجاه المجتمع، من خلال بذل المزيد من الرفاهية العامة والتي تشمل: المساهمة في دعم البنية التحتية، إنشاء الجسور والحدائق، المساهمة في الحد من مشكلة البطالة، دعم بعض الأنشطة مثل الأندية الترفيهية، احترام العادات والتقاليد، دعم مؤسسات المجتمع المدني، تقديم العون لذوي الاحتياجات الخاصة من خلال تقديم الدعم المادي لهم، هذا بالإضافة إلى الدعم المتواصل للمراكز العلمية كمراكز البحوث والمستشفيات. وعادة ما ينظر إلى مسؤولية المنظمة تجاه المجتمع المحلي من زوايا مختلفة، فقد تشمل رعاية الأعمال الخيرية، الرياضة والفن، التعليم وتدريب المؤسسات، وإقامة المشاريع المحلية ذات الطابع التنموي. وأيضا المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن و تتمثل في تقديم المنتجات بأسعار و نوعيات مناسبة، الإعلان الصادق، و تقديم منتجات صديقة و آمنة، تقديم إرشادات واضحة بشأن المنتج و استخداماته، التزام المؤسسات بمعالجة الأضرار التي تحدث بعد البيع، و الالتزام بالتطوير المستمر للمنتجات، و الالتزام بعدم خرق قاعدة العمل مثل الاحتكار وتجاه البيئة تتمثل في حماية البيئة من الأضرار الناتجة عن نشاط المؤسسة، المساهمة في حملات حماية البيئة و الحفاظ على الموارد الطبيعية، تبني سياسة بيئية رشيدة. وتجاه المساهمين تكمن في تعظيم قيمة السهم و تحقيق أقصى ربح ممكن، حماية أصول المنظمة، الحق في الحصول على المعلومات الكافية عن أداء المؤسسة، التعامل العادل مع المساهمين من دون أي تمييز، إشراك المساهمين في القرارات الهامة للمؤسسة، أما المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين فتتضمن احترام قوانين العمل، و ضمان حق العامل في التدريب و التكوين المستمر، و حقوقه النقابية، و إشراكه في اتخاذ القرارات، تحقيق الأمن الوظيفي و الأمن من حوادث العمل.<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص79.

ثالثا : استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية وعناصرها.

### 1- استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية:

يتمحور الأداء الاجتماعي للمؤسسة حول أربعة مواقف أو استراتيجيات تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

◀ إستراتيجية الممانعة أو عدم التنبؤ: و تعرض هذه الإستراتيجية اهتماما بالأولويات الاقتصادية لمؤسسات الأعمال دون تبني أي دور اجتماعي لأنه يقع خارج نطاق مصالحها التي يجب أن تتركز على تعظيم الربح و العوائد الأخرى.

◀ الإستراتيجية الدفاعية: و تعني القيام بدور اجتماعي محدود جدا بما يتطابق مع المتطلبات القانونية المفروضة فقط، و هو لحماية المؤسسة من الانتقادات و بالحد الأدنى، ويقع هذا الدور ضمن المتطلبات الخاصة بالمنافسة و ضغوط الناشطين في مجال البيئة.

◀ إستراتيجية التكيف: تخطو المؤسسة في هذه الإستراتيجية خطوة متقدمة باتجاه المساهمة بالأنشطة الاجتماعية من خلال تبني الإنفاق في الجوانب المرتبطة بالمتطلبات الأخلاقية و القانونية إضافة إلى الاقتصادية، حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف و القيم و توقعات المجتمع.

◀ إستراتيجية المبادرة التطوعية: تأخذ الإدارة هنا زمام المبادرة في الأنشطة الاجتماعية و ذلك بالاستجابة للكثير من المتطلبات الاجتماعية وفقا لتقديرات المدراء بما يتناسب مع المواقف المختلفة، تتميز هذه الإستراتيجية بان الأداء الشامل لمنظمة الأعمال يأخذ دائما في الاعتبار أن لا تكون القرارات المتخذة أو التصرفات ذات أثر معاكس لتطلعات المجتمع و مصلحته.

### 2 - عناصر المسؤولية الاجتماعية :

إذا كانت المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهداف أصحاب المصالح فإن هذه الأخيرة تختلف مكانتها حسب طبيعة تأثيرها على المؤسسة أو حسب البيئة أو الزمن، وقد حدد الباحثون عددا كبيرا من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية ولكنهم يتباينون في ترتيب الأولويات فهناك بعض العناصر التي تأتي في أولوية متقدمة كالزبائن (حسب Carroll).<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>) مقدم وهبية، مرجع سابق، ص8.

(<sup>2</sup>) ضيائي نوال، مرجع سابق، ص29.

وعموما يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية وبالتالي فإن لكل منها توقعات خاصة والجدول التالي يبين ذلك :

الجدول (1-6): عناصر المسؤولية الاجتماعية .

العناصر	التوقعات
الإدارة العامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مرونة الأشخاص</li> <li>• عضوية النقابات</li> <li>• تحفيز الأفراد والتماسك الاجتماعي.</li> </ul>
الإطارات الوسطى	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاتساق في القرارات الإدارية .</li> <li>• احترام التسلسل الهرمي.</li> <li>• المشاركة في الإدارة .</li> </ul>
العمال	<ul style="list-style-type: none"> <li>• جاذبية الأجور.</li> <li>• شروط العمل.</li> <li>• تطوير العمل.</li> <li>• التكوين.</li> </ul>
ممثلي الأفراد	<ul style="list-style-type: none"> <li>• احترام الحريات النقابية.</li> <li>• مشاركة العاملين في السياسة العامة للمؤسسة.</li> </ul>
الموردون	<ul style="list-style-type: none"> <li>• احترام العقد ومكافحة الممارسات غير التنافسية.</li> <li>• الثقة والعلاقات طويلة الأجل.</li> <li>• التكامل مع نظام الجودة</li> <li>• التكامل مع نظام الإنتاج: المشتريات، الوقت، النقل....</li> <li>• السياسات الاجتماعية والبيئية.</li> </ul>
الزبائن (المستهلكين)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الأسعار</li> <li>• الابتكار/نوعية المنتج/خدمات ما بعد البيع.</li> <li>• أخطار بيئية وصحية مرتبطة بالمنتج</li> <li>• احترام القوانين(الاجتماعية و البيئية)</li> <li>• شهادة المنتج(الجودة...)</li> </ul>
البنوك التأمينات المستثمرين	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قيم الأسهم.</li> <li>• فعالية وشفافية الإدارة(الحوكمة)</li> <li>• شفافية المعلومات.</li> <li>• مسؤولية قانونية.</li> <li>• أخطار مرتبطة بالنشاط (التلوث، الأمن الداخلي).</li> </ul>
المنافسون	<ul style="list-style-type: none"> <li>• المنافسة العادلة.</li> <li>• المعلومات الصادقة والأمنية.</li> </ul>
المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خلق فرص عمل جديدة.</li> <li>• دعم الأنشطة الاجتماعية.</li> <li>• احترام العادات والتقاليد.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• الصدق في التعامل</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستخدام الأمثل والعدل للموارد.</li> <li>• المحافظة على البيئة.</li> </ul>	البيئة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الالتزام بالتشريعات والقوانين.</li> <li>• المساهمة في حل المشاكل الاجتماعية.</li> <li>• احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف</li> </ul>	الحكومة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك.</li> <li>• احترام دور النقابات العمالية.</li> <li>• التعامل الصادق مع الصحافة.</li> </ul>	جماعات الضغط الاجتماعي

المصدر: ضيائي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، -تلمسان-2009-2010، ص ص 29-30.

### المبحث الثالث : دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين .

أصبحت المؤسسات اليوم أكثر وعياً بأهمية الاستجابة لمتطلبات المجتمع وأكثر وعياً بأهمية ما تجنيه من وراء تبنيها لمفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال تركيزها على أهم عنصر في المؤسسة وهو الموظف ويتم توجيه الموظفين نحو ثقافة تبني المسؤولية الاجتماعية يكون من خلال سياسات وإجراءات وممارسات التسويق الداخلي ولمعرفة الدور الذي يلعبه التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب حيث تناول المطلب الأول علاقة التسويق الداخلي بالمسؤولية الاجتماعية والمطلب الثاني تم التطرق فيه لدور أبعاد التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين أما المطلب الأخير فكان للدراسات السابقة ونموذج الدراسة.

#### المطلب الأول :علاقة التسويق الداخلي بالمسؤولية الاجتماعية.

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أو الالتزام لتحسين رفاهية المجتمع من خلال الممارسات والمساهمات من موارد المؤسسة أصبح اليوم يلقى اهتماماً كبيراً من قبل المؤسسات كوسيلة لتحسين علاقتها مع عملائها، ومع ذلك فقد اتجهت الأبحاث السابقة إلى تجاهل المساهم الرئيسي لهذه العلاقات: "العميل الداخلي" (أي الموظف). المؤسسات لديها إمكانات هائلة لإحداث تغيير في مجتمعاتهم المحلية من خلال الاستثمار في مبادرات المسؤولية الاجتماعية. وتشير البيانات المتوفرة لدينا إلى أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تهم الموظفين ولكن ليس بقدر بعض الأساسيات مثل الرضا الوظيفي ولهذا القادة يجب أن تكون على علم بالفوائد التي تعود عليهم من الاستثمار في المسؤولية الاجتماعية من خلال ممارسات التسويق الداخلي.<sup>1</sup> حيث يحتاج المدبرون إلى تنفيذ برامج بحوث التسويق الداخلي التي هي مماثلة لتلك التي تستخدمها الشركات لرصد ردود فعل العملاء على المنتجات والخدمات. و ينبغي أن يكون الهدف الأول من هذه البحوث للتسويق الداخلي لموظفي القطاع تعزيز مبادرات المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين.<sup>2</sup> كما أنه لتحقيق الرضا الوظيفي وكسب قلوب الموظفين يجب تبني المبادئ الداخلية للتسويق الداخلي، فترتبط المسؤولية الاجتماعية بالتسويق الداخلي عن طريق مجموعة من الأبعاد منها الرضا الوظيفي فالرضا عن العمل مع العديد من المتغيرات التنظيمية الهامة الأخرى يرتبط بالموظف على وجه الخصوص، فينبغي على المؤسسة التركيز على هذا الجانب إذا أرادت مساهمة فعالة من قبل الموظفين في تبني المسؤولية الاجتماعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> )Dr Ioanna Papolomou ,Dr Haris Kountouros ,journal management,2004 ,p3.

<sup>2</sup> )David Grayson , M. Isabel Sanchez-Hernandez using internal marketing to engage employees in corporate responsibility, journal of corporate responsibility, 2005, p7.

<sup>3</sup> ) daniel korschum, cb bhattacharya, corporate social responsibility as an internal marketing strategy, journal of business ethics, 2007, p10.

## المطلب الثاني : دور أبعاد التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين.

يتفق أصحاب الدراسات المتوفرة حول علاقة إدارة الموارد البشرية بالتنمية المستدامة حيث أن لسياسات وممارسات هذه الإدارة الدور البارز في حث مؤسسات الأعمال لموظفيهم على الانخراط في مسار المسؤولية الاجتماعية. ويتفق لأصحابها أنه لا يوجد نمط أو نموذج موحد يسمح بتحديد مجالات تدخل إدارة الموارد البشرية في تحقيق هذه المسؤولية. فأسرد كل من تناول الموضوع بدراسة وجهات نظر مختلفة يمكن التطرق إلى أهمها: فمنهم من أطلق على إدارة الموارد البشرية التي تتحلى بالمسؤولية الاجتماعية (بإدارة الموارد البشرية المستدامة) ويرى فيه صاحبها أن دورها يتمثل في تلبية التطلعات الشرعية للأفراد في مجالات إدارة التغيير وتحفيزهم وإدماجهم في شؤون المؤسسة وتدريبهم على آثارها على المجتمع بصفة عامة. ويرى آخر أن دور إدارة الموارد البشرية يتمثل في تطوير ممارسات تسمح للمنظمة بالتحلي بالمسؤولية الاجتماعية وقد حصرها في أربعة فئات، الأولى تخص الإجراءات التي تسمح باحترام حقوق الإنسان في العمل، والثانية تخص الإجراءات التي تسمح بتحسين ظروف ونوعية الحياة في العمل، والثالثة تخص الممارسات الحسنة اتجاه الأفراد وأما الرابعة فتخص التقليل من آثار عمليات إعادة الهيكلة على العمال. وكل وجهات النظر هذه تهدف في النهاية إلى زيادة رضا الموظف وبالتالي تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لديه. ويرى آخرون أنه من أجل تحقيق ذلك تستعين المنظمات بمجموعة من الأدوات أهمها برامج تكوين وتدريب للأفراد، فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة ببذل أكبر قدر ممكن من الجهود حتى تجعل الموظف يتصرف تصرفات مسؤولة اجتماعيا ويكون بذلك مهيبا لتقديم خدمات اجتماعية للمجتمع.

يتضح من جملة الآراء ووجهات النظر أن لإدارة الموارد البشرية أثرا مباشرا لتحلي الموظفين بالمسؤولية الاجتماعية من خلال الدور الذي تلعبه لغرس وتعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين، فالمؤسسات حتى وإن كان تعظيم الأرباح لصالح المساهمين يبقى هو هدفها الأسمى، إلا أنها مطالبة بمعرفة واجباتها تجاه المجتمع وتحمل كافة مسؤولياتها تجاهه.<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>) العايب عبد الرحمن، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة: المؤسسات العمومية للتوظيف وفنون الطباعة-برج بو عرييج- مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الحادي عشر، جوان 2012، ص 18-19.



أولاً: دور التدريب والتحفيز في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين.

### 1- دور التدريب في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين.

يعرف التدريب على أنه العملية المستمرة التي يكسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات أو القدرات والأفكار والآراء التي يقتضيها أداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد.

بناءً على هذا التعريف، فإن التدريب عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وأراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف وتحسين الأداء باستمرار. وكذلك يساهم التدريب في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها، ويؤدي التدريب الفعال فيما يتعلق بتطوير العلاقات الإنسانية إلى تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين، كما تُتيح تطوير الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة، ويعمل على تمتين العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين وتنمية عملية التوجيه الذاتي لهم لخدمة المؤسسة وهذا يؤدي بالطبع إلى تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين.<sup>1</sup>

### 2- دور التحفيز في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين.

التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه ودون شكوى أو تدمير وعلى المدير أن يحفز رؤوسيه وذلك يعمل إجراءات مختلفة لذلك، فكل واحد أو شخص يختلف عن الآخرين وله مفتاح خاص به وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز رؤوسيه، بمعنى مراعاة الفروق الفردية بينهم فعلى سبيل المثال يوجد موظف يجب أن يعلن مديره أمام الجميع في اجتماع عام ويشيد به وبالأعمال التي أنجزتها، وهناك نوعية أخرى من الرؤوسيين يريد أن يجلس منفرداً مع المدير ويسمع منه بعض كلمات المدح والشكر والعرفان على الجهود الذي يقوم به، وهناك فئة أخرى يمكن أن يتم تحفيزهم بمنحهم مكافآت مالية أو زيادة في رواتبهم. فالتحفيز يعتبر خطوة ناجحة لتهيئة الموظف لخدمة المجتمع وذلك بتطبيقه للبعد القانوني عن طريق تقييد الموظف بجميع القوانين الخاصة بالحماية من المخاطر المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل والبعد الأخلاقي باحترامه للنظام الذي وضعته المؤسسة لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه وكذلك البعد الخيري بمساعدته في دفع تبرعات للمشاريع الخيرية (مراكز الطفولة مراكز رعاية المعوقين).<sup>2</sup>

(<sup>1</sup>) رملي عمر، التدريب المهني وتأثيره على الرضا الوظيفي، دراسة حالة، الشركة الوطنية لصناعة المنظفات و موارد الصيانة بسور الغزلان، مذكرة ماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم العمل، قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة البويرة، 2011-2012، ص 12.

(<sup>2</sup>) بوكروش بسمة، سياسات التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، دراسة ميدانية، مؤسسة أرسيلور ميتال -باتنة-، متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، في العلاقات العامة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار -عنابة-، ص 22.

ثانيا : دور التمكين والتنسيق والتكامل بين الوظائف في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين.

### 1 - دور التمكين في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين:

يعرف التمكين على أنه منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها ، كما تعرف أيضا على أنها شعور العامل بالقدرة على التأثير في مجريات العمل الذي يقوم به بشكل ملموس ، وكأنه يعمل لنفسه، وليس بصفته أجيء، الأمر الذي يعزز لديه روح المبادرة والرغبة في العمل ، وفي إطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه، ويساعد على النمو والتطور الشخصي وكل هذا يحفز على تقديم مساهمات اجتماعية للمجتمع فالمسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة هي عبارة على اهتمام: والذي يتضمن الارتباط العاطفي بالجماعة، وحرص الفرد على سلامتها وتماسكها واستمراريتها وتحقيق أهدافها و الفهم: وهو فهم الفرد للجماعة، وللمغزى الجماعي لسلكه، المشاركة: ويقصد بها مشاركة الفرد مع الآخرين في العمل يمليه الاهتمام وما يطلبه الفهم من أعمال تساعد الجماعة في تحقيق أهدافها، حين يكون مؤهلا اجتماعيا لذلك، أي أنها تقوم على الاهتمام والفهم، وهي أيضا تتم من خلال ما تقتضيه رعاية الجماعة وهاديتها وإتقان أمورها، والمشاركة تظهر قدرة الفرد وتبرز مكانته التقبل: أي تقبل الفرد للدور أو الأدوار الاجتماعية التي يقوم بها سواء دور للجانب الخيري أو الاقتصادي أو الاجتماعي أو القانوني، وأخيرا التنفيذ: أي العمل مع الجماعة مسائرا ومنجزا في اهتمام وحرص ما تجمع عليه من، سلوك في حدود إمكانيات الفرد وقدراته . فالتمكين هو أسلوب جيد في كسب رضا الموظف وتنمية الرغبة لديه في التوجه نحو الأعمال الخيرية.<sup>1</sup>

(<sup>1</sup>) مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمتويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2009، صص 12-13.

## 2- دور التنسيق والتكامل بين الوظائف في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين.

عرف التنسيق والتكامل بين الوظائف على أنه توحيد للعمل الجماعي وتنظيمه لبلوغ التكامل والانسجام في انجاز المهام المتفق عليها لتحقيق الهدف المشترك باستخدام أدوات تنسيقية متنوعة .

فلو تعمقنا في هذا المفهوم جيدا لوجدنا علاقة وطيدة بين التنسيق والتكامل بين الوظائف و مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات وذلك عن طريق الإجراءات المنبثقة عن تنظيم العمل، ولا سيما فيما يتعلق بالموظف منها استخدام أساليب التعيين الجيدة للموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب وكذلك طرق تقييم الأداء المبنية على معايير صحيحة أيضا يمكن توفير التعليم والتدريب لتقديم تسهيلات للموظفين وإمكانية تبادل المعلومات والتشاور بين الموظفين من مختلف الوظائف والأقسام. فكل هذه الإجراءات تزيد رغبة الموظفين في التعاون وتجنب النزاعات الوظيفية وتهدف لتحسين الإنتاجية، والتكيف الناجح للمنظمة مع متطلبات المجتمع، فكل هذه الممارسات المنبثقة من وجهات نظر التسويق الداخلي تساهم في تعزيز المبادرات نحو المجتمع والتي تتجسد في مفهوم المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين على وجه الخصوص، فالمؤسسة لما يكون لديها تنسيق وتكامل جيد بين وظائفها تؤدي عملها بكفاءة وفعالية لتحقيق مردود اقتصادي وبالتالي تحقيق أرباح كبيرة من خلال ممارسة نشاطها، إن تحقيق الأرباح يعتبر المسؤولية الأولى للإدارة، وهذا الهدف يتحقق في الأعمال من خلال تقديم سلع وخدمات مرغوب فيها من قبل الزبون، كما أن المؤسسة التي لا تستطيع تحقيق الأرباح لا يتسنى لها الاستمرار والبقاء وتتوقف عن العمل مباشرة وبالتالي الخروج من المنافسة.

ومن هنا يمكن القول أن التنسيق والتكامل بين الوظائف له دور كبير في التأثير على المسؤولية الاجتماعية من خلال البعد الاقتصادي الذي يتمثل في تحقيق الأرباح وتعظيم عوائد الاستثمار للمساهمين، فضلا عن تأمين العمل المناسب للعاملين ضمن بيئة عمل ملائمة وتوفير فرص عمل لأفراد المجتمع، وتبني طرق حديثة للإنتاج وتقديم الخدمات، ومنع الاحتكار وعدم الأضرار بالمستهلكين واحترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين، واستخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة، واستفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن إن توفرها منظمة الأعمال.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: الدراسات السابقة ونموذج الدراسة:

## أولا - الدراسات السابقة :

قليلة هي الدراسات المتعلقة بعلاقة التسويق الداخلي و المسؤولية الاجتماعية في مؤسسات الأعمال، ففي الدراسات العربية لم تتمكن إيجاد أي دراسة بهذا الخصوص، أما الدراسات الغربية التي تناولت دور التسويق الداخلي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال فهي ليست كثيرة إذا ما قارناها بباقي المواضيع المتعلقة بالتسويق الداخلي، و فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة:

## الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي :

## أولا : الدراسات العربية:

## 1. دراسة سهام موسى الدربالي (2009) :

حول واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثره على الرضا الوظيفي، بالتطبيق على الإطارات الطبية والتمريضية في مستشفى الملك عبد الله الجامعي بالأردن، ومن أجل تحقيق أغراض الدراسة تم توزيع (180) استمارة استبيان على عينة الدراسة المشكلة من الأطباء و الممرضين، حيث قامت هذه الدراسة على اعتبار الأبعاد التالية(التدريب، التمكين، التحفيز،الاتصال الداخلي،التنسيق والتكامل الداخلي) كأبعاد تمثل أنشطة التسويق الداخلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة التسويق الداخلي من خلال الأنشطة المقترحة جاءت بمستويات إيجابية، كما أظهرت الدراسة أيضا أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق التسويق الداخلي وتحقيق الرضا الوظيفي.

## 2. دراسة الطائي حميد عبد النبي(2012):

تحت عنوان "قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين" وهي من أول الدراسات العربية في هذا الميدان، وأجريت هذه الدراسة على عينة تقدر ب (210) فرد من العاملين في الفنادق درجة خمسة نجوم، والتي تنشط في محافظة عمان الكبرى، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدراك العاملين لإجراءات التسويق الداخلي، وأهميته في تحسين أداء المؤسسة التي يعملون بها، والوقوف على مقومات نجاح برامج التسويق الداخلي في الفنادق محل الدراسة، بالارتكاز على الأبعاد التالية(ثقافة المؤسسة الخدمية، إدارة الموارد البشرية، نشر المعلومات التسويقية، تنفيذ نظام المكافآت، الإقرار بجهود العاملين)، وتوصلت الدراسة إلى أن إجراءات التسويق الداخلي المعتمدة من طرف الإدارات الفندقية عينة الدراسة، تمثل تقييما محايدا من وجهة نظر العاملين، وهذا يعني أن واقع إجراءات التسويق الداخلي من منظور الأبعاد السابقة لم تل بعد إلى مرتبة الوضوح أي أنها غير واضحة تماما بالنسبة للعاملين، ومع ذلك تظهر النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن العاملين أبدوا موافقة كبيرة اتجاه بعض العناصر التي تندرج ضمن إجراءات التسويق الداخلي وهي :

1. العمل بروح الفريق الواحد لخدمة الزبائن.
  2. العمل على اختيار العاملين الأكثر كفاءة.
  3. ضرورة إدراك العاملين لكونهم جزء هام من المنتج أو الخدمة الفندقية.
- وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في إجراءات التسويق الداخلي من طرف الإدارات الفندقية.

### ثانيا: الدراسات الأجنبية :

#### 1.دراسة (Noude et al 2003):

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المحددة لتبني التوجه بالتسويق الداخلي ، وقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة تقدر ب(281) مدير مؤسسة ضمن أكبر المؤسسات الخدمائية في بريطانيا، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك عدد لا بأس به من المتغيرات تساهم في تبني التوجه بالتسويق الداخلي، حيث أظهرت الدراسة أن إدراك وفهم الإدارة لهذا المفهوم يعد أكثر العوامل تأثيرا في تبني التوجه بالتسويق الداخلي، بالإضافة إلى بعض العوامل الأخرى مثل الالتزام، الرضا، التطوير، الاتصال.. الخ تساهم بشكل مهم بالتوجه بالتسويق الداخلي، وتوصي هذه الدراسة الإدارات أن تبذل جهود أكبر في فهم العوامل التي تؤثر على التوجه بالتسويق الداخلي، لأنه هو الأساس في ترسيخ التوجه بالمستهلك والسوق الخارجي.

#### 2.دراسة(Kaller et AL ,2006):

موضوع الدراسة كان حول أثر جهود التسويق الداخلي، على عمليات توزيع الخدمات، حيث عملت على اقتراح نموذج يحاكي عناصر مزيج التسويق الخارجي على السوق الداخلي، والعمل على اختبار تأثير هذه العناصر على رضا وأداء الزبون الداخلي(الموظف)واعتناق التوجه بالمستهلك وتوصلت النتائج إلى أن:  
-مزيج التسويق الداخلي يؤدي إلى إرضاء الزبون الداخلي وتحسين أدائه واعتناقه للتوجه بالمستهلك.  
-إرضاء الزبون الداخلي يؤدي إلى تحسين أداء الزبون الخارجي واعتناقه للتوجه بالمستهلك.

كما أوصت الدراسة إلى تفعيل خطط التسويق الداخلي من أجل دعم عمليات توزيع وتسليم الخدمات على مستوى المكاتب الأمامية من خلال التركيز على مساعدة وتدعيم الموظفين الذين هم على اتصال مباشر مع الزبائن ، كما أوصت الدراسة بإجراء بحوث في التسويق الداخلي تركز على الأفراد و العمليات من أجل تمكين المنظمة من تركيز اهتمامها نحو الزبائن وتوجيه عملياتها نحو خدمتهم.

### الدراسات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية:

#### أولا : الدراسات العربية :

#### 1-دراسة التويجري (1998):

عنوان الدراسة : "المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية"دراسة ميدانية استطلاعية.  
طبيعة الدراسة : بحث منشور في المجلة العربية للإدارة .

هدف الباحث إلى محاولة التعرف على مدى توافر مبدأ المسؤولية الاجتماعية في المنشآت الصناعية والخدمية العامة في المملكة العربية السعودية. كما هدفت الدراسة إلى محاولة تقديم فكرة مستنبطة من الدراسة الميدانية حول موضوع المسؤولية الاجتماعية ودورها في المجتمع وكيفية استفادة المنظمات منها.

وقد قام الباحث بتوزيع استمارات الاستبيان على (110) منظمة موزعة كالتالي: (45) منظمة خدمية، (65) منظمة صناعية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها عدم تفاعل وتجاوب المنظمات عينة الدراسة مع المجتمع، حيث أن مشاركتها ومساهمتها في مختلف الأنشطة الاجتماعية كانت محدودة قياساً بالقدرات المالية والخبرات الإدارية التي تمتلكها تلك المنظمات.

وقد أوصى الباحث بضرورة وضع ضوابط لجعل المنظمات أكثر إيجابية تجاه المجتمع، كما أوصى بضرورة قيام تلك المنظمات بإنشاء دوائر مختصة بالمسؤولية الاجتماعية وإدراج تلك الدوائر ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة.

## 2-دراسة الطه (2009):

عنوان الدراسة: "المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات الإنتاجية في توفير مبدأ حماية المستهلك" بالتطبيق على مجموعة من المنظمات العراقية.

طبيعة الدراسة : رسالة ماجستير -مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل.

هدفت الدراسة إلى بيان المواقف المتناقضة في تطبيق مفهومي المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية الأخلاقية لدى المنظمات الإنتاجية، والتعرف على مسؤولية الإدارة تجاه العاملين لديها ومدى توفيرها لحقوق العاملين من حيث حمايتهم من المخاطر وإصابات العمل والأمراض .

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض النقاط السلبية من حيث إدراك المنظمات عينة الدراسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وتطبيقها .

وقد بلغ عدد أفراد العينة (40) مدير موزعين على (12) منظمة.

ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة حول فقرات الاستبيان الذي وزع عليهم ، تم تأشير مجموعة من الاستنتاجات كل من أهمها غياب حق الأمان في تلك المنظمات ، وكذا تباين المنظمات عينة الدراسة في الاهتمام بحقوق المستهلك إذ أن كل قطاع من القطاعات اهتم بحق معين، كما أشارت أن الحقوق التالية (الأمان، الاختيار، سماع الرأي، الحصول على المعلومات) لم تحظ بأهمية كبيرة من جميع القطاعات.

## ثانيا : الدراسات الأجنبية:

### 1.دراسة Corinne DELPUECH (2008):

و عنوانها: "ما هي العوامل التي تعزز إدماج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟"

و تهدف هذه الدراسة إلى التطرق للعوامل التي تساعد في ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و جاءت هذه الدراسة في إطار مشروع "ترقية و إدماج استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في جنوب أوروبا".

و قد شملت الدراسة حوالي 61 مؤسسة صغيرة و متوسطة في الجنوب الأوروبي، و امتدت الدراسة من جانفي 2007 إلى جوان 2008، و تم التوجه إلى هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأسئلة مختلفة تتعلق بالعوامل التي تساعد في تبني المسؤولية الاجتماعية.

و تهدف هذه الدراسة إلى التطرق للعوامل التي تساعد في ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و جاءت هذه الدراسة في إطار مشروع "ترقية و إدماج استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في جنوب أوروبا".

و قد شملت الدراسة حوالي 61 مؤسسة صغيرة و متوسطة في الجنوب الأوروبي، و امتدت الدراسة من جانفي 2007 إلى جوان 2008، و تم التوجه إلى هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأسئلة مختلفة تتعلق بالعوامل التي تساعد في تبني المسؤولية الاجتماعية.

### 3. دراسة Elise BONNEVEUX

و التي عنوانها:

"مبادرات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مجالات التفكير بخصوص مراجعة للأدبيات" و تتعرض إلى أهمية إثراء أدبيات الفكر الإداري بالدراسات التي تعنى بدمج المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كما تعرض الدراسة إمكانية توظيف أسلوب العمل الجماعي بين هذه المؤسسات لممارسة المسؤولية الاجتماعية.

الدراسة المتعلقة بالتسويق الداخلي والمسؤولية الاجتماعية:

دراسة Daniel Korschun , Sankar Sen C.B, Bhattacharya (2007):

تشير هذه الدراسة إلى أن المبادرات الاجتماعية للشركات (CSR) يمكن أن تكون أكثر فعالية من خلال تطبيق برامج التسويق الداخلي إليها إلى تلبية احتياجات الموظف. خاصة وأن المسؤولية الاجتماعية قادرة على إنتاج عائدات كبيرة لكل من الموظف والشركة. وتبرز هذه الورقة بعض التحديات التي تواجه المؤسسات في النشر الفعال لإستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات داخليا (بين الموظفين). وتنتهي الورقة ببعض الحلول المقترحة لهذه التحديات على وجه التحديد، أهمها أن على المديرين (1) جلب موظفين أقرب إلى مبادرات الشركة المسؤولية الاجتماعية للشركات، (2) فهم وتلبية احتياجات الموظفين المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات، (3) التركيز على تعزيز هوية الموظف مع الشركة، و(4) إشراك الموظفين في خلق قيمة مشتركة حول المسؤولية الاجتماعية للشركات.

أما الفرضيات التي بنينا عليها النموذج هي كالآتي :

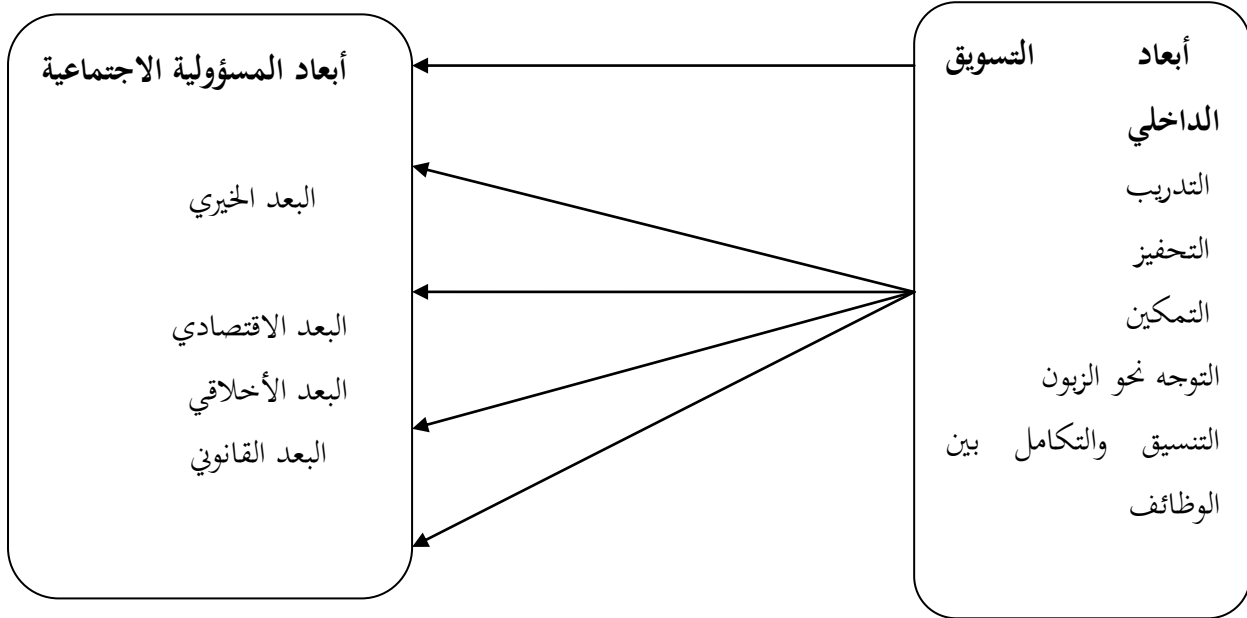
للإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية نطرح الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التدريب وتعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين ؛
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التحفيز وتعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين ؛
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التمكين وتعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين ؛
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التوجه نحو الزبون وتعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين ؛
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التنسيق والتكامل بين الوظائف وتعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين؛

ثانيا- نموذج الدراسة :

وعليه يمكن صياغة نموذج الدراسة في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-2) نموذج الدراسة





## خلاصة الفصل:

بعد التعرض إلى كل من التسويق الداخلي والمسؤولية الاجتماعية بمفهوميهما و معرفة أهم أهدافهم وفوائدهم، ومن ثم تبيان استراتيجيات تعامل المؤسسة معهم، وصولاً إلى ذكر أبعاد عديدة للتسويق الداخلي منها التدريب، التمكين، التحفيز، التنسيق والتكامل بين الوظائف وغيرها، والمسؤولية الاجتماعية بأبعادها الأربعة من مسؤولية اقتصادية وقانونية إلى مسؤولية أخلاقية وخيرية، يتبين أن المسؤولية الاجتماعية تتطلب عدة عوامل وأسس يجب على المؤسسة تبنيتها من بينها التركيز على العنصر الأهم في المؤسسة وهو الموظف ومحاولة توفير جو مناسب للعمل لتهيأت الموظف لتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية، وهذا ما يساعد المؤسسة على زيادة ولاء الزبون اتجاهها والحفاظ على مكانتها في السوق وتحسين صورتها، من كل هذا فالمسؤولية الاجتماعية تعتبر سلاح ذو حدين للمؤسسات الحالية يجب عليها الاهتمام به لأجل تحقيق أهدافها وتطبيق استراتيجياتها وبالأحرى تحسين صورتها لدي الزبون.

الفصل الثاني :الدراسة الميدانية  
(مؤسسة اتصالات الجزائر)

## تمهيد

بعد التعرض بالدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة المتمثل في دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين، سيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط العناصر النظرية على أرض الميدان من خلال أخذ المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة نموذجاً ، وهذا من أجل اختبار فرضيات البحث، فهذا الفصل يهدف إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت في هذا البحث، من حيث أسلوب الدراسة وتصميمها، وطرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة، وكذلك مراحل تطور الاستبانة وإجراءات توزيعها، ومن ثم تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

ومن خلال هذا الفصل سيتم دراسة ما دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- من خلال ثلاثة مباحث الآتية:

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة.

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

## المطلب الأول: أسلوب الدراسة.

## أولاً: تصميم الدراسة:

عرف (2005) Minisi تصميم البحث على أنه خطة أو مخطط يوضح مواصفات العمليات اللازمة من أجل اختبار فرضية معينة في ظل الشروط المتوفرة. ويسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الاطار النظري، الاشكالية، التحليل، والنتائج).<sup>1</sup> ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي (theoretical and methodological approach)، حيث يشمل المنهج النظري الطريقة الاستقرائية أو الطريقة الاستنتاجية (inductive or deductive)، بينما يشمل المنهج المنهجي المنهج الكمي أو المنهج الكيفي.<sup>2</sup>

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على الطريقة الاستنتاجية وتسمى أحياناً بالتفكير الاستنباطي، حيث استخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقاً من هذه الطريقة وجدت الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن.<sup>3</sup>

(<sup>1</sup>) Minisi, M.A., "The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority", Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria, 2005, p 95.

(<sup>2</sup>) Zikmund, W. (2003), "Business Research Methods". Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth, 2003, p 185.

(<sup>3</sup>) Farzad, A., "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran", Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology.2007; p 110.

إن للطريقة الافتراضية-الاستنتاجية (The hypothetici-deductive) سبع خطوات هي، الملاحظة (إحساس الباحث أن تغيرا معيناً يحدث أو أن سلوكاً أو اتجاهات جديدة تظهر بغموض)، جمع البيانات الأولية، تكوين الإطار النظري، تكوين الفرضيات، تجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والاستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات).<sup>1</sup>

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة التسويق الداخلي والمسؤولية الاجتماعية، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتماداً على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقاً ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي.<sup>2</sup> وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائياً.

## ثانياً: جمع بيانات الدراسة

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

### 1. أنواع مصادر البيانات:

ويوجد نوعين من مصادر جمع البيانات هي المصادر الأولية والمصادر الثانوية وانطلاقاً من هذه المصادر صنفت البيانات إلى بيانات أولية وبيانات ثانوية.

(<sup>1</sup>) Sekaran, U., "Research Methods for Business a Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004, p 28

(<sup>2</sup>) Brayman, A., (1984), « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984, p 84

## أ. المصادر الأولية:

هي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، والخطب والرسائل واليوميات، والدراسات الميدانية، والكتب التي تصف أحداثا أو موضوعات شاهدها مؤلفوها عن كتب، والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسات<sup>1</sup>. كما قد يستخدم الباحث المقابلات أو الاستبيان لجمع البيانات الأولية.<sup>2</sup> وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وسيتم التفصيل في ذلك لاحقا.

## ب. المصادر الثانوية:

هي كتب استقت بياناتها ومعلوماتها من مصادر ثانوية، أو بالاعتماد على المقالات ورسائل التخرج<sup>3</sup>، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب والمقالات والمدخلات المتعلقة بالمفاهيم التالية: القيادة، القيادة الإدارية، الأنماط القيادية، المسار الوظيفي، إدارة الموارد البشرية، ومنهجية البحث العلمي في العلوم الإدارية. حيث تم الجمع والاطلاع على مئات المراجع حول المواضيع السابقة لكن تم استخدام منها ما يفيد الدراسة بشكل مباشر.

## ثالثا: أداة الدراسة:

باعتبار أن الدراسة اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان في جمع البيانات الأولية فسيتم أولا تعريف الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية.

الاستبيان عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقا ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها باختبار أحد البدائل المحددة ويعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة المطلوب وبكيفية قياس المرغوب في دراسته.<sup>4</sup>

وتم تقسيم الاستبيان لهذه الدراسة إلى ثلاثة محاور تعلق الأول منه بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مجال الوظيفة الحالية وعدد سنوات الخبرة)، بينما خصص المحور الثاني للمتغير المستقل التسويق الداخلي احتوى

(<sup>1</sup>) الواصل، "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 45

(<sup>2</sup>) Sekaran, Op.Cit, 2004, p 53

(<sup>3</sup>) الواصل، 1999، مرجع سابق، ص 49

(<sup>4</sup>) Kothari, C.R., « Research Methodology-Methods and Techniques », New Delhi, Wiley Eastern Limited, 1985, p 26

على 25 مؤشر قياس الخمسة أبعاد هي التدريب (سنة مؤشرات قياس)، التحفيز (أربعة مؤشرات قياس)، التمكين (سنة مؤشرات)، التوجه نحو الزبون (4 مؤشرات قياس) والتنسيق والتكامل بين الوظائف (4 مؤشرات قياس). وتعلق المحور الثالث بأبعاد المتغير التابع المسؤولية الاجتماعية والذي احتوى على سبعة عشرة مؤشر قياس منها خمسة مؤشرات لقياس البعد الخيري، أربعة مؤشرات لقياس البعد الأخلاقي، ثلاثة مؤشرات لقياس البعد القانوني، وخمسة مؤشرات لقياس البعد الاقتصادي. (أنظر الملحق A).

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي ليكرت، ويستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 لغير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، و5 موافق بشدة.

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1.79 فهو منخفض جدا، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و 2.59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و 3.39 فهو متوسط، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 3.40 و 4.19 فهو عالٍ، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و 5 فهو عالٍ جدا.

#### رابعا: أساليب التحليل

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) SPSS وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... إلخ وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة<sup>1</sup>. وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

- 1- المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean): وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة<sup>2</sup>.
- 2- الانحراف المعياري (Standard Deviation): من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي<sup>3</sup>.

(<sup>1</sup>) شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 67.

(<sup>2</sup>) حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009، ص 230.

(<sup>3</sup>) المرجع نفسه، ص 232.

- 3- معامل الارتباط بيرسون ( **Pearson Correlation** ) : يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X,Y)، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.<sup>1</sup>
- 4- معامل كرونباخ ألفا (**Cronbach's Alpha**) : يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من (70%) و يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة. وهناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من 50%.<sup>2</sup>
- 5- معامل الالتواء (**Skewness**): يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما. يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.
- 6- معامل التفلطح (**Kurtosis**): وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.<sup>3</sup>
- 7- تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression analysis** وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.
- 8- تحليل الانحدار البسيط **Simple Regression analysis** وذلك للتحقق من تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.<sup>4</sup>

(<sup>1</sup>) نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام **spss** ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، د ط، ص 448.

(<sup>2</sup>) Sekaran, Op.Cit, 2004, p 53

(<sup>3</sup>) نفس المرجع، ص 139.

(<sup>4</sup>) محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء، عمان، ط1، 2008، ص 138.



## المطلب الثاني : مجتمع الدراسة وعينها.

## 1- مجتمع الدراسة:

ارتبط مفهوم التسويق الداخلي في كثير من الأحيان بالمؤسسات الخدمية مثل: (الفنادق، المستشفيات...)، وقد تم في هذه الدراسة اختيار قطاع الاتصالات حيث يتمثل المجتمع المبحوث في موظفي المديرية العملية للاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- . وتم اختيار قطاع الاتصالات لإجراء الدراسة لأنه يتميز بدرجة الاتصال والتفاعل العالية بين الموظفين والعملاء.

كما يبلغ عدد الموظفين داخل المديرية العملية للاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- 75 موظف .

ويمكن تقديم لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر على النحو التالي:<sup>1</sup>

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية حديثة النشأة، تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد والمواصلات؛ والذي فرق تماما بين النشاطات البريدية ونشاطات الاتصالات، وقد فوض هذا القانون لمؤسسة اتصالات الجزائر نظاما أساسيا لمؤسسة عمومية اقتصادية مسماة ب: "اتصالات الجزائر" شركة ذات أسهم بدأت رسميا في نشاطها منذ 01 جانفي 2003، لها مواقع متعددة ووحدات عملية منفصلة تشرف بنفسها على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة.

نشاط مؤسسة اتصالات الجزائر: في إطار نشاطها، تتكفل اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي بالجزائر، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص؛ حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائنها كما يلي:

- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الارسلات عبر الأقمار الصناعية حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها " أصوات، صور، معطيات" عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت،.....الخ. وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة.
- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من إطارات ومهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.
- زيادة عرض للخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصالات إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية.

(<sup>1</sup>) موقع مؤسسة اتصالات الجزائر.

- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز ، وفاء للزبائن وذلك عن طريق ما يلي:
- كل زبون له شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزبون، ومعلومات خاصة به؛ عنوانه،....الخ.
- إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق).
- السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الإنترنت.

## 2-عينة الدراسة:

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيار عينة ملائمة (ميسرة) بلغت حوالي 30 موظف من مجموع الموظفين العاملين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية بسكرة ، أي أنه تم توزيع 40 استبانة على عينة الدراسة المختارة، وتم استرجاع 35 استبانة، وعند إجراء عملية التحليل تم استبعاد 5 استبانات غير صالحة للتحليل، واستخدمت 30 استبانة في التحليل، ورغم أنه كلما كان حجم العينة كبير كلما كان أفضل لكن في هذه الحالة الطالب غير مخير بل هو مجبر على أن يوزع عدد معين من الاستمارات وعليه فإن نسبة الاسترداد هي 75% .

## المطلب الثالث : ثبات أداة الدراسة وصدقها:

### • ثبات أداة الدراسة :

ويقصد بثبات أداة الدراسة بقاء الباحث على إجاباته دون تغييرها إذا أعيد المقياس عدة مرات بمختلف الطرق و العبارات، تم استخراج معامل الثبات، طبقا لاختبار معامل كرونباخ الفا للاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان كافة، ولفقرات كل متغير من متغيرات الدراسة، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60%<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد موسي الزعي، المرجع سابق، ص144.

وقد كانت النتائج كما موضحة في الجدول التالي:

## 1- ثبات أداة الدراسة لمتغير التسويق الداخلي :

### 1-1 التدريب :

الجدول رقم (2-2) معامل الثبات لفقرات بعد التدريب.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
6	88.5

المصدر: إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التدريب يفوق (60%) حيث كانت نسبته (88.5%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

### 1-2 التحفيز :

الجدول رقم (2-3) معامل الثبات لفقرات بعد التحفيز

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	79.3

المصدر: إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد المتغير التحفيز أكبر من (60%) حيث كانت نسبته (79.3%) هذا يعني أن معامل الثبات مقبول.

### 1-3 التمكين :

الجدول رقم (2-4) معامل الثبات لفقرات بعد التمكين

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
6	87.3

المصدر: إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات أيضا في هذا الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد التمكين أكبر من 60% حيث كانت نسبته (87.3%) ما يعني أن معامل الثبات مقبول.

### 1-4 التوجه نحو الزبون:

الجدول رقم (2-5) معامل الثبات لفترات متغير بعد التوجه نحو الزبون

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	81.6

المصدر: إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

تشير البيانات في هذا الجدول إلى أن معامل الثبات لمتغير بعد التوجه نحو الزبون أكبر من 60 % حيث كانت نسبته (81.6 %) ما يعني أن معامل الثبات مقبول.

### 1-5 التنسيق والتكامل بين الوظائف:

الجدول رقم (2-6) معامل الثبات لفترات متغير بعد التنسيق والتكامل بين الوظائف

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	77.4

المصدر: إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

تشير البيانات في هذا الجدول إلى أن معامل الثبات لفترات بعد التنسيق والتكامل بين الوظائف أكبر من 50% حيث كانت نسبته (77.4 %) ما يعني أن معامل الثبات مقبول.

### 1-6 التسويق الداخلي:

الجدول رقم (2-7) معامل الثبات لفترات متغير التسويق الداخلي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
25	90.2

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS

تشير البيانات في هذا الجدول إلى أن معامل الثبات لمتغير التسويق الداخلي أكبر من 60 % حيث كانت نسبته (90.2 %) ما يعني أن معامل الثبات مقبول.

2-ثبات أداة الدراسة المسؤولية الاجتماعية:

1-2 البعد الخيري:

الجدول رقم(2-8) معامل الثبات لفترات البعد الخيري

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	78.8

المصدر: إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفترات البعد الخيري يفوق 60 % حيث كانت نسبته (78.8%) بالتالي فإن معامل ثبات هذه الفقرات مقبول.

2-2 البعد الأخلاقي :

الجدول رقم(2-9) معامل الثبات لفترات البعد الأخلاقي.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	67.5

المصدر: إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفترات البعد الأخلاقي يفوق 60 % حيث كانت نسبته (67.5%) بالتالي فإن معامل ثبات هذه الفقرات مقبول.

2-3 البعد القانوني:

الجدول رقم(2-10) معامل الثبات لفترات البعد القانوني.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
3	70.4

المصدر: إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفترات البعد القانوني يفوق 60 % حيث كانت نسبته (70.4%) بالتالي فإن معامل ثبات هذه الفقرات مقبول.

## 2-4 البعد الاقتصادي:

الجدول رقم(2-11) معامل الثبات لفترات البعد الاقتصادي.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	87.4

المصدر: إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات البعد الاقتصادي يفوق 60 % حيث كانت نسبته (87.4%) بالتالي فإن معامل ثبات هذه الفقرات مقبول.

الجدول رقم(2-12) معامل الثبات لفترات متغير المسؤولية الاجتماعية.

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
5	87.4

المصدر: إعداد الباحثة بالاستعانة بمخرجات برنامج SPSS.

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لمتغير المسؤولية الاجتماعية يفوق 60 % حيث كانت نسبته (89%) بالتالي فإن معامل ثبات هذه الفقرات مقبول.

### • صدق أداة الدراسة:

تم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق البنائي وفيما يلي توضيح لذلك: تعتبر أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الافتراضي Assumed Validity والذي نعني به افتراض معد المقياس أو استخدامه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهري Face Validity وهو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني، وقد تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان (أنظر الملحق B). وفي الحقيقة لا يكتفى بالأسلوبين السابقين رغم أنهما خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق البنائي والذي يعرف بدقة أكثر الصدق التقاربي.

ويعرف الصدق البنائي على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه. ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد التي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق البنائي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب

أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرون النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

### 1- الصدق البنائي لأبعاد التسويق الداخلي.

#### 1-1 الصدق البنائي لفقرات بعد التدريب.

الجدول رقم (2-13) الصدق البنائي لفقرات بعد التدريب.

التدريب	الإحصائيات	الفقرات
0.710 **	معامل بيرسون	الفقرة 1
0.000	مستوى الدلالة	
30	N	
0.781 **	معامل بيرسون	الفقرة 2
0.000	مستوى الدلالة	
30	N	
0.881 **	معامل بيرسون	الفقرة 3
0.000	مستوى الدلالة	
30	N	
0.858 **	معامل بيرسون	الفقرة 4
0.000	مستوى الدلالة	
30	N	
0.735 **	معامل بيرسون	الفقرة 5
0.000	مستوى الدلالة	
30	N	
0.858 **	معامل بيرسون	الفقرة 6
0.000	مستوى الدلالة	
30	N	

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعد التدريب ككل كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ومحصورة بين 0.710-0.881 وهي أكبر من 50%، وبالتالي فهي تحقق الصدق البنائي أي أن الفقرات المتبناة لقياس التدريب فعلا تقيسه.

## 2-1 الصدق البنائي لبعء التحفيز :

## الجدول رقم (2-14) الصدق البنائي لبعء التحفيز.

التحفيز	الإحصائيات	الفقرات
0.810**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0.000	مستوى الدلالة	
30	N	
0.531**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0.000	مستوى الدلالة	
30	N	
0.681**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0.000	مستوى الدلالة	
30	N	
0.845**	معامل بيرسون	الفقرة 4
0.000	مستوى الدلالة	
30	N	
0.831**	معامل بيرسون	الفقرة 5
0.000	مستوى الدلالة	
30	N	

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعء التحفيز ككل كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ومحصورة بين 0.531-0.845 وهي أكبر من 50%، وبالتالي فهي تحقق الصدق البنائي أي أن الفقرات المتبنية لقياس التحفيز فعلا تقيسه.



## 1-3 الصدق البنائي لبعء التمكين :

## الجدول رقم (2-15) الصدق البنائي لبعء التمكين:

التمكين	الإحصائيات	الفقرات
0.777**	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	الفقرة 1
0.000		
30		
0.801**	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	الفقرة 2
0.000		
30		
0.832**	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	الفقرة 3
0.000		
30		
0.831**	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	الفقرة 4
0.000		
30		
0.832**	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	الفقرة 5
0.000		
30		
0.622**	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	الفقرة 6
0.000		
30		

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعء التمكين ككل كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ومحصورة بين 0.622-0.832 وهي أكبر من 50%، وبالتالي فهي تحقق الصدق البنائي أي أن الفقرات المتبناة لقياس التمكين فعلا تقيسه.

1-4 الصدق البنائي لبعء التوجه نحو الزبون :

الجدول رقم (2-16) الصدق البنائي لبعء التوجه نحو الزبون:

الفقرات	الإحصائيات	التوجه نحو الزبون
الفقرة 1	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	0.702** 0.000 30
الفقرة 2	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	0.827** 0.000 30
الفقرة 3	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	0.850** 0.000 30
الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	0.831** 0.000 30

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل .

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعء التوجه نحو الزبون ككل كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 ومحصورة بين 0.702-0.850 وهي أكبر من 50%، وبالتالي فهي تحقق الصدق البنائي أي أن الفقرات المتبنية لقياس التوجه نحو الزبون فعلا تقيسه.

## 1-5 الصدق البنائي لبعء التنسيق والتكامل بين الوظائف:

الجدول رقم(2-17) الصدق البنائي لبعء التنسيق والتكامل بين الوظائف:

الفقرات	الإحصائيات	التنسيق والتكامل بين الوظائف
الفقرة 1	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	0.690** 0.000 30
الفقرة 2	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	0.887** 0.000 30
الفقرة 3	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	0.856** 0.000 30
الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	0.706** 0.000 30

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعء التنسيق والتكامل بين الوظائف ككل كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ومحصورة بين 0.690-0.887 وهي أكبر من 50%، وبالتالي فهي تحقق الصدق البنائي أي أن الفقرات المتبناة لقياس التنسيق والتكامل بين الوظائف فعلا تقيسه.

## 1-6 الصدق البنائي للبعد الخيري.

## الجدول رقم (2-18) الصدق البنائي للبعد الخيري:

الفقرات	الإحصائيات	البعد الخيري
الفقرة 1	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	0.666** 0.000 30
الفقرة 2	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	0.801** 0.000 30
الفقرة 3	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	0.822** 0.000 30
الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	0.795** 0.000 30
الفقرة 5	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	0.664** 00 30

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد الخيري كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ومحصورة بين 0.664-0.822 وهي أكبر من 50%، وبالتالي فهي تحقق الصدق البنائي أي أن الفقرات المتبناة لقياس البعد الخيري فعلاً تقيسه.

2-الصدق البنائي لمتغير المسؤولية الاجتماعية:

1-2 الصدق البنائي للبعد الأخلاقي:

الجدول رقم (2-19) الصدق البنائي للبعد الأخلاقي.

الفقرات	الإحصائيات	البعد الأخلاقي
الفقرة 1	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	0.659** 00 30
الفقرة 2	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	0.689** 00 30
الفقرة 3	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	0.819** 00 30
الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	0.686** 00 30

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل .

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد الأخلاقي ككل كانت دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 ومحصورة بين 0.659-0.819 وهي أكبر من 50%، وبالتالي فهي تحقق الصدق البنائي أي أن الفقرات المتبناة لقياس البعد الأخلاقي فعلا تقيسه.

## 2-2 الصدق البنائي للبعد القانوني:

### الجدول رقم (2-20) الصدق البنائي للبعد القانوني.

التركيز على الأداء	الإحصائيات	الفقرات
0.646**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0.000	مستوى الدلالة	
30	N	
0.869**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0.000	مستوى الدلالة	
30	N	
0.866**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0.000	مستوى الدلالة	
30	N	

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد القانوني ككل كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ومحصورة بين 0.646-0.869 وهي أكبر من 50%، وبالتالي فهي تحقق الصدق البنائي أي أن الفقرات المتبنية لقياس البعد القانوني فعلاً تقيسه.

## 2-9 الصدق البنائي للبعد الاقتصادي.

### الجدول رقم (2-21) الصدق البنائي للبعد الاقتصادي:

البعد الاقتصادي	الإحصائيات	الفقرات
0.857**	معامل بيرسون	الفقرة 1
0.000	مستوى الدلالة	
30	N	
0.723**	معامل بيرسون	الفقرة 2
0.000	مستوى الدلالة	
30	N	
0.884**	معامل بيرسون	الفقرة 3
0.000	مستوى الدلالة	
30	N	

الفقرة 4	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	0.755** 00 30
الفقرة 5	معامل بيرسون مستوى الدلالة N	0.861** 00 30

\*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل فقرة والبعد الاقتصادي ككل كانت دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ومحصورة بين 0.723-0.884 وهي أكبر من 50%، وبالتالي فهي تحقق الصدق البنائي أي أن الفقرات المتبنية لقياس البعد الاقتصادي فعلا تقيسه.

المبحث الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.

وفيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

الجدول رقم (2-22) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس :

	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	19	63
إناث	11	36.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (2-22) أن عدد الذكور يمثل الأغلبية وقد طغى على عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (63%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (36.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (2-23) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
20-29	11	36.7
30-39	13	43.3
40-49	4	13.3
50-59	2	6.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد شكلت فئة [39-30] سنة أعلى نسبة حيث كانت نسبة هذه الفئة (43.3%) من عينة الدراسة تليها في ذلك الفئة [29-20] سنة فأكثر حيث كانت نسبتها (36.7%) من عينة الدراسة، ولقد تقاسم النسبة (20%) كل من الفئتين العمريتين فئة [49-40] التي أخذت نسبة (13.3%)، والفئة الأخيرة [59-50] التي تحصلت على نسبة قدرها (6.7%)، وبالتالي نلاحظ أن فئة الشباب تشكل الأغلبية في المؤسسة.

الجدول رقم (2-24) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
بكالوريا فأقل	8	26.7
ليسانس	16	53.3
مهندس	3	10,0
ماستر فأكثر	3	10,0
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS.

في هذا الجدول الخاص بالمستوى التعليمي، كانت أعلى نسبة ليسانس، حيث بلغت نسبتهم (53.3%) تلاهم في ذلك نسبة الموظفين الذين لهم مستوى بكالوريا فأقل بنسبة (26.7%)، كما تقاسم الموظفين الحاصلين على شهادة



مهندس و درجة الماستر فأكثر النسبة بالتساوي(10.0%). وبالتالي نلاحظ بأن هناك تفوق كبير بالنسبة للموظفين الحاصلين على شهادة ليسانس.

الجدول رقم (2-25) توزيع عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية.

النسبة المئوية	التكرارات	
10.0	3	أعمال تنفيذية
13.3	4	عملاء بسطاء
6.7	2	أعمال فئة التحكم
70.0	21	أعمال إدارية
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss.

فيما يتعلق بمتغير مجال الوظيفة الحالية فإنه كان أعلى نسبة هي فئة الأعمال الإدارية ، حيث بلغت النسبة فيها (70%)، وتليها فئة عملاء بسطاء بنسبة(13.3%) ثم فئة الأعمال التنفيذية بنسبة (10%) وأدنى نسبة كانت من نصيب فئة أعمال التحكم بنسبة(6.7%) .

الجدول رقم (2-26) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرارات	الفئات
26.7	3	أقل من 5 سنوات
53.3	16	من 5-10 سنوات
10	3	من 10-15 سنة
10	3	أكثر من 15 سنة
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss.

فيما يتعلق بمتغير مجال الوظيفة الحالية فإنه كان أعلى نسبة هي فئة 5-10 سنوات ، حيث بلغت النسبة فيها (53.3)، وتلاها الثانية فئة الأقل من 10 سنوات، والتي بلغت نسبتها(26.7%)، وأخذ كل من فئة من 10-15 و15 سنة فأكثر نسبة 10%.

المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة في المؤسسة.

أولا - تقييم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (2-27) المتوسط الحسابي لبعء التدريب:

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق	0.65519	4.0278	التدريب
موافق	0.81931	4.1333	1
موافق	0.81931	3.9333	2
موافق	0.76489	4.1333	3
موافق	0.82768	4.0333	4
موافق	0.69481	3.9333	5
موافق	0.68229	4.0000	6

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss.

يشير جدول(2-27) أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التدريب تشير إلى موافق وكانت محصورة بين 3.9333-4.1333 لذا نجد البعد الكلي التدريب يشير إلى موافق بمتوسط حسابي قدره 4.0278، وانحراف معياري 0.65516، حيث نجد كل الانحرافات تقترب من القيمة 1 والتي كانت محصورة بين 0.69481-0.82768 ، وهذا يشير على أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (2-28) المتوسط الحسابي لبعء التحفيز:

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
محايد	0,61734	3,3400	التحفيز
موافق	0,68229	3.5000	1
موافق	0,75810	3.6667	2

3	3.4000	0,81368	موافق
4	3.1000	0,88474	محايد
5	3.0333	0,99943	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول (2-28) أن المتوسطات الحسابية لفقرات لبعده التحفيز تراوحت بين موافق ومحايد وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (3.1000-3.6667) وجاءت ثلاث فقرات من هذا المتغير بمستوى موافق وهي الفقرات ذات الأرقام (1) و(2) و(3) في حين جاءت بقية الفقرات بمستوى محايد وهي الفقرات ذات الأرقام (4) و(5) بينما البعد الكلي التحفيز يشير إلى محايد بقيمة 3,3400 وبانحراف معياري بلغ 0.6173، حيث نجد كل الانحرافات تقترب من القيمة 1 والتي كانت محصورة بين (0,99943-0,68229)، وهذا يشير على أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين.

#### الجدول رقم (2-29) المتوسط الحسابي لبعده التمكين:

التمكين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق
	3,5889	0,72283	موافق
1	3,4667	1,00801	موافق
2	3,7000	0,91539	موافق
3	3,6000	0,93218	موافق
4	3,5667	0,89763	موافق
5	3,6667	0,75810	موافق
6	3,5333	1,00801	موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول (2-29) أن كل المتوسطات الحسابية لفقرات بعد التمكين تشير إلى موافق وكانت محصورة بين 3,4667-3,7000 ولهذا نجد أن البعد الكلي التمكين يشير إلى موافق بقيمة 3,5889 وانحراف معياري بلغ 0.72283، حيث نجد كل الانحرافات تقترب من القيمة 1 والتي كانت محصورة بين 0,75810-1,00801، وهذا يشير على أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين .

الجدول رقم (2-30) المتوسط الحسابي لبعده التوجه نحو الزبون:

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق	0,63223	3,7833	التوجه نحو الزبون
موافق	0,71438	3,8000	1
موافق	0,87691	3,7000	2
موافق	0,81720	3,7667	3
موافق	0,73030	3,8667	4

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من الجدول (2-30) أن كل المتوسطات الحسابية للفقرات تشير إلى موافق وكانت محصورة بين 3,7000-3,8667 ولهذا نجد أن البعد الكلي التوجه نحو الزبون يشير إلى موافق بقيمة وانحراف معياري 0.63223 ، حيث نجد كل الانحرافات تقترب من القيمة 1 والتي كانت محصورة بين 0,71438-0,87691، وهذا يشير على أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين .

الجدول رقم (2-31) المتوسط الحسابي لمتغير التوجه نحو الزبون:

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق	0,63223	3,7833	التنسيق والتكامل بين الوظائف
موافق	0,82768	3,9333	1
موافق	0,66089	3,6667	2
موافق	0,87691	3,7000	3
موافق	0,93710	3,4667	4

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من الجدول (2-31) أن كل المتوسطات الحسابية للفقرات تشير إلى موافق وكانت محصورة بين 3,4667-3,9333 ولهذا نجد أن متوسط البعد الكلي التنسيق والتكامل بين الوظائف يشير إلى موافق بقيمة 3.78333 وانحراف معياري 0.63223، في المقابل نجد كل الانحرافات تقترب من القيمة 1 فهي محصورة بين 0,66089-0,93710، وهذا يشير على أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين والذي يدل على عدم تركيزهم أثناء الإجابة على فقرات الاستبانة .

الجدول رقم (2-32) المتوسط الحسابي لمتغير التسويق الداخلي:

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق	0,46210	3,6920	التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمتغير التسويق الداخلي يشير إلى موافق بقيمة 3,6920 وكذلك نجد الانحراف المعياري يؤول إلى الصفر بقيمة 0,46210 وهذا يدل على عدم وجود قيم شاذة أي عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين وأنه كان هناك تركيز في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (2-33) المتوسط الحسابي للبعد الخيري:

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
محايد	0,59407	3,3467	البعد الخيري
موافق	0,89763	3,4333	1
محايد	0,67891	3,2333	2
محايد	0,81720	3,2333	3
موافق	0,67466	3,4000	4
موافق	0,93526	3,4333	5

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من الجدول (2-33) أن المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الخيري تراوحت بين موافق ومحايد وبلغت متوسطاتها الحسابية ما بين (3,2333-3,4333) وجاءت ثلاث فقرات من هذا المتغير بمستوى موافق وهي الفقرات ذات الأرقام (1) و(4) و(5) في حين جاءت بقية الفقرات بمستوى محايد وهي الفقرات ذات الأرقام (2) و(3) بينما البعد الكلي التحفيز يشير إلى محايد بقيمة 3,3467 وانحراف معياري 0,59407، حيث نجد كل الانحرافات تقترب من القيمة 1 والتي كانت محصورة بين (0,67891-0,93526)، وهذا يشير على أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (2-34) المتوسط الحسابي للبعد الأخلاقي:

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق	0,57292	3,5750	البعد الأخلاقي
موافق	0,77385	3,5667	1
موافق	0,68145	3,5333	2
موافق	0,85029	3,6333	3
موافق	0,89763	3,5667	4

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل المتوسطات الحسابية للفقرات البعد الأخلاقي تشير إلى موافق وكانت محصورة بين 3,5333-3,6333 ولهذا نجد أن متوسط البعد الأخلاقي ككل يشير إلى موافق بقيمة 3,5750 وانحراف معياري 0,57292، في المقابل نجد كل الانحرافات تقترب من القيمة 1 فهي محصورة بين 0,68145-0,89763، وهذا يشير على أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (2-35) المتوسط الحسابي للبعد القانوني:

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق	0,64732	3,5889	البعد القانوني
موافق	0,82768	3,7333	1
موافق	0,81368	3,4000	2
موافق	0,80872	3,6333	3

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل المتوسطات الحسابية لفقرات البعد القانوني تشير إلى موافق وكانت محصورة بين 3,4000-3,7333 ولهذا نجد أن متوسط البعد القانوني ككل يشير إلى موافق بقيمة 3,5889 وانحراف معياري 0,64732، في المقابل نجد كل الانحرافات تقترب من القيمة 1 فهي محصورة بين 0,81368-0,82768، وهذا يشير إلى أن هناك تشتت في إجابات المبحوثين.

الجدول رقم (2-36) المتوسط الحسابي للبعد الاقتصادي:

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق	0,47080	3,7800	البعد الاقتصادي
موافق	0,66176	3,9000	1
موافق	0,54667	3,6667	2
موافق	0,54667	3,6667	3
موافق	0,55086	3,8000	4
موافق	0,57135	3,8667	5

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من الجدول (2-36) أن كل المتوسطات الحسابية لفقرات البعد الاقتصادي تشير إلى موافق وكانت محصورة بين 3,6667-3,9000 ولهذا نجد أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد القانوني يشير إلى موافق بقيمة 3.7800 وانحراف معياري 0.47080، في المقابل نجد كل الانحرافات تكون بين قيمتين -0,55086 و0,57135، وهذا يشير إلى أن هناك تركيز وعدم تشتت في إجابات الباحثين .

الجدول رقم (2-37) لمتغير المسؤولية الاجتماعية:

التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق	0,45095	3,5706	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من الجدول (2-37) أن المتوسط الحسابي للمسؤولية الاجتماعية يشير إلى موافق بقيمة 3,5706 أما الانحراف المعياري فهو يؤول إلى الصفر بقيمة 0,45095 وهذا يعني أن هناك انسجام وعدم تشتت في إجابات الباحثين.

ثانيا- الفروق في متغيرات الدراسة نسبة للمتغيرات الديمغرافية:

بعد التطرق إلى المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة، سيتم من خلال هذا المطلب دراسة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموغرافية، إضافة إلى تقييم لهذه المتغيرات حسب كل متغير ديموغرافي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة).

يعرض الجدول الموالي الفروق في متغيرات الدراسة حسب الجنس.

الجدول (2-38): اختبار الفروق للعينات المستقلة لمتغيرات الدراسة حسب الجنس.

Test-t pour égalité des moyennes				Test de Levene sur l'égalité des variances			
فروق الانحرافات المعيارية	فروق المتوسطات الحسابية	Sig. (bilatérale)	درجة الحرية	T	Sig	F	
0.25578	0.23232	0.372	27	0.908	0.286	1.185	فرضية التباين المتساوي التدريب
0.27332	0.23232	0.407	17.109	0.850			فرضية التباين الغير متساوي
0.23227	0.34343	0.151	27	1.479	0.027	5.431	فرضية التباين المتساوي التحفيز
0.20686	0.34343	0.108	26.997	1.660			فرضية التباين الغير متساوي



0.26929	0.48401	0.083	27	1.797	0.830	0.47	فرضية التباين المتساوي التمكين
0.27150	0.48401	0.089	20.730	1.783			فرضية التباين الغير متساوي
0.24999	0.5556	0.825	27	0.222	0.812	0.058	فرضية التباين المتساوي التوجه نحو الزبون
0.23827	0.18687	0.461	21.789	0.223			فرضية التباين الغير متساوي
0.24994	0.18687	0.440	27	0.748	0.200	1.725	فرضية التباين المتساوي التنسيق والتكامل بين الوظائف
0.23827	0.27939	0.120	26.101	0.784			فرضية التباين الغير متساوي
0.16099	0.27939	0.120	27	1.604	0.142	2.282	فرضية التباين المتساوي التسويق الداخلي
0.22497	0.21919	0.094	26.101	1.736			فرضية التباين الغير متساوي
0.22497	0.21919	0.339	27	0.974	0.530	0.405	فرضية التباين المتساوي البعد الخيري
0.23768	0.21919	0.369	17.763	0.922			فرضية التباين الغير متساوي

0.22586	0.02904	0.899	27	0.129	0.907	0.140	فرضية التباين المتساوي <b>البعد الأخلاقي</b>
0.22298	0.02904	0.898	22.152	0.130			فرضية التباين الغير متساوي
0.2516	0.2364	0.368	27	0.715	0.716	0.135	فرضية التباين المتساوي <b>البعد القانوني</b>
0.25908	0.23064	0.384	19.483				فرضية التباين الغير متساوي
0.17980	0.2161-	0.240	27	01.202-	0.125	2.500	فرضية التباين المتساوي <b>البعد الاقتصادي</b>
0.17278	0.21616-	0.223	23.952	1.251-			فرضية التباين الغير متساوي
0.17536	0.04846	0.785	27	0.276	0.437	0.622	فرضية التباين المتساوي <b>المسؤولية الاجتماعية</b>
0.16832	0.04843	0.776	24.222	0.288			فرضية التباين الغير متساوي

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول (2-38) نلاحظ أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل متغيرات الدراسة (التدريب، التحفيز، التمكين، التوجه نحو الزبون، التنسيق والتكامل بين الوظائف، التسويق الداخلي، البعد الخيري، البعد الأخلاقي، البعد القانوني، البعد الاقتصادي، المسؤولية الاجتماعية) تعزى للجنس، حيث فاقت قيم مستويات الدلالة 0.05. وعليه فإن جميع الموظفين سواء الذكور منهم أو الإناث يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه المتغيرات السابقة ذكر.

الجدول (2-39): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للعمم.

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.786	0.354	0.163 0.460	3 26 29	0.489 11.960 12.449	بين المجموعات التدريب داخل المجموعات المجموع
0.540	0.736	0.288 0.392	3 26 29	0.865 10.187 11.052	بين المجموعات التحفيز داخل المجموعات المجموع
0.136	2.019	0.954 0.473	3 26 29	2.863 12.289 15.152	بين المجموعات التمكين داخل المجموعات المجموع
0.077	2.555	0.880 0.344	3 26 29	2.639 8.952 11.592	بين المجموعات التوجه نحو الزبون داخل المجموعات المجموع
0.092	2.384	0.860 0.361	3 26 29	2.580 9.380 11.960	بين المجموعات التنسيق و-ت-ب-و داخل المجموعات المجموع
0.130	2.060	0.396 0.192	3 26 29	1.189 5.003 6.192	بين المجموعات التسويق الداخلي داخل المجموعات المجموع
0.136	2.019	0.954 0.473	3 26 29	2.863 12.289 15.152	بين المجموعات البعد الخيري داخل المجموعات المجموع
0.786	0.354	0.163 0.460	3 26 29	0.489 11.960 12.449	بين المجموعات البعد الأخلاقي داخل المجموعات المجموع

0.572	0.680	0.295 0.433	29 3 26	9.519 0.884 11.268	بين المجموعات البعء القانوني داخل المجموعات المجموع
0.045	3.087	0.563 0.182	29 3 26	12.152 1.688 4.740	بين المجموعات البعء الاقتصادي داخل المجموعات المجموع
0.296	1.297	0.256 0.197	29 3 26	6.428 0.768 5.129	بين المجموعات المسؤولية الاجتماعية داخل المجموعات المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS.

يبين الجدول (2-39) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من التدريب، التحفيز، التمكين، التنسيق والتكامل بين الوظائف، التوجه نحو الزبون، التسويق الداخلي، البعد الخيري، البعد الأخلاقي، البعد قانوني، المسؤولية الاجتماعية تعزى للعمر، حيث إن جميع الموظفين وباختلاف الفئات العمرية يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه المتغيرات السابقة ذكر. بينما أكدت النتائج الواردة في الجدول نفسه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للبعء الاقتصادي، حيث بلغ قيمة مستويات الدلالة على الترتيب: 0.045 وهي أقل من 0.05 إذ إن هناك اختلاف في وجهات نظر الموظفين حسب سنهم، فيما يتعلق بتبني البعد الاقتصادي في المديرية. وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق إذ يعرض الجدول الآتي المتوسط الحسابي لكل متغيرات الدراسة التي يوجد فيها فروق حسب العمر.

#### الجدول (2-40): تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب العمر.

العمر	البعء الاقتصادي
من 20-29 سنة	المتوسط الحسابي 3.6909 الانحراف المعياري 0.41341
من 30-39 سنة	المتوسط الحسابي 3.9385 الانحراف المعياري 0.48569
من 40-49 سنة	المتوسط الحسابي 3.9000 الانحراف المعياري 0.25820

3.0000	المتوسط الحسابي
0.0000	الانحراف المعياري

50 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يوضح الجدول (2-40) أن الموظفين من الفئات العمرية من 20-29 سنة، 30-39 سنة، 40-49 سنة و 49-40 سنة لديهم موافقة على البعد الاقتصادي حيث كانت درجة الموافقة عالية وبلغ المتوسط الحسابي على الترتيب، ، 3.9385، 3.6909، 3.9000 لكن الفئة الأكثر موافقة كانت من نصيب الفئة العمرية بين 30-39 سنة بمتوسط حسابي 3.9385. أما درجة الموافقة المتوسطة فهي من نصيب الفئة العمرية الأكبر من 50 سنة بمتوسط حسابي 3.0000 وهذا يدل أن كبار السن عموماً أدنى موافقة على تبني البعد الاقتصادي في المديرية مقارنة بالموظفين الأقل سناً.

يعرض الجدول الآتي الفروق في متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي.

### الجدول (2-41): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى للمستوى التعليمي

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.804	0.330	0.152 0.461	3 26 29	0.456 11.993 12.449	التدريب بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
0.150	1.925	0.981 0.477	3 26 29	0.316 10.736 11.052	التحفيز بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
0.150	1.925	0.918 0.477	3 26 29	2.754 12.398 15.152	التمكين بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
0.328	1.202	0.471 0.392	3 26 29	1.412 10.179 11.592	التوجه نحو الزبون بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
0.291	1.314	0.525 0.394	3 26 29	1.575 10.385 11.960	التنسيق و-ت-ب-و بين المجموعات داخل المجموعات المجموع

0.725	0.443	0.100 0.227	3 26 29	0.301 5.892 6.191	بين المجموعات التسويق الداخلي داخل المجموعات المجموع
0.563	0.695	0.253 0.364	3 26 29	0.760 9.475 10.235	بين المجموعات البعد الخيري داخل المجموعات المجموع
0.532	0.750	0.253 0.337	3 26 29	0.758 8.760 9.519	بين المجموعات البعد الأخلاقي داخل المجموعات المجموع
0.456	0.716	0.202 0.444	29 3 26	0.607 11.545 12.152	بين المجموعات البعد القانوني داخل المجموعات المجموع
0.252	1.446	0.306 0.212	29 3 26	0.919 5.509 6.428	بين المجموعات البعد الاقتصادي داخل المجموعات المجموع
0.525	0.764	0.159 0.208	29 3 26	0.477 5.420 5.897	بين المجموعات المسؤولية الاجتماعية داخل المجموعات المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول (2-41) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل متغيرات الدراسة (التدريب، التحفيز، التمكين، التوجه نحو الزبون، التنسيق والتكامل بين الوظائف، التسويق الداخلي، البعد الخيري، البعد الأخلاقي، البعد القانوني، البعد الاقتصادي، المسؤولية الاجتماعية) تعزى للمستوى التعليمي، حيث فاقت قيم مستويات الدلالة 0.05. وعليه فإن جميع الموظفين وباختلاف مستوياتهم التعليمية يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه المتغيرات السابقة ذكر.

الجدول (2-42): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى لمجال الوظيفة الحالية.

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.621	0.600	0.269	3	0.806	التدريب بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
		0.448	26	11.643	
			29	12.449	
0.840	0.280	0.115	3	0.345	التحفيز بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
		0.412	26	10.707	
			29	11.052	
0.518	0.777	0.415	3	1.246	التمكين بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
		0.535	26	13.906	
			29	15.152	
0.952	0.113	0.050	3	0.149	التوجه نحو الزبون بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
		0.440	26	11.443	
			29	11.592	
0.957	1.104	0.047	3	0.141	التنسيق و-ت-ب-و بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
		0.455	26	11.819	
			29	11.960	
0.956	0.107	0.025	3	0.075	التسويق الداخلي بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
		0.235	26	6.117	
			29	6.192	
0.973	0.075	0.029	3	0.088	البعد الخيري بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
		0.390	26	10.147	
			29	10.235	
0.868	0.239	0.085	3	0.256	البعد الأخلاقي بين المجموعات داخل المجموعات المجموع
		0.356	26	9.263	
			29	9.519	

0.718	0.453	0.201 0.444	29 3 26	0.603 11.549 12.152	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	البعد القانوني
0.797	0.339	0.081 0.238	29 3 26	0.242 6.186 6.428	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	البعد الاقتصادي
0.917	0.168	0.037 0.223	29 3 26	0.112 5.785 5.897	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

من خلال الجدول (2-42) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل متغيرات الدراسة (التدريب، التحفيز، التمكين، التوجه نحو الزبون، التنسيق والتكامل بين الوظائف، التسويق الداخلي، البعد الخيري، البعد الأخلاقي، البعد القانوني، البعد الاقتصادي، المسؤولية الاجتماعية) تعزى لمجال الوظيفة الحالية، حيث فاقت قيم مستويات الدلالة 0.05. وعليه فإن جميع الموظفين وباختلاف مجالاتهم الوظيفية يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه المتغيرات السابقة ذكر.

الجدول (2-43): تحليل ANOVA للفروق في متغيرات الدراسة تعزى لعدد سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة F	مربع المتوسط	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.080	2.522	0.935 0.371	3 26 29	2.806 9.643 12.449	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التدريب
0.332	1.193	0.446 0.374	3 26 29	1.338 9.714 11.052	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التحفيز
0.852	0.262	0.113 0.433	3 26 29	0.340 11.252 11.592	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التمكين



0.952	0.113	0.050 0.440	3 26 29	0.149 11.443 11.592	بين المجموعات التوجه نحو الزبون داخل المجموعات المجموع
0.062	2.773	0.966 0.349	3 26 29	2.899 9.062 11.960	بين المجموعات التنسيق و-ت-ب-و داخل المجموعات المجموع
0.463	0.882	0.191 0.216	3 26 29	0.572 5.620 6.192	بين المجموعات التسويق الداخلي داخل المجموعات المجموع
0.128	0.791	0.659 0.318	3 26 29	1.978 8.257 10.235	بين المجموعات البعد الخيري داخل المجموعات المجموع
0.510	0.791	0.266 0.335	3 26 29	0.797 8.722 9.519	بين المجموعات البعد الأخلاقي داخل المجموعات المجموع
0.661	0.537	0.236 0.440	29 3 26	0.709 11.443 12.152	بين المجموعات البعد القانوني داخل المجموعات المجموع
0.035	3.327	0.594 0.179	29 3 26	1.783 4.645 6.428	بين المجموعات البعد الاقتصادي داخل المجموعات المجموع
0.091	2.394	0.425 0.178	29 3 26	1.276 4.621 5.897	بين المجموعات المسؤولية الاجتماعية داخل المجموعات المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يبين الجدول (2-43) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكل من التدريب، التحفيز، التمكين، التنسيق والتكامل بين الوظائف، التوجه نحو الزبون، التسويق الداخلي، البعد الخيري، البعد الأخلاقي، البعد قانوني، المسؤولية الاجتماعية تعزى لعدد سنوات الخبرة، حيث إن جميع الموظفين وباختلاف سنوات خبرتهم يتوافقون في وجهة نظرهم اتجاه المتغيرات السابقة ذكر. بينما أكدت النتائج الواردة في الجدول نفسه أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للبعد الاقتصادي، حيث بلغت قيمة

مستوى الدلالة: 0.035 وهي أقل من 0.05 إذ إن هناك اختلاف في وجهات نظر الموظفين حسب سنهم، فيما يتعلق بتبني البعد الاقتصادي في المديرية. وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الفروق إذ يعرض الجدول الآتي المتوسط الحسابي لكل متغيرات الدراسة التي يوجد فيها فروق حسب عدد سنوات الخبرة.

**الجدول (2-44): تقرير حول المتوسط الحسابي لمتغيرات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.**

العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	3.9556	0.26034
من 5 إلى 10 سنوات	4.0286	0.53452
من 10 إلى 15 سنة	3.6857	0.47409
أكثر من 15 سنة	3.4000	0.41633

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يوضح الجدول (2-44) أن الموظفين الذين خبرتهم تتراوح في الفئات التالية أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 10 إلى 15 سنة، لديهم موافقة على البعد الاقتصادي حيث كانت درجة الموافقة عالية وبلغ المتوسط الحسابي على الترتيب 3.9556، 4.0286، 3.6857، الفئة الأكثر موافقة كانت من نصيب الفئة أقل من خمسة سنوات بمتوسط حسابي 3.9556. أما درجة الموافقة المتوسطة فهي من نصيب الفئة الأكبر من 15 سنة بمتوسط حسابي 3.4000 وهذا يدل أن الموظفين الذين لديهم خبرة أكبر عموماً أدنى موافقة على البعد الاقتصادي مقارنة بالموظفين الأقل خبرة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

قبل عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة نختبر أولاً التوزيع الطبيعي للمتغيرات.

أولاً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة (التسويق الداخلي والمسؤولية الاجتماعية) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، وسنقوم بحسابه من خلال معاملي الالتواء والتفلطح ( Kurtosis, Skewness )، وتؤكد بحوث الإحصاء أن " (Skewness) يجب أن يكون محصور بين  $[-1, 1]$  و (Kurtosis) محصور بين  $[1, -1]$ .

الجدول رقم (2-45) حساب المتوسط الحسابي ومعاملي الالتواء لإجابات المستقيمين لأبعاد التسويق الداخلي:

	Skewness		Kurtosis	
	إحصائياً	الخطأ	إحصائياً	الخطأ
التدريب	-0.516	0.427	-0.329	0.833
التحفيز	0.475	0.427	-0.531	0.833
التمكين	-0.107	0.427	-0.350	0.833
التوجه نحو الزبون	0.497	0.427	-0.572	0.833
التنسيق والتكامل بين الوظائف	0.042	0.427	-0.885	0.833

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من الجدول (2-45) أعلاه أن القيم الإحصائية (Skewness) محصورة بين  $[-1, 1]$  في المجال  $(0.497, 0.516)$ ، وقيم kurtosis محصورة بين  $(-0.833, -0.329)$  فإن النموذج خاضع للتوزيع الطبيعي ويمكن اختبار فرضياته إحصائياً باستخدام تحليل الانحدار.

الجدول رقم (2-46) حساب المتوسط الحسابي ومعامل التواء لإجابات المستقصين لأبعاد المسؤولية الاجتماعية:

	Skewness		Kurtosis	
	إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ
البعد الخيري	-0.306	0.427	-0.159	0.833
البعد الأخلاقي	-0.322	0.427	0.744	0.833
البعد القانوني	0.111	0.427	0.241	0.833
البعد الاقتصادي	-0.450	0.427	-0.232	0.833

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss.

نلاحظ من الجدول (2-46) أعلاه أن القيم الإحصائية (Skewness) محصورة بين  $[-1, 1]$  في المجال

(-0.450، 0.111)، وقيم kurtosis محصورة بين (-0.744، 0.241) فإن النموذج خاضع للتوزيع الطبيعي

ويمكن اختبار فرضياته إحصائيا باستخدام تحليل الانحدار .

ثانيا: نتائج الانحدار البسيط والمتعدد.

فيما يلي يتم عرض نتائج الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على: يوجد أثر مباشر للنمط القيادي على تطوير المسار الوظيفي.

الجدول (2-47): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط (المتغير المستقل = التسويق الداخلي):

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
0.652	0.404	,000	20.669	2.504	1	2.504	الانحدار	1
				0.121	28	3.393	الخطأ المتبقي	
					29	5.897	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS.

ملاتمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (2-47)، معامل التحديد يساوي 0.404، هذا يعني أن 40.4% من التباين في المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (التسويق الداخلي). مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي  $0.05 >$ ، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (2-48): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير التسويق الداخلي على المسؤولية الاجتماعية.

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية		النموذج Model	
		Beta	المعاملات غير النمطية الخطأ المعياري A		
,026	2,350	,652	,520	1 ثابت Constant	
				التسويق الداخلي	
,000	4,546		,140	,636	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss.

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (2-48)، التسويق الداخلي له تأثير ايجابي مباشر على مستوى المسؤولية الاجتماعية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة، حيث بلغت نسبة أثر 65.2% وذلك عند مستوى دلالة 5% بنسبة 0.000 وعليه فإن الفرضية الرئيسية مقبولة.

الجدول (2-49): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (المتغير التابع = المسؤولية الاجتماعية):

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	
1 الانحدار	8,129	5	0.698	6.949	,000	0.769	0.506	
	الخطأ المتبقي	27,366	24					0.100
	المجموع	35,495	29					

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss.

ملائمة النموذج: كما هو موضح في الجدول (2-49)، معامل التحديد يساوي 0.506، هذا يعني أن 50.6% من التباين في المتغير التابع (المسؤولية الاجتماعية) مفسر بالتغير في أبعاد التسويق الداخلي التدريب، التحفيز، التمكين، التوجه نحو الزبون

،التنسيق والتكامل بين الوظائف. مستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي  $>0.05$ ، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (2-50): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المسؤولية الاجتماعية.

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية		المعاملات غير النمطية		النموذج Model
		Beta	الخطأ المعياري	A		
,000	3.130		0.494	1.546	ثابت Constant	1
0.405	0.848	0.146	0.118	0.100	التدريب	
0.670	0.432	0.80	0.136	0.059	التحفيز	
0.470	0.734	0.162	0.137	0.101	التمكين	
0.220	-1.260	-0.224	0.127	-160.0	التوجه نحو الزبون	
0.011	2.767	0.643	0.163	-0.452	التنسيق والتكامل بين الوظائف	

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss.

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول (2-50)، التنسيق والتكامل بين الوظائف لها تأثير ايجابي مباشر على مستوى المسؤولية الاجتماعية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة، حيث بلغت نسبة أثر 64.3% وذلك عند مستوى دلالة 5% بنسبة 0.011 وعلية فإن الفرضية الخامسة مقبولة. بينما الفرضيات الأولى، الثانية والثالثة والرابعة والخامسة مرفوضة، وذلك لأن مستوى الدلالة أكبر من 5% وعلية فإن التدريب والتحفيز والتمكين والتوجه نحو الزبون ليس لها أثر مباشر على جودة الخدمات المقدمة في مؤسسات الاتصال.

## المبحث الثالث : تفسير نتائج الدراسة .

## المطلب الأول : تفسير نتائج تشخيص المتغيرات :

- بينت نتائج التحليل أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة تعتمد على العنصر الذكري أكثر من العنصر الأنثوي وهذا يعكس واقع القوى البشرية في المنظمة بشكل عام، ولأسباب غالباً ما تكون اجتماعية، تنظيمية، حيث يتولى المناصب في الإدارات الذكور أكثر من الإناث.

- بينت نتائج التحليل أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة تعتمد على عنصر الشباب في إنجاز أعمالها وهذا يفسر أن مؤسسة الاتصالات من المؤسسات العمومية الجزائرية قديمة الانجاز فكل موظفي ذلك الجيل أحيلوا للتقاعد، وكذلك في السنوات الأخيرة أدخلت على المديرية عدة تطورات حديثة في تعاملاتها داخل المؤسسة أو مع الزبائن هذا احتاج لتوظيف شباب قادرين على مواكبة التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال فالمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة تنتهج سياسة توظيف موظفين الذين عمرهم لا يتجاوز 35 سنة ولذلك نجد أن سنوات الخبرة تكون في مجال (5-10) سنوات.

- بينت نتائج التحليل أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر تعتمد في تعاملاتها على الموظفين الحاصلين على شهادة ليسانس وهذا لأن المديرية عملها ذو طابع تجاري أي تحتاج لموظفين في تخصص علوم اقتصادية و تجارية وعلوم التسيير وكذلك المؤسسة تساوي بين شهادة الماستر والمهندس في التوظيف حتى إذا أعلنت المديرية على إعلان توظيف تكون النسبة الأكبر لشهادة ليسانس.

- بينت نتائج التحليل أن المديرية العملية لاتصالات الجزائر أنها تعتمد على الأعمال الإدارية أكثر من الأعمال الأخرى وهذا راجع إلى أن وظائف المؤسسة تكون الكترونية بشكل كبير خاصة مع التطور في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

- بينت نتائج التحليل أن هناك فروق في إجابات الموظفين في المديرية لبعده التحفيز لمتغير التسويق الداخلي حسب الجنس حيث كانت الأغلبية للذكور وهذا راجع لأن الأغلبية في المؤسسة تعود لعنصر الذكور في المؤسسة كذلك العنصر الأنثوي في المؤسسة لا يشكل نظام الحوافز أهمية له، وأن المرأة بصفة عامة ترضى بالقليل في مجال العمل.

- بينت نتائج تحليل بعد التدريب في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة أن أهمية هذا المجال كانت بدرجة متوسطة، فقد كانت المؤسسة تقدم دورات تدريبية لفهم حاجات الزبائن وتطوير هذه البرامج باستمرار بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة في محيط العمل وكذلك تحصل المؤسسة على أداء أفضل عن طريق تدريب الموظفين وتخصيص موارد كافية لذلك لأن المديرية العملية لاتصالات الجزائر تعتمد بالدرجة الأولى على المورد البشري في تعاملاتها وأداء نشاطها وهذا لطبيعة عملها في تقديم الخدمات.

- بينت نتائج تحليل بعد التحفيز في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة أن أهمية هذا المجال كانت بدرجة متوسطة، فتعتمد المؤسسة سياسة تحفيز تدفع الموظفين لتقديم خدمات أفضل للزبائن فنظام الحوافز في المؤسسة



يهتم بتشجيع السلوكيات التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ولكن لا يوجد رضا تام على أن نظام الحوافز والمكافآت في المديرية نظام عادل، وذلك لأن نظام الحوافز والمكافآت في المديرية العملية لاتصالات مبني على الترقية حسب الأقدمية، وإذا ساهم أحد الموظفين في زيادة أرباح المؤسسة فتقسم الأرباح على جميع الفريق ولهذا لا يكون إنصاف في حق المبدع في المؤسسة.

- بينت نتائج تحليل بعد التمكين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة أن أهمية هذا المجال كانت بدرجة متوسطة، فالموظف في المديرية يملك حرية التصرف في تعديل الخدمة بناء على احتياجات طالب الخدمة، ولديه المجال الكافي لإنجاز العمل بالطريقة التي يراها مناسبة، فإدارة المؤسسة توفر فرص الإبداع والابتكار للموظفين أثناء أداء عملهم وتمنح لهم كل الصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات الزبون، وهذا تفرضه طبيعة عمل المؤسسة الذي يعتمد على التعاملات المباشرة مع الزبون والتي تطرأ عليها العديد من القرارات المفاجئة وغير الروتينية.

- بينت نتائج تحليل بعد التوجه نحو الزبون في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة أن أهمية هذا المجال كانت بدرجة متوسطة، فتدير المديرية علاقتها مع زبائنها بمعرفة حاجاتهم وذلك عن طريق تدريب الموظفين في المديرية على كيفية مساعدة الزبون في معرفة حاجاته فالموظف يشعر بالارتياح عندما ينجز عمله بشكل جيد، فالمديرية العملية لاتصالات الجزائر من المؤسسات التي لها تعاملات مباشرة مع الزبون، ولهذا تعتبر وتقدر جيدا علاقتها معه وتعتبر أن تلبية حاجات الموظف لا تقل أهمية عن تلبية حاجات الزبون.

- بينت نتائج تحليل بعد التنسيق والتكامل بين الوظائف في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة أن أهمية هذا المجال كانت بدرجة متوسطة، فوجد المؤسسة تقوم بتنسيق والتكامل بين وظائفها عن طريق اهتمامها بالاتصال الداخلي كوسيلة في المحيط الداخلي لها وتحرص على وصول المعلومات الخاصة بالعمل لكل موظف في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح وهي على استعداد للتأقلم بسرعة مع التغيرات الحاصلة في المحيط، وهذا يدل على أن المؤسسة لديها إستراتيجية وهيكل تنظيمي مرن يستطيع الاستجابة لكل حاجات ورغبات الموظف من خلال أنشطة قسم الموارد البشرية وذلك لتقديم أفضل الخدمات للزبون.

- بينت نتائج تحليل لمتغير التسويق الداخلي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة أن أهمية هذا المجال كانت بدرجة متوسطة، وهذا لأن المؤسسة تتبع استراتيجيات التسويق الداخلي والمتمثلة في التدريب والتحفيز والتمكين والتنسيق والتكامل بين الوظائف بكل وظائفها ومراكزها ومبادئها، لكن تبني أنشطة التسويق الداخلي لا يعني تبني التسويق الداخلي لأن هذا الأخير هو مفهوم وفلسفة يجب الإيمان بها وفهمها من قبل الإدارة العليا

- بينت نتائج تحليل للبعد الخيري في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة أن أهمية هذا المجال كانت محايدة، فالمؤسسة لا تبني البعد الخيري للمسؤولية الاجتماعية وذلك لأن الموظفين لا يملكون الرغبة في تقديم اقتراحات على المؤسسة للمشاركة في تسيير برامج لحماية البيئة والمجتمع من طرف الجمعيات والهيئات المحلية أو المساعدة في دفع التبرعات للمشاريع الخيرية، وهذا راجع لشخصية الموظف الجزائري بحيث هو يرضخ فقط للقوانين فإذا

كان هذه التبرعات تقتطع من راتبه الشخصي بحسب قانون يرضى بأمر الواقع ولكن لا يتطوع بمفرده فيعتبر نفسه غير معني تجاه المجتمع بأعمال خيرية ويعتبر أن هذه مسؤولية الدولة .

- بينت نتائج التحليل للبعد الأخلاقي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة أن أهمية هذا المجال كانت بدرجة متوسطة، فيتبنى الموظفون المسؤولية الاجتماعية من خلال البعد الأخلاقي عن طريق وضع نظام لمحاربة الفساد الإداري بشتى أنواعه وتطبيق الدليل الأخلاقي من قبل جميع الموظفين في جميع نشاطاتهم، في حين يقوم الموظفون بإجراء ندوات واجتماعات مع عملاء المؤسسة. فنستنتج أن الموظف على استعداد لتحمل مسؤوليته تجاه المجتمع لكن بدون أن يتحمل تكاليف مالية وهذا يدل على أن الموظف في المديرية مستوى الدخل الذي يتقاضاه يغطي فقط احتياجاته الاجتماعية والشخصية ولا يستطيع أن يتخلى عن جزء منها ليتبرع به.

- بينت نتائج تحليل البعد القانوني في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة أن أهمية هذا المجال كانت بدرجة متوسطة، نجد أن التزام الموظفين بالمسؤولية الاجتماعية من خلال البعد القانوني باستجابتها لمطالب موظفيها القانونية كتوفير جميع حقوق العامل من خدمات اجتماعية كوسائل النقل من إلى العمل وتقديم تسهيلات للحصول على سكن والاعتراف كذلك بالنقابات العمالية وذلك عن طريق تأثير الموظفين عليها ونجد أيضا أن الموظفين يطبقون جميع القوانين الخاصة بالحماية من المخاطر المهنية والأمراض والحوادث الناتجة عن العمل. وهذا يدل على ثقافة الموظفين العالية ودرايتهم ووعيهم بحقوقهم وواجباتهم في المؤسسة وجرأتهم على المطالبة بها وحمايتها وكذلك على أن صوت النقابات العمالية أصبح مسموعا من طرف مدراء المؤسسات والحكومة.

- بينت نتائج تحليل البعد الاقتصادي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة أن أهمية هذا المجال كانت بدرجة متوسطة، فالموظف يتبنى المسؤولية الاجتماعية من خلال البعد الاقتصادي من خلال مساهمته في زيادة فوائد المؤسسة الاقتصادية ومن ثم الاقتصاد الكلي للدولة . ويتصف موظفي المديرية بالصدق في جميع تعاملاتهم الاقتصادية بيعا وشراء، وذلك لأن موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر لديهم رضا وولاء للمؤسسة ويريدون الأفضل لها والسعي لتحقيق نجاحها ونجاح الدولة الجزائرية ككل.

- بينت نتائج تحليل متغير المسؤولية الاجتماعية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة أن أهمية هذا المجال كانت بدرجة متوسطة، فنجد أن الموظفين لديهم روح المسؤولية الاجتماعية من خلال أغلب متغيراتها، وذلك لأن المؤسسة أصبحت تدرك أهمية المسؤولية الاجتماعية وما مدى الفوائد التي تعود عليها من خلالها وهي تسعى إلى غرسها لدى الموظفين.

- بينت النتائج التحليل أن هناك اختلاف في وجهات نظر الموظفين حسب سنهم فيما يتعلق بتبني البعد الاقتصادي في المديرية على الرغم من أن الموظفين في كل الفئات العمرية ماعدا الأكبر من 50 سنة لديهم موافقة حول البعد الاقتصادي، وهذا يدل على أن كبار السن عموما أدنى موافقة من الموظفين الأكبر سنا. وهذا يفسره أن أغلب الموظفين في المؤسسة هم شباب أقل من 49 سنة والجيل الشباب لديه ثقافة منفتحة على ثقافات العالم الخارجي وسياساته فهو

يدرك جيدا معنى تبني البعد الاقتصادي في المؤسسة وما الأهمية التي تجنيها المؤسسة منه وما الفوائد التي تعود على المجتمع ككل، وذلك من خلال مساهمة الموظف في زيادة فوائد المؤسسة الاقتصادية ومن ثم الاقتصاد الكلي للمؤسسة وسعيه الدائم لتحسين قدراته وذلك لرفع من القدرات الإنتاجية للمؤسسة ويرى الموظفين أن الأجر الذي تقدمه المؤسسة لهم كافي لتلبية احتياجاته وهذا عكس الموظفين الأكبر سنا الذين يرون أن الأجر لا يغطي احتياجاتهم ربما لكبر حجم عائلاتهم وتزايد احتياجاتهم .

بيت نتائج الدراسة أن الأقل خبرة في المؤسسة هو الأثر موافقة على تبني البعد الاقتصادي في المؤسسة وذلك لأن الموظفين الأكثر خبرة هم كبار السن فهم في طريق التقاعد فتكون نظرتهم للأمور تختلف عن النظرة الشباب الطموح المتحمس لخدمة المؤسسة والمجتمع .

### المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات:

- بينت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية أن هناك دور للمتغير المستقل (التسويق الداخلي) في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة وذلك لأن المؤسسة محل الدراسة تدرك جيدا أن التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة التي تهتم بشكل مباشر برضا الموظف وراحته في الوظيفة التي يعمل بها لذا استغللت هذه النقطة في التأثير عليه من أجل تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لديه .
- بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى أنه لا يوجد دور لبعده التدريب في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة، وذلك لأن التدريب من وجهة نظر موظفي المؤسسة هو متعلق بمجال الوظيفة ولا يمكن أن يؤثر عليه من خلاله. والتدريب في المديرية هو تدريب تقليدي وفي ظروف معينة ويكتسب منه الموظف فقط معلومات جديدة عن عمله وهو من أبسط حقوقه .
- بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية أنه لا يوجد دور لبعده التحفيز في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة، لأن الموظفين يعتبرون نظام التحفيز في المؤسسة غير عادل لذلك لا يتم التأثير عليهم ببعده التحفيز.
- بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أنه لا يوجد دور لبعده التمكين في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة، وذلك لأن التمكين من وجهة نظر الموظفين هي وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليس لكسب رضا الموظفين.
- بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة أنه لا يوجد دور لبعده التوجه نحو الزبون في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة، وذلك لأن الموظفين يعتبروا خدمة الزبون بشكل جيد هي من بين المهام الموكلة لهم والسبب الوحيد لبقائه في وظيفته ولا تحفزه على تحمل مسؤوليته تجاه المجتمع.

- بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة أن هناك دور لبعده التنسيق والتكامل بين الوظائف في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة، وذلك لأن الموظفين يعتبرون أن اهتمام المؤسسة بالاتصال الداخلي وحرصها على وصول المعلومات الخاصة بالعمل لكل موظف في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح وسهر المؤسسة على الاستجابة لحاجات ورغبات الموظف هي الوسيلة الناجحة للتأثير عليه لتعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لديه فالمشكلة في جميع المؤسسات الجزائرية هي مشكلة التواصل فإذا تمكنت المؤسسة من تحقيق هذا العنصر استطاعت أن تحقق رضا الموظف وبالتالي التأثير عليه. فإن الاتصال هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي.

### المطلب الثالث : توجهات للبحوث المستقبلية.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الحالية، يقدم الباحث مجموعة من التوصيات للمديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة والتي انبثقت من المجالات الأكثر ضعفا وأظهرتها الدراسة، وهي ضرورة إعطاء الشركة أهمية للمجالات الآتية:

- معظم المؤسسات لا تولي موضوع التسويق الداخلي الاهتمام الكافي وذلك عليها التركيز عليه أكثر من خلال التركيز على العناصر البشرية العاملة واستخدام الأساليب الإدارية المعاصرة بالنسبة لاختيار وتعيين العاملين وترقيتهم وتحفيزهم وإعطائهم أولوية خاصة لمسألة تدريبهم بما يتوافق مع التقدم والتطور العلمي وتحقيق التفاعل الإيجابي واكتساب رضا العاملين والزبائن.
- على المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة تطبيق استراتيجيات التسويق الداخلي بأبعاده الخمسة، وهذا عن طريق احترام حقوق الموظفين وكسب رضاهم، فاحترام حقوق العاملين يجعلهم أكثر ولاء ويجفزههم على العمل ويزيد الثقة بين العاملين وإدارة المؤسسة ويستقطب الكفاءات، وهذا ينعكس على شكل زيادة في إنتاجية العمل وتوليد مزيد من الأرباح. ويمكن القول بأن ارتفاع مستوى ولاء العاملين للمؤسسة التي يعملون فيها يعد من أهم الوسائل التي تعزز بها روح المسؤولية الاجتماعية لدى موظفيها.
- على المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة، انتهاج سياسة تدريب ناجحة مبنية على دراسات حقيقية تمس فعلا احتياجات الموظفين وتحقق لهم وللمؤسسة منافع كبيرة ولا تكون هدرا للموارد المادية والمالية فقط.
- يجب أن يكون هناك نظام عادل للحوافز والمكافآت والترقيات فتكون ترقيات مبنية على الأقدمية وكذلك مكافآت وترقيات مبنية على العمل الإبداعي الذي يحقق قيمة مضافة للمؤسسة.
- على المؤسسة مضاعفة الاهتمام بمسؤوليتها الاجتماعية بإدراجها ضمن أهدافها الإستراتيجية والحوار مع جميع الأطراف ذات المصلحة.

- من المفيد جدا أن يكون أحد معايير تقييم المؤسسات هو مستوى أدائها للمسؤولية الاجتماعية . وأن يكون هناك تفريق وتمييز بين المؤسسات بناء على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية من عدمه، ومكافأة تلك الشركات ذات الالتزام الاجتماعي وتمييزها وتحفيزها. وهكذا يكون للمؤسسات دافع كبير لتعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى موظفيها.
- ويمكن تحفيز المؤسسات على القيام بمسؤولياتها الاجتماعية من خلال:
  - استبعاد التبرعات والمساهمات الاجتماعية للشركات المقدمة لمؤسسات البحث العلمي والصناديق والجمعيات الخيرية من الوعاء الضريبي بشرط أن لا تزيد عن نسبة محددة من الأرباح الصافية، مثلا 10%.
  - تقديم جوائز معنوية للشركات التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية (إطلاق جائزة وطنية للمسؤولية الاجتماعية)
  - يمكن اعتماد جائزة سنوية للمسؤولية الاجتماعية من قبل جهة حكومية (وزارة المالية مثلا) لتشجيع الشركات على تنفيذ برامج ذات فائدة مجتمعية وعلى إتباع أفضل الممارسات التي تساهم في اغناء القيمة الاجتماعية لنشاطاتها بما يعزز قدراتها التنافسية.
- إعطاء مزيد من الاهتمام للبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين في هذه المؤسسة فأحد عوامل نجاح المؤسسات واستمراريتها واستدامة تقدمها هو الاهتمام بالبعد الاجتماعي للعاملين، فلدى أغلب المؤسسات الناجحة عالميا برامج وسياسات اجتماعية تجاه العاملين فيها وتجاه المجتمع المحلي الذي تنشط فيه ويتمتع الموظفون في هذه المؤسسات برضا وظيفي مرتفع مما ينعكس إيجابا على إنتاجية الموظفين وبالتالي على الشركة ككل .
- معظم الموظفين في المؤسسات الجزائرية لا يدركون أهمية الاستبانة في دراسة الباحث، فيجب على الباحث قبل توزيعه الاستبانة شرح للموظفين موضوع الدراسة والغرض منها بشكل مفصل، وذلك لإزالة الغموض لدى المبحوثين إدراكهم بشكل جيد أهمية إجاباتهم نتائج الدراسة.

## خلاصة الفصل:

تم من خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة، وذلك بإسقاط العناصر النظرية على أرض الميدان من خلال أخذ المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة نموذجا ، وهذا من أجل اختبار فرضيات البحث، فهذا الفصل يهدف إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت في هذا البحث، من حيث أسلوب الدراسة وتصميمها، وطرق جمع البيانات وتحديد مجتمع الدراسة، وكذلك مراحل تطور الاستبانة وإجراءات توزيعها، ومن ثم تحديد أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج، وتوصلت الدراسة إلى أن بعد المسؤولية الاجتماعية يفسرها بعد واحد فقط من أبعاد التسويق الداخلي وهو التنسيق والتكامل بين الوظائف، بينما لا يوجد دور لكل من التدريب والتحفيز والتمكين والتوجه نحو الزبون في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة. كما قدمت الباحثة في هذا الفصل مجموعة توصيات للمديرية تتمحور حول نموذج الدراسة الحالية.

الخاتمة

### الخاتمة

لقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين، باعتبار أن المفهومين لهما أهمية إستراتيجية من أجل بقاء ونمو المؤسسة في ظل التطورات التي يشهدها الاقتصاد العالمي، كما تم القيام بدراسة المفهومين في مؤسسة اقتصادية جزائرية وهي المديرية العمليية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة.

فمن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن التسويق الداخلي تلجأ إليه المؤسسة من أجل خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المؤسسة تتصف بروح معنوية عالية، وإحساس مهم بالمسؤولية مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا العاملين، وبناء بيئة تنظيمية مستقرة تؤثر إيجابياً في تحقيق أهداف المنظمة ومن ثم تقديم أحسن الخدمات للزبون في ظل الظروف البيئية المتغيرة في حاجاته ورغباته، كما أن التسويق الداخلي من أهم الأمور التي تضمن للشركة ميزة تنافسية مستمرة لا يستطيع المنافسون تقليدها، حيث يتم معاملة الموظفين كعملاء للشركة لأن رضاهم يولد رضا العملاء.

كما توصلت الدراسة إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات أصبح اليوم يأخذ حيزاً ومساحة كبيرة من الأهمية على جميع الأصعدة والمجالات المحلية، ويحظى باهتمام رفيع المستوى من قبل المؤسسات الاقتصادية لكونه يعمل على التحسين من مستوى المعيشة والارتقاء برفاهية المجتمع، إلا أنه لم يتفق على إعطاء تعريف واضح ودقيق يكتسب من خلاله قوة إلزام محلية ودولية، إلا أن أغلب الباحثين يقدمونها على أنها الطريقة التي يجب أن تعمل بها المؤسسات لدمج الاهتمامات والقضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في صنع القرار واستراتيجياتها وسياساتها ل يتم تطبيق أحسن الممارسات، هذه الممارسات في نهاية الأمر تعتبر أهم أدوات تحقيق التنمية.

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن استخدام التسويق الداخلي من أجل تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية هو أمر ممكن لكنه جد معقد، لأنه لكلا المفهومين خصائص متعددة الأبعاد، لهذا توجد مجموعة من العناصر وأدوات التي تدفع المؤسسة بالقيام بعملية التسويق الداخلي مع مسؤوليتها الاجتماعية، أهمها التدريب، التحفيز، التمكين، التوجه نحو الزبون، التنسيق والتكامل بين الوظائف.



## الخاتمة

وقد سلطت الدراسة التطبيقية الضوء على دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين

في المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة، ومن أبرز النتائج المتوصل إليها مايلي:

- قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أن هناك دور للتسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة.
- رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أن هناك دور للتدريب في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة.
- رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أن هناك دور للتحفيز في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة.
- رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أن هناك دور للتمكين في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة.
- رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أن هناك دور للتوجه نحو الزبون في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة.
- قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أن هناك دور للتنسيق والتكامل بين الوظائف في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى موظفي المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي تساعد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومن بينها مؤسسة اتصالات الجزائر من أجل تبني التسويق الداخلي بالطرق الناجعة وترسيخ مبادئ وأبعاد المسؤولية الاجتماعية، وإقامة تغير تنظيمي بتبني نمط إداري متكامل ينصب نحو البعد الاجتماعي والبيئي للمؤسسة، وكذلك بعدها الاقتصادي وهذا يتركز على تطبيق التسويق الداخلي من خلال التدريب والتحفيز والتمكين والتوجه نحو الزبون والتنسيق والتكامل بين الوظائف ومنه إقامة مسعى خاص للمسؤولية الاجتماعية بفضله التسويق الداخلي.

- أفاق البحث:

يعتبر مفهومي التسويق الداخلي والمسؤولية الاجتماعية من المواضيع الحديثة والهامة سواء على المستوى الكلي أو الجزئي التي ينبغي التعمق فيها والقيام بالعديد من الدراسات حولها، وإعطاءها مزيد من الأهمية بالنسبة للأبحاث العربي والجزائرية على وجه الخصوص .

ومن هذا المنطلق، فإن لهذا الموضوع أفاقا تتجه نحو التعمق في هذين المفهومين ، وفي القطاع الخدمي في الجزائر، وذلك فيما يخص :

- دراسة دور التسويق الداخلي في تحقيق البعد الخيري لدى الموظفين في المؤسسة الاقتصادية .
- دراسة مساهمة إبداع الموظفين في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية.
- دراسة دور التنسيق والتكامل بين الوظائف في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية.
- دراسة مقارنة لواقع قطاع الاتصالات بين الجزائر و دول أخرى .

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع :

### الكتب :

- 1- أحمد شيبات، الإحصاء الوصفي، دار الهنا للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، قسنطينة، 2005 .
- 2- إيمان حسن حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 3- ثامر ياسر البكري، التسويق والمسؤولية الاجتماعية، دار هائل للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2017.
- 4- حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009.
- 5- شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع الأردن، 2008 .
- 6- طاهر محسن منصور الغالي ، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2008 .
- 7- فيليب كوتلر، نانسي لي، ترجمة علا أحمد إصلاح، المسؤولية الاجتماعية للشركات، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية للنشر ، القاهرة. مصر، 2005.
- 8- محمد الصيرفي، المسؤولية الاجتماعية للإدارة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 9- محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2008.
- 10- نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

### الرسائل والأطروحات :

- 1- أفطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة: مجموعة من الفنادق الجزائرية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014.
- 2- الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة: سوناطراك، (مذكرة لنيل شهادة ماجستير) في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد وتسيير البيئة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.
- 3- أمل إبراهيم أحمد الحاج، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي، من وجهة نظر موظفي البيع: دراسة حالة الاتصالات الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2010.
- 4- بلبالي عبد النبي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبون: دراسة حالة عينة من البنوك التجارية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص تسويق، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- 2010.

- 5- بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية: دراسة حالة لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، (رسالة ماجستير غير منشورة) تخصص تسويق، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2009.
- 6- الجريري، عماد الدين، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة في رضا الزبون: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة دمشق، 2006.
- 7- رائد ضيف الله الشرابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد: دراسة حالة العاملين في أمانة عمان الكبرى، (رسالة ماجستير غير منشورة) تخصص إدارة أعمال جامعة الشرق الأوسط-عمان-2001.
- 8- سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2009-2010.
- 9- سهام موسى دريالي، واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة الكادر الطبي والتمريضي في مستشفى الملك عبد الله الجامعي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- 2009-2010 .
- 10- ضيافي نوال، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان- 2009-2010.
- 11- فؤاد محمد حسين الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاسها على رضا المستهلك، دراسة تحليلية لآراء عينة من المنظمات المصنعة للمنتجات الغذائية في الجمهورية اليمنية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، اليمن، 2010.
- 12- محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسة الخدمية: دراسة حالة القطاع البنكي في الجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد -تلمسان- 2009-2010.
- 13- مقدم وهيب، تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري (رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه)، في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2013-2014.
- 14- محمد حسين عبد المحسن أبو سينية، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا، دراسة حالة: عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2013.
- 15- مهند المحمد، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة اقتصادية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص تسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009-2010.

## المجلات والدوريات:

- 1- أسعد حماد موسى أبو رمل ، علاء الدين محمد خلف أحمد، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 34، العدد 109، 2012.
- 2- العايب عبد الرحمن، مساهمة إدماج البعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في تطوير إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة: المؤسسات العمومية للتوظيف وفنون الطباعة-برج بوعرييج- مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد الحادي عشر، جوان 2012.
- 3- الواصل، "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 4- حداد شاكِر إسماعيل، اختبار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الأردنية، دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية، (المجلة الأردنية في إدارة الأعمال)، المجلد 4، العدد 4، 2008.
- 5- حسان ثابت حاسم، درمان سليمان صادق، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة الرافدين، مجلد 29، العدد 85.
- 6- شاكِر إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثرها على جودة الخدمة التعليمية، دراسة حالة: العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 4، العدد 23، 2011.
- 7- عبد الرضا بدرأوي الخماس، رأفت عواد موسى التميمي، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة: دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، 2004.
- 8- هبة نصار، المسؤولية الاجتماعية لقطاع الأعمال الخاص: دراسة استطلاعية، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية بجامعة القاهرة، العدد 14، 2000.
- 9- وفاء التميمي، واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في التسويق للشركات المنتجة لمستحضرات التجميل: دراسة حالة ميدانية مبنية على آراء مجموعة مديري شركات إنتاج مستحضرات التجميل، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 3، 2001.

## المؤتمرات والملتقيات:

- 1- أبو بكر أحمد بوسالم، زكريا مطلق الدوري، المسؤولية الاجتماعية والبيئية كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، الملتقى الدولي الثالث جامعة بشار حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي 14-15 فيفري 2012.
- 2- أم كلثوم جماعي، سمير بن عبد العزيز، الركائز الأساسية لمناخ المسؤولية الاجتماعية، في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث جامعة بشار، حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي 14-15 فيفري 2012.
- 3- العايب عبد الرحمن، بقة الشريف، إشكالية إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كمدخل لممارسة المسؤولية الاجتماعية من طرف منظمات الأعمال في الجزائر: حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية للتوظيف، الملتقى الدولي الثالث: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي: 14-15 فيفري 2012.
- 4- العرابي مصطفى، طروبيا نذير، عرض تجارب الدول و منظمات الأعمال الرائدة و الحائزة على جوائز المسؤولية الاجتماعية، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم 14-15 فيفري 2012.
- 5- ألعيداني إلياس، علي عبد الله، المنظمة المعاصرة بين إشكالية الوصول للأهداف الإستراتيجية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية في ظل التحديات الراهنة، الملتقى الدولي الثالث حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار يومي 14-15 فيفري 2012.
- 6- بقدر عائشة، بكار آمال، المسؤولية الاجتماعية بين الإلزام والالتزام،- الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم 14-15 فيفري
- 7- بلعيد حياة، بلعابد نجاة، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم 14-15 فيفري 2012.
- 8- بن جيمة مريم، بن جيمة نصيرة ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة، الملتقى الدولي الثالث جامعة بشار حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي: 14-15 فيفري 2012.
- 9- بن عيشي بشير، بن عيشي عمار، أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة ، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم 14-15 فيفري 2012.
- 10- بودي عبد القادر، بن سفيان زهرة ، المسؤولية الاجتماعية المبادرة والشرعية، الملتقى الدولي الثالث ، جامعة بشار حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي 14-15 فيفري 2012.

- 11- بوشنافة أحمد، لعلمي فاطيمة، دور الإدارة المحلية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية عامل أساسي لتحقيق التنمية المستدامة، المؤتمر الدولي الثالث بعنوان : المسؤولية الاجتماعية و منظمات الأعمال، يومي 15-16 فبراير 2012.
- 12- تميزار أحمد، ضيايي نوال، التأصيل النظري لماهية المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال و العوائد المحققة من جراء تبنيها الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم 14\_15 فيفري 2012.
- 13- حمزة بن الزين، المسؤولية البيئية والاجتماعية للشركات البترولية:دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2015.
- 14- حميد عبد النبي الطائي، تحليل العلاقة التفاضلية بين الذكاء التسويقي والتسويق الداخلي وأثرها على رضا العاملين: دراسة حالة فنادق عمان، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر، ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردن، 23-26 نيسان 2012.
- 15- زايد بلقاسم، مقدم وهيبية، تقييم ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار ، يومي 14-15 فيفري 2012.
- 16- زايد مراد ، المسؤولية الاجتماعية للشركات في ظل المتغيرات العالمية - حالة الجزائر- الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم 14\_15 فيفري 2012.
- 17- زكية مقري، عبد الحكيم بليزك، أثر تبني المسؤولية الاجتماعية على تنمية الموارد البشرية:دراسة حالة ميدانية بمؤسسة نفضال مقاطعة باتنة، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي 14-15 فيفري 2012.
- 18- شليل عبد الطيف ، عياد سيدي محمد، دور منشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الدولي الثالث جامعة بشار حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي 14-15 فيفري 2012.
- 19- صادق زهراء، سليمان الياس، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في حماية المستهلك، المؤتمر الدولي الثالث بعنوان : المسؤولية الاجتماعية و منظمات الأعمال، يومي 15-16 فبراير 2012.
- 20- صديقي خضرة، المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم 14\_15 فيفري 2012.
- 21- عبد السلام مخلوفي، تأثير معايير المسؤولية الاجتماعية على نشاط الشركات متعددة الجنسيات، الملتقى الدولي الثالث بجامعة بشار حول:منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي 14-15 فيفري 2012.



- 22- عجيلة محمد، شنيني عبد الرحيم، فعالية محاسبة المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال - مفاهيم وأسس - الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم 14\_15 فيفري 2012.
- 23- عدمان مريزق ، زويطة محمد صالح، سبل تفعيل الشراكة بين قطاع الأعمال والقطاع الخيري لدعم المسؤولية الاجتماعية، المؤتمر الدولي الثالث بعنوان : المسؤولية الاجتماعية و منظمات الأعمال، يومي 15-16 فبراير 2012.
- 24- عراية رابح، بن داودية وهيبية، المسؤولية الاجتماعية للشركات ودورها في التنمية : عرض تجارب بعض الشركات الأجنبية، الملتقى الدولي الثالث جامعة بشار حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي: 14-15 فيفري 2012.
- 25- عزاوي عمر، مولاي لخضر عبد الرزاق ، بوزيد سايح ، دوافع تبني منظمات الأعمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كميّار لقياس الأداء الاجتماعي، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم 14\_15 فيفري 2012.
- 26- علوي فاطمة، المسؤولية الاجتماعية بين المبادرة والشرعية، الملتقى الدولي الثالث بجامعة بشار حول: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يومي 14-15 فيفري 2012.
- 27- عنابي بن عيسى، فاطمة الزهرة قسول، إدارة السلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم 14\_15 فيفري 2012.
- 28- عيشوش خيرة، كرزايي عبد الطيف، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في إطار أخلاقيات الأعمال، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم 14\_15 فيفري 2012.
- 29- فاطمة الزهراء عراب، المسؤولية الاجتماعية للاستثمار الأجنبي المباشر ودورها في التنمية في الدول النامية، الملتقى الدولي الثالث حول : منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية جامعة بشار يومي 14-15 فيفري 2012.
- 30- قادري محمد، المسؤولية الاجتماعية للشركات المتعددة الجنسيات في البلدان النامية بين الواقع والتحديات، الملتقى الدولي الثالث حول : منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، جامعة بشار، يومي 14-15 فيفري 2012.
- 31- قويدري محمد، دولي سعاد، نحو صناعة سياحية في إطار رؤية تنموية مستدامة ومسؤولية، ملتقى الدولي الثالث، حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي 14-15 فيفري 2012.
- 32- منصف شرقي، دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات العمال : دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي 14-15 فيفري 2012.

- 33- محمد فلاق، قدور بنافلة، المسؤولية الاجتماعية: دراسة حالة لشركات الاتصالات الجزائرية، الملتقى الدولي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية، يومي 14-15 فيفري 2012.
- 34- نوري منير، جلط إبراهيم، واقع وأفاق توجه شركة تويوتا TOYOTA نحو إنتاج المنتجات الصديقة للبيئة، الملتقى الدولي الثالث بعنوان: منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية يوم 14\_15 فيفري 2010.
- 35- يوسفات علي، بودي عبد الصمد، مدى تبني عناصر المسؤولية الاجتماعية في شركة سونلغاز (ولاية أدرار)، المؤتمر الدولي الثالث بعنوان : المسؤولية الاجتماعية و منظمات الأعمال، يومي 15-16 فبراير 2012.

### المراجع الأجنبية:

- 1- Buber, R., "Model Building on Internal Marketing: An Exploratory Study by GABEK", ANZMAc, 2011.
- 2- Dr Ioanna Papasolomou, Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective, Dr Haris Kountouros, Journal Management, 2004.
- 3- David Grayson, M. Isabel Sanchez-Hernandez using internal marketing to engage employees in corporate responsibility, Journal of Business Ethics, 2001.
- 4- Daniel Korschum, Corporate Social Responsibility as an Internal Marketing Strategy, Journal of Business Ethics, 2007.
- 5- Minisi, M.A., "The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority", Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes, University of Pretoria, 2005.
- 6- Zikmund, W. (2003), "Business Research Methods". Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth, 2003.
- 7- Farzad, A., "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran", Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology, 2007.
- 8- Sekaran, U., "Research Methods for Business a Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004.
- 9- Brayman, A., (1984), « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984.

### المواقع الإلكترونية:

1. [https://www.guve\(md24.net\)](https://www.guve(md24.net)).
2. <https://ar.scribd.com>.
3. <https://www.tahasoft.com>.



## الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.

المبحث الأول: التسويق الداخلي.

المطلب الأول: مدخل للتسويق الداخلي.

المطلب الثاني: أساسيات حول التسويق الداخلي.

المطلب الثالث: تبني التسويق الداخلي.

المبحث الثاني: المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: مدخل للمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الثاني: أساسيات حول المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الثالث: ارتباط المسؤولية الاجتماعية بأصحاب المصلحة.

المبحث الثالث: دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين.

المطلب الأول: علاقة التسويق الداخلي بالمسؤولية الاجتماعية.

المطلب الثاني: دور أبعاد التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة ونموذج الدراسة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (مؤسسة اتصالات الجزائر).

المبحث الأول: منهجية الدراسة .

المطلب الأول: أسلوب الدراسة

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة.

المبحث الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة في المؤسسة .

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.

المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة في المؤسسة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: تفسير نتائج الدراسة.

المطلب الأول: تفسير نتائج تشخيص المتغيرات.

المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات .

المطلب الثالث: توجيهات للبحوث المستقبلية.

الخاتمة.



الملاحق

الملحق (B): قائمة المحكمين.

المحكم	الرتبة	جامعة الارتباط
أفطي جوهرة	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة
قريشي محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة
داسي وهيبة	أستاذ محاضر أ	جامعة بسكرة