

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الموضوع :

أثر التسويق الداخلي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة فندقية

دراسة حالة فندق ماريوت - قسنطينة -

اشراف الأستاذة :

بن صالح ماجدة

اعداد الطالب :

قيديري هشام

شكر وتقدير

اللهم حمدا كثيرا ... أعطيتنا حين حرمننا الناس وسترتنا حين فضحنا الناس ووهبتنا من
لدنك الرحمة وفتحت لنا الأبواب دون حساب، استغنيننا عن عبادتك فغفرت لتقصيرنا
ويسرت لنا بغفرانك فجاء فؤادنا قيسا من نورك فأملنا فيك لا يخيب وثقتنا بك فأهدنا
صراطك المستقيم.

بعد شكر الله لا ننسى أن أقدم خالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة على المذكرة
"بن صالح ماجدة" التي لم تبخل عليا بالتوجيهات والنصائح والآراء القيمة ومهما قلت
فلن أوفي لها الشكر والتقدير.

ولا يفوتنا أن نقدم كلمات الشكر والاحترام إلى كل عمال فندق ماريوت – قسنطينة -
وخاصة عبد العالي عوادي الذي لم يبخل علينا في انجاز مذكرتنا
وفي الأخير نتمنى أن لا يكون هذا العمل آخر أعمالنا بل بداية نجاحنا.



اهداء

إلى منهل الحب والعطاء إلى همس يخالج أركان قلبي بينبوع المحبة والحنان، إلى سكن القلب والروح إلى العطر الإلهي والصوت الندي إلى من سهرت الليالي لتضيء درب حياتي واحتملت معي نتائج كفاحي أُمي الحبيبة أدامها الله

إلى عظيم الآباء وقوي الآراء إلى من كافح السنون إلى من يرتاح في عبق العيون إلى من يحارب على أنفاس الممل وركود الأيام ليرى رقصات السعادة على وجهي، إلى من علمني معنى الكفاح وأرشدني إلى طريق النجاح، إلى أقرب الناس أبي حفظه الله

إلى من يشاركني عطف أبي وحنان أُمي إخواني وأبنائهم، إلى جدتي الحنونة حفظها الله، إلى من رافقوني في سفينة الإبحار نحو النجاح،

إلى كل عمال فندق ماريوت - قسنطينة -

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
I	شكر و تقدير .
II	اهداء .
III	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول .
IX	قائمة الأشكال .
X	قائمة الملاحق.
أ	مقدمة الموضوع.
1	الفصل الاول : التسويق الداخلي.
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الاول : مدخل التسويق الداخلي.
3	المطلب الاول: مفهوم التسويق الداخلي و مراحل تطوره .
11	المطلب الثاني: خصائص ومرتكزات التسويق الداخلي.
12	المطلب الثالث :أهمية و أهداف التسويق الداخلي.
18	المبحث الثاني : استراتيجية تطبيق التسويق الداخلي و ابعاده.
18	المطلب الاول : مفهوم استراتيجية التسويق الداخلي و مكوناتها.
19	المطلب الثاني: أبعاد التسويق الداخلي.
24	المطلب الثالث : أهداف ونتائج تطبيق استراتيجية التسويق الداخلي.
26	المبحث الثالث : نماذج وإجراءات التسويق الداخلي و علاقته ببعض المفاهيم الإدارية.
26	المطلب الاول : نماذج تنفيذ التسويق الداخلي.
32	المطلب الثاني : إجراءات التسويق الداخلي.

فهرس المحتويات

36	المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية.
40	خلاصة الفصل.
42	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية.
43	المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية و تطورها التاريخي.
43	المطلب الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية.
45	المطلب الثاني : التطور التاريخي للثقافة التنظيمية.
47	المطلب الثالث : أهمية ومكونات الثقافة التنظيمية.
52	المبحث الثاني : مرتكزات الثقافة التنظيمية .
52	المطلب الأول : خصائص و انواع الثقافة التنظيمية.
56	المطلب الثاني : أبعاد الثقافة التنظيمية.
58	المطلب الثالث : مستويات الثقافة التنظيمية.
64	المبحث الثالث : استراتيجية و مراحل و تاثير الثقافة التنظيمية .
64	المطلب الأول : استراتيجية تكوين الثقافة التنظيمية.
67	المطلب الثاني : مراحل ترسيخ الثقافة التنظيمية.
68	المطلب الثالث : تأثير الثقافة التنظيمية .
73	خلاصة الفصل .
74	الفصل الثالث : منهجية الدراسة الميدانية و خطواتها الاجرائية.
75	مقدمة الفصل.
76	المبحث الأول: تقديم عام لفندق ماريوت -قسنطينة-.
76	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
80	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لفندق ماريوت -قسنطينة- .
82	المطلب الثالث : الخدمات التي يقدمها الفندق.

فهرس المحتويات

91	المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية.
91	المطلب الأول: منهج الدراسة.
94	المطلب ثاني: حدود الدراسة.
99	المطلب الثالث: خصائص أفراد مجتمع و عينة الدراسة.
	المبحث الثالث: أداة الدراسة
	المطلب الأول: بنية أداة الدراسة
94	المطلب الثاني: التناسق الداخلي لأداة الدراسة
99	المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية
101	خلاصة الفصل.
102	الفصل الرابع : تحليل و تفسير نتائج الدراسة.
103	مقدمة الفصل
104	المبحث الأول: مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التسويق الداخلي
104	المطلب الأول: الاتصال الداخلي
106	المطلب الثاني : التحفيز
108	المطلب الثالث : التدريب و التكوين
	المطلب الرابع : التمكين
	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة
	المطلب الأول: تحليل نتائج الثقافة التنظيمية بفندق ماريوت -قسنطينة-
	المطلب الثاني: تفسير إجابات الأفراد حول المحور الثاني "الثقافة التنظيمية " بفندق ماريوت -قسنطينة-
	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
	المطلب الأول: التعريف بنموذج الدراسة

فهرس المحتويات

	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
	خلاصة الفصل
	خاتمة الموضوع
	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	مقاربات التسويق الداخلي	01
	أهداف التسويق الداخلي	02
	عمليتي اختيار العاملين بالمؤسسة	03
	استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة	04
	توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس	05
	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	06
	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	07
	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة	08
	توزيع ليكارت الخماسي	09
	معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات محاور الدراسة	10
	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات ابعاد التسويق الداخلي والدرجة الكلية للبعد	11
	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات ابعاد التسويق الداخلي والدرجة الكلية للبعد	12
	إجابات أفراد عينة فندق ماريوت -قسنطينة- حول عبارات النوع الأول للتسويق الداخلي	13

14	إجابات أفراد عينة فندق ماريوت -قسنطينة- حول البعد الثاني من للتسويق الداخلي "التحفيز"
15	إجابات أفراد عينة فندق ماريوت -قسنطينة- حول البعد الثالث من للتسويق الداخلي " التدريب و التكوين "
16	إجابات أفراد عينة فندق ماريوت -قسنطينة- حول البعد الرابع من للتسويق الداخلي " التمكين "
17	مدى توفر الأبعاد الإستراتيجية للتسويق الداخلي بفندق ماريوت -قسنطينة-
18	إجابات أفراد عينة فندق ماريوت -قسنطينة- حول عبارات المحور الثاني "الثقافة التنظيمية"
19	نتائج اختبار (كولموقوروف سيميرنوف) لفندق ماريوت -قسنطينة-.
20	نتائج تقديرات معلمات النموذج الخطي لفندق ماريوت -قسنطينة-.
21	نتائج اختبار فيشر لنموذج عينة فندق ماريوت -قسنطينة-.
22	معامل التحديد لنموذج الدراسة.
23	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق في اجابات الأفراد حول المحور الأول " التسويق الداخلي " .
24	للفروق في إجابات الأفراد حول (ANOVA) نتائج اختبار تحليل التباين المحور الثاني " الثقافة التنظيمية "

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	نموذج بييري في التسويق الداخلي	01
	نموذج كرونروس في التسويق الداخلي.	02
	نموذج رفيق و أحمد للتسويق الداخلي	03
	المكونات الأساسية لثقافة المنظمة	04
	مستويات الثقافة التنظيمية حسب Herman	05
	مستويات ثقافة المنظمة حسب Turner	06
	مستويات ثقافة المنظمة حسب Schein	07
	مستويات ثقافة المنظمة حسب Johan & Faycal Benchemam	08
	آلية تكوين ثقافة المنظمة و المحافظة عليها	09
	تأثير الثقافة على نجاح المنظمة	10
	الهيكل التنظيمي لفندق ماريوت	11
	توزيع افراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	12
	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن	13
	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	14
	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة	15

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	استبيان الدراسة
02	قائمة محكمي الاستبيان
03	طلب اجراء الدراسة الميدانية

مقدمة الموضوع

لقد أصبحت وظيفة التسويق ليست الوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع و حسب و لكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين و تعدهم زبائن داخليين في سوقها الداخلي ، تقدم لهم المنافع و الخدمات و تعمل على رفع قدراتهم و مهاراتهم و من ثم تحسين مستوى أدائهم ، ولقد أدركت العديد من المنظمات و خاصة الخدمية منها المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي حيث من خلال التسويق الداخلي تحصل المنظمة على أفراد عاملين ذات قدرات و مهارات عالية وقادرين على تحمل المسؤولية و تقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة إلى الزبائن و هذا نتيجة رضاهم و وعيهم بثقافتهم التنظيمية ، حيث انه من المعلوم أن رضا الزبائن الخارجين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين وخصوصا العاملين الذين لهم احتكاك مباشر مع الزبائن و من هنا فان التسويق الداخلي يعد متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح و يعد قاعدة لترسيخ أن الموظفين في المنظمة كعملاء لها وضرورة التعامل معهم على أنهم مصدر الأفكار المهمة لعملية تطوير المنتجات الجديدة و هذا الذي سيمكن المنظمة من الاستمرار وتكون اقوى مع مرور الزمن وذلك بسبب القدرات الجوهرية التي تمتلكها المنظمة من خلال هؤلاء الأفراد العاملين ، بالإضافة أن استراتيجية التسويق الداخلي تعد وظيفة إدارية لتحقيق أهداف المنظمة ومن ثم زرع ثقافة المنظمة في عمالها والتي تعبر هوية المنظمة و موظفيها.

ويعتبر موضوع الثقافة التنظيمية أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الاعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الاعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها، فالمؤسسات الاقتصادية التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والانتماء للمؤسسة، مما يساهم في رفع أداء المنظمة و يحقق الإشباع لحاجات و رغبات موظفيها .

وعلى هذا الأساس فان في هذه الدراسة سوف يتم البحث و الكشف عن أثر التسويق الداخلي على الثقافة التنظيمية و ذلك من خلال تبني أساليب علمية حديثة من أجل رفع مستوى مهارات و قدرات العاملين وزيادة وعيهم و إدراكهم بالدور المنوط في تحقيق أهداف المنظمة و تحسين مستوى الأداء مما ينعكس على الرضا الوظيفي للعاملين .



1. أهداف الدراسة:

- إن الهدف الرئيسي لهاته الدراسة هو تحديد أثر التسويق الداخلي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
- كما تسعى هاته الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- ✓ التعرف على مدى إطلاع موظفي المؤسسة محل الدراسة على مدى تطبيق إستراتيجيات التسويق الداخلي وتنوعها؛
 - ✓ تسليط الضوء على واقع تطبيق إستراتيجيات التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة في الوقت الحالي، وإمكانية تطبيقها مستقبلا.
 - ✓ إختبار أنموذج الدراسة.

2. أهمية الدراسة:

- ✓ تحاول هاته الدراسة المساهمة في تحقيق النجاح المستمر للفنادق الجزائرية، لما لهاته المؤسسات من أهمية في تحسين مستوى الرفاهية وتحقيق عوائد بالعملة الأجنبية، كما أنها تعد صورة عاكسة للمستوى الثقافي والإجتماعي للجزائر.
- ✓ إن تبني التسويق الداخلي يساهم في تحقيق العديد من المخرجات الايجابية للمؤسسة من جهة، كما يساعد المؤسسة على تغيير ثقافتها التنظيمية وتبني أي فلسفة جديدة، وقد أكدت الدراسات أن أهم أسباب فشل تبني التسويق الداخلي هو عدم فهم المدراء لهذا المفهوم، لذلك سيكون لهاته الدراسة أهمية معتبرة في فهم وتبني فلسفة التسويق الداخلي.
- ✓ كما تكمن أهمية الدراسة من كونها إحدى المحاولات التي تدرس أحد المواضيع التي ترتبط بعمل المؤسسات الخدمية، خاصة الفندقية منها، والمتمثل بالتسويق الداخلي، لا سيما أن التداخل بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية كان سببا للجدل بين الكثير من الباحثين.
- ✓ تكلمت الدراسات عن التوجه التسويقي الخارجي ونتائجه على المنظمة، إلا أنها لم تهتم بنتائج تبني توجه تسويقي داخلي وهو ما ستحاول هاته الدراسة التركيز عليه.

✓ قد تفيد هاته الدراسة المهتمين في القطاع الخدمي من خلال تبني نتائج الدراسة، كما قد توفر أفكارا جديدة للباحثين الأكاديميين بغرض مواصلة البحث في الموضوع، وتقديم إضافات علمية جديدة.

3. أسباب إختيار موضوع الدراسة:

يمكن تقسيم مبررات ودوافع إختيار موضوع الدراسة إلى شقين رئيسيين، وهما دوافع ذاتية وأخرى موضوعية كما يلي:

أ. الدوافع الذاتية: وتتمثل فيما يلي:

• إن موضوع الدراسة يندرج ضمن إختصاص الباحث ومجال تكوينه، خاصة وأنه يتناول الحديث عن واحد من أحدث المواضيع في مجال إدارة الأعمال والتسويق ألا وهو التسويق الداخلي، كما أنه يناقش تأثيره على الثقافة التنظيمية، والذي يعد من المواضيع التي يطمح الباحث إلى التعمق في دراستها وتحليلها حاضرا ومستقبلا؛

• لدى الباحث ميول للبحث أكثر في مفهوم التسويق الداخلي نظرا لأهمية هذا الموضوع من جهة، كما أنه ليس بالمفهوم الجديد وإنما هو فلسفة جديدة من جهة أخرى، ويتتبع كيفية تكوّن هذه الفلسفة يجد الباحث نفسه قادرا على إعطاء إضافات جديدة حتى خارج هذا المفهوم؛

• كما أن للباحث فضول في فهم العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية، لأن كل الدراسات السابقة، ورغم الإضافات المهمة التي قدمتها، إلا أنها لم تقدم جوابا كاف حول طبيعة العلاقة بينهما.

• الرغبة الشخصية في التحكم والتعمق أكثر في موضوع تبني التسويق الداخلي وآليات تفعيله وتعزيزه في بيئة الأعمال الجزائرية، وبالأخص معرفة أهم وأحدث الوسائل والأساليب الإدارية والتسويقية التي تساعد المدراء والمسؤولين على بناء ثقافة تنظيمية بين الموظفين بإستخدام تقنيات التسويق الداخلي؛

• الرغبة الشخصية في أخذ فكرة حول مستوى تطبيق تقنيات التسويق الداخلي في بيئة الأعمال الجزائرية من جهة، وكذلك محاولة إستقراء تأثير ذلك على الثقافة التنظيمية من جهة أخرى.

ب. الدوافع الموضوعية: وتتمثل فيما يلي:

• لقد تم الإهتمام بموضوع التسويق الداخلي لأن الباحث يعتقد أن تبني إستراتيجياته هو الحل المناسب للعديد من المشاكل التي تواجهها المؤسسات الخدمية الجزائرية ؛

- تهتم كل المؤسسات الإقتصادية بأدائها التسويقي ومزاياها التنافسية، لذلك فقد ركز الباحث على موضوع التسويق الداخلي لما له من مساهمة في تحقيق الأداء التسويقي الأفضل والميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية وفقا لما أكدته العديد من الدراسات؛
- يعد هذا الموضوع من الدراسات المهمة في ميدان إدارة الأعمال، إذ يتناول مجموعة المفاهيم التي لا تزال بحاجة إلى البحث.

4. محددات الدراسة:

- لقد واجهت هاته الدراسة عدة محددات (صعوبات) نذكر منها ما يلي:
- ✓ قلة الدراسات السابقة المحلية في هذا المجال خاصة الثقافة التنظيمية؛
 - ✓ قلة التقارير التي تبحث في واقع تبني إستراتيجيات التسويق الداخلي في الجزائر؛
 - ✓ جائحة كوفيد 19 العالمية وما نتج عنها من إجراءات الحجر والتباعد الإجتماعي وصعوبة الوصول إلى الجامعات والأساتذة والموظفين في مختلف الإدارات خاصة الفنادق.

5. حدود الدراسة:

- إقتصرت هاته الدراسة على إختبار متغير مستقل واحد وهو التويق الداخلي المراد معرفة مدى تأثيره على الثقافة التنظيمية كمتغير تابع، بالنسبة للحدود المكانية فنظرا لعدم إمكانية تغطية عدة فنادق وفي عدة ولايات من الوطن، ستقتصر الدراسة على فندق ماريوت كوستنتين الكائن مقره في ولاية قسنطينة.
- أما فيما يخص الحدود الزمانية فقد ركزت الدراسة على الإستبيان في المقام الأول، ورغم دعم تفسير نتائج الدراسة بالمقابلات، إلا أن مدة توزيع الإستبيانات وإجراء المقابلات إقتصرت على فترة زمنية إمتدت من أفريل 2021 م إلى جوان من نفس السنة، وبالتالي قد لا تأخذ النتائج بعين الإعتبار التغيرات التي يمكن أن تحدث في المؤسسة محل الدراسة بعد هاته المدة.
- أما الحدود البشرية فقد تمثلت في إقتصار عينة الدراسة على عدد من موظفي المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم 40 ، وهذا ما قد يخلق صعوبة في تعميم النتائج.

6. منهج الدراسة:

تم تصميم الدراسة الحالية اعتماداً على مجموعة خطوات بإتباع الطريقة الإفتراضية-الإستنتاجية، حيث تم تقديم مفهوم إجرائي لمتغير الدراسة المستقل متمثلاً في التسويق الداخلي، والمتغير التابع المتمثل في الثقافة التنظيمية، كما تم شرح العلاقة بين هذين المتغيرين، وبالإعتماد على الدراسات السابقة تم بناء الفرضية من نظريات موجودة سابقاً، ومن ثم إختبار هاته الفرضية من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. كما تم الإعتماد على المنهج الكمي من خلال تحويل البيانات التي تم تجميعها إلى أرقام، وتحليلها بإستخدام أساليب إحصائية، وترجمتها في شكل نسب وقيم رياضية. كذلك تم الإعتماد على إستراتيجية الإستطلاع بإستخدام أداة الإستبيان بصفة أساسية لجمع البيانات الأولية من موظفي المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى إجراء مجموعة مقابلات لدعم تفسير نتائج الدراسة، محاولة منا لتحقيق أقصى قدرة وأعلى ثقة لتعميم نتائج الدراسة.

7. إشكالية الدراسة:

وفيما يأتي سنعرض إشكالية الدراسة وأهدافها وأهميتها، ومبررات إختيار الموضوع، وكذا محددات وحدود الدراسة، وشرح المنهج والخطة التي سوف ينتهجها الباحث، ووضع الفرضيات المقترحة التي ستحاول الدراسة التحقق من صحتها أو من عدمها، بالإضافة إلى التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة . إنطلاقاً مما سبق يمكن صياغة السؤال المحوري للدراسة والذي سنحاول الإجابة عليه وهو كالاتي:

• ما مدى مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟

لكن قبل ذلك يجدر بنا الإجابة على بعض الأسئلة التي تصب في صلب الموضوع وهي كالاتي:

- ما مدى تطبيق توجه التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة تأثير وارتباط بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية للعاملين بمؤسسة محل الدراسة؟

• هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول محاور الدراسة للمتغيرات الشخصية لديهم؟

وللإجابة على هذه التساؤلات فإنه يتم الأخذ بعين الاعتبار رأي ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة .

8. فرضيات الدراسة:

تقتضي الإجابة على تساؤلات الدراسة سابقة الذكر طرح فرضيتين رئيسيتين، تختص الأولى في الكشف عن طبيعة العلاقة وحجم التأثير المحتمل لمدى اعتماد المؤسسة على التسويق الداخلي في تعزيز الثقافة التنظيمية لدى الأفراد، في حين تركز الثانية على الكشف عن أية فروق في الإجابات للمتغيرات الشخصية لديهم.

أ- الفرضية الرئيسية الأولى:

والتي جاءت صيغتها على النحو التالي:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي و الثقافة التنظيمية بفندق ماريوت -قسنطينة- عند مستوى معنوية $(\alpha = 5\%)$ ويتجزأ عن هذه الفرضية الرئيسية الأولى مجموعة من أربع فرضيات فرعية تعالج كل منها بعد معين من أبعاد التسويق الداخلي ، وكانت هذه الفرضيات كما يلي:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و بين مستوى الثقافة التنظيمية بفندق ماريوت - قسنطينة - عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و بين مستوى الثقافة التنظيمية بفندق ماريوت - قسنطينة - عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و التكوين و بين مستوى الثقافة التنظيمية بفندق ماريوت - قسنطينة - عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) .
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و بين مستوى الثقافة التنظيمية بفندق ماريوت - قسنطينة - عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) .

ب - الفرضية الرئيسية الثانية:

جاءت صيغة الفرضية الثانية على النحو التالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بفندق ماريوت -قسنطينة- حول محاور أداة الدراسة للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

إن التأكد من صحة الفرضية المذكورة أعلاه، يقتضي اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والتي تعالج كل منها محورا من محاور الدراسة، والتي كانت صيغتها كما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور الأول التسويق الداخلي للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور الثاني الثقافة التنظيمية للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

9. هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وعلى ضوء فرضية الدراسة ومحافظة على التسلسل الزمني والمنطقي والتدرج في طرح الأفكار قدر المستطاع، قمنا بتقسيم هاته الدراسة بمضمونها إلى ثلاث فصول رئيسية تغطي الإطار النظري والدراسة الميدانية، وجاءت على النحو التالي:

-الفصل الأول

جاء بعنوان مدخل التسويق الداخلي ، تم فيه التعرف على مفهوم التسويق الداخلي و مراحل تطوره ، و توضيح خصائص ومرتكزات التسويق الداخلي ، إضافة الى توضيح أهمية دراسة هذه الظاهرة

مقدمة الموضوع

والعناصر المكونة له و أهدافها ، هذا إلى جانب عرض ،استراتيجية تطبيق التسويق الداخلي و ابعادها التي حاولت تفسير الظاهرة، بالإضافة إلى نتائج تطبيقها و نماذج واجراءات التسويق الداخلي و علاقته ببعض المفاهيم الإدارية.

-الفصل الثاني

جاء بعنوان الثقافة التنظيمية ، وفيه تم التطرق إلى ماهية الثقافة التنظيمية، كما تم بشيء من التفصيل تناول كافة جوانبها ، حيث تم تناول مفهوم الثقافة التنظيمية و تطورها التاريخي ، كما تم عرض أهم مستوياتها ، أبعادها خصائصها ، أنواعها و أهميتها ، بالإضافة إلى إبراز العوامل المؤثرة فيها و طرق تكوينها و ارساها و أثرها على المؤسسة

* أما الإطار الثاني فيختص بالدراسة التطبيقية، هدفه الأساسي كان إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، ويشتمل على فصلين هما كالتالي:

-الفصل الثالث

وجاء بعنوان منهجية الدراسة وخطواتها الإجرائية، تضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والتعريف بمجتمع وعينة البحث، كما تم فيه كذلك إثبات صدق وثبات أداة الدراسة والتناسق الداخلي لها، بالإضافة إلى عرض أهم أساليب المعالجة الإحصائية.

-الفصل رابع

جاء بعنوان تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية، وتضمن هذا الفصل وصفا وتحليلا وتفسيرا لإجابات أفراد عينة الدراسة حسب كل محور ، ليخلص إلى اختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات المطروحة وانتهاء فإنه تم استعراض خاتمة الدراسة التي تم من خلالها عرض النتائج المتوصل إليها، وكذلك تقدم بعض الاقتراحات التي تخص أهم عناصر الموضوع .

10.الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوعي التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية، وقد تنوعت هاته الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف تستعرض هاته الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها المتمثلة في عنوان الدراسة وطبيعتها وعينة الدراسة وأهم النتائج المستخلصة منها ،

وفيما يلي عرض مختصر لبعض الأدبيات السابقة مرتبة حسب حداثة الدراسة:

(1) دراسة سامي بلبخاري 2018

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر، كما هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في الوكالات السياحية في الجزائر، وتحديد طبيعة العلاقة بين إجراءات التسويق الداخلي وأداء العاملين فيها. وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم إلتزام أغلب الوكالات السياحية التي شملتها الدراسة بتطبيق البرامج التدريبية المفيدة والفعالة، وأن العاملين في الوكالات السياحية لهم هامش من الحرية أثناء تفاعلهم مع الزبائن خاصة عمال المكتب الأمامي الذين يكونون على إتصال مباشر معهم، وأنهم راضون عن نظام الحوافز المادية المطبق فيها، إلا أن الوكالات السياحية المدروسة لا تولي اهتماما كبيرا للحوافز المعنوية، وتعتمد على أنظمة اتصال داخلي ذات كفاءة عالية، كما أن العاملين يجدون نوع من السهولة في الحصول على المعلومة، غير أن الوكالات عينة الدراسة لم توفق الى حد كبير في ترسيخ ثقافة خدمة قوية لدى العاملين ؛ كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز والتمكين والاتصال الداخلي على أداء العاملين في الوكالات السياحية، كما أشارت النتائج الى أن أقوى المتغيرات الخاصة بالتسويق الداخلي تأثيرا على أداء العاملين تتمثل في سياسة الاتصال الداخلي، وأن التدريب وثقافة الخدمة ليس لهم تأثير على أداء العاملين في الوكالات السياحية. (بلبخاري 2018)

(2) دراسة (Chow وآخرون) 2015

هدفت هذه الدراسة إلى التحقيق في علاقة كل من التبادل القيادي في وكالات السفر وتوجهها نحو التسويق الداخلي مع كل من سلوك خدمة عملاء وكالات السفر وسلوك المواطنة التنظيمية، أجريت الدراسة على 288 وكالة سفر تعمل في هونغ كونغ. وقد توصلت الدراسة إلى أن تبادل عضوية القيادة يرتبط ارتباطا إيجابيا بسلوك المواطنة التنظيمية لوكالات السفر، كما أن توجه التسويق الداخلي يرتبط ارتباطا إيجابيا بسلوك خدمة العملاء لوكالات السفر، وقد توصلت أيضا إلى أن العلاقة الإيجابية بين تبادل عضوية القيادة و سلوك المواطنة التنظيمية أقوى لأولئك الذين يتميزون بانخفاض توجه التسويقي الداخلي وأضعف لأولئك الذين يتميزون بارتفاع توجه التسويقي الداخلي، وأن العلاقة الإيجابية بين توجه التسويق الداخلي وسلوك خدمة العملاء هي أقوى بالنسبة لأولئك الذين يتميزون بالتبادل المنخفض لعضوية القيادات وأضعف للذين يتميزون بتبادل مرتفع في عضوية القيادة. Chow, Lai, & Loi, 2015

(3) دراسة (Jumadi) 2014

مقدمة الموضوع

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التسويق الداخلي على جودة الخدمة الداخلية، ومعرفة تأثير التسويق الداخلي وجودة الخدمة الداخلية على رضا العملاء الداخلي ون في صناعة السياحة في يوجياكارتا، وتحديد أيهما يؤثر على رضا العملاء الداخليين.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي يؤثر على جودة الخدمة الداخلية، وأن التسويق الداخلي وجودة الخدمة الداخلية يؤثران بشكل كبير على رضا العملاء الداخلي ون ، وأن جودة الخدمة الداخلية هي من يؤثر بشكل أكبر في رضا العملاء الداخليين (Jumadi , 2014).

4) دراسة محمد ديري 2014

هدفت هذه الدراسة إلى تفصي أثر التسويق الداخلي في ولاء العملاء الداخليين والخارجيين في الفنادق المصنفة من فئة الخمس نجوم في الجمهورية العربية السورية ذات الإدارة المحلية والعالمية، كما هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق أبعاد التسويق الداخلي ومستوى كل من الرضا الوظيفي وولاء العملاء الداخليين والخارجيين في تلك الفنادق، وإلى معرفة الاختلاف بين الفنادق المحلية والفنادق العالمية من حيث تطبيقها لمفهوم التسويق الداخلي.

وقد تم التوصل إلى أن تطبيق أبعاد التعيين والتدريب والاتصال الداخلي والتمكين بدرجة منخفضة، أما بعدي التحفيز وفرق العمل فتطبق بدرجة متوسطة وذلك في الفنادق المحلية، بينما تطبق جميع الأبعاد بدرجة متوسطة في الفنادق العالمية، ويطبق مفهوم التسويق الداخلي ككل في الفنادق المحلية بدرجة منخفضة قريبة من المتوسطة، بينما يطبق في الفنادق العالمية بدرجة متوسطة، كما توصلت لوجود اختلافات جوهرية في تطبيق بعد التمكين بين الفنادق المحلية والعالمية لصالح العالمية، وأن ولاء العميل الداخلي يؤثر كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي وولاء العميل الخارجي وذلك في كل من الفنادق المحلية والعالمية، وأن جميع أبعاد التسويق الداخلي تؤثر على الرضا الوظيفي معنويا، كما يؤثر الرضا الوظيفي معنويا في كل من ولاء العميل الداخلي والخارجي في كل من الفنادق المحلية والعالمية، كما توصلت إلى وجود تأثير مباشر للتحفيز والاتصال الداخلي وفرق العمل والتمكين في ولاء العميل الداخلي في الفنادق المحلية، بينما تؤثر أبعاد التعيين والتدريب والتحفيز وفرق العمل والتمكين في ولاء العميل الداخلي بشكل مباشر في الفنادق العالمية، ووجود تأثير مباشر للتدريب وفريق العمل والتمكين في ولاء العميل الخارجي في الفنادق المحلية، بينما تؤثر أبعاد التعيين وفرق العمل والتمكين في ولاء العميل الخارجي بشكل مباشر في الفنادق العالمية، كما أن ولاء العميل الداخلي يؤثر معنويا في ولاء العميل الخارجي وذلك في كل من الفنادق المحلية والعالمية محل البحث. (ديري، 2014)

5) دراسة Khasawneh و Abu dalbooh 2013



هدفت هذه الدراسة إلى شرح تأثير التسويق الداخلي على زيادة رضا العملاء في قطاع السياحة في الأردن، وكشف العوامل التي تؤثر على التسويق الداخلي لزيادة رضا العملاء. وقد توصلت الدراسة إلى أنه كلما كانت ثقافة الخدمة تمثل مفهوم جوهري بين الموظفين، كلما زادت درجة رضا العملاء، كما أن استغلال الموظفين في المواقع المناسبة في قطاع السياحة يساعد على زيادة ولاء الموظفين نحو منظمة السياحة مما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء، وأن نظام تحفيز الموظفين يساعد على زيادة رضا العملاء في قطاع السياحة. Abu dalbooh & hasawneh 2013

(6) دراسة Attia و Attallah (2012) هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور تنفيذ التسويق الداخلي في أداء وكالات السفر في مصر، والكشف عن ممارسات التسويق الداخلي في هذه الوكالات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن بيئة العمل تؤثر إلى حد كبير على الرضا الوظيفي للموظفين، وأن استياء الموظفين من تقييم أدائهم وانخفاض مرتباتهم مقارنة بساعات العمل والأقدمية كان لهما تأثير سلبي على متوسط نسبة الرضا، كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد أي تطبيق فعال للتسويق الداخلي في وكالات السفر المصرية، وأن التسويق الداخلي له دور كبير في تحسين أداء وكالات السفر (Attia & Attallah (2012)

(7) دراسة Lee و Chen (2011)

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على أنشطة التسويق الداخلي الخاصة بالعميل من الفنادق المصممة لتحسين الخدمة للسواح المسنين. يتم تعريف السائح المسن في هذا البحث على أنه شخص يبلغ من العمر 65 عاماً على الأقل ويسافر لقضاء وقت الفراغ، يسعى هذا البحث أيضاً إلى تحديد مدى توظيف الفنادق وتدريب وتحفيز الموظفين على تبني ممارسات تسويقية تجذب السواح المسنين. وقد توصلت الدراسة إلى أن التركيز على ممارسات إدارة الموظفين هو أفضل طريقة لتحقيق أهداف استراتيجيات التسويق الداخلي، وأن تحفيز الموظفين قد لعب دوراً حيوياً في الاستقبال والخدمات التي يوفرها الفندق للسياح السابقين، وأن إدارة الفنادق قد شجعت موظفيها على التعبير عن أي مشاعر أو مخاوف أو قضايا نشأت عندهم، وكشف المسح أن الفنادق التي لديها استراتيجيات التسويق الداخلي تتوقع أن يؤدي الموظفون الملهمون والمكافئون إلى توفير خدمات أفضل للسياح المسنين، من اللافت للنظر أن جميع الفنادق التي اعتمدت مثل هذه الممارسات تنص على أن القدرة على الارتباط الجيد بالسواح من مختلف الثقافات والخلفيات كان شرطاً مسبقاً للتعيين، كما تم اعتبار مهارات التواصل الجيد مهمة في اختيار الموظفين. (Lee & Chen, 2011)

(8) بوبكر عباسي (2009)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة الوطيدة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة في الصناعة الفندقية بولاية ورقلة، والدور الاستراتيجي الذي يلعبه التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، والتعرف على طبيعة العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة الفندقية، ومحاولة الاطلاع على واقع التسويق الداخلي بالمؤسسات الفندقية عينة الدراسة وانعكاساتها على جودة الخدمات المقدمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الفندقية عينة الدراسة تطبق التسويق الداخلي بمستوى ضعيف، بسبب عدم اتباعها للأساليب العلمية في عملية اختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات التسويقية، كما أنها بعيدة كل البعد عن تطبيق البرامج التدريبية والتطويرية المستمرة والمنتظمة، إضافة إلى الضعف الذي تتخبط فيه المنظمات فيما يخص تمكين الموظفين وتفويضهم الصلاحيات لخدمة الزبائن، كما أن هناك قصور واضح في عملية الاتصال الداخلي بين الإدارة والموظفين وبشكل خاص الاتصال التسويقي الداخلي، وإهمال كبير لسياسات التحفيز المادية والمعنوية، وعدم الوعي بأهمية تطبيق المفهوم التسويقي على العاملين واعتبارهم زبائن داخليين، إضافة إلى القصور الواضح في تطبيقات الجودة والعمل الفرقي، والقصور في إيصال الثقافة الخدمية إلى العاملين، والضعف الشديد لمسعى الإبداع، الأمر الذي انجر عنه انخفاض في مستوى جودة الخدمات الفندقية المقدمة للزبائن (الضيوف)، وبصفة عامة يوجد غياب تام لعناصر التسويق الداخلي بالمنظمات الفندقية العمومية عينة الدراسة، مما انعكس على مستوى جودة الخدمات المقدمة التي كانت في بعض الأحيان غير مقبولة، غير أنه بعض المؤشرات الايجابية التي تدل على أن الإدارات العليا للمنظمات الفندقية الخاصة تتبنى بعض الشيء مفهوم التسويق الداخلي وتطبق بعض عناصره، كما توصلت الدراسة أن كل من التدريب المستمر والمنتظم، والتمكين، والثقافة الخدمية، واختيار الأفراد ذوي التوجه التسويقي، والتحفيز، وإرساء ونشر ثقافة الجودة، والاتصال التسويقي الداخلي، وثقافة الإبداع والتجديد والابتكار، والرضا الوظيفي؛ لهم دور كبير في تطوير وتحسين جودة الخدمات الفندقية. عباسي، (2009)

(9) إلياس سالم 2006

و هي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لسنة 2006، التي حاول من خلالها دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية ALGAL لألمنيوم وحدة EARA بالمسيلة، توصل إلى أن نجاح أو فشل المنظمات يتحدد أساسا بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية هذا الأخير يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة و

نمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم، المعتقدات و الأفكار مثل: المشاركة، الإبداع، التجديد و الابتكار، احترام الوقت الانضباط في العمل، الالتزام بقواعد، و أنظمة و فلسفة المنظمة، الاستقلالية في ممارسة المهام.

(10) حمد بن فرحان الشلوي 2005

التي حاول من خلالها دراسة الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي في كلية الملك خالد العسكرية، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي لدى منسوبي كلية العسكريين و المدنيين.

(11) منصور آل سعود 2003

التي حاول من خلالها دراسة الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية في كل من إمارتي الرياض و مكة المكرمة، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها أن الثقافة التنظيمية في الإمارات تتأثر بالأسلوب القيادي و تؤثر فيه خصوصا سلوك القادة و الذي يعد مؤثرا جدا في بناء الثقافة التنظيمية.

(12) نجوى الطبلوي 1996

دراسة نجوى الطبلوي حول تأثير ثقافة المنظمة على الفاعلية التنظيمية سنة 1996 وتبين للباحثة أن مؤشر الفاعلية التنظيمية يميل إلى الارتفاع في الشركات التي تتمتع بثقافة تنظيمية قوية.

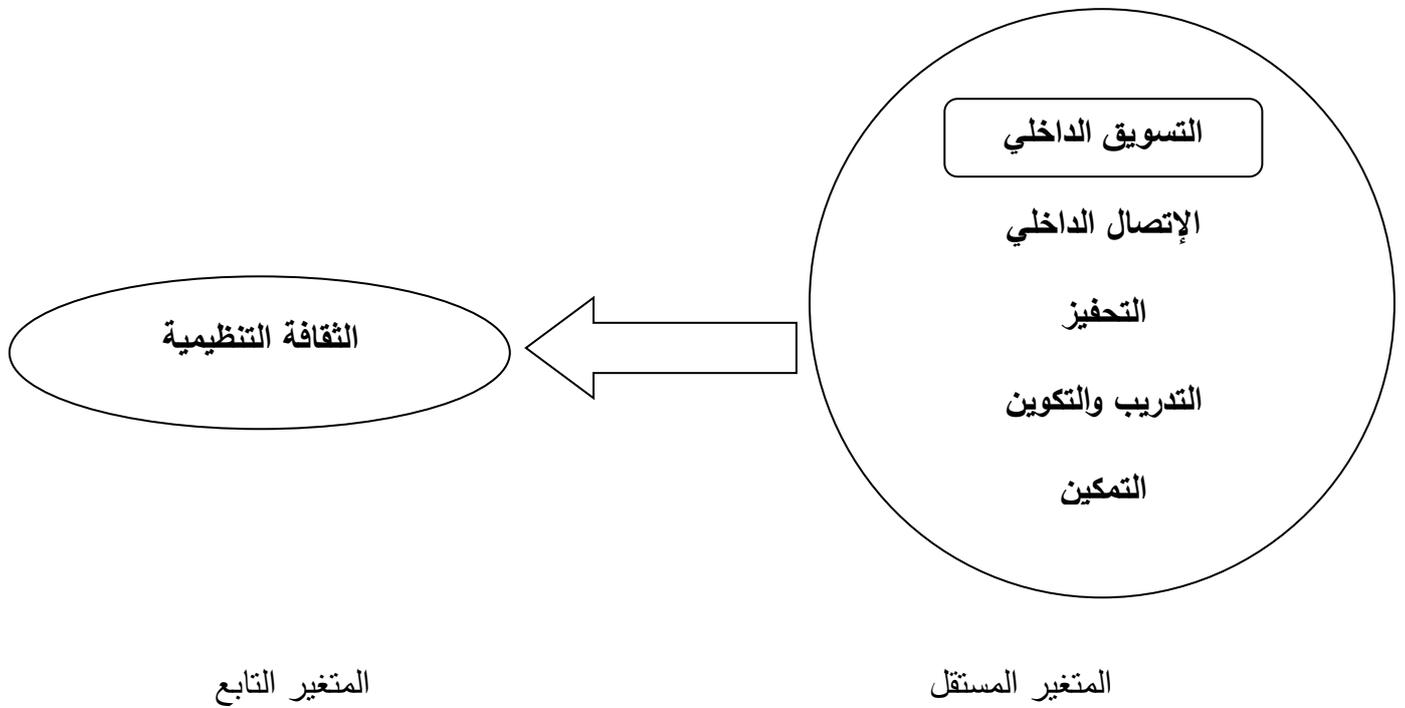
11. أنموذج الدراسة:

إن الهدف الأساسي من أغلب الدراسات هو تحديد العلاقات التي تربط بين مجموعة من المتغيرات، هاته الأخيرة التي تقسم إلى أنواع عدة، أهمها المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة، فالمتغيرات التابعة هي التي تحظى باهتمام كبير من قبل الباحث الذي يهدف بالأساس إلى شرحها وتفسير آليات حدوثها، أو بمعنى آخر يمكننا القول بأن المتغير التابع هو الذي يقدم نفسه كقضية قابلة للفحص والدراسة، أما المتغيرات المستقلة فهي التي تمارس التأثير الإيجابي أو السلبي على المتغيرات التابعة، أي أن التغير في المتغير التابع يفسر بالتغير الحاصل في المتغير المستقل، وتعبير آخر فإن المتغير المستقل يمثل السبب والمتغير التابع يمثل النتيجة.

مقدمة الموضوع

ويقصد بأنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا هاته تتكون من متغير مستقل والذي يمثل لب وجوهر الدراسة ألا وهو التسويق الداخلي، أما المتغير التابع فيتمثل في الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم (01) : أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

الفصل الاول :

التسويق الداخلي

المبحث الأول : مدخل التسويق الداخلي.

المبحث الثاني : استراتيجية تطبيق التسويق الداخلي
و أبعاده.

المبحث الثالث : نماذج واجراءات التسويق الداخلي
و علاقته ببعض المفاهيم الإدارية.

مقدمة الفصل :

ظهر مفهوم التسويق الداخلي بصفة رسمية مع نهاية السبعينيات ليشكل أحد الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة والنوعية في المؤسسات الخدمية، وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار الموظفين كسوق داخلي، أو زبائن داخليين والوظائف كمنتجات داخلية، و تطبيق مختلف التقنيات و الأساليب التسويقية على هذا السوق من بحوث تسويق داخلي و تجزئة السوق و تطوير المزيج التسويقي الداخلي، وغيرها من أنشطة التسويق المعروفة.

إن طبيعة العلاقة التي تربط منظمة الخدمات بزبائنها هي عبارة عن تقديم وعود من خلال برامج التسويق الخارجي بأنها تسعى إلى تحقيق رضاهم وتلبية حاجاتهم، وتتوقف درجة صدق أو مصداقية المنظمة في الوفاء بوعودها على مدى سعيها في تلبية حاجات موظفيها والعمل على إرضائهم لأنهم هم من سيقومون بتنفيذ تلك الوعود، و هذا الأمر يمكن أن يتم بسهولة إذا تبنت المنظمة مفهوم التسويق الداخلي وتعاملت مع موظفيها على أساس أنهم زبائن داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي، وهذا ما سيتم الوقوف عليه من خلال هذا الفصل.

المبحث الاول : مدخل التسويق الداخلي

يعتبر التسويق من أهم الأنشطة التي تمارس في المنظمات، بحيث لا يمكن الاستغناء عنه أو تجاهله لأنه يعتبر الركيزة الأساسية للمنظمة أو العمود الفقري لها وهو الذي يضمن استمرارها ونموها. لذا سنتطرق في هذا المبحث إلى جل المفاهيم والمعلومات الأساسية في التسويق والتي تمثل المدخل الأساسي والجوهري لبقية الدراسة، لذلك سوف نعالج من خلال هذا المبحث مدخل حول التسويق، حيث يمكن معرفة مفهوم التسويق وتطور فلسفته، كما سنتعرف على أبعاده وكذا أهميته في الوقت الحاضر.

المطلب الاول : مفهوم التسويق الداخلي ومراحل تطوره.

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي

هناك العديد من التعاريف للتسويق الداخلي بحيث لا يوجد تعريف موحد وشامل متفق عليه من طرف الباحثين لذا نذكر البعض منها:

عرف التسويق الداخلي على أنه:"مجموعة من الإجراءات تقدم إلى كل أعضاء المنظمة تتمثل في تدريب ومكافئة وبث المعلومات وتقييم العاملين مع فهم واضح لرسالة المنظمة وأهدافها لغرض تحسين أداء العاملين¹ ."

عرف كوتلر التسويق الداخلي "بأنه العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب و تحفيز عملائها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن، وكذلك دعم موظفي الخدمة للعمل كفريق لتحقيق رضا و إشباع العملاء"²

1 د .درمان سليمان صادق وآخرون، التسويق المستدام والتسويق العكسي، اتجاهات تسويقية معاصرة في القرن 21 ، زمزم ناشرون .وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2014، ص236

²بواسطة عائشة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء، دراسة حالة مجمع صيدال مديرية التسويق والإعلام الطبي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر3. 2011.ص35

وقد عرف "Berry" بييري التسويق الداخلي بأنه " تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الافراد العاملين في المنظمة وبالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة³. " غير أن أدبيات التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور و بروز ه ذا المفهوم كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، ومنذ ذلك الحين والعديد من المؤلفين والباحثين يقدمون إسهامات ومقاربات مختلفة

وبغية إظهار أوجه أنشطة التسويق الداخلي عرف كل من بييري و برشو رمان (*Berry&Parasurman* 1991) التسويق الداخلي على أنه " العمل على جذب، تطوير، تحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم، التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين واستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبي الحاجات الإنسانية⁴ ".

ومن خلال هذا التعريف تتضح بعض الأنشطة إلي يركز عليها التسويق الداخلي مثل الاستقطاب، التحفيز، التطوير، وعلى الرغم من أنها لا تختلف عن تلك التي تذكرها وتعتمدها أدبيات إدارة الموارد البشرية، إلا أنهم يؤكدون على خصوصية إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الخدماتية، وضرورة أن تعامل المنظمات موظفيها بالطريقة التي تريدهم أن يعاملوا بها الزبائن معنى ذلك أن المنظمة تتعامل مع الأفراد العامل ين بها على أساس أنهم سوق داخلي، وبالتالي تحاول أن تؤثر فيهم بنفس الطريقة التي تؤثر بها في السوق الخارجي⁵.

ومن هذا المنظور يرى الأستاذ كرو نروس *1985 Gronroos* التسويق الداخلي هو "أن المنظمة تعتبر موظفيها كسوق داخلي، ينبغي عليها أن تؤثر فيهم بفاعلية بحيث تحفزهم وعي وإدراك أهمية خدمة الزبون و التوجه بالسوق،، والتخلي بالعقلية البيعية بمحاكاة أنشطة التسويق الخارجي و تطبيق أدواته على السوق الداخلي⁶".

³ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2004.ص284.

⁴ Berry,L, Parasurman,A, Services marketing starts from within , In Varey & Barbara ,Internal marketing Directions for Management,Routledg2000,PP176,177.

⁵ Ballantyne,D, The strengths and weaknesses of internal marketing, In Varey & Barbara ,Internal marketing Directions for Management,Routledg2000 P46.

⁶ Ahmed.P.K, Rafiq.M. , Internal marketing: Tools and concepts for customer-Focused managemet, Butterworth-Heinmann, (NY),P6.

و في نفس السياق يري جورج (George) إمكانية الاحتفاظ بالأفراد الأكثر إدراكا بأهمية خدمة الزبون و توجيهها بالمستهلك من خلال الاستخدام الفعال لتقنيات التسويقية داخليا.

بينما يرى كل من فرجسون وبراون (1991) (Ferguson & Brown) أن وظيفة التسويق في المنظمة لا تعمل فقط على بيع المنتجات إلى الزبائن الخارجيين، بل عليها الاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة لأن جودة الخدمة تتأثر بطريقة تفاعل وتعامل الموظفين مع الزبائن، ولذلك فهم يعتقدون أن فلسفة التسويق الداخلي تقوم على⁷:

- ✓ استقطاب والمحافظة على أفضل الأفراد .
- ✓ تحفيز الموظفين من أجل تقديم الأفضل من خلال تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على الموظفين.

وفي محاولة أخرى عرف كل من جورج و كرونروس 1991 التسويق الداخلي على أنه " فلسفة إدارة الموارد البشرية باعتماد منظور التسويق . " وليس المقصود بذلك تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على وظيفة الموارد البشرية فحسب، بل اعتماد منظور التسويق على أفراد المنظمة باعتبارهم أحد أهم موارد المنظمة، ولذلك يجب أن توفر لهم بيئة داخلية ملائمة من خلال اختيار واستقطاب أحسن وأفضل الأفراد، وتصميم الوظائف التي تستجيب لحاجياتهم ورغباتهم، ومختلف الجهود التي تعزز من رضا الأفراد وتزيد من دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل⁸.

و يضيف كرونروس 1994 أن مفهوم التسويق الداخلي، يركز على منظور السوق الداخلي، وبالتالي يجب التعامل مع هذا السوق بمفهوم التوجه بالمستهلك، و هذا يعني أن تفعيل ممارسة التسويق الداخلي

⁷ Taniver Ahmed Minar, et AL, Internal marketing: A strategic Tool to Achieve inter-functional Coordination in the context of manufacturer of industrial Equipment, Daffodil international University Journal of Business and Economics, Vol3, January 2008, P174.

⁸ Lings, I, Greenly, G, Measuring Internal Marketing Orientation, Journal of marketing research, Vol,7 February 2005, P291.

تتطلب استخدام الأنشطة التسويقية المتعارف عليها داخل المنظمة مع الموظفين العاملين بها (السوق الداخلي) .

أما الأستاذ كاهيل (Cahil) فيرى أن التسويق الداخلي هو " عملية اختيار وتحفيز للعاملين المؤهلين مع الاحتفاظ بالأفراد الذين لديهم مهارات وإمكانيات توافق طبيعة العمل الذي يشبع حاجاتهم، ولذلك فهو فلسفة معاملة الأفراد العاملين في المنظمة كزبائن حقيقيين

في حين الأستاذ بالونتين و آخرون (Ballontyne et ALL (1995

يعرفون التسويق الداخلي كما يلي " أحد أشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء ومكانة المنظمة في السوق الخارجي " .

والفكرة هنا هي أن التسويق الداخلي ينبغي أن ينظر إليه من زاوية الغاية التي يسعى إلى تحقيقها من خلال التوجه بالسوق Market Orientation و ليس اعتباره مجرد اختيار طريقة من الطرق، وبعبارة أخرى التسويق الداخلي حسب بالونتين هو مصدر للميزة التنافسية.

و عرف الأستاذ جونسون و آخرون (Johnson) 1986 التسويق الداخلي على أنه " جهود منظمة الخدمات من أجل تزويد كل أعضائها بالفهم الجيد لرسالة و أهداف المنظمة، من خلال التدريب و التحفيز و التقييم لإنجاز الأهداف المرغوبة⁹ ."

أما الأستاذ كوتلر (Kotler) 2003 فقد عرف التسويق الداخلي على أنه " العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب و تحفيز زبائنها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا و إشباع الزبائن¹⁰ " .

هذه المقاربة تظهر أن التسويق الداخلي شكل من أشكال إدارة الموارد البشرية أي أن المنظمة تهدف إلى تحقيق رضا الزبائن الخارجيين.

⁹ Gudmundson,A, Lundberg,C, Internal marketing: A way of Improving Quality, electronic page,p2.

¹⁰نظال موسى السويديان، عبد المجيد البراوي، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للتوزيع و النشر،الأردن، 2008 ص57.

و قد قام الأستاذان رفيق و أحمد (*Rafiq & Ahmed*) بمراجعة أدبيات و أفكار التسويق الداخلي لما يقارب عشرين سنة، من أجل استنباط مفهوم التسويق الداخلي الذي من شأنه أن يوضح الأنشطة و حدود تطبيقها، وإظهار الصبغة التسويقية في هذا المفهوم، و خلصوا إلى تعريف التسويق الداخلي كما يلي " تلك الجهود المخططة و القائمة على استخدام المدخل التسويقي، للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، و تحقيق التعاون و التكامل الوظيفي بين الموظفين تجاه التنفيذ الفعال لإستراتيجيات المنظمة الكلية والوظيفية، بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك، من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك"¹¹.

ويتضح من هذا التعريف الأنشطة والجهود التي تقوم عليها فلسفة تطبيق التسويق الداخلي من أجل القضاء على المقاومة التنظيمية من قبل الموظفين للتغيير، و تقليل حدة الصراعات بين الوظائف و الأقسام، و العمل على تنفيذ الاستراتيجيات بشكل منسق و متكامل، و بعبارة أخرى مفهوم التسويق الداخلي هنا يعني أنه أداة لتنفيذ أي إستراتيجية سواء موجه للداخل أو الخارج، و تبعاً لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه تحقيق:

➤ تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة (*Martine 1992*)

➤ تقليل الصراعات التي تحدث داخل الوظائف التنظيمية .

➤ التغلب على المقاومة للتغيير (*Rafiq & Ahmed 1993*)

وحيث أن التعريف الذي قدمه كل من رفيق و أحمد لا يركز على قضية التعامل مع الموظف كمستهلك، و لكنه يؤكد على ضرورة استخدام التقنيات التسويقية في الجهود التي تسعى إلى:

➤ إثارة دافعية الموظفين وتحقيق رضاهم (تحفيز) .

➤ التوجه بالمستهلك

➤ التعاون و التكامل الوظيفي (التنسيق الوظيفي)

من أجل التنفيذ الناجح لإستراتيجيات المنظمة (الكلية و الوظيفية)، بغية تحقيق الأهداف الخاصة بالسوق الذي تنشط فيه و بالأخص إرضاء المستهلك النهائي.

¹¹ Ahmed.P.K, Rafiq.M, Op, Cit ,p10.

من خلال التطرق إلى مختلف التعاريف المتعلقة بالتسويق الداخلي يمكن تصنيفها إلى مجموعات على أساس المحال والمقاربة التي تعتمد عليها.

1. التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية.
 2. التسويق الداخلي كاستعمال لأدوات و تقنيات التسويق على السوق الداخلي (داخل المنظمة)
 3. التسويق الداخلي كشرط لتحقيق رضا المستهلك النهائي.
 4. التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية.
- والجدول الموالي يوضح مختلف مجموعات تعريف التسويق الداخلي.
- الجدول رقم (01) مقاربات التسويق الداخلي

المقاربة	الباحث	التعريف
التسويق الداخلي كمرادف لإدارة الموارد البشرية	كرونوس 1990	فلسفة الإدارة التي تقوم على الفهم والتقدير لأدوار الموظفين في المنظمة.
	فاري 2001	التدريب المستمر لموظفي الخط الأمامي من أجل زيادة معارفهم ومهاراتهم التسويقية في استغلال الفرص السوقية.
	كوتلر 2003	العمل على استقطاب وتدريب وتحفيز الموظفين من أجل خدمة الزبائن على أحسن وجه.
التسويق الداخلي كاستعمال للتقنيات التسويقية داخليا	بيرسبي ومورقان 1991	هو تطوير برامج تسويقية موجه نحو الداخل باستعمال تقنيات التسويق الخارجي.
	فيلمر كاورسون 1995	العمل على نشر مسؤولية النشاط التسويقي إلى كل وظائف المنظمة وبيع مسؤولية إرضاء الزبائن إلى الموظفين في إطار بيئة تنظيمية مساعدة
التسويق الداخلي كأداة لإرضاء الزبائن الخارجيين	بالونتين 2000	هو مقارنة إستراتيجية من أجل توجيه مواقف وسلوكيات الموظفين نحو تبني التوجه بالمستهلك.
	فاري 2001	هو العمل على تحفيز وتمكين كل أعتاء المنظمة من أجل الوعي بالزبون وتبني التوجه بالخدمة من أجل تلبية رغبات وحاجات الزبائن الخارجيين والالتزام بأهداف المنظمة.

<p>أحد أشكال التسويق داخل المنظمة ا ولذي يركز على جنب انتباه الموظفين إلى الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير من أجل تحسين أداء ومكانة المنظمة في السوق الخارجي.</p>	<p>بالونتين وآخرون 2000</p>	<p>التسويق الداخلي كمصدر للميزة التنافسية.</p>
--	-----------------------------	--

المصدر : بالاقْتباس من

Sincic,D&Ploski,N, integrating internal communications,human resourc managment and marketing concepts into the new internal marketing philosophy, working paper series, No,7-12.university of Zagreb, Croatia.

ومما سبق يمكننا القول أن التسويق الداخلي :عملية مبادلة داخلية بين المنظمة ومجموعة الموظفين العاملين بها، بحيث يعتبر نشاط يركز على القوى العاملة داخل المنظمة والهدف منه هو إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها التسويق الداخلي هو :أن يكون التسويق متصل داخلياً، ويعمل باتجاه العاملين في داخل مؤسسات الخدمة حيث يعتبر أحد المتطلبات الضرورية لنجاح عمل المؤسسة¹².

ثانيا :مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي.

مر تطور التسويق الداخلي في المؤسسات بثلاثة مراحل وهي:

- مرحلة إرضاء العاملين
- مرحلة التوجه بالعمل
- مرحلة التطبيق الإستراتيجي وإدارة التغيير .

1/ مرحلة إرضاء العاملين : ركزت الغالبية العظمى لعلماء الاقتصاد على قضية دافعية الموظف

ورضاه عن المؤسسة والأعمال التي يقومون بها داخلها، ويكمن السبب الرئيسي وراء ذلك في الحقيقة التي ترى بأن جذور مفهوم التسويق الداخلي تتبع دائما من القناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين والحصول

¹²حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار اليازوري العالمية للنشر و التوزيع، عمان , الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص 243.

على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل مزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي تقدمها شركاتهم¹³.

2/ مرحلة التوجه بالعميل : تشير الخطوة الثانية في تطوير مفهوم التسويق الداخلي والتي تدعو إلى ضرورة الاهتمام بالتواصل والتفاعل الذي يتم بين العاملين والعملاء أثناء تقديم المنتج، وهذا يعني تغلغل العامل بشكل الخدمة التي يديها، الأمر الذي يجعله في حالة تفاعل دائم مع العميل الخارجي حيال تقديمه لها. ومن هنا ركز جرو نروز على ما أطلق عليه بالتسويق التفاعلي والذي يؤكد فيه على مسؤولية العامل الأساسي تجاه إشباع حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي الذي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة من أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المنظمة على أن يكون لديها:

موظفين لديهم توجه بالمستهلك والسوق، موظفين لديهم عقلية بيعيه، وجود تكامل بين مختلف الوظائف الحيوية داخل المنظمة لتفعيل علاقات مميزة مع المستهلكين.

ويمكن للمنظمات التي تنظر إلى العاملين باعتبارهم سوق داخلي أن تؤثر وتتعامل معهم بشكل كفاء وفعال من خلال استخدام التسويق كمدخل يركز على النواحي الداخلية التي تهتم بها أيضا مع إدارة مثل الموارد البشرية

وكذلك عن طريق ممارسة الأنشطة التسويقية مع العاملين داخل المنظمات¹⁴.

3/ مرحلة التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير: ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع أو المحرك لتطبيق إستراتيجية المنظمة، والمقصود هنا هو ضرورة اشراك العاملين في وضع الأهداف والاستراتيجيات، وذلك لكونهم من يقوم بتحقيق تلك الأهداف، ويعملون على تطبيق تلك الاستراتيجيات أيضا¹⁵.

¹³ د. محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008. ص154.

¹⁴ محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2010، ص 15

¹⁵ د. إياد عبد الفتاح النور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري كمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص48

المطلب الثاني: خصائص ومرتكزات التسويق الداخلي.

يتميز التسويق الداخلي ببعض الخصائص والمرتكزات التي سيتم إيضاحها في هذا المطلب.

أولاً: خصائص التسويق الداخلي.

يتصف التسويق الداخلي بخاصيتين هما:

- التسويق الداخلي عملية اجتماعية.
- التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة.

1- التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل

والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل: الأمن والانتماء والصدقة يريدون إشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

2- التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة:

من خلال التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية من الأنشطة التي يقومون بها وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين ، و التأكد من أن كل العاملين ثم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة¹⁶.

✓ يشار إلى أن التسويق الداخلي يحمل ميزات وخصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد

البشرية والادارة التسويقية

ويمكن تلخيص الخصائص الهامة للتسويق الداخلي كما يلي :

التسويق الداخلي عموماً هو و ليس أنشطة منفصلة ، برامج ، خدمة الزبون، واستراتيجيات تضم تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمؤسسة.

ثانياً: مرتكزات التسويق الداخلي.

يستند مفهوم التسويق الداخلي على الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة لأنه حجر الزاوية في نجاح المنظمات في ظل المنافسة القوية الراهنة، وهو يرتكز على عمليتين أساسيتين هما :

¹⁶ حجاب صابرينة، دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية على بوسحابه خنشلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة عباس لغرور، خنشلة 2013، ص21.

- تسيير الاتجاهات
- تسيير الاتصالات

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

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 بالزبائن¹⁷.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف التسويق الداخلي:

اولا :أهمية التسويق الداخلي:

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الايجابية لدى الأفراد اتجاه المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمنظمة والأفراد العاملين.

❖ أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة بالقيام مهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة و رضا الزبائن. معنى ذلك أن اعتناق أساليب وفلسفة التسويق الداخلي في المنظمة، هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، والأداة التي تعزز من خلالها موقعا التن افسى في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء وربحية المنظمة وأهدافها المسطرة، ويكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقا من ثلاثة محاور¹⁸.

¹⁷بويكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات الفندقية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص89.

¹⁸هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص343 .

- ❖ إدارة التغيير .
- ❖ بناء الصورة العامة .
- ❖ إستراتيجية المنظمة .

1-إدارة التغيير : قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة ، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدا (من 3 % إلى 30 %) على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيات المعلومات، أو غيرها من التغييرات الكبرى و التي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة و الاندفاع ، أو تفرضها ظروف معينة، و هنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول و إنجاح هذه التغييرات.

2-بناء الصورة العامة : حسب ريتشارد نورمان (*R.Norman*) تعد صورة المنظمة أحد العناصر ، الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة , صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة) في نظام إدارة منظمة الخدمة، و الصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على (الموظفين ، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد ...) بهدف¹⁹

- ❖ التمتع الاستراتيجي .
- ❖ دخول السوق بفاعلية .
- ❖ تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف .
- ❖ توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية

وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المنظمة، لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين، تحاول المتوقع في أذهان السوق أو القطاع المستهدف ولذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة.

¹⁹ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض 2000 ، ص254 ، ص255 .

3- إستراتيجية المنظمة: تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

❖ أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

- العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفون تتجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:
- تحقيق الرضا لدى العاملين: أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.
 - تطوير وتحسين مستوى أداء العامل: يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسن أداء العامل وبالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به.
 - تحسين العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر ايجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.
 - شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعالمين، وبالتالي تتغير نظرته لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل و إشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

ثانيا: أهداف التسويق الداخلي:

أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي وأهداف المنظمة ككل، والتسويق الداخلي يعمل على إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة، وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الاتي²⁰:

²⁰ محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 408 .

✓ مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.

✓ تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، و تغيير مواقفهم و سلوكياتهم تجاه الزبائن (وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن) .

✓ اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المنظمة .

✓ إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح.

✓ يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون و جودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات (R.Norman).

و يشير كرونروس إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان، استراتيجي و تكتيكي، فعلى الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية يسودها الوعي و الإدراك بأهمية خدمة الزبائن، و الجهود الموجهة اتجاههم، أما الأهداف على المستوى التكتيكي فهي تكمن في تنمية الاتجاه الايجابي في التعامل مع الزبائن، ويعبر عن ذلك كرونروس بقوله " بيع الخدمات و الخدمات المساعدة إلى الموظفين، من خلال الجهود التسويقية داخل المنظمة، وهو يقصد بذلك أن مفتاح النجاح في السوق الخارجي و تحقيق أهداف المنظمة يقتضي حتما النجاح في السوق الداخلي.

الجدول رقم (02): أهداف التسويق الداخلي

<p>الهدف العام.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ جعل العاملين أكثر تفهما وتحفيزا واهتماما بالعملاء.
<p>الهدف على المستوى الاستراتيجي.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعمل وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد. ▪ دعم الطرق الإدارية. ▪ دعم سياسة الأفراد. ▪ دعم سياسة التدريب الداخلي ودعم إجراءات التخطيط والرقابة. ▪ يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.
<p>الهدف على المستوى التكتيكي.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ يجب على العاملين أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معن ، مثال الخدمة الأساسية أو الخدمة الداعمة. ▪ يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالهم بالعملاء.

المصدر محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2008 ، ص151 .

المبحث الثاني: استراتيجية تطبيق التسويق الداخلي وأبعاده

المطلب الاول: مفهوم استراتيجية التسويق الداخلي و مكوناتها

أولاً: مفهوم استراتيجية التسويق الداخلي

هناك العديد من التعاريف للإستراتيجية التسويق الداخلي بحيث لا يوجد تعريف موحد وشامل متفق عليه من طرف الباحثين لذا نذكر البعض منها²¹ :

عرفت على أنها: " مجموعة من الإجراءات تقدم إلى كل أعضاء المنظمة تتمثل في تدريب ومكافئة وبيث المعلومات وتقييم العاملين مع فهم واضح لرسالة المنظمة وأهدافها لغرض تحسين أداء العاملين." عرفها كوتلر "بأنها العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب وتحفيز عملائها الداخليين، وعلى الاخص أولئك الموظفين الذين يحتكون بشكل مباشر مع الزبائن، وكذلك دعم موظفي الخدمة للعمل كفريق لتحقيق رضا واشباع العملاء"

وقد عرف بييري "Berry" بأنها " تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة وبالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة."

ويعرفه Michon 1988 على أنها:"عملية تسويقية داخل المؤسسة يسمح لهذه الأخيرة بتصميم وترقية أفكار ومشاريع، أو قيم أساسية للمؤسسة تحدد الاتصال عن طريق الحوار مع الموظفين، وذلك من أجل التعبير بطريقة حرة عن الآراء أو الأفكار وتنمية المبادرة فيهم وتعزيز إشراكهم داخل المؤسسة" وفي محاولة أخرى عرف كل من جورج وكرونروس 1991 على أنها " فلسفة إدارة الموارد البشرية باعتماد منظور التسويق وليس المقصود بذلك تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على وظيفة الموارد البشرية فحسب بل اعتماد منظور التسويق على أفراد المنظمة باعتبارهم أحد أهم موارد المنظمة ولذلك يجب أن توفر لهم بيئة داخلية ملائمة من خلال اختيار واستقطاب أحسن وأفضل الأفراد وتصميم الوظائف التي

²¹ د محمد عبد العظيم أبو النجا" التسويق المتقدم " الدار الجامعية ،الاسكندرية 2008 ص130

تستجيب لحاجياتهم ورغباتهم ، ومختلف الجهود التي تعزز من رضا الأفراد وتزيد من دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل.

ومن التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل لإستراتيجية التسويق الداخلي: هي عملية مبادلة داخلية بين المنظمة ومجموعة الموظفين العاملين بها، بحيث تعتبر نشاط يركز على القوى العاملة داخل المنظمة و الهدف منها هو إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها .

ثانيا :مكونات استراتيجية التسويق الداخلي:

قدم Davis مجموعة مكونات لإستراتيجية التسويق الداخلي و المتمثلة في²² :

- ▲ **الموظفون** :إذ إن استراتيجية التسويق الداخلي تهتم بجانب الموظفين من حيث توظيفهم، تدريبهم، وتحفيزهم وإعطائهم المكافآت وهذا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم ولهذا كانت تنظر للموظفين على أنهم زبائن داخليين ويتطلب ذلك استخدام تقنيات تسويقية داخل المنظمة.
- ▲ **المنظمة** :فالتسويق الداخلي يسمح للمنظمة من بناء هوية والتي تسمح لها بالتركيز والاهتمام بالزبون من خلال تطوير علاقات وذلك عن طريق تغيير المواقف و الإجراءات و الهدف النهائي للمنظمة هو زيادة الحصة السوقية و تحسين الأداء في المدى الطويل.
- ▲ **رضا الزبون الخارجي** :القدرة على تحسين الأداء يتطلب رضا الزبون الخارجي و هذه تعد مخرجات التسويق الداخلي حيث أن التطبيق الفعال لإستراتيجية التسويق الداخلي يؤدي إلى رضا الموظفين، و الذي يتحول بدوره إلى رضا للزبائن، و ذلك أثناء التفاعل الذي يحدث بينهما عند تقديم الخدمات.
- ▲ **الوحدات الوظيفية** :فالوحدات الوظيفية هي أكبر سبب في وجود استراتيجية التسويق الداخلي في المنظمة، وذلك لما لها من القدرة على إلغاء الحواجز بين الأقسام والسماح باتصال أفضل.

²²عبد المجيد البراوري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للتوزيع والنشر، الأردن، 2008، ص89.

المطلب الثاني: أبعاد التسويق الداخلي

للتسويق الداخلي أربعة أبعاد والتي سيتم التطرق لها في هذا المطلب وكذا توضيح شروط نجاحه. فقد تعددت المفاهيم التعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي، وانحصرت في زوايا أو جوانب محددة وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل للاتصال الداخلي ومن بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي:

أولاً : الاتصال الداخلي²³

فقد عرف الاتصال الداخلي بأنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضائها، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، ويعتبر الاتصال أيضاً أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.

يعرفه إبراهيم أبو عرقوب، بأنه: "عبارة عن اتصال المنطوق والمكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين".

أما محمد فهمي العطروري فيعرف الاتصال داخل المؤسسة بأنه عملية تتم عن طريقها إيصال المعلومات، سواء كانت معلومات علمية أو تعبيرية ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي في المؤسسة إلى عضو آخر، وقد يكون الاتصال من مستوى اقل والعكس، أو في مستوى أفقي، يهدف إلى إحداث تغيير من أي نوع، ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات وبيانات أو لإعطاء تعليمات وتوجيهات بقصد أداء وتسير العمل وعلى ذلك يصبح الاتصال أداة من الأدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم.

ويمكن ابراز أهم أهداف عملية الاتصال الداخلي في المؤسسة لمختلف الأفراد في النقاط التالية:

1- أهداف خاصة بالعاملين:

- خلق الرضا والارتياح بين العاملين.
- زيادة التفاهم والثقة.

²³ محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

- الإرتقاء بمعنويات العاملين من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة بإبداء آرائهم في المواضيع المطروحة.

2- أهداف خاصة بالقيادة:

وتدور مجملها حول تمكين القائد من التعرف على ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة لمساعدته على اتخاذ قرارات سليمة مما يسهل عملية التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين وبالتالي تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارة المختلفة داخل المؤسسة.

3- أهداف خاصة بالجمهور.

- ترسيخ صورة المؤسسة في ذهنه.
- تعريفه بإننتاجها وخدماتها.
- التعرف على رأيه في المؤسسة وكذا اقتراحاته للتحسين من خدماتها.

ثانياً: التحفيز²⁴

تعتبر الحوافز المعنوية إحدى مقومات العمل في المؤسسة، فهي الطريقة التي تعبر من خلالها المؤسسة للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد على تحقيق أهدافها.

1: تعريف التحفيز

تعرف الحوافز على أنها مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر إيجابياً في سلوك المستهلك. كما عرفت أيضاً على أنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية. أما التحفيز في نظر بعض علماء الاقتصاد فهو إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتماداً على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد، وإنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب فيه إلى الأفضل. في حين عرفها الصيرفي، أنها تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم وذلك من

²⁴ حداد شاكر إسماعيل، دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية (المجلة الأردنية في إدارة الأعمال) ، المجلد 4 ، العدد 4 ، ص 16 ، 2008.

خلال اشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.

2: أهداف التحفيز

ويمكن إيجاز أهم الأهداف الأساسية للتحفيز في النقاط التالية:

- * تحسين الأداء الوظيفي والتقليل من الغيابات عن العمل.
- * تحقيق الرضا لدى العاملين والرفع من الروح المعنوية.
- * المساعدة على الاحتفاظ بالموظفين المؤهلين.

ثالثا: تدريب وتكوين العاملين²⁵

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين فلا تكفي عملية اختيار العاملين وإنما يجب تنمية هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة لهم ومساعدتهم على اكتساب معارف ومعلومات جديدة تساهم في صقل مهاراتهم وهذا ما تقدمه وظيفة التدريب.

1: تعريف التدريب

يعرف التدريب على أنه اجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة. ويعرف كذلك على أنه منهج علمي وعملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية. في حين أنه عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية، ذهنية محددة، لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها. أما التدريب من وجهة نظر بعض علماء الاقتصاد هو العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التكيف بشكل فعال. ويعرف أيضا على أنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية.

2: أهداف التدريب

يتحقق من وراء التدريب العديد من المزايا والأهداف لكل من الأفراد العاملين والمؤسسة نذكر منها:

²⁵ د. إياد عبد الفتاح النصور، إستراتيجيات التسويق مدخل نظري كمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص48.

- إكساب الأفراد المتدربين بالمهارات والمعلومات والمعارف الفكرية والعلمية التي تنقصهم سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الإنساني عموماً، إذ أنه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لا بد لمن يسعى للتطوير أن يعود إليها وبصورة مستمرة.
- إكساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تتسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل.
- صقل تحسين القدرات والمهارات الفردية والجماعية للمتدربين.
- إثارة الطاقات الفردية والجماعية للمتدربين من خلال العصف الذهني.

رابعاً : التمكين ²⁶

ان التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، بمعنى آخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية، ويتفق هذا التعريف مع التعريف الذي قدمه DARLINGTON.M حيث يؤكد على أن التمكين هو إشراك سلطة اتخاذ القرارات بين الإدارة والأفراد بشكل يشجع الأفراد علي صنع القرارات يوم بعد يوم من الإدارة الدنيا إلي الإدارة العليا، و هو أيضاً السماح للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات، وتوجيه نشاط للأفراد بقدر أكبر من مسؤولية صنع القرارات، في ما تطرق علماء آخرون لمفهومه و عرفوه بأنه توجيه نشاط الفرد نحو مختلف التحديات من خلال شعوره الداخلي بالقدرة والسيطرة، وإحساسه بوجود معنى لارتباط أهدافه بأهداف المنظمة، ويرى كل من Lawler & Bown أن مفهوم التمكين يعتمد علي أربعة عناصر مجتمعة (المعلومات، المعرفة، المكافآت، القوة) وأن غياب أي عنصر منها ينفي وجود مفهوم التمكين، ويكتسي التمكين أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والعاملين على حد سواء.

1: بالنسبة للعاملين

- يكتسب التمكين أهميته من حيث كونه يشعر العاملين بالمسؤولية، وإحساس عال بالملكية، والرضا عن الإنجاز، كما أنه يمنحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم، ويزيد الصلة بينهم، إذ أن منطق

²⁶ الجديري عماد الدين ، أثر التسويق الداخلي في رضا الزبون ، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية ، (أطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة دمشق ، 2006 ، ص 23 .

العمل باستراتيجية التمكين يتوجب العمل بمنطق الفريق، وأن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمؤسسة.

- يساهم التمكين في إطلاق العنان للأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارين لديهم، ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار، كما يؤدي إلى زيادة التزامهم وأنه عندما يحس الموظفون بتمكينهم، هناك نتائج مفيدة تشمل:
- التزام قوي أثناء العمل.
- مشاركة كبيرة في تنفيذ المسؤوليات.
- مثابرة قوية في مواجهة العوائق والتراجعات.
- أكثر إبداع وتعلم.

2: بالنسبة للمؤسسة

تنمية طريقة تفكير المديرين، مع تركهم لمراعاة الأمور ذات التأثير في حياة المؤسسة، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية ووضع الخطط وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى، ورسم الخطط طويلة الأجل، ويجعل التمكين من الإدارة أكثر حسما ونجاحا، وتتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد.

ثانيا : شروط نجاح إستراتيجية التسويق الداخلي

لنجاح إستراتيجيات التسويق الداخلي يجب توافر ثلاث شروط هي :

- اعتبار التسويق الداخلي عنصر مترابط مع التسيير الإستراتيجي وجزء لا يتجزء منه.
- تدعيم عمليات التسويق الداخلي من خلال الهيكل التنظيمي والإدارة.
- تبني الإدارة العليا لمفهوم التسويق الداخلي واعتباره أهم مصدر للميزة التنافسية الدائمة.

المطلب الثالث : أهداف ونتائج تطبيق استراتيجية التسويق الداخلي.

أولاً : أهداف تطبيق استراتيجية التسويق الداخلي.

أهداف استراتيجية التسويق الداخلي متضمنة في أهداف استراتيجية التسويق الخارجي وأهداف المنظمة ككل و استراتيجية التسويق الداخلي تعمل على إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة، وبصفة عامة تهدف استراتيجية التسويق الداخلي إلى تحقيق الآتي²⁷ :

▲ مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.

▲ تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه الزبائن.

▲ اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المنظمة.

▲ إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح.

▲ تعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.

ويشير كرونروس إلى أن أهداف استراتيجية التسويق الداخلي لها مستويان استراتيجي وتكتيكي فعلى الصعيد الاستراتيجي تهدف استراتيجية التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية يسودها الوعي والإدراك بأهمية خدمة الزبائن والجهود الموجهة اتجاههم أما الأهداف على المستوى التكتيكي فهي تكمن في تنمية الاتجاه الإيجابي في التعامل مع الزبائن، ويعبر عن ذلك كرونروس بقوله " بيع الخدمات المساعدة إلى الموظفين ، من خلال الجهود التسويقية داخل المنظمة ، وهو يقصد بذلك أن مفتاح النجاح في السوق الخارجي وتحقيق أهداف المنظمة يقتضي حتما النجاح في السوق الداخلي.

²⁷ ريتشارد نورمان " ادارة الخدمات " ترجمة عمرو الملاح ،مكتبة العبيكان ' الرياض ، 2000 - ص254 .

ثانيا: نتائج تطبيق استراتيجية التسويق الداخلي

ليس من السهل ان تتبنى المنظمة استراتيجية التسويق الداخلي لذلك يتطلب الكثير من الجهد والتواصل في العمل وعند تطبيقها تترتب عليها نتائج تؤثر على المنظمة، ومن أهم نتائج تطبيقها داخل المنظمة ما يلي²⁸ :

أولا: بناء علاقات داخلية فعالة وثقة متبادلة، وإزالة كل المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية الوظيفية من خلال مفهوم استراتيجية التسويق الداخلي يتطلب من المنظمات أن تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

▲ مساعدة العاملين على فهم وتقبل أهمية التفاعل مع العملاء وكذلك فهم دورهم ومسؤولياتهم في تحقيق الجودة الشاملة.

▲ مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المؤسسة وأهدافها وحملاتها الإعلانية.

▲ تحفز العاملين باستمرار وإعلامهم بالنتائج الاقتصادية للمنظمة.

▲ إستقطاب الموظفين ذوي الكفاءات والمحافظة عليهم.

▲ بناء هوية وثقافة تنظيمية تركز على خدمة العملاء وجودة الخدمة.

ثانيا : تعزيز المرونة داخل العمل والتقليل من رقابة الإدارة على العاملين طالما أن هناك ثقافة وتوجيه لدى الأفراد لخدمة العملاء.

ثالثا : إستراتيجية التسويق الداخلي لإدارة التغيير، و تنفيذه بفعالية داخل المنظمة فهي تساعد على تجاوز مقاومة التغيير داخليا.

رابعا: استراتيجية التسويق الداخلي ركن مهم من اركان تسويق العلاقات لان السلوك الايجابي للعاملين يعزز من ثقة العملاء بالعاملين وبأداء المنظمة وهذا يحقق رضا العميل في النهاية وهو ما يزيد من فرصة الاحتفاظ بعلاقات طويلة معهم.

²⁸ محمد فريد الصحن "قراءات في دار التسويق" دار الجامعية للطباعة و النشر ، الاسكندرية ، 2002 - ص408 .

المبحث الثالث : نماذج وإجراءات التسويق الداخلي و علاقته ببعض المفاهيم الادارية

المطلب الاول: نماذج تنفيذ التسويق الداخلي

من خلال تطرقنا الى نشأة ومفهوم التسويق الداخلي , نجد أن الكثير من الباحثين حاولوا تقديم بعض الأنشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي وحدود تطبيقها ولكن على مستوى أدبيات التسويق الداخلي هناك غموض حول كيفية تنفيذه، والسبب يعود الى الاتي :

- عدم الاتفاق حول تعريف ماهية التسويق الداخلي وحدود أنشطته .
- عدم وضوح الجهة المسؤولة عن تنفيذه أو تطبيقه .
- نقص البحوث والدراسات المتعلقة بكيفية تطبيقه أو تنفيذه .

وتسير مؤلفات التسويق الداخلي الى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي²⁹ :

- ✓ نموذج بييري والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين .
- ✓ نموذج كرونروس والذي يركز على التسويق التفاعلي .
- ✓ نموذج أحمد و رفيق والذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين .

و فيما يلي أكثر تفصيل لهذه النماذج:

1/ نموذج بييري:

ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

➤ الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:

- اعتبار الوظائف منتجات داخلية .
- تبني التقنيات التسويقية داخليا .

والشكل (01) يوضح نموذج بييري للتسويق الداخلي.

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

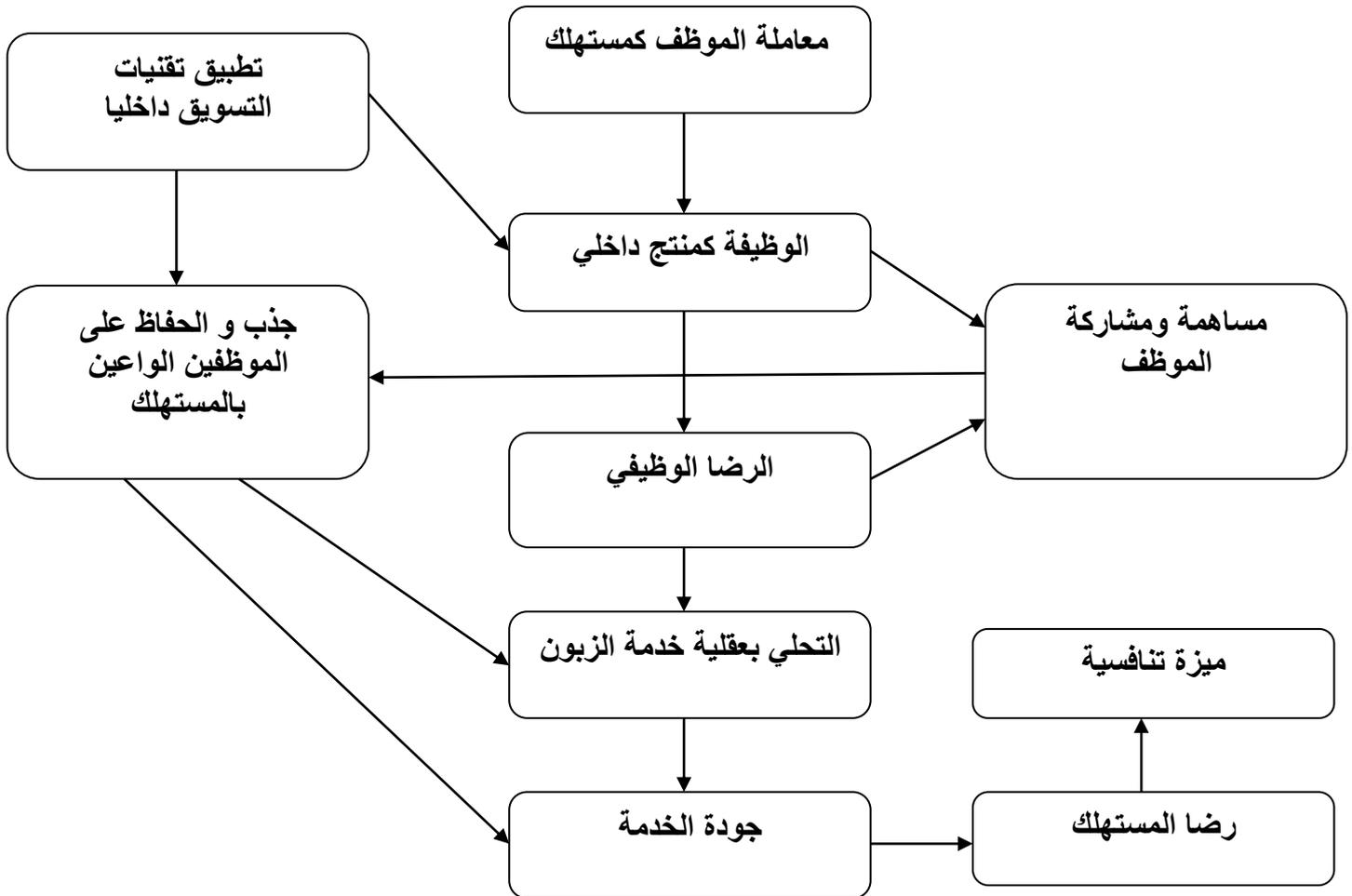
- ✓ إشباع حاجات و رغبات الموظفين .

²⁹ Rafiq,M, Ahmed,P,Ameta-model of Internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit, P223

- ✓ إعطاء فرص للموظفين في الاندماج و المشاركة في خطط و سياسات المنظمة .
- ✓ جذب و الاحتفاظ بأفضل الموظفين .

وهذا الأمر يؤدي الى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي) ، ويساعد على جذب و الاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجهها بالمستهلك، والمنظمة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها منة تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق.

الشكل (01) نموذج بييري في التسويق الداخلي



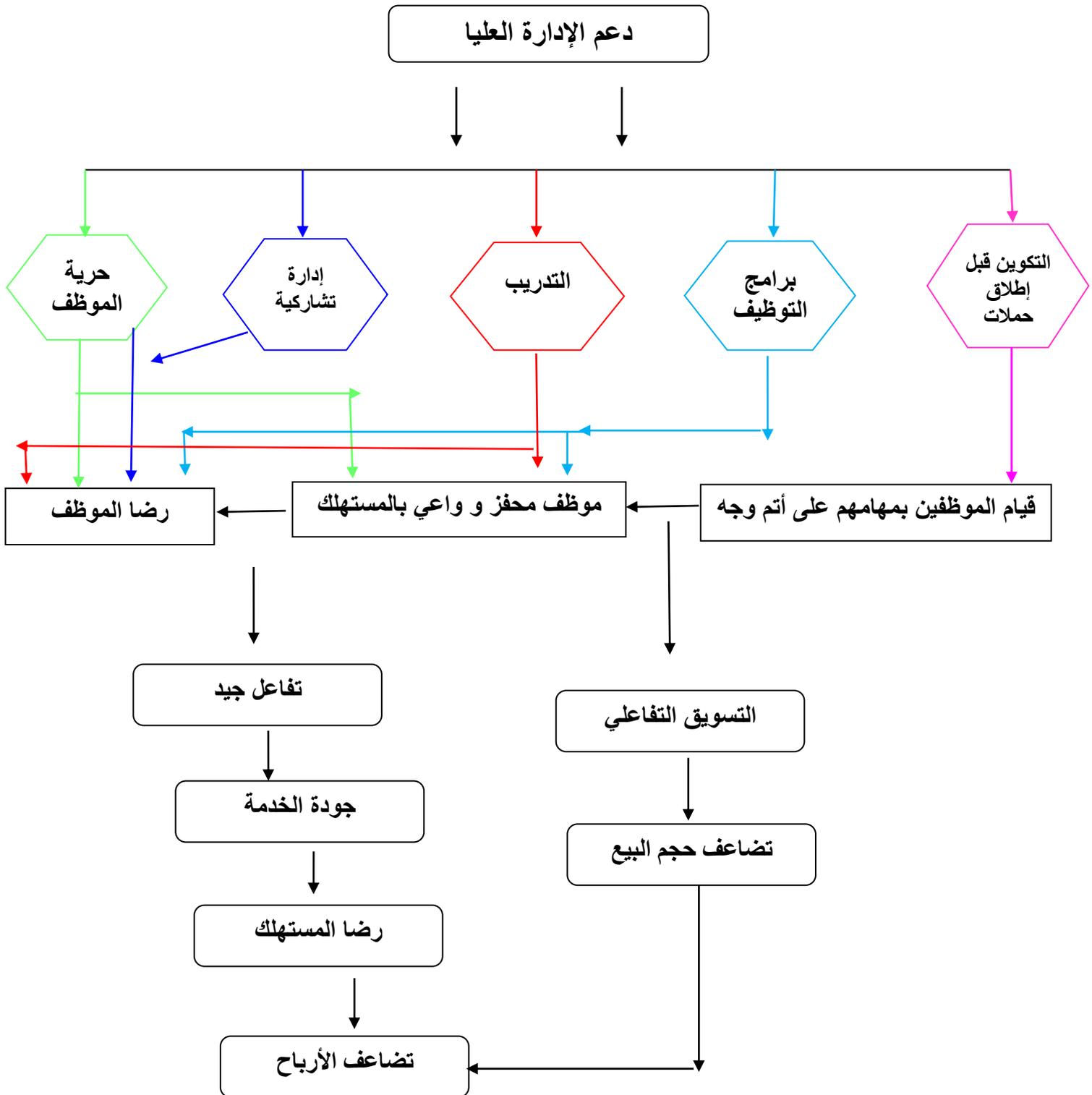
المصدر ، Rafiq,M, Ahmed,P,Ameta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op: Cit p225

2/ نموذج كرونروس:

ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة، فرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك و وعي أو إدراك بخدمة الزبون ، و المتحلين بالعقلية البيعية، ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليها أن تلتزم بدعم:

- برامج التدريب وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن ، لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك و استيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
 - سياسات و برامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، و تصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها.
 - الإدارة التشاركية (Participative management) أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين و العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط و وضع الإستراتيجيات.
 - دعم الموظفين في اتخاذ القرارات (Employees discretion) أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات و التصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
 - إضافة الى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغيرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديها على أحسن وجه.
 - التزام الإدارة بدعم هذه الجهود و الأنشطة، يعني وجود موظفين راضين و محفزين، و واعين بخدمة الزبون ، و مدركين لأدوارهم، و بالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، و تقديم خدمات بجودة عالية، و من ثمة تحقيق رضا الزبون و نمو في الأرباح و حصص المنظمة في السوق.
- و الشكل (02) يوضح نموذج كرونروس للتسويق الداخلي

الشكل (02) : نموذج كرونوس في التسويق الداخلي.



المصدر: Rafiq,M, Ahmed,P,Ameta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit,p

3/ نموذج رفيق وأحمد:

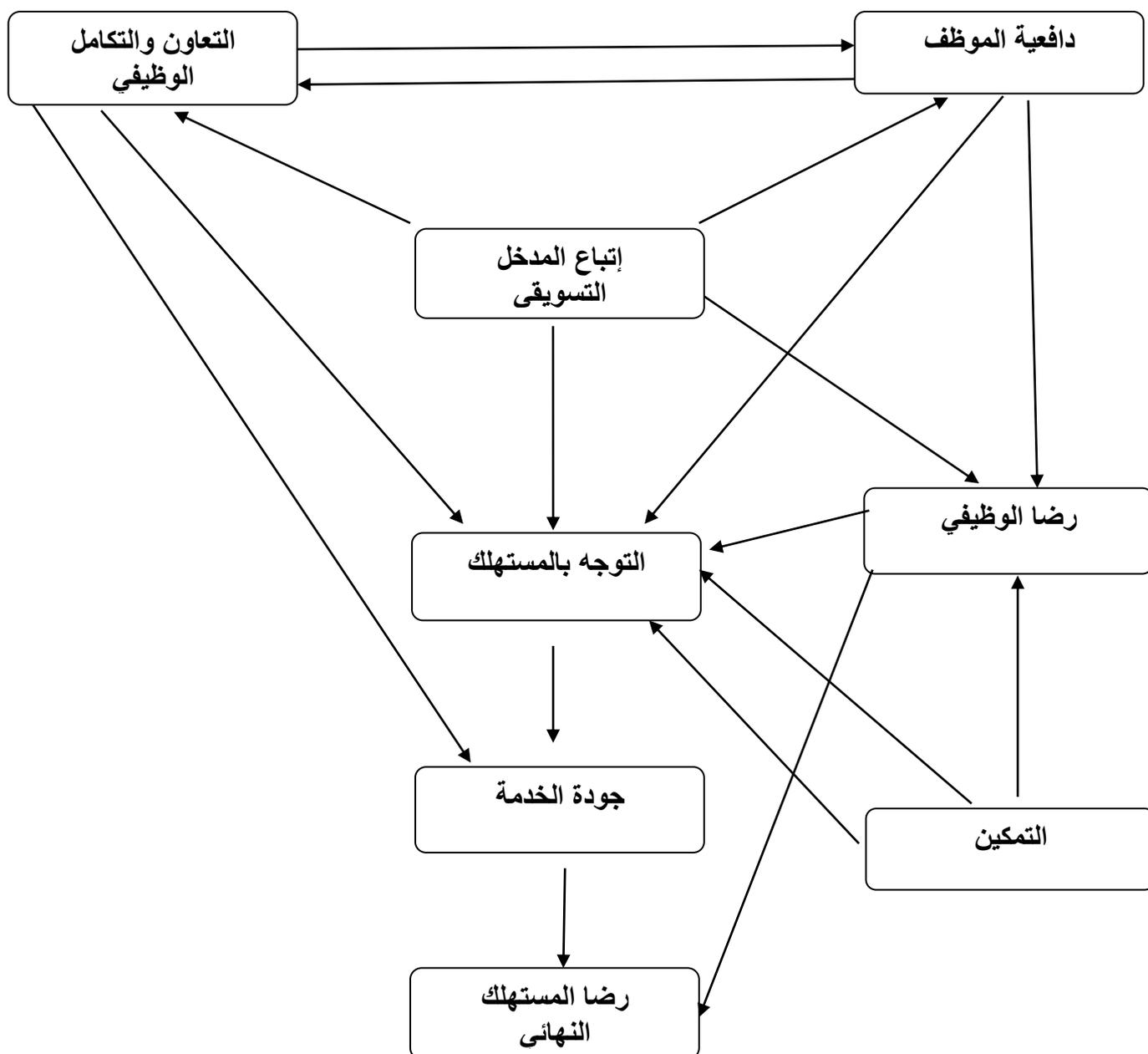
بالاستفادة من النموذجين السابقين ، و اعتمادا على تعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي ، ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

- ◎ تبني تقنيات تسويقية داخليا .
- ◎ التحفيز .
- ◎ التنسيق والتكامل بين لوظائف .
- ◎ التمكين .

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

والشكل (03) يوضح هذا النموذج :

الشكل (03) نموذج رفيق و أحمد للتسويق الداخلي³⁰



³⁰المصدر: Rafiq,M, Ahmed,P,Ameta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit,p 231.

المطلب الثاني: إجراءات التسويق الداخلي

تصف إجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها تستطيع المؤسسة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، فهذه الإجراءات تعد الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات في برقيق أهدافها المتمثلة في رضا عاملها من جهة ورضا زبائنها من جهة أخرى. وعلى هذا الأساس نقوم بشرح إجراءات التسويق الداخلي فيما يلي:

الفرع الأول: اختيار العاملين

ويقصد به المفاضلة بين الأفراد المتقدمة لشغل وظيفة معينة حسب درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة وتهدف عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة، من جهة، وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة من جهة أخرى نظرا للفروق في المهارات والاستعدادات بين الأفراد أي تحقيق التوافق بين المجموعتين، وهذا ما يوضحه الجدول التالي³¹:

الجدول رقم (03) عمليتي اختيار العاملين بالمؤسسة

متطلبات الوظيفة	مواصفات الشخص
<ul style="list-style-type: none"> • أداء واجبات معينة. • تحمل مسؤوليات سلطات معينة. • ممارسة سلطات محدودة في ظروف عمل معين. 	<ul style="list-style-type: none"> • تأهيل علمي من حسب النوع والمستوى. • خبرة عملية من حيث مجالها وعدد السنوات. • مهارات سواء بدنية أو ذننية. • مواصفات شخصية.

المصدر: صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر،

2007، ص 167

³¹ صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2007، ص 167.

ولا تهدف عملية الاختيار إلى الحصول على الشخص الذي تتوافق مؤهلاته مع متطلبات الوظيفة فقط، ولكنها تهدف إلى برقيق أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة من أداء واجبات وتحمل مسؤوليات وممارسة السلطات، بحيث أن الاختيار الجيد للعاملين يساهم في تقليل التكاليف للمؤسسة.

الفرع الثاني: التدريب الداخلي

يعرف التدريب الداخلي على أنه³²:

مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف إلى اكتساب المهارات والمعرفة وتطويرها لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة لغرض رفع مستوى أدائهم، بما يحقق نتائج ايجابية للمؤسسة والعاملين على حد سواء.

يتحقق التدريب الداخلي من خلال وضع برنامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، ولاسيما الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي، فضلا عن تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة التي من شأنها أن تدعم رضا الزبون كما يجب على المؤسسة أن تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات التي ترشدتهم إلى كيفية التعامل مع الزبائن. ومن ثم فإن التدريب الداخلي من شأنه أن يرضي الأفراد المتدربين أولاً، ثم الزبائن ضمن عملية التسويق الداخلي ثانياً. وبعد العاملون طرفاً مكملاً لأي مؤسسة عندما يكون الزبائن في حالة اتصال معهم، من هنا فإن صورة المؤسسة تبدأ مع كل فرد من الأفراد العاملين، وهي تنعكس بالمقابل أيضاً على مواقفه وسلوكه اتجاه المؤسسة، ولكي تتجح المؤسسة في هذا الاتجاه وتعطي صورة واضحة عن رسالتها وأهدافها من خلال سلوكيات وتصرفات العاملين، والطريق الصحيح والمضمون هو تزويد العاملين بالمهارات والقدرات المطلوبة لأداء وظائفهم وأنشطتهم بالشكل الصحيح. إذ إن تعامل هؤلاء العاملين وطريقة حديثهم ولباسهم ومعايير وجودهم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر إيجاباً في خدمة الزبائن الخارجيين ولاسيما إن كان هذا السلوك متوافقاً مع سياسة المؤسسة.

إن تدريب العاملين في المؤسسات التي تطبق التسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليها على أنها تعمل في المستويين الآتيين:

³² سليمان صادق درمان وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، تنمية الرفادين، العدد 29 ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة لموصل، العراق، 2008، ص53-ص54 .

المستوى الأول: هو أن تقوم المؤسسات بإعداد وتدريب جميع العاملين والسماح لهم بأن يتصرفوا بطريقة شبه مستقلة، وأن يكون لهم دور وشخصية في العمل. من هنا فإن هذا التوجو ذو صلة قوية بتدريب العاملين على أساس أن الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب أن يتم تزويد العاملين بالمهارات والمسؤوليات المطلوبة.

المستوى الثاني: هو المستوى الذي يتم فيه إجراء التدريب على مجموعة من العاملين في المؤسسة وهذا يعني أن المؤسسة تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط لتهيئة وتدريب مجموعة معينة من العاملين الذين يتميزون بقبولهم لحالات التوجو لخدمة الزبون.

الفرع الثالث: التحفيز

يقصد بالتحفيز تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد³³

أولاً: تعريف التحفيز

تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية³⁴

ثانياً: أهمية الحوافز

لنظام الحوافز أهمية كبيرة نذكر منها³⁵ :

- 1-زيادة إنتاجية العمل والمبيعات والأرباح.
- 2-زيادة مداخل العاملين و إشعارهم بروح العدالة داخل المؤسسة.
- 3-جذب العاملين المؤهلين معرفياً إلى المؤسسة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم.
- 4-تلاقي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي والنخفاض المعنويات والصراعات.

³³محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003 ، ص403

³⁴خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي- ، دار وائل للنشر، الأردن، 2006 ، ص255

³⁵مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد -مدخل استراتيجي تكاملي-، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ، ص330-331

الفرع الرابع: نشر المعلومات التسويقية

يعتبر نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منتظم، بحيث يمكن نظام المعلومات التسويقية من الربط بين البيئة الخارجية وإدارة المؤسسة، وتعد المعلومات التسويقية عنصراً أساسياً لاتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المؤسسة.

وتتطلب طبيعة العمل توافر المعلومات الضرورية لمختلف العاملين بما يمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وبما يوسع آفاقهم وتطلعاتهم، ويعد نظام المعلومات التسويقية الفعال الركيزة الأساسية للحصول على المعلومات سواء عن الأنشطة

الداخلية للمؤسسة أو معلومات عن المنافسة أو عن حاجات وتوقعات الزبائن. إن نظام المعلومات التسويقية يقوم بمعالجة البيانات وتحليلها للوصول إلى المعلومات المتعلقة بما يلي³⁶ :

- معلومات عن السوق وتوقعات ورغبات الزبائن .
- معلومات عن الفجوة بين الأداء الحالي وما يتوقع الزبائن الحصول عليه من خدمات .
- معلومات عن مقاييس جودة الخدمات .
- معلومات عن مستوى أداء العاملين المتعاملين مع الزبائن بشكل مباشر .

ويجب على الإدارة في المؤسسة أن تزود مقدمي الخدمات بالمعلومات الكاملة عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة أو التي تنوي الترويج لها ويفضل اطلاع العاملين عليها، بل وبتجربتها حتى يستطيع العاملون إيصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبائن عند شرائهم للخدمة، مما يسهل من درجة إقناعهم من قبل مقدمي الخدمات.

الفرع الخامس: تفويض الصلاحيات

تفويض الصلاحيات والتفويض هو نشاط إداري محفز للعمل، وتأتي الحاجة إليه عندما لا يستطيع المدير أن ينفذ كل الأعمال بنفسه، وحجر الأساس في التفويض هو تفويض جزء من سلطتك إلى شخص آخر . وتمثل المنافع الأساسية للتفويض فيما يلي³⁷ :

- إنجاز الكثير من الأعمال بدا فيه الكثير من الأشياء التي ترغب فيها.

³⁶ سلوى محمود، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009 ، ص20.

³⁷ سلوى محمود مرجع سبق ذكره ص 22.

- أن تتعرف إلى موظفيك بشكل أفضل، لما يعزز علاقتك بهم.
- أن تساعد موظفيك على التطور وزيادة الثقة بأنفسهم.
- أن تكسب وقتا من فراغك لنشاطات إستراتيجية كالتفكير والتخطيط.
- أن يتعلم السماح والتسامح في التفويض وسير العمل.
- يزيد من فرص تحسين إنتاجيتك بفاعلية.

المطلب الثالث :علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية

1/ التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية

إن أغلب الأنشطة التي قدمها الباحثون عند تقديمهم لمفهوم التسويق الداخلي، هي في الواقع تشكل صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أثار الجدل حول حدود أنشطة وأدوار كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما، في تحقيق الأهداف المرغوبة. حيث يرى بعض الباحثين أن الأنشطة التقليدية التي كانت تقوم بها إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ضمن أنشطة التسويق الداخلي. ومن هذا المنطلق يؤكد أن الفرق بين التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية يكمن في كون الثاني يركز على إدارة العاملين وأدائهم الذي يعود بالفائدة على المؤسسة، أما مفهوم التسويق الداخلي يركز على العاملين كعملاء وجب معرفة حاجاتهم ورغباتهم، والعمل على إشباعها وإرضائهم، بما يعود في النهاية بالفائدة على الطرفين المؤسسة والعاملين. حيث إن المفهوم الذي قدم يشير إلى دور التسويق الداخلي هو تحقيق التكامل بين أنشطة وظيفة التسويق ووظيفة الموارد البشرية، بمعنى أن كل واحد منهما يعتمد على الآخر ولا يمكن الفصل بينهما في المؤسسة³⁸

2/ التسويق الداخلي و العلاقات:

من بين التحولات التي حصلت في أدبيات التسويق نجد الانتقال من مفهوم التسويق التقليدي الذي يركز على كيفية جذب العملاء قبل المنافسين لضمان بيع الخدمات والمنتجات، إلى مفهوم تسويقي آخر قائم

³⁸ لزهري منصور، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2009، ص15

على بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء وكذلك قائم على اعتبار العملاء شركاء للمنظمة، يسمى هذا المفهوم التسويق بالعلاقات.³⁹ Relationship Marketing

ويعد *Berry 1983* من أوائل من كتب حول هذا الموضوع فقد عرف التسويق بالعلاقات بأنه عملية تتم بواسطتها تكوين علاقات بين المنظمة وزبائنها وصيانة تلك العلاقات والمحافظة عليها. وأضاف Kotler أن التسويق بالعلاقات هو عملية خلق علاقات متينة مع الزبائن والاحتفاظ بهم وتعزيز هذه العلاقات. ومن منظور أوسع يضيف Lovelock 2001 أن التسويق بالعلاقات هو فلسفة أداء العمل وهو أيضا توجه استراتيجي تتبعه المنظمة، إذ يتم من خلاله التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتطوير العلاقة معهم بدلا من التركيز فقط على جذب العملاء الجدد بشكل مستمر (كما في التسويق التقليدي) ويعتبر الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أكثر أهمية من السعي الدائم لجذب واستقطاب العملاء الجدد، وتكمن أهميته في أنه يقلل من التكاليف التسويقية الخاصة بالحملات الترويجية والتعريف بالمنظمة واستقطاب عملاء جدد، وكذلك من خلاله هذا المفهوم تحقق الثقة والالتزام المتبادل بين المنظمة وعملائها وهذا يرفع من ربحية المنظمة. فنجاح تطبيقه يعتبر ويرتكز مدخلا مهما لتحقيق الميزة التنافسية⁴⁰.

3 / التسويق الداخلي و إدارة الجودة الشاملة:

ان إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management هو أحد المفاهيم الإدارية المهمة والذي جاء لتسليط الضوء على مفهوم الجودة وكيفية تحقيقها لضمان نجاح المنظمة. وتطبيق هذا المفهوم يتميز بأنه يشمل كل العاملين في المنظمة بهدف تحسين وتطوير كفاءة أدائهم، وكذلك تهتم إدارة الجودة الشاملة بالعمل الخارجي من خلال عملية التحسين المستمر.

ويعرف *Rilay James* إدارة الجودة الشاملة بأنها الطريقة التي تدار بها المنظمة والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، والجودة بنظره ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.

³⁹ Mihaela kelemen, Loana Papasolomou, Internal marketing: A qualitative study of culture change in the UK banking sector, Journal of marketing management, Vol,23, No,7-8,2007, p746p.747.

⁴⁰ إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات، قطر 6-8 أكتوبر 2003 ص392.

وعرف *West 1991* إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفة إدارية للمنافسة من خلال تجويد كافة الأنشطة داخل المنظمة، ولتطبيق هذه الفلسفة ينبغي تطوير الموارد المتاحة وتدعيم ثقافة التحسين المستمر والتي تركز على مقابلة حاجات ورغبات العميل.

وتسعى منظمات الخدمة إلى تبني هذا المفهوم لإدراكها بأهميته وفاعليته، فهو بالنسبة لها يعني عملية التكامل بين كل النشاطات والوظائف والعمليات داخل المنظمة من أجل تحقيق التحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الوظائف وتسليم الخدمات التي ترضي العميل سواء الخارجي (طالب الخدمة) أو الداخلي (مقدم الخدمة) ورغم التطور الكبير الذي مر به مفهوم إدارة الجودة الشاملة عبر حقبة من الزمن ومن خلال عدة باحثين (*Deming, Juran, Crosby* وآخرين) كانت لهم الريادة في ظهوره إلا أن المرتكزات الأساسية لهذا المفهوم لا تكاد تختلف، فإدارة الجودة الشاملة تقوم على:

- التركيز على العملاء بحيث تكون كل الجهود والنشاطات والوظائف موجهة نحو خدمة العميل الداخلي والخارجي.

- التحسين المستمر الذي يعني تخفيض الأخطاء وحل المشاكل وكذلك التقليل من الانحرافات التي تحدث أثناء تقديم الخدمة.

- تدريب وتطوير الأفراد بحيث يكونوا مؤهلين لفهم فلسفة إدارة الجودة الشاملة وفهم رؤية الشركة ورسالتها وكذلك استيعاب احتياجات العميل.

- التمكين وبناء فرق العمل، فالأول يتيح لأفراد المنظمة فرصة استخدام مهاراتهم ومعرفتهم في اتخاذ القرارات، أما الثاني فهو أحد أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة، فبناء فرق العمل يلغي معنى البيروقراطية داخل المنظمة ويساعد في الاستجابة للعملاء بسرعة وفعالية.

- التزام الإدارة العليا.

- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق⁴¹.

وفي السنوات الأخيرة ومن خلال عدة باحثين *Longbottom* و *Murphy* وآخرين 2006، بدأ يظهر وجود علاقة قوية بين التسويق وإدارة الجودة الشاملة. وذكر (*Oakland 2001*) أن الجودة يجب أن تبدأ مع التسويق.

⁴¹خضير كاظم حمود الفريجات، و آخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص265.

فكما يقول أحمد ورفيق (2002) أن التسويق وإدارة الجودة الشاملة قائمان على فلسفة الأعمال التي تستهدف رضا العملاء وتحقيق ربحية للمنظمة على المدى البعيد⁴².

ويضيف نفس الباحثان أن التسويق الداخلي يساعد على تحقيق الهدفين معا وذلك من خلال :

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

وكخلاصة لهذه الفكرة فإنه يتضح أن التسويق الداخلي الناجح يسهل الانتقال إلى تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

4/ علاقة التسويق الداخلي بالثقافة التنظيمية⁴³

الثقافة التنظيمية هي عبارة عن رسالة تبرز هوية المنظمة وتفردتها عن غيرها من المنظمات، والهوية التنظيمية هي "مجموع خصائص المنظمة التي تطبعها بميزة محددة وتجعلها فريدة من نوعها" و"باعتبار الثقافة التنظيمية رسالة تبرز هوية المنظمة، فإن هذه الرسالة تحتاج إلى من يعرف بها، ويعتبر التسويق الداخلي السبيل الوحيد لتمرير ونقل هذه الرسالة (الثقافة) للعاملين، من خلال وسائل الاتصالات الرسمية والغير رسمية.

وبفحص فلسفة التسويق الداخلي، يتبين أن هذه الفلسفة تتشكل بفضل الثقافة التنظيمية السائدة، ذلك أن الثقافة هي التي توفر السياق الذي تتم ممارسات التسويق الداخلي ضمنه. ومنه يمكن القول أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين التسويق الداخلي ولثقافة التنظيمية، حيث أن التسويق الداخلي يتشكل بفضل الثقافة التنظيمية، ولن يتحقق إلا من خلالها والثقافة التنظيمية لا يمكن نشرها وتمريرها إلى العاملين إلا بفضل أساليب وبرامج التسويق الداخلي.

⁴² Rafiq & Ahmed, OP,Cit, pp, 18,19

⁴³ محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 246.

خلاصة الفصل

كان الغرض من هذا الفصل هو إثبات كيف يمكن لأبعاد التسويق الداخلي (الاتصال الداخلي ، التدريب، التحفيز، التمكين، و التوجه نحو العملاء) أن تعزز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة .

فالتسويق الداخلي يمكن النظر إليه من اتجاهات مختلفة ، هناك من اعتبره ثمرة تسويق الخدمات لأن جودة الخدمة المقدمة ترتبط بأداء الموظفين ، وآخر من منظور التسويق بالعلاقات من خلال الدور الرئيسي الذي يلعبه الموظف في جذب العملاء وبناء العلاقات معهم، وهناك من نظر له من منظور الموارد البشرية لأهمية دور المورد البشري في تقديم الخدمات ، وآخرون بأنه يحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الإستثمار في أداء الموظفين ، وأخيرا هناك من يجدونه أنه مجرد إستخدام تقنيات التسويق التقليدي داخل المؤسسة .

وعلى الرغم من أن التسويق الداخلي إقترح لأول مرة كوسيلة لتقديم مستويات عالية الجودة عند تقديم الخدمات ، إلا أنه في الوقت الحاضر يعتبر نموذج للتغير التنظيمي وإدارة لتنفيذ الاستراتيجيات، لذلك ينظر لو كشرط أولي لتحقيق رضا العملاء الخارجيين .

لذا يتطلب التسويق الداخلي لنجاح مجموعة من الأنشطة لتحسين أداء الموظفين وتحقيق رضاهم وهي (الاتصال الداخلي ، التدريب ، التحفيز، والتمكين ، والتوجه نحو العملاء).

الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية

المبحث الاول: ماهية الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي.

المبحث الثاني: مرتكزات الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: استراتيجيات ومراحل وتأثير الثقافة التنظيمية.

مقدمة الفصل :

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظوري الإدارة الاستراتيجية والسلوك التنظيمي للمؤسسة و ادارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الاعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الاعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها، فالمؤسسات الاقتصادية التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والانتماء للمؤسسة.

و سنتطرق في هذا الفصل الى عناصر الثقافة التنظيمية وخصائصها، أهميتها، مستوياتها وابعادها، أنواعها، وظائفها، العوامل المؤثرة فيها، طرق تقويتها، بالإضافة الى آثارها على المؤسسة.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية وتطورها التاريخي

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي لقيت اهتماما بالغا في العديد من الحقول المعرفية والتخصصات العلمية ذات الصلة بالمنظمة على اعتبارها من المفاهيم الديناميكية المؤثرة في السلوك التنظيمي. إن الثقافة التنظيمية الملائمة في مراحل معينة تصبح غير ملائمة لنفس المنظمة في مراحل تنظيمية أخرى، كما تلعب الثقافة التنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطور المنظمات من خلال تأثيرها في السلوك الفردي والجماعي والكلية للمنظمة، على اعتبارها تشير إلى تلك القيم والمعتقدات التي ترغب المنظمة في ترسيخها في أذهان العمال لتحقيق أهدافها. لذلك فقد تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية و تباين إيديولوجيات الباحثين من جهة، وطبيعة البيئات التنظيمية من جهة أخرى، ومن هذه التعريفات نجد :

- تعريف دافن "Daven" بحيث عرف الثقافة التنظيمية بأنها: "القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة، التي يعبر بها الفرد عن المنظمة"¹
- كما يعرفها بورتل "Bourttel" هي: "النسق والقيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة في البيئة التنظيمية وأشكال الرقابة الداخلية والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة من أجل إنتاج المعايير"²
- يعرفها شاين EH.schein بانها نمط من الافتراضات الاساسية التي تقوم جماعة معينة بابتكارها او اكتشافها او تطويرها من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي للجماعة نفسها، ويتم تلقينها الكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التعامل مع تلك المصاعب³.

¹ محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار الكنون، عمان، الأردن، 2007، ص 101.

² حمد الفاتح محمود المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 126.

³ E. Schein, Leadership & Organization culture, San Francisco, jossey bas, 1985, p35

- أما جونز إطل " Etal Johnson " فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها: "افتراضات أساسية ومعتقدات يتقاسمها أعضاء المنظمة وعمليات اللاوعي وتحديد النظرة الأساسية للمنظمة وتفاعلاتها مع بيئتها فهو ينتمي لمنطق التفكير الاستراتيجي لإدارة المنظمة"، حيث يرى "جونز إطل" من خلال تعريفه أن الثقافة التنظيمية تنشأ في وعي و اللاوعي الفاعل كما يؤكد أيضا على البعد الاستراتيجي في ماهية الثقافة التنظيمية كمحور لتحقيق الأهداف⁴.
- يعرفها بيتر و واترمان (Waterman & Peter) بأنها نظام القيم السائدة في المنظمة والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة⁵.
- كما عرفها دانيال (Daniel R Denison) بأنها كل ما تعلمه أفراد المنظمة خلال محاولاتهم التعامل مع مشاكل بيئتها الخارجية والداخلية، وتشمل عملية التعلم هذه كل الجوانب السلوكية والإدراكية والعاطفية⁶.
- أما جوبتا (Gupta) فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، تعرف أنواع الناس الذين سيلاءمون المنظمة وتشكل حريات الأفراد للقيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة⁷.
- كما عرفها "هاند" 1979 Hand" بأنها: "مجموعة من القيم والأعراف التي تنشأ بالمنظمة على مدى فترة من الزمن أي المعتقدات المتأصلة بالمنظمة فيما يتعلق بالطريقة التي يجب أن يصمم بها التنظيم وتمارس بها العملية الإدارية وتمنح بها المقامات ويراقب بها الأفراد ."
- وفي نفس السياق نجد تعريف "القيوتي" الذي يركز بدوره على عامل الزمن في ترسيخ القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة كثقافة التنظيمية ونجد نمط السلوك التنظيمي السائد حيث يعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "منظومة المعاني والرمز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت مع

⁴دحمانى زهرة: تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبعاد الاقتصادية، العدد 6 ، جامعة الجزائر، 2016، ص 507.

⁵ Peter & Waterman, In search of Excellence in Jesper Pederson, England ,Gower Publishing Co, 1989, p2 .

⁶ Daniel R Denison, Corporate Culture & Organizational Effectiveness, John Wiley & Sons, 1990, P2.

⁷, Gupta.A.K. & Govindarajan, Knowledge Management Social Dimention Lessons from Nucor Steel, Sloan Management's Review, Vijaly, 2000, P79.

الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء منه⁸

كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة⁹

في حين نجد تعريفات أخرى توسع في مجال الثقافة التنظيمية لتشمل الأساطير والحكايات المتداولة بين العوامل حول بعض القصص التي جرت أحداثها في المؤسسة والتي أصبحت كرموز تحدد النمط الثقافي السائد ومن بين هذه التعريفات نجد تعريف "بيتروتورمان" يعرفان الثقافة التنظيمية بأنها: "هي ذلك النسق القيمي في المنظمات والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات، الأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة "

وهذا ما حاول إبرازه "الهور" من خلال تعريفه للثقافة التنظيمية حيث عرفها على أنها: "نمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة بما في ذلك الأمثال الشعبية الموجهة للسلوك السائد والقصص البطولة وقصص الشهداء، والمحظورات والمحرمات والطقوس الاحتفالية والمناورات السياسية والحركات المسرحية والمنورات والرموز"¹⁰

و من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الثقافة التنظيمية هي نسق من القيم والمبادئ والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أعضاء المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويكون لها تأثير على سلوكهم وأدائهم ضمن مختلف نواحي التنظيمية

المطلب الثاني : التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

لقد ساهم ظهور المدرسة السلوكية و نجاحها في بروز الثقافة التنظيمية و زيادة الاهتمام بها , حيث ظهرت هذه المدرسة في بداية الاربعينيات من القرن العشرين وبرزت بسبب العيوب التي وجهت الى

⁸زياد العرام: أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، جامعة اليرموك، الأردن، 2015، ص 106.

⁹ Gary Dessler, La gestion des Organisations, 2(ème)édition, Renouveau, Pédagogique, 2009, Canada, P104.

¹⁰ محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013، ص ص 74 - 80.

النظريات الكلاسيكية , فظهر هذا التيار الجديد ليركز اساسا على السلوك الانساني في المنظمة مع اهتمامه بالروابط الاجتماعية التي تربط بين افراد العمل والاهتمام بظروف بيئة عملهم.¹¹

وتعد دراسات التون مايو Mayo Alton وزملائه والمعروفة بتجارب الهاوثون التي تمت في شيكاغو (جامعة هارفرد) من أوائل الدراسات التي وجهت انتباه الباحثين إلى أهمية جماعية العمل، فلقد أوضح مايو Mayo أهمية العلاقات الإنسانية وارتباط الأفراد في جماعات متماسكة وتأثير ذلك على معنوياتهم ومن ثم إنتاجيتهم وأدائهم.¹²

ومنذ ذلك الوقت بدأ علماء السلوكيات وعلماء نظرية التنظيم في الاعتناء بترويج مدخل جديد للتحليل وهو: ثقافة المنظمة، حيث استعمل هذا المصطلح لأول مرة من قبل اليوت جاكس (Elliot Jacques) وذلك سنة 1951، حيث كانت ثقافة المنظمة بالنسبة إليه هي طريقة التفكير والعمل المعتادة والتقليدية المنقولة من قبل الأشخاص، والتي تكون مقبولة ومفهومة ولو جزئيا من طرف الأشخاص الجدد.¹³

ومن ثم تأتي إسهامات ماكرجور (Mcgregor) في أوائل الستينات والتي أطلق عليها نظرية الفلسفة الإدارية، وفيها يقدم نمطين مختلفين للسلوك الإنساني في مجال العمل أطلق عليها النظرية Z والتي تعبر عن الثقافة الضعيفة، ونظرية Y والتي تمثل الثقافة القوية حيث تمثل الأولى وجهة النظر السلبية عن الأفراد والقائمة على استعمال أسلوب الإدارة بالرقابة والتوجيه والتهديد أو المكافأة وهذا لإقناع الفرد وتحفيزه على العمل، في حين تمثل نظرية Y وجهة النظر الإيجابية عن الأفراد من ناحية اتجاهاتهم نحو العمل والقدرة على تحمل المسؤولية والقدرة على الرقابة الذاتية والالتزام بالأهداف والقدرة على الابتكار والإبداع.¹⁴

ومنذ ذلك الوقت ظهر هذا المفهوم بصورة واضحة ومتكررة في مطبوعات وأبحاث معاهد ومؤسسات الإدارة ب الولايات المتحدة الأمريكية بالتحديد سنة 1980 ومن أمثلة ذلك كتاب: البحث عن التميز search of excellence الذي قدمه Waterman & Peters عام 1980. وكتاب Z-Theory

¹¹ نجم عبد الله العزاوي وآخرون، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.

¹² محمد علي شمس الدين وإسماعيل محمد الفقي، السلوك الإداري، دار الفكر، الأردن، ط1، 2007، ص 222.

¹³ Eric Delavallée, Culture d'entreprise, université Paris1, Gregor, 1995,p3.

¹⁴ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 2002، ص 112.

الذي قدمه أوتشي (Otchy) عام 1981 وكتاب ثقافة المنظمة ل: ديل و كندي (Deal & Kennedy) عام 1982.¹⁵

ثم تلا ذلك الاهتمام تأسيس معهد دراسة الثقافة الاقتصادية بجامعة بوسطن عام 1985 وهو مركز البحوث ودراسة العلاقات بين الثقافة والعمليات الاقتصادية،¹⁶ ثم زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناء على النجاح الذي حققته المنظمات اليابانية التي رجعت بقوة لصفوف المنافسة العالمية في وقت وجيز لا يتعدى 60 سنة بعد أسوأ هزيمة لليابان في التاريخ أثناء الحرب العالمية الثانية، مما جعل الاختصاصيون يبحثون أسباب هذا النجاح الكبير ومن بين العوامل التي أشاروا إليها هو استخدام المنظمات اليابانية للقيم الثقافية في إدارتها.¹⁷

وفي الوقت نفسه اعتبرت أمريكا الثقافة التنظيمية بمثابة حل جذري للمشاكل التي تواجه منظماتها وانتشر مفهوم الثقافة التنظيمية بشكل واسع في أمريكا الشمالية حيث أخذ هذا المفهوم اهتمام المدرسة الإدارية والتي استعملته كحل للعديد من المشاكل الإدارية التي كانت تعاني منها المنظمات في ذلك الوقت، وبدأ اهتمام الباحثون الأمريكيون بالثقافة الأوروبية واليابانية والسوفياتية للمقارنة بينها وبين ثقافة بلدهم لدراسة نقاط القوة والضعف لكل واحد منها، وحل مشاكل الأفراد الناتجة عن التكيف مع البيئة.¹⁸

المطلب الثالث : أهمية ومكونات الثقافة التنظيمية

أولا أهمية الثقافة التنظيمية :

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملين بشدة برسالة المنظمة، إن الثقافة التنظيمية إحدى عناصر هوية المنظمة وتتمثل في طريقة التفكير وأسلوب الأداء العمليات، ليكتسب الأعضاء الجدد الثقافة التنظيمية لتحقيق الانتماء وضمان البقاء في المنظمة .

¹⁵ Sayd Ali Akbar Ahmadi & others. Relaiion between Organizational Culture & Strategy Implementation Global business & management research Vol 4 No3. 2012, P7.

¹⁶ برجيت بيرجر، ثقافة تنظيم العمل، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص 293 .

¹⁷ عادل أمين، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة كلية التجارة، القاهرة، 2000، ص172.

¹⁸ J.L. Charon&s. Separi. Organisation et Gestion d'entreprise .DUNOD Paris.1998,P236.

وقد كان كل من روبرت وترمان وتيرنس ديل وآلن كيندي هم السابقين في إبراز أهمية القيم الثقافية للتنظيم في النجاح المؤسسي والفاعلية التنظيمية .

ويمكن أهمية الثقافة التنظيمية أيضا في أنها توفر إطارا ممتازا لتنظيم وتوجيه للسلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونها داخل التنظيم الذي يعملون فيه¹⁹ .

ويمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على الأفراد والمنظمات كما يلي :

أ/ تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير الأوضاع والأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

ب/ تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل أطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

ج/ تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.²⁰

ثانيا مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات هي كالاتي :

أ. **المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة** : هي الأفكار والاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة والتي تواجه تصرفاتهم، هذه القيم لا تنفك أن تكون سبب مهما في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الإستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح والناس، وهذه الأفكار قد تتحول إلى معايير التي تشكل حقيقة للمؤسسة.

¹⁹ محمد القاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص148.

²⁰ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص311.

هذه القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة لقادة المنظمة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي تقوم عليها المنظمة، ويمكن القول بأن القيم المشتركة تتمثل في :

- رسالة المنظمة: الهدف الأساسي للمنظمة .
- المبادئ: ماذا تقدم المنظمة؟ ومن تخدم؟
- أدوات تحقيق المبادئ: عن طريق فرق العمل، التميز في الجودة، التميز في الأعمال.
- إستراتيجية المنظمة: أي البرنامج أو المنهج الذي تسيير عليه المنظمة.²¹

ب. الأسطورة

هي الحكايات والقصص التي نحكىها من أجل خلق المؤسسة، او نجاحها، مثل الأساطير التي تلعب دورا في حفظ ونقل القيم العامة والمحفزة، وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مسيرتها²² .

ج. الأبطال :

سواء كانوا حقيقيون أم موضع الخيال، أحياء أم أموات، فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للإنتماء لهذه المؤسسة والاستمرار بها، هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المؤسسة.²³

د. الشعائر والطقوس والتقاليد :

وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعلهم .

²¹ سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005 ، 143 ، ص142.

²² موسى خليل: الإدارة المعاصرة "مبادئ، الوظائف، الممارسة"، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، . ص44 .

²³نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الإستراتيجية، دار الكتابات العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ، ص168.

هـ. اللغة :

هي أداة الاتصال الإستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به²⁴

و. الترتيبات المادية :إن اختبار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة، فالكراسي والمكاتب والتجهيزات الآلية وطريقة توزيعها وترتيبها، والأماكن المخصصة لاستقبال العملاء والضيوف تعكس ثقافة المنظمة .

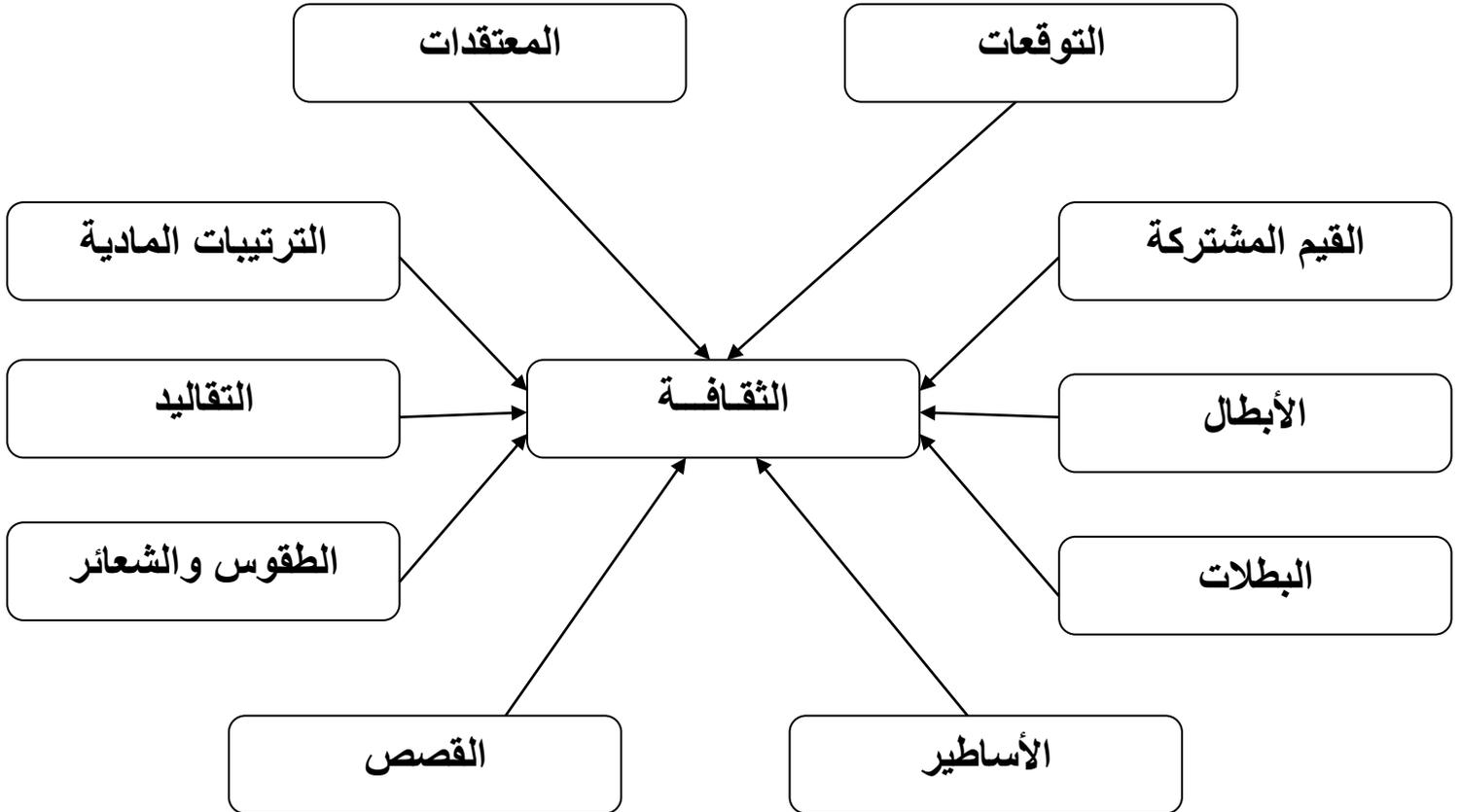
ز. الهيكل التنظيمي :مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة .

ح. الممنوعات :هي مواضيع لا يجب الخوض فيها وأعمال لا يجب أن نفع فيها، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية لها مما يؤثر سلبا على أداء العاملين والمنظمة ككل²⁵

²⁴موسى خليل، المرجع سبق ذكره، ص44

²⁵وهيبة عيساوي: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترايبي بوجمعة بشار، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، (غير منشورة)، 2011-2014، ص21،20.

الشكل (04) : يوضح المكونات الأساسية لثقافة المنظمة.



المصدر سيد محمد جاد الرب مرجع سبق ذكره ص 148

المبحث الثاني: مرتكزات الثقافة التنظيمية

تمتلك ثقافة المنظمة كغيرها من أنواع الثقافة خصائص وأبعاد تعبر عن جوهر محتواها الظاهر، وقد ركز الباحثون جل اهتماماتهم في تشخيص تلك الخصائص والأبعاد وهذا بغرض الاسترشاد بها في تحليل قوة المنظمة وقياس مستوى انسجامها مع باقي مكونات المنظمة، وسوف نتعرف على خصائص ثقافة المنظمة وأبعادها على النحو التالي :

المطلب الأول : خصائص و انواع الثقافة التنظيمية

اولا : خصائص الثقافة التنظيمية

لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة الثقافة منظمة أخرى، حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع إلا أنه توجد خصائص مشتركة في ثقافات المنظمات، ويمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:²⁶

(1) الثقافة نظام مركب: تتكون الثقافة من مجموعة من العناصر التي تتفاعل فيها بينها حيث تصنف إلى ثلاث مجموعات:

أ- الجانب المعنوي: النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار .

ب- الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات العملية المختلفة .

ت- الجانب المادي : كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك.

(2) الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: مدى تشجيع العاملين لأن يكونوا مبدعين مبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر.

(3) درجة المبادرة الفردية: هي ما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.²⁷

(4) طبيعة الاتصالات: فيما إذا كانت مقتصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو تأخذ نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.²⁸

²⁶ نعمت عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الاردن، 2009، ص37.

²⁷ محمد قاسم القريوت، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط5، عمان، 2009، ص 172.

- (5) **الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.²⁹
- (6) **الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقدها ملامح قديمة .
- (7) **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها كل مركب تتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- (8) **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة، والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث بها من تغيير من جانب آخر.

ثانياً : أنواع الثقافة التنظيمية

يعتبر أمر تقسيم ثقافة المنظمة وتحديد أنواعها مسألة تتطلب تحديد نوع الدراسة التي تهتم بذلك حيث يوجد في بعض الأحيان في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات، ويرجع ذلك إما لوجهة النظر المتخذة في تحديد الأنواع أو إلى عوامل أخرى كنوع نشاط المنظمة، حجمها، عمرها، نمط قيادتها والنظام الرسمي وغير الرسمي داخلها، وفيما يلي سنحاول تقديم عرض يشمل جل أنواع الثقافة التنظيمية و الأكثر شمولاً:

(1) **الثقافة القوية (السلطة-البيروقراطية)** في هذه الثقافة تتحدد المسؤوليات و السلطات , فالعمل موزع و منظم و منسق بين الوحدات المختلفة, و يأخذ تسلسل السلطة و انتقال المعلومات بشكل هرمي, وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام.³⁰

²⁸ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، عمان، 2008، ص374.

²⁹ مصطفى محمد أبو بكر، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص77.

³⁰ جمال طاهر أبو الفتاح حجازي، أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام الأزمات، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد 2، جويلية 2001، المجلد 23، ص59.

(2) **ثقافة الدور:** تؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية للأفراد والعاملين وتعطي أهمية للقواعد والأنظمة وتتركز قوة هذه الثقافة بالمستويات العليا حيث يتم التحكم في باقي أجزاء المنظمة بواسطة مجموعة من كبار المديرين ويظهر هذا النمط في الأنشطة التصنيعية ذات بيئة عمل مستقرة وأمنة.³¹

(3) **الثقافة الإبداعية:** يعتبر هذا النوع ديناميكي حيث يعمل على استقطاب الناس الطموحين ويشجع الموظفين على المخاطرة والتحدي وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع.³²

(4) **ثقافة المهمة:** تكون موجهة لتحقيق الهدف وإنجاز العمل، كما تعطي أهمية لتلبية احتياجات الهيكل التنظيمي بكل مستوياته، والتركيز على احتياجات الأفراد مع السماح لهم بالعمل في مجموعات وهذا لنقل وتبادل الخبرات والمهارات والمسؤوليات.³³

(5) **ثقافة المساندة (التعاون التعاطف الإنساني):** تركز على العلاقات الاجتماعية الطيبة حيث تتسم بيئة العمل بالصدافة والتعاون، بحيث يتولد لديهم إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتركيز على الجانب الإنساني في التعامل.³⁴

(6) **ثقافة العمليات:** يتم التركيز فيها على طريقة الانجاز والعمل ليس على النتائج التي تم تحقيقها، تتميز بأنها كلاسيكية وبيروقراطية عادة ما تكون في بعض البنوك والمنظمات الحكومية وشركات التأمين.³⁵

(7) **ثقافة الفرد (الناس):** يعتبر الأفراد هم الركيزة في هذا النوع ويكون للأفراد توجهها ذاتيا حيث ينصب اهتمامهم على أنفسهم ويعملون ويفكرون بدرجة من الاستقلالية وغالبا ما يستعان بهذا النمط في المؤسسات المهنية مثل: المؤسسات الاستشارية والهندسية المعمارية.³⁶

³¹ Deal T. Eand Kennedy A.A, Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate life, Harmondsworth, Pengium Books, 1982, P 47.

³² Hodgetts & Krock.K Galen, Personnel and Human Resource Management, 4th Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 2003, P 450.

³³ T. Kit, Le management des Organisations, Edition du conseil de l'Europe, 2001, P16.

³⁴ جمال طاهر أبو الفتوح، مرجع سبق ذكره، ص 60.

³⁵ محمد فرج محمود على، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، مشروع تنمية مهارات البحث العلمي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2005، ص12.

8) **الثقافة الضعيفة:** الأفراد فيها يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم وهذا ما يعكس انخفاض الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث يسود الشعور بالغربة عن الثقافة السائدة داخل التنظيم، ومن أهم ما يميز هذه الثقافة: أنها لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم وتفترق المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهناك سيجد أعضاء المنظمة صعوبة بالتوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.³⁷

9) **الثقافة الرئيسية والثقافات الفرعية:** تتمثل الثقافة الرئيسية في التنظيم بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أفراد التنظيم، والتي تشكل هوية واضحة للجميع،

أما الثقافة التنظيمية الفرعية فتتمثل في الخصائص الثقافية والأنماط السلوكية التي تتميز بها جماعة معينة، أو الوحدات الأخرى ضمن التنظيم الأكبر، والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية وبينها وبين الثقافة من ناحية أخرى، وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت واختلفت عن الثقافة الرئيسية كلما أثر ذلك سلبا على فاعلية التنظيم وهذا لضياع هويته.³⁸

³⁶مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 145.

³⁷محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره ، ص 174.

³⁸علي ليلي وآخرون، التغيير الاجتماعي والثقافي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 ، الاردن ، ص 119.

المطلب الثاني : أبعاد الثقافة التنظيمية

لقد اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في ماهية أبعاد الثقافة التنظيمية حيث يرى إريكسون Erickson أن أبعاد الثقافة التنظيمية هي: الهيكل التنظيمي، أهمية أمن المنظمة، ومسؤولية الأمن الجماعي بالمنظمة، والاتصالات، السلوك الإداري ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار فضلا عن استجابة العاملين وتصرفاتهم

وقد قدم هوفستد Hofsted خمسة أبعاد الثقافة التنظيمية في نموذج الذي تم التطرق إليه سابقا وهي: الذكورة والأنوثة، تفاوت السلطة، التوجه نحو الوقت، الفردية والجماعية، وتجنب عدم التأكد. حيث شكلت هذه الأبعاد أداة مفسرة للفروقات بين التنوع الثقافي ومدى تأثيرها على سلوك المديرين والعاملين في شركات الأعمال الدولية.³⁹

ولقد حدد أيضا الباحثان كلوكوموند وسترودتبك (Kluckolmand Strodtbeck& ستة أبعاد أساسية يمكن أن تساعد في فهم الاختلافات في الثقافات وهذه الأبعاد هي: كيفية النظر إلى الإنسانية ، كيفية النظر إلى الطبيعة، مداخل الأفراد في العلاقات الشخصية، كيفية النظر إلى التقدم والانجاز، كيفية النظر إلى الزمن، كيفية النظر إلى المساحة أو الفراغ الجغرافي.

وبتطبيق الأبعاد الستة المذكورة على مديريين من أربعة بلدان مختلفة كشفت الدراسة عن اختلافات جوهرية بين هذه الثقافات في معظم الأبعاد الستة المذكورة.⁴⁰

فيها يرى عبدول رشيد (Abdul Rachid) بأن للثقافة التنظيمية بعدين هما: البعد الاجتماعي والبعد التضامني، حيث يشير البعد الأول إلى العلاقة الودية بين الأفراد داخا المنظمة، أما البعد الثاني فيشير إلى إمكانية مشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.⁴¹

³⁹بول كير كيبرايد و كارين ورد، العولمة الديناميكية الداخلية، بتعريب هشام الدجاني، مكتبة العبيكة، المملكة العربية السعودية، ط1، 2003، ص130.

⁴⁰عبد الناصر محمد علي حمودة، ادارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر، 2005، ص135.

⁴¹ Abdul Rashid & other : The Influence of Organizational Culture On Attitude toward oaganization charge, The leadership & Organization Developement Journal, Vol 25 No 2, 2004, P161.

كما اعتمد روبنس (Robbins) على عشرة أبعاد ثقافية تمثلت في: روح المبادرة واحتمال المخاطرة، التوجيه، التكامل، الدعم الإداري، الرقابة والهوية التنظيمية، ونظام المكافأة واحتال الصراع، وأنماط الصراع.⁴²

وتجدر الإشارة بأنه هناك العديد من الكتاب والباحثين الذين اختلفوا في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية حيث قمنا بعرض آراء لعينة من هؤلاء الكتاب، ومن خلال البحث تبين لنا أن Schein قدم مجموعة من الأبعاد التي يمكن اعتبارها الأشمل لتغطية جوانب الثقافة التنظيمية، فقد حدد ستة أبعاد مفترضا أن لها انعكاس على تكوين هذه الثقافة مستدلا بذلك على محيط المنظمة وهذه الأبعاد هي:⁴³

(1) إنتظامات سلوكية: تعكس أنماط السلوك الملاحظ، وهي تتضمن لغة المجموعة، وطقوس وشعائر مناسبة لأنماط السلوك تعكس العضوية بالمنظمات.

(2) القيم المهيمنة: وهذه معتقدات خاصة تعبر المنظمات والمجموعات عن هويتها.

(3) الأعراف والتقاليد: هذه أنماط عامة من السلوكيات التي يتوقع أن يلتزم بها

أعضاء المجموعة.

(4) القواعد: وهي تعليمات محددة متعلقة بها ينبغي القيام به، تضعها الإدارة وتطلب من العاملين الالتزام بها وإتباعها باعتبارها أمور حتمية وضرورية لإنجاز أعمال المنظمة.

(5) الفلسفة: تعكس المعتقدات العامة للأفراد تلك التي يتمسكون بها ويسترشدون

بها عقليا كأساس للعمليات المطلوب انجازها.

(6) المناخ: يتمثل في الترتيب المادي للأبنية والاتجاهات وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية، وأسلوب

إدارة وتصميم المجالات عامة ساعد في خلق أجواء أو مناخ

⁴²رضيوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 75، 2009، ص8.

⁴³نعمة عباس الخفاجي مرجع سابق، ص ص 42، 43

المطلب الثالث : مستويات الثقافة التنظيمية

إن الثقافة على مستوى المنظمة عبارة على تداخل عدد من المستويات تباين الباحثون في تقسيمها حسب مختلف الأولويات في كل تقسيم، وتوجد مجموعة افكار لوصف مستويات ثقافة المنظمة نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

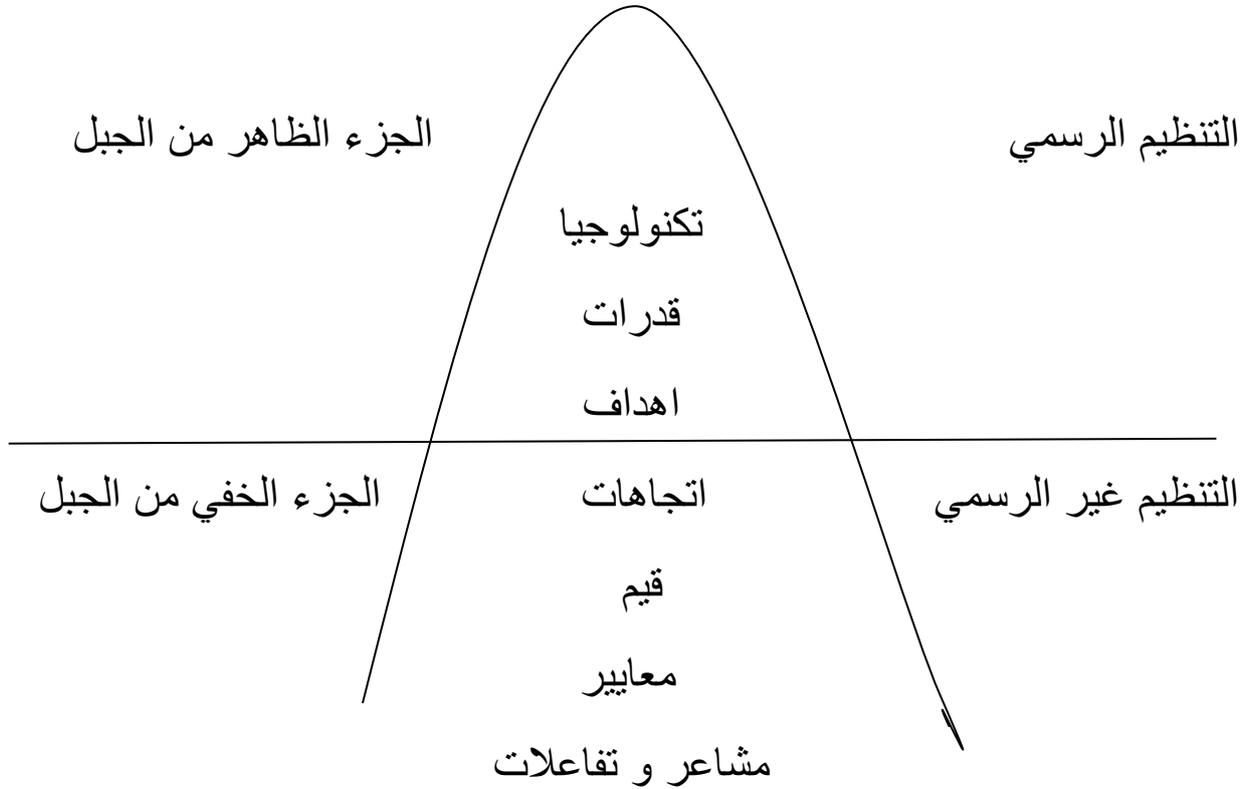
أشار كل من كلوشن و كروبر (Kluchan & Kroeber) إلى أن أي منظمة ها نظامان: تنظيم رسمي و آخر غير رسمي، وأنه يجب التعامل مع التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة و الذي له ثقافة فرعية يمكن أن تتوافق أو تختلف مع التنظيم الرسمي للمنظمة وإذا كان التنظيمي الرسمي هو الشيء الظاهر في المنظمة وله نظمه وقواعده وقيمة، فإن التنظيم غير الرسمي يمثل الجزء غير الظاهر بشكل مباشر.⁴⁴

وقد شبه هيرمان (Herman) هذا التقسيم بجبل الثلج حيث يمكن رؤية العناصر البيئية والسلوكية لأنها فوق مستوى سطح الماء، والتي تمثل التنظيم الرسمي للمنظمة اما الجزء الخفي يكون تحت سطح الماء , و يشمل القيم و المعتقدات و الافتراضات و غيرها حيث تمثل التنظيم غير الرسمي .⁴⁵

⁴⁴عمر محمد القيزي , نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية, مذكرة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال,جامعة عين الشمس , الاردن , 2005 , ص67.

⁴⁵ Stanley N.Herman: «TRW Systems Group »in Wendell L.French&CecilH.Bell, je: << Organisation Development >>: Behavioral Science Interventions for Organisation Improvement (N.J: prentic-hall Inc,2nd) Ed 1978, p16

الشكل رقم (05) مستويات الثقافة التنظيمية حسب Herman



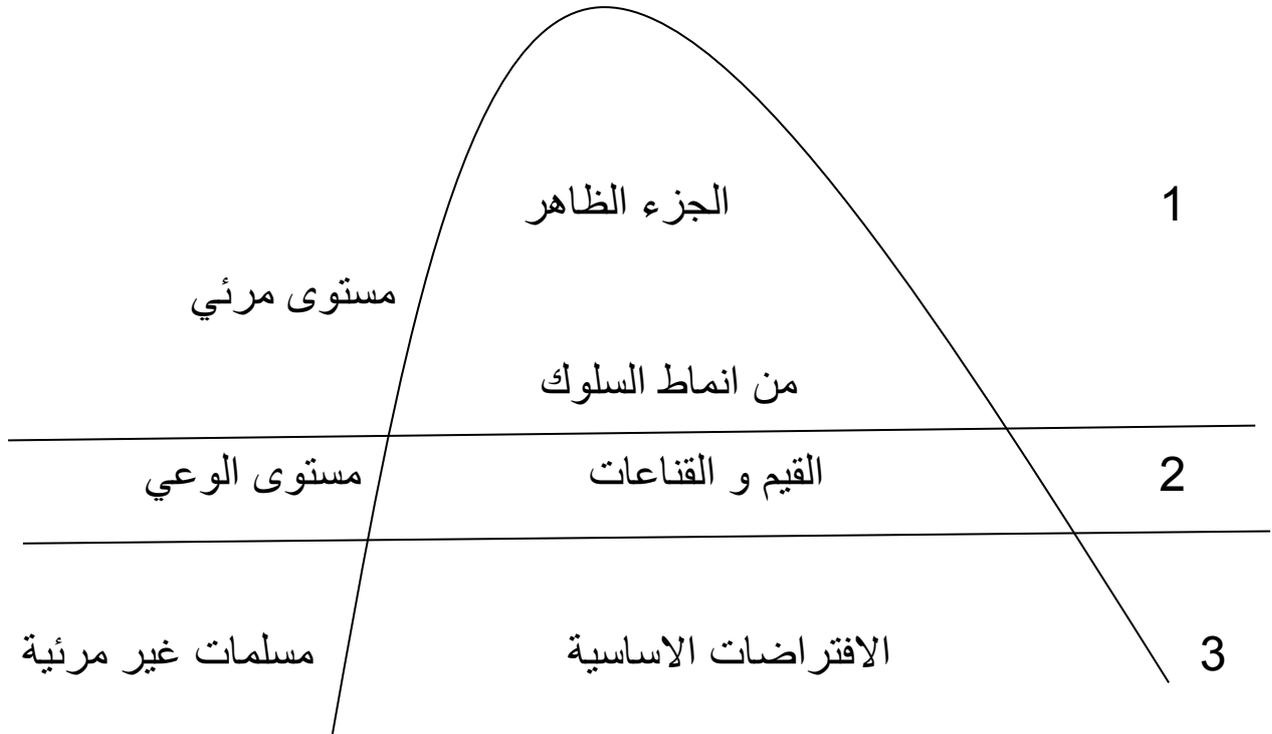
Source : Stanley N.Herman ,TRW Systems Group in Wendell L.French & Cecil H.Bell, « Organization Development >>: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement (NJ: prentic-hall Inc, 2(nd) Ed, 1978, p16.

وفي تصور مشابه لمستويات ثقافة المنظمة حدد تورنر (Turner) ثلاث مستويات هي كالتالي:⁴⁶

- (1) جزء ظاهر من أنماط السلوك.
- (2) جزء يمثل مستوى الوعي ويتمثل في القيم والقناعات لدى الأفراد.
- (3) جزء مسلمات وهي عبارة عن افتراضات أساسية غير مرئية.

⁴⁶ Charles, Turner Corporate Culture, From vicious to virtuous circles, London, the economists Book Ltd, 1990, P116.

الشكل رقم (06): مستويات ثقافة المنظمة حسب Turner



Source : Charles, Turner : Corporate Culture, From vicious to virtuous circles, London, the economists Book Ltd, 1990, P116.

أما فكرة كومينج وورلي (worley & cummings) تقوم على المكونات الضمنية لثقافة المنظمة من السلوكيات الروتينية والأعراف والقيم المهنية والفلسفة الموجهة للمنظمة وقواعد اللعبة والمناخ التنظيمي، مفترضا أن هذه العناصر تتفاعل معا لكي يكون لثقافة المنظمة معنى، ومنه استنتج المستويات الأربع الثقافة المنظمة وهي: الافتراضات المشتركة والقيم الثقافية والسلوكيات المشتركة والرموز الثقافية التي تتدرج بدرجة ظهورها.⁴⁷

بينما يقدم شاين Schein نموذجا مشابها للنماذج السابقة، يقسم فيها ثقافة المنظمة إلى ثلاث مستويات:

1) المستوى الخارجي (السطحي): يتمثل في المظاهر السلوكية والتصرفات التي تكون مرئية.

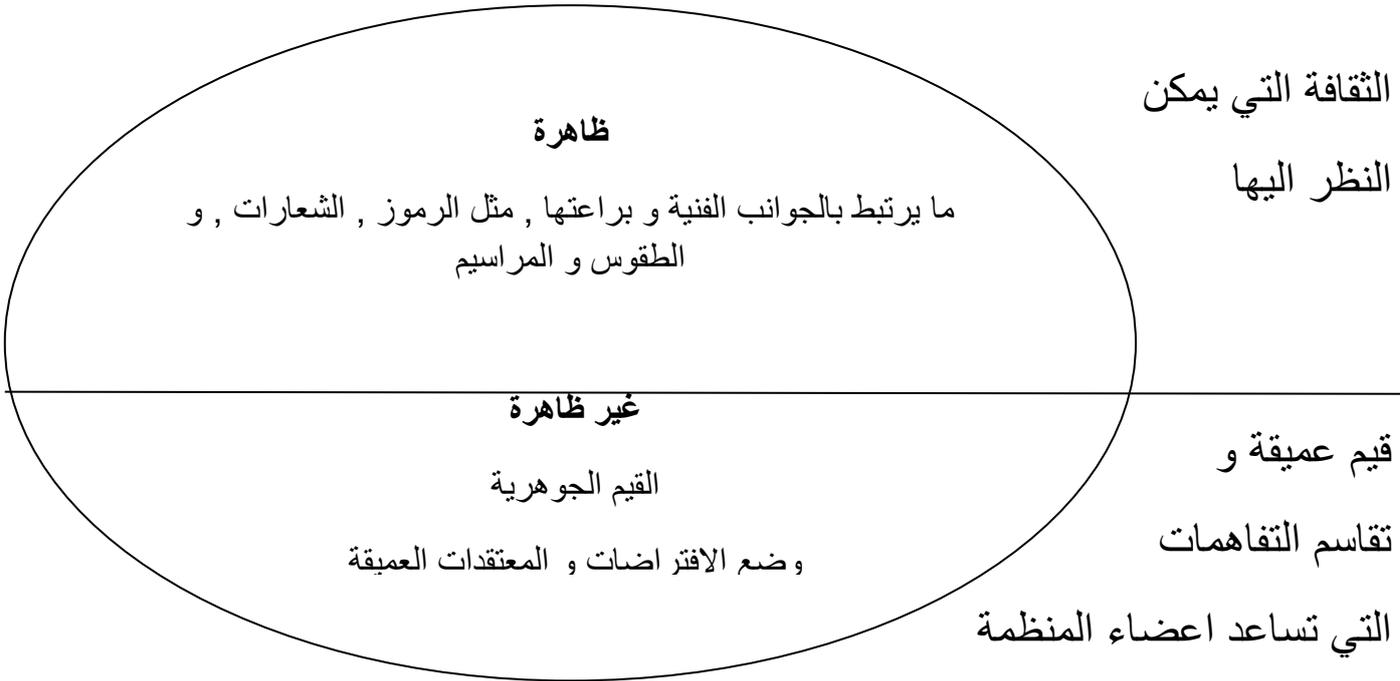
2) مستوى القيم والمعتقدات: تتمثل في مجموعة القيم التي يشترك فيها الأفراد في

⁴⁷نعمة عباس الخفاجي ثقافة المنظمة, دار اليازوري للنشر و التوزيع, الاردن, 2009, ص31

لمنظمة والتي تميل إلى الاستقرار والاستمرار .

(3) المستوى الثالث الافتراضات الأساسية : تعتبر جوهر وأساس الثقافة التنظيمية، فهي التي تخلق القيم والمعتقدات بحيث تصبح بمرور الوقت أمورا مسلما بها ومقبولة على أنها حقائق لا تقبل الجدل

الشكل رقم (07): مستويات ثقافة المنظمة حسب Schein



Source : Daft ,R,L, the New Era of Management, Canada, Thomson,2006

وقدم الكاتبان جون وفيصل (Faycel Benchemam & Johan) تقسيم آخر المستويات ثقافة المنظمة مرتكزين على منطق التحليل الكلي حيث يعرفان الثقافة بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات الأساسية التي يتقاسمها أعضاء المجموعة الواحدة.⁴⁸

⁴⁸ Faycel Benchemam, Johan Bouglet, Management Manuel Complet applicationset corrigés, Lextenson éditions. Paris. 2008,p332.

وهذه المجموعة يمكن أن تكون " منظمة، نشاط، قطاع، دولة... والشكل التالي يوضح مستويات ثقافة المنظمة حسب رأي الكاتبين:

الشكل رقم (08): مستويات ثقافة المنظمة حسب Johan & Faycal Benchemam



Source : Fayçal Benchemam, Johan Bouglet, Management Manuel Complet applications et corrigés, L'extenson éditions, Paris, 2008,p332.

سنحاول شرح كل مستوى على حدى :

أولاً: الثقافة الإقليمية⁴⁹

الثقافة في هذا المستوى تتمثل في خصائص الأفراد من دول مختلفة ويتقاسمون وينتمون إلى نفس المنطقة، ومثال ذلك الثقافة العربية والثقافة اليابانية .

⁴⁹ مصطفى محمد أبو بكر، مرجع سابق، ص 90.

ثانياً: الثقافة الوطنية تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بمجموعة من القوى الاجتماعية، مثل نظام التعليم والنظام السياسي، حيث تؤثر هذه القوى على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها.

ثالثاً: ثقافة قطاع الأعمال

ترتبط بأعراف قطاع الصناعة الموجودة والتي تميزها عن سواها من القطاعات، هذه الأعراف غير متماثلة وهي جزء من خصائص ثقافة مؤثرة على المنظمات المكونة للقطاع.

رابعاً: ثقافة المنظمة⁵⁰

كما هو معروف أن لكل منظمة ثقافة تميزها عن باقي المنظمات، وقد نجد أيضاً ثقافات مختلفة داخل نفس المنظمة مما يستدعي تكوين مجموعة من العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل نتيجة تعامل الأفراد واحتكاكهم ببعضهم البعض، وهذا ما يسهل التزامهم بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.

خامساً: ثقافة النشاط

تعرف بالثقافات الفرعية إذ هناك تشابه في الثقافة لدى أفراد نفس النشاط واختلافها بين أفراد النشاط الأخرى وهذا ما يستدعي نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء فريق العمل الواحد لتحقيق الأداء المطلوب والقائم على نمط مشترك من التفكير والتصرف لدى الأفراد.

من خلال العرض السابق لمختلف تقسيمات الباحثين والكتاب لمستويات ثقافة المنظمة، تبين لنا بأن جل الآراء تشترك في تحديد مستويين لهذه الثقافة، المستوى الخارجي أو المرئي والذي يشمل التصرفات والممارسات وأهداف ورسالة المنظمة وغيرها من العوامل، والمستوى الثاني وهو المستوى الداخلي (غير المرئي) ويتضمن القيم والافتراضات والمعتقدات المشتركة بين أفراد المنظمة.

⁵⁰ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 36

المبحث الثالث : استراتيجية و مراحل و تأثير الثقافة التنظيمية .

المطلب الاول: استراتيجية تكوين الثقافة التنظيمية

إن عملية بناء ثقافة المنظمة تتبلور في تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم لتنتج أعراف وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال، ويرجع نجاح ذلك البناء إلى نوع الاستراتيجية المعتمدة في تكوين الثقافة، ويمكن تشبيه عملية بناء الثقافة التنظيمية بالنتشئة الاجتماعية للطفل فكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أمتن وأقوى وكذلك الأمر في المنظمات، وفيما يلي تحديد للاستراتيجيات التي تساهم في بناء وبقاء الثقافات في المنظمات:

أولاً: الإدارة العليا (دور المؤسسين)

لممارسات الإدارة العليا تأثير كبير على الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين سواء كان تأثيراً إيجابياً أو سلبياً من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وطقوس مشتركة، وكذلك تحديد المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات نحو العمل، وفلسفة الإدارة في كيفية معاملة العاملين، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والتعليمات، فهذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.⁵¹

ثانياً: اختيار الموظفين

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية فالهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين تتوفر لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والمعرفة والخبرات والقدرات التي يجب أن تتفق مع قيم المنظمة السائدة.⁵²

⁵¹ جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 29.

⁵² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 184

وعملية تعيين الموظف تعطيه فرصة للتعرف على مدى التوافق بين قيمته وبين الواقع العملي، بمعنى آخر لا يجب أن يكون هناك تناقض بين ثقافات الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة متماسكة، لأنه قد يتأثر الأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين، فمن خلال عملية الاختيار والمقابلة الشخصية يتم التعرف على توجهات وآراء المتقدمين للوظيفة، وبالتالي توظيف من يتفق مع قيم المنظمة وتوجهاتها، لذلك تسعى بعض المنظمات في بعض الأحيان إلى التوظيف تحت الاختبار لعدة شهور ليتأكدوا من حسن الاختيار.⁵³

ثالثا: التطوع أو المخالطة الاجتماعية

يعتبر التطوع الاجتماعي من العوامل الأساسية التي تساهم في بناء واستمرار الثقافة المنظمة، وذلك لأنه يمثل الوسائل التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم التي تتكون منها الثقافة، بأن تقوم المنظمة بتعويد العاملين على ثقافة المنظمة وتوضيحها لهم وجعل الموظفين الجدد يتبنون فكر المنظمة حتى يسعى لإنجاحها، و يمكن أن يكون التطبيع من خلال دورات تدريبية توضيحية أو إلقاء المحاضرات.⁵⁴

رابعا: استراتيجيات دمج الاختلاف في ثقافة المنظمة

عندما يظهر جليا وجود اختلافات بالتكوين الثقافي للموظفين وتنوع أبعادها وخصائصها، تأتي هذه الاستراتيجية لتسهل عملية دمج بينها أو تقليل الفروق بين مستوياتها، تقدم بهذه الأفكار الباحثان ناهافاندي ومالكزيدش (Nahavandi & Malekzedeh 1990) وعرضها الكاتبان مكشان وفونجليناو (Von Glinow & Mcshane 2000) من خلال الجدول التالي:

⁵³ابتهال شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الازمات , مذكرة ماجستير في الإدارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007، ص 27.

⁵⁴جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص440.

الجدول رقم (04): استراتيجيات لدمج الاختلاف في ثقافة المنظمة

استراتيجية الدمج	الوصف	تعمل بصورة أفضل عندما:
التمثل للاندماج	تكسب المنظمة وتحتضن ثقافة المنظمة المكتسبة	تكسب المنظمة التي ثقافتها ضعيفة
Déculturation	اكتساب المنظمة المفروضة ثقافتها على غياب إرادة المنظمة في اكتسابها	نادرة العمل لكنها ضرورية
التكامل	ربط ثقافتين أو أكثر داخل ثقافة مركبة	وجود ثقافات يمكن تحسينها
التفريق (الفصل)	دمج المنظمات للمتمايزات الباقية مع حد أدنى من تبادل الثقافة	المنظمات تعمل بنجاح مع اختلاف الأعمال المكتسبة لثقافات مختلفة

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009. ص 113

المطلب الثاني مراحل ترسيخ الثقافة التنظيمية

توجد عدة طرق تستعمل لدعم الثقافة، ومن خلال ما سبق يتبين بأن ترسيخ الثقافة التنظيمية وتعزيز وجودها يتم عن طريق عملية التأقلم الاجتماعي للأفراد بدرجة كبيرة وتتم هذه العملية بعدة مراحل وهي:

أولاً: مرحلة ما قبل الالتحاق

هي مرحلة ما قبل دخول الموظف إلى المنظمة للعمل بها وفيها يتم فرز وتصنيف جميع المتقدمين لانتقاء من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.⁵⁵

ثانياً: مرحلة التأقلم والتكيف مع المنظمة

تبدأ هذه المرحلة عندما يبدأ الفرد بالفعل واجبات عمله الجديد، وخلال هذه المرحلة يبدأ في إيجاد حلول ومفاتيح المهام الجديدة لكن يجب أن يكون موجه لممارسة ومعرفة إجراءات منظمته الجديدة، أي يجب عليه أن يتعلم الثقافة والقيم والتصرفات السائدة والتوقعات المستقبل للمنظمة.⁵⁶

ثالثاً: مرحلة التحول أو الاستقرار

بعد أن يلتحق الفرد بالمنظمة ويصبح عضواً مسؤولاً فيها أي بعد تثبيته، يمكن أن يغير الموظف من سلوكياته وتوقعاته لتتوافق مع أهداف المنظمة، في حالة ما إذا كانت متناقضة مع القيم السائدة في المنظمة .

تؤثر هذه المراحل الثلاثة في إنتاجية الموظف وأيضاً في سرعة أو بطئ تكيفه الاجتماعي والثقافي مع جماعة العمل التي انظم إليها وأيضاً لها تأثير خاص على قراراته بالبقاء في المنظمة من عدمه .

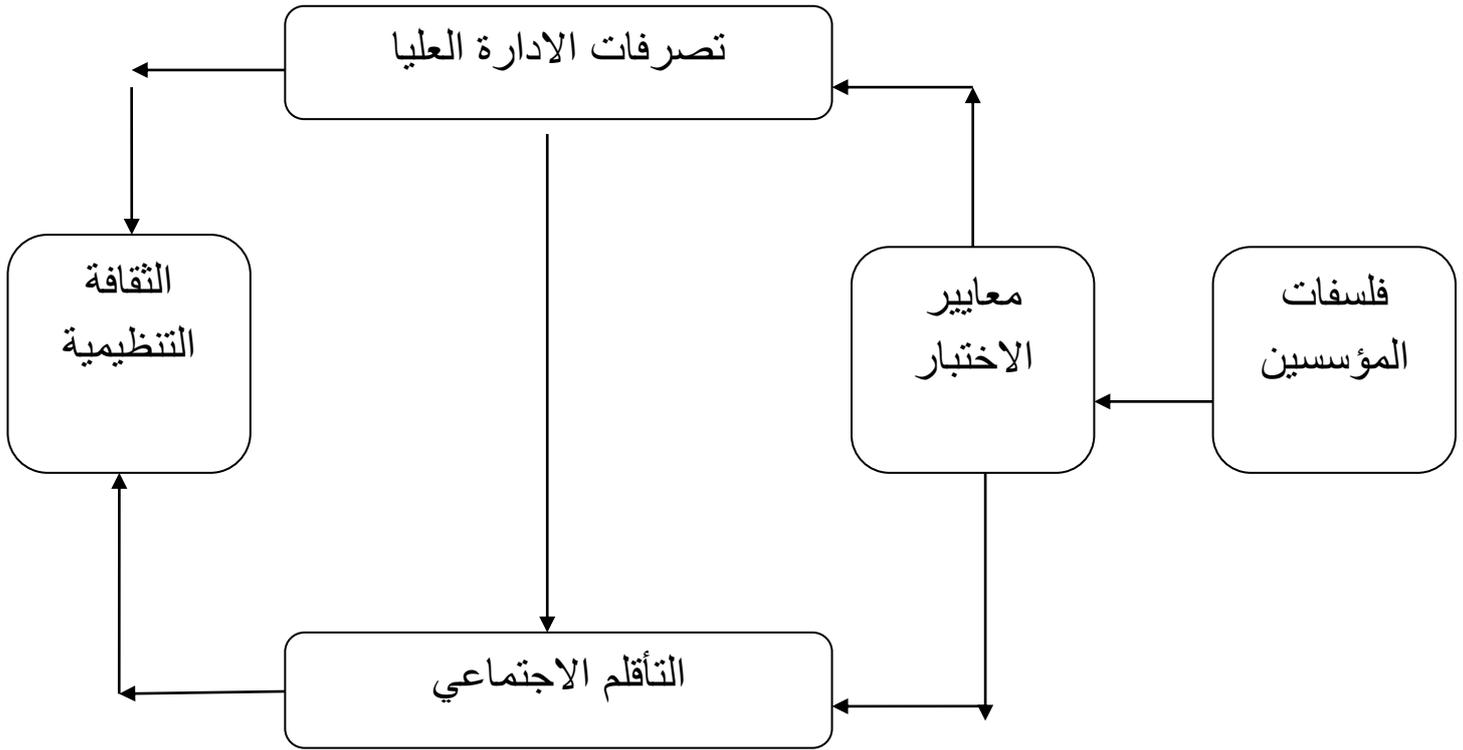
و يوضح الشكل التالي هذه المراحل :

⁵⁵ثابت عبد الرحمان ادريس , ادارة الاعمال, الدار الجامعية , مصر , 2005 , ص 167.

⁵⁶ عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر،

2012، ص 154 .

الشكل (09) آلية تكوين ثقافة المنظمة و المحافظة عليها



المصدر جمال الدين محمد المرسي , ادارة الثقافة التنظيمية و التغيير , الدار الجامعية, مصر, 2006, ص 28.

المطلب الثالث : تأثير الثقافة التنظيمية

إن الحديث عن دور الثقافة التنظيمية يأخذنا إلى الحديث عن أهميتها ووظائفها، وعن ما يمكن أن تقوم به داخل المنظمة وبالنسبة للمنظمات الأخرى، فهي تؤثر على المنظمة من عدة جوانب نذكر أهمها:

أولاً: تأثيرها على الفعالية التنظيمية

بما أن سلوك الفرد في المنظمة ودرجة تحمله للمسؤوليات مرتبط مباشرة بفعاليتها التنظيمية، فإن هناك اهتمام كبير بمعرفة دور الثقافة في صنع فعالية المنظمة، حيث تتطلب هذه الأخيرة توافق الثقافة وتناغمها مع الاستراتيجية فكما كانت القيم التنظيمية الأساسية مشتركة ومقبولة كلما دل ذلك على توفر ثقافة قوية قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين وتجعلهم أكثر التزاماً وولاءاً.

أما على مستوى التوافق بين البيئة الداخلية والقيم الثقافية فهو سمة من سمات المنظمات الناجحة، أما بالنسبة لمستوى التوافق مع البيئة الخارجية فإن الاستراتيجيات المبادرة والهجومية تتناسب مع البيئات الديناميكية، والتي تتطلب بدورها ثقافات قوية تؤكد على المخاطرة.

وعلى العكس فإن الاستراتيجيات المحافظة التي تركز على تحقيق الكفاية تتناسب مع البيئات المستقرة والتي تتطلب ثقافة تنظيمية تؤكد على إحكام الرقابة وتقليل المخاطرة.⁵⁷

ثانيا: تأثيرها على الالتزام

تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود لتحقيق أهدافها، وبمعنى آخر فإن الثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة، فالثقافة القوية يمكن أن تدعم استعداد الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة التي تضعها المنظمة وتجعل التغييرات والتعديلات غير متاحة.⁵⁸

ثالثا: دعم الميزة التنافسية

إن المنظمات في حالة سعي دائم للتكيف بصورة أكثر فاعلية مع العناصر المحيطة بها كالعلاء ، الموردون، الموزعون، الجهات الحكومية، والمنافسين وهي التي يطلق عليها البيئة التنظيمية حيث تؤثر تلك العناصر على أداء وأهداف المنظمة، وهذا ما تؤكد الثقافة القوية التي تشجع التكيف من جهة ودعم الميزة التنافسية من جهة أخرى في ظل أسواق لا تعترف بالضعف بل بالبقاء للأقوى.⁵⁹

رابعا: تأثيرها على الرضا والولاء الوظيفي

تشير العديد من الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل عامل مهم في تشكيل المناخ التنظيمي والذي يؤثر بشكل واضح على الرضا والانتها، حيث بمرور الزمن يزيد شعور الأفراد بالانتماء للمنظمة وخصائصها المميزة إلى درجة العمل على تبنيها والقيام بنشرها وهذا ما نطلق عليه: المواطنة التنظيمية،

⁵⁷ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره ، ص 377.

⁵⁸ Chantal Bussemenant, Martine P, Economie et gestion de l'entreprise, 4(eme) Ed, Librairie Vuibert, Paris, 2006, P224.

⁵⁹ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2007، ص 80.

فتحقيق الرضا لدى العاملين يساعد على انتشار القيم العالية وروح الإبداع والابتكار والمساعدة في دعم عملية التغيير المقترحة من قبل المنظمة.⁶⁰

خامسا: تأثيرها على بناء المعرفة

إن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل المهمة التي تؤثر بشكل ايجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، فهي تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفع المعرفة في المنظمات وفي النتائج المتوقعة من إدارتها، كما أنها تشجع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معارفهم إلى الآخرين.⁶¹

سادسا: تأثيرها على الهوية التنظيمية

تعمل الثقافة التنظيمية القوية على إرساء قيم المنظمة ومعتقداتها والأعراف السائدة فيها، ومع مرور الزمن تستقر هذه القيم والمعتقدات والأعراف وتعمل على تعميق فهم عام حول سمات المنظمة، لتصبح بعد ذلك سمات جوهرية خاصة بالمنظمة تميزها عن غيرها من المنظمات، وبهذا تبرز الهوية التنظيمية التي تعتمد على الأنماط الثقافية السائدة، وبمعنى آخر كلما ترسخت الثقافة التنظيمية بشكل أعمق أدى إلى ذلك وجود هوية تنظيمية متميزة.⁶²

سابعاً: أثرها على الأداء المتميز

أصبحت المنظمات تركز على إيجاد ثقافة تنظيمية خاصة تتبناها وتلتزم بها من أجل أهدافها، وهذا لما لهذه الثقافة من دور مهم في تشكيل عادات الفرد وقيمه واتجاهاته وسلوكه وأساليب تفكيره التي تتفاعل فيما بينها لتؤثر في سلوك وأداء الأفراد الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية⁶³، وأشار

⁶⁰ C Hatton & Others, Organizational Culture and Staff Outcomes in Services for People with Intellectual Disabilities, Journal of Intellectual Disability, Volume 43, Part 3, June 1999, P11.

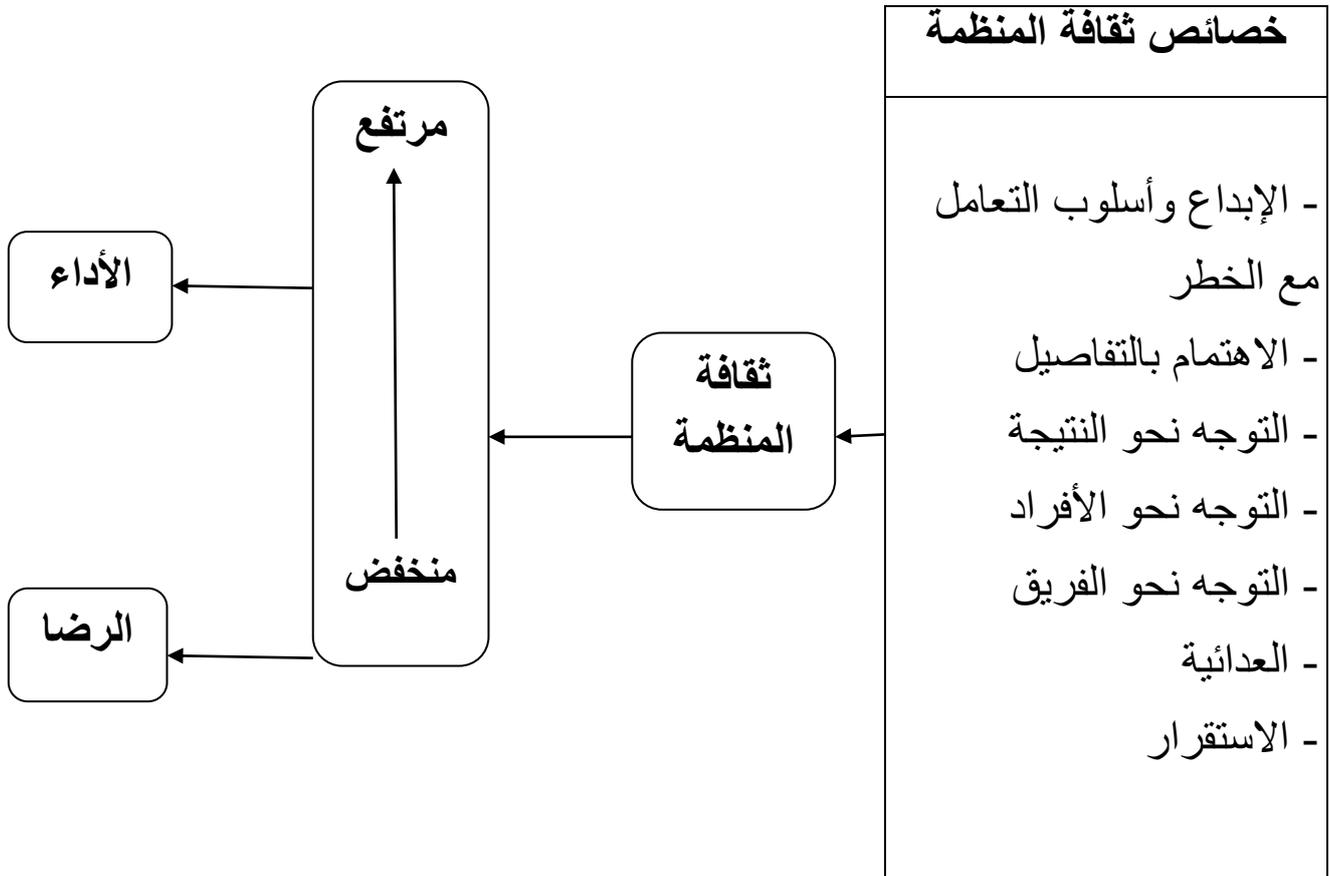
⁶¹ شوقي ناجي جواد وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، العدد 44، 2010، ص 8.

⁶² عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوز جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص 146.

⁶³ مروان محمد النور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، مجلة العلوم الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، جولية 2012، ص 187.

جودج وروبين (Judge & Robbins) إلى أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة في حياة أعضاء المنظمة، ويتجلى دورها في تأثيرها على نجاح المنظمة، كما يظهر في الشكل :

الشكل رقم (10): تأثير الثقافة على نجاح المنظمة



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 51.

ثامنا: تأثيرها على صنع القرار

تعتبر ثقافة المنظمة بمثابة دليل للعمال، فالتحدي الرئيسي الذي تواجهه الإدارة هو صياغة دقيقة لعلاقة استراتيجية الأعمال بثقافة المنظمة، وبالتالي فالثقافة هنا تلعب دور المحدد لما هو مقبول وما هو غير مقبول من السلوكيات والقرارات عبر مختلف المستويات داخل المنظمة.⁶⁴

لقد تم عرض فيما سبق أثر الثقافة التنظيمية على بعض المتغيرات، حيث تبين بأنها بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض، ويساعد على تعزيز السلوك العقلاني داخل المنظمة، وبذلك تصبح ثقافة المنظمة تعكس صورة المنظمة داخليا وخارجيا.

⁶⁴عائشة شتاتحة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، أبريل 2009، ص ص 12، 13.

خلاصة الفصل

إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات، و لهذا قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليها. من خلال التعرف على تطورها، تعريفاتها، مكوناتها، العوامل المحددة لها، الآليات الرئيسية لتشكيلها، مستوياتها، تصنيفاتها.

إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية و الوظائف التي تؤديها، فهي بمثابة الصمغ أو الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض، و يساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل و بالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، و فعالية المنظمة و الأداء.

و نظرا للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها، تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة لذلك و من الأمثلة على ذلك ظهور التنوع الثقافي في المنظمة.

الفصل الثالث :

منهجية الدراسة الميدانية و خطواتها
الإجرائية.

المبحث الأول: تقديم عام لفندق ماريوت
-قسنطينة-.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: أداة الدراسة

مقدمة الفصل

تطرقنا في الجزء النظري من هاته الدراسة إلى كل من التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية ، ومن أجل معرفة تأثير تطبيق إستراتيجيات التسويق الداخلي على الثقافة التنظيمية للمؤسسة إختارنا أحد المؤسسات الجزائرية التي تنشط في مجال الخدمات وهي مؤسسة فندقية وبشكل فندق ماريوت - قسنطينة- الذي يعد أحد فروع فنادق الماريوت في الجزائر وسنتطرق في هذا الفصل من خلال المبحث الأول إلى تقديم عام لفندق ماريوت -قسنطينة-، والخدمات والعروض التي تقدمها هاته المؤسسة بعد ذلك ننتقل في المبحث الثاني إلى منهجية الدراسة الميدانية، ثم إلى المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات في المبحث الثالث.

المبحث الأول: تقديم عام لفندق ماريوت -قسنطينة-

يعد معرفة التطور التاريخي لأي مؤسسة على درجة كبيرة من الأهمية إضافة إلى معرفة نشأتها وطبيعة نشاطها ومكانتها في السوق المحلية والدولية ، وقد اخترنا فندق ماريوت - قسنطينة - كنموذج لإجراء هذه الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

قبل تعريف الفندق لا بد بالتعريف بعلامة ماريوت و تطورها التاريخي.

أولا / التطور التاريخي لشركة ماريوت

تأسست شركة ماريوت من قبل جون ويلارد ماريوت في عام 1927 عندما أفتتح هو وزوجته أليس شيببوتس ماريوت منضدة أو كشك لبيع المشاريب في مدينة واشنطن، ومع وجود العديد من السياح في فصول الصيف الرطبة في واشنطن العاصمة، ماريوت كان على قناعة بأن ما يحتاجه النزلاء هو مكان للحصول على المشروبات الباردة. مما نتج عنه توسع عائلة ماريوت لاحقا في سلسلة من المطاعم والفنادق .

افتتحت عائلة ماريوت فندقها الأول (Twin Bridges Marriott Motor Hotel) في أرلينغتون بولاية فيرجينيا عام 1957. الفندق الثاني كان (Key Bridge Marriott) في حي روسلين وهي حي في نفس المدينة. شركة ماريوت الدولية هي أطول شركة مستمرة في تشغيل الفنادق واحتقلت الشركة بعيدها ال 60 في 2019. ابنهم بيل ماريوت (J.W. Bill Marriott Jr) قاد الشركة إلى نجاح عالمي مدهل خلال أكثر من 50 عام. و في عام 2012 وعندما بلغ بيل ماريوت عامه ال 80 أوكل منصب المدير التنفيذي إلى آرني سورنسون (Arne Sorenson) بينما هو استلم منصب الرئيس التنفيذي للشركة.

ماريوت الدولية تشكلت في عام 1993 عندما انقسمت شركة ماريوت (Marriott) Corporation

(إلى شركتين: ماريوت الدولية وشركة هوست ماريوت Host Marriott

عام 1995 ماريوت الدولية كانت أول شركة حول العالم تقدم للزبائن خيار الحجز على الانترنت، من خلال النظام الذي أنشأته الشركة مارشا MARSHA (نظام الحجز الآلي ماريوت للغرف الفندقية) باللغة الإنجليزية (Marriott's Automatic Reservation System for Hotel

Accommodations) في نيسان عام 1995 استحوذت ماريوت الدولية على حصة 49% في شركة ريتز كارلتون (Ritz- Carlton) للفنادق.

ماريوت الدولية كانت على قناعة بأنه باستطاعتها زيادة مبيعات وأرباح ريتز كارلتون، لكنها واجهت سلسلة من العقبات مع عدد كبير من المنشآت إما أنها كانت تخسر أو بالكاد كانت تحقق الربح المطلوب. التكلفة المبدئية التي استثمرتها ماريوت كانت تقدر ب 200 مليون دولار نقدا وديون مقدرة. في السنة اللاحقة ماريوت أنفقت 331 مليون دولار لتستولي على فندق ريتز كارلتون أتلانتا ولشراء حصة الأغلبية في عقارين مملوكين من قبل ويليام جونسون، وهو رجل تطوير عقارات كان قد اشترى فندق ريتز كارلتون بوسطن عام 1983 وتوسع في فنادق ريتز كارلتون خلال العشرين سنة اللاحقة. ريتز كارلتون بدأت في التوسع بشكل ناجح من خلال عدة مبادرات مالية من قبل ماريوت كما استقادت أيضا من خبرة ماريوت في عدة نواحي. كان هناك مزايا أخرى لريتز كارلتون من خلال علاقتها ب ماريوت مثل القدرة على الاستفادة من الشركة الأم في نظام الحجز والقوة الشرائية. توطدت الشراكة عام 1998 عندما قامت ماريوت بالاستحواذ على غالبية ملكية ريتز كارلتون. حاليا يوجد 81 فندق ريتز كارلتون حول العالم .

في عام 2002 بدأت ماريوت الدولية عميلة إعادة هيكلة جذرية من خلال فصل العديد من خدمات السكن والمعيشة القديمة عن الشركة الأم، هذه الخدمات حاليا جزء من شركة (Sunrise Senior Living) وماريوت لخدمات التوزيع، قامت ماريوت الدولية بهذه الخطوة لكي تستطيع التركيز على امتلاك وإدارة الفنادق. عميلة إعادة الهيكلة اكتملت في عام 2003 .

ماريوت الدولية امتلكت شركة رامادا للفنادق والمنتجات حتى بيعها في 15 أيلول 2004 لشركة (سيندانت).

في عام 2005 شركة ماريوت الدولية وشركة نادي ماريوت للإجازات الدولي كانتا اثنان من 52 شركة وكيان ساهمتا بمعظم المبلغ البالغ 250000 دولار للحملة الانتخابية الثانية لجورج دبليو بوش .

في شهر حزيران عام 2006 أعلنت شركة ماريوت الدولية بأن كل المباني السكنية التي تديرها في أمريكا وكندا ستكون أبنية ممنوع التدخين فيها اعتبارا من شهر أيلول 2006 .

وتتضمن السياسية الجديدة كل غرف الضيوف، المطاعم، صالات الاستقبال، غرف الاجتماعات، الأماكن العامة وأماكن عمل الموظفين ."

في الحادي عشر من شهر تشرين الأول عام 2010 أعلنت شركة ماريوت عن خطط لإضافة أكثر من 600 فندق بحلول عام 2015، والجزء الأكبر من الإضافات سيكون في الأسواق الناشئة في الهند حيث تخطط لتملك 100 عقار فندقي وفي الصين وجنوب شرق آسيا .

في 11 كانون الثاني 2011 أعلنت ماريوت الدولية بأن المواد الإباحية لن تدرج في برامج التسلية المقدمة في الفنادق الجديدة والتي سوف تقدم عوضا عنها خدمة انترنت مبنية على خدمة الفيديو حسب الطلب .

في 13 كانون الأول أعلن بيل ماريوت (جيه دبليو ماريوت الابن) أنه سوف يتنحى من منصب المدير التنفيذي للشركة، ليتولى منصب الرئيس التنفيذي. وتم الإعلان أن آرنى سورنسون سيتولى منصب المدير التنفيذي في شهر آذار عام 2012 .

ويمكن تعريفه بأنه

مؤسسة عالمية رائدة في مجال التسيكين الفندقي، بما تمتلكه من منشآت تزيد عن 6000 مؤسسة في 122 دولة واقليم، تأسست المؤسسة على يد ، " Alice Marriott " و " J.Willard " ، يقع مقر المؤسسة الرئيسي في واشنطن العاصمة.

وتفتخر ماريوت بما لديها من خدمات ودعم أنظمة متعددة، وهو الأمر الذي يوفر الوسيلة التي من خلالها تعمل كل واحدة من العلامات التجارية والفنادق بكفاءة وفعالية لتساعد عمى تقديم التجربة المتمسة بالجودة التي يرغب فيها النزلاء

ثانيا : التعريف بفندق ماريوت -قسنطينة-.

تنتشر على مستوى ولاية قسنطينة العديد من الفنادق من بينيا فندق ماريوت وهو من أهم المؤسسات الفندقية بالولاية، وستنطرق إليه في هذا المبحث من خلال تعريفه وكذا إعطاء الخدمات التي يقدمها لزيائنه.

ويعتبر فندق ماريوت في قسنطينة فندق ذو خمس نجوم أحد الفنادق التي تتميز بالكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات، يقع على بعد 10 دقائق من وسط المدينة، وعلى بعد 7 كلم من المطار الدولي محمد بوضياف، 2 كلم عن جامع الأمير عبد القادر، و 5 دقائق مشيا عمى الأقدام من محطة الترامواي ومحطة الحافلات.

تم تشييد الفندق على مساحة قدرها 132.518 م 2 من طرف الشركة الصينية للإستثمار الفندقي العالمي، والتي قامت بتحويل هضبة إلى صرح معماري، استغرقت مدة إنجازها ظرف قياسي قدره 18 شهر.

ويعتبر فندق ماريوت جوهرة حقيقية بتصميمه المستلهم من الطابع العمراني الإسلامي المغاربي، حيث

تم افتتاح الفندق مع تظاهرة قسنطينة عاصمة الثقافة العربية في 16 أبريل 2015

يحتوي فندق الماريوت عمى خمس مجمعات تتمثل في :مجمع المطعم، مجمع الإجتماعات والتظاهرات، مجمع الإقامة، مجمع السياحة والترفيه، مجمع إقامة الموظفين وحظيرة السيارات. يحتوي فندق ماريوت على 180 غرفة و 20 جناح خاص، وجناح رئيسي .كما يضم 400 موظف موزعين عمى مختلف الأقسام بالفندق.

يُوفر الفندق مجموعة من الغرف والأجنحة المُكيّفة المُصممة بديكورات هادئة حيث يقع في موقع رائع ويتميز بوجود العديد من المناظر الخضراء حوله حيث تعطيه الحديقة مظهر مُبهر مع إطلالات عدة على المدينة و النهر و الجسر الروماني (الاقواس الرومانية) و الجسر العملاق . يقدم الفندق العديد من الخدمات مثل خدمة النقل من وإلى المطار، خدمة كونسيرج، تحويل العملات، كما يقدم خدمة الواي فاي في الغرف بشكل مجاني.

يوجد بالفندق مسبح خارجي في الهواء الطلق وآخر داخلي إلى جانب مسبح للأطفال، كما يضم غرف بخار ومساج لجميع أجزاء الجسم وباقات عافية وسبا ويوفر خدمات تجميلية وعلاجات للجسم والشعر. يقدم الفندق عدد كبير من الأنشطة الترفيهية التي تتطلب رسوم مالية من أجل الاستفادة منها، مثل أيروبكس، فعاليات رياضية حيّة، مرافق رياضات مائية، ساعات عروض سعيدة، جولات مشي، ترفيه مسائي مثل سهرات عشاء بأنماط مميزة، بالإضافة إلى منضدة بلياردو.

كما يُوفر الفندق مكتب استقبال مُتاح على مدار اليوم ويتحدث الموظفون به بالعديد من اللغات مثل اللغة العربية، الإنجليزية، الفرنسية، والألمانية.

عنوان الفندق شارع وادي الرمال, مدينة الجسور الرومانية المعلقة , قسنطينة , الجزائر

الهاتف +21331731073

الفاكس +21331731001

الموقع الإلكتروني ، www.marriott.com

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لفندق ماريوت

يمكن إيضاح الهيكل التنظيمي الذي تعمل من خلاله إدارة فندق ماريوت كما يلي

-**المدير العام** : هو المسير والمسؤول عن الفندق تخول لو كل الصلاحيات، في إطار اصدار الأوامر واتخاذ القرارات

-**مساعد المدير العام**

-**مدير المالية**: يشرف عمى تعيين واختيار وتدريب موظفي الإدارة المالية، إعداد التقارير المالية، وضع الأنظمة المحاسبية والتأكد من أرصدة الحسابات.

-**المدير التجاري**: يشرف عمى العمليات التجارية كالحجز.

-**مدير التقنيات**: يضم مسؤول التقنيات.

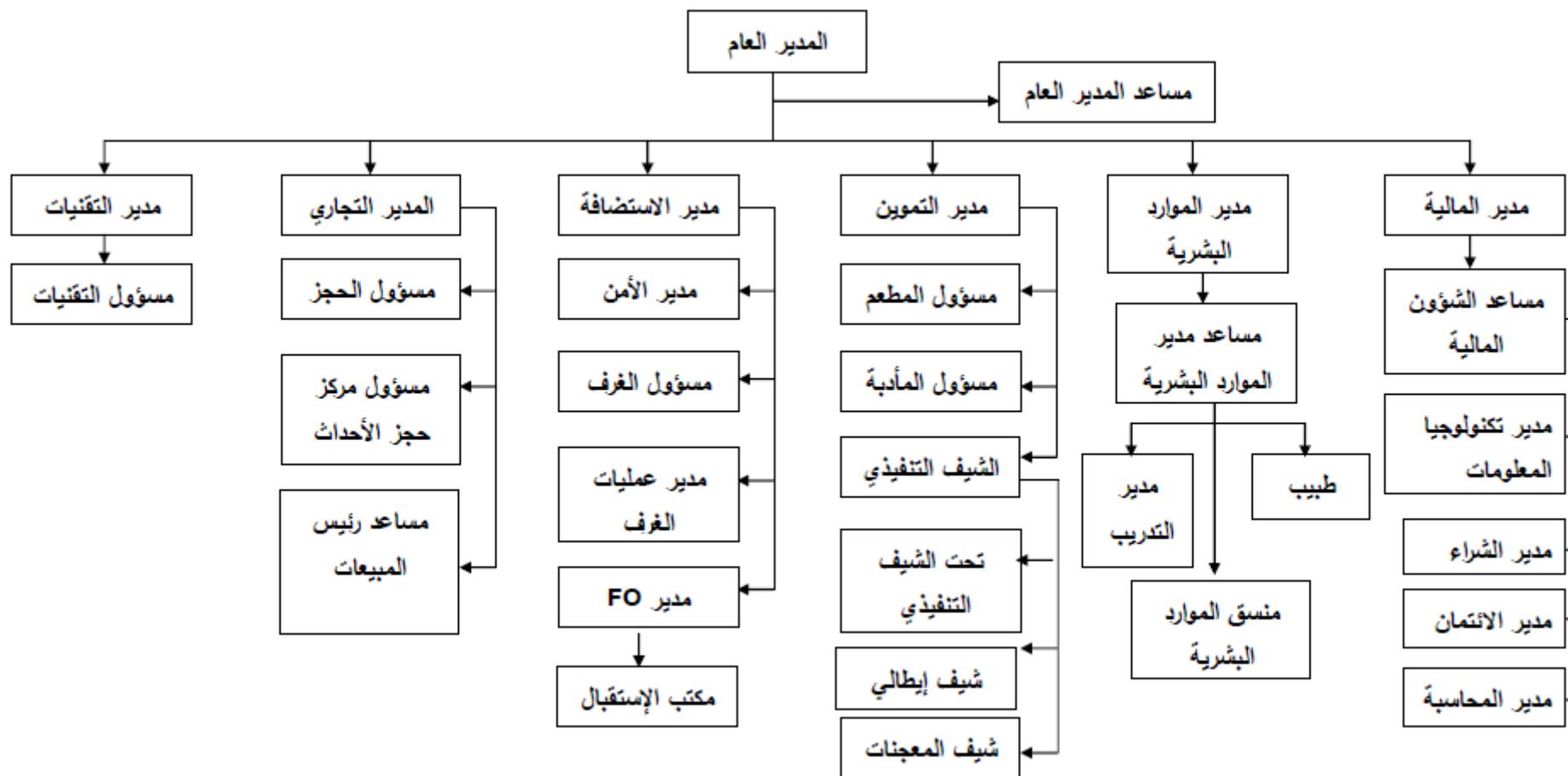
-**مدير الإستضافة**: يشرف على الغرف والأمن أي كل العمليات التي تخص الزبائن.

-**مدير التموين** ; هو المسير للمطعم ويشرف على جميع الأطعمة والمشروبات.

-**مدير الموارد البشرية**: هو المسؤول عن اختيار وتعيين العنصر البشري، ووضع خطط ولتدريبهم وتشغيلهم في مختلف الوظائف.

و يمتلك فندق ماريوت هيكلًا تنظيميًا والموضح في الشكل الموالي:

الشكل (11) الهيكل التنظيمي لفندق ماريوت



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على وثائق الفندق.

المطلب الثالث : الخدمات التي يقدمها الفندق:

تتمثل الخدمات التي يقدمها فندق ماريوت فيما يلي:

1 خدمة الإيواء : يحتوي فندق ماريوت على 180 غرفة مجهزة بمختلف التجهيزات والتي تضم تلفاز بشاشة مسطحة , مكيف هواء،، ميني بار، هاتف مزود بخط مباشر،، مكتب, عازل لمصوت, خدمة واي فاي مجانية , حمام يحتوي على كل مستلزمات العناية الشخصية، مجفف الشعر...، و صراف الي ولعملاء ماريوت 21 جناح رئيسي ينقسم إلى 20 جناح خاص، وجناح رئيسي. تتميز غرف الإيواء في فندق ماريوت بالديكور الجميل، الأثاث العصري، المفروشات الرفيعة، التصميم المميز لكل غرفة على حدى.

2 خدمة الإطعام : لزبائن ماريوت الخيار بين ثلاث مطاعم تنقسم إلى:

-مطعم إيطالي يقوم بتقديم مأكولات إيطالية مختلفة يرأسه شاف إيطالي.
-مطعم فرنسي يختص بتقديم مأكولات فرنسية لتلبية حاجات زبائن ماريوت.
-مطعم عربي يختص بتقديم مأكولات عربية عصرية وتقليدية، يقوم بتحضيرها طباخ يتمتع بشهادة وخبرة واسعة في فن الطبخ.

إضافة إلى كافيتيريا تقوم بتقديم وجبات خفيفة، ووجبات خاصة للزبائن الذين يتبعون حمية غذائية ولكل مطعم في الفندق إطلالة خاصة بمنظر بانورامي لعاصمة الشرق الجزائري.

3 خدمة الضيافة والاستقبال :يتم استقبال النزلاء عند مدخل الفندق، ما لاحظناه أثناء زيارتنا لفندق

ماريوت أن موظفي الاستقبال يقومون بعملهم على أكمل وجه، يتقنون اللغة العربية والفرنسية والانجليزية، كما يقومون بتقديم خدمات الإستعلام وخدمة حفظ الأمتعة، و مرافقة النزيل إلى الغرفة.

4 خدمة الحجز :يتوفر لدى الفندق عدة طرق للحجز من بينها الحجز عن طريق الهاتف، البريد

الإلكتروني، الفاكس، حضور العميل إلى الفندق شخصيا، كما توجد هناك حالات أخرى كتعاقد الفندق مع الجامعة في حالة وجود ملتقيات، ندوات، أو مع بعض المؤسسات و الشركات .

5 خدمة الفوترة والدفع :يتميز الفندق بإعداد فاتورة مفصلة تتضمن مدة وسعر الإقامة، سعر الوجبات

المتنوعة من أجل تسهيل عملية الدفع، حيث يمكن للعميل الدفع نقدا أو عن طريق الشيك أو عن طريق بطاقة الدفع أو عن طريق التحويل في حالة تعاقد الفندق مع مؤسسة معينة.

6 قاعة الاجتماعات والندوات ; يحتوي الفندق على عدة فضاءات للاجتماعات والتظاهرات، إضافة إلى قاعة متعددة الخدمات خاصة بالندوات، تضم 780 مقعد مجهز بجميع الأجهزة الالكترونية وشاشات العرض والترجمة الفورية.

7 خدمة الصرف وصندوق التأمين :توجد بالفندق مصلحة لصرف العملات الأجنبية، إضافة إلى صندوق مغلق لتأمين حاجات النزلاء الثمينة.

8 المصعد ; يوجد بالفندق مصعدين متاحين لخدمة العاملين وضمان راحة العملاء وتوصيل أمتعتهم.

9 خدمة التنظيف ; هناك فريق متخصص لتقديم خدمة التنظيف اليومي للغرف وكي الملابس وتلميع الأحذية، والتنظيف الجاف وفريق متخصص للاهتمام بالفندق من الخارج (الحديقة، مراب السيارات، مدخل أمامي).

10 مرآب السيارات ; يتوفر الفندق على مرآب السيارات بإمكان النزلاء، وضع سياراتهم فيه بكل أمان 24/24 ساعة.

كما يتوفر الفندق على مجموعة من الخدمات تتمثل في:

- مسبحين الأول مغطى والثاني مكشوف.

- صالة للرياضة، حمام بخاري، صالة للاسترخاء.

- صالة للعناية بالبشرة والتجميل.

- المعدات اللازمة لذوي الاحتياجات الخاصة.

- قاعة للمحفات.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

المطلب الأول: منهج الدراسة

تم تصميم الدراسة الحالية اعتمادا على مجموعة خطوات بإتباع الطريقة الإفتراضية الإستنتاجية، حيث تم تقديم مفهوم إجرائي لمتغير الدراسة المستقل متمثلا في التسويق الداخلي، والمتغير التابع المتمثل في الثقافة التنظيمية، كما تم شرح العلاقة بين هذين المتغيرين، وبالاعتماد على الدراسات السابقة تم بناء الفرضية من نظريات موجودة سابقا، ومن ثم إختبار هاته الفرضية من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. كما تم الإعتماد على المنهج الكمي من خلال تحويل البيانات التي تم تجميعها إلى أرقام، وتحليلها بإستخدام أساليب إحصائية، وترجمتها في شكل نسب وقيم رياضية. كذلك تم الإعتماد على إستراتيجية الإستطلاع بإستخدام أداة الإستبيان بصفة أساسية لجمع البيانات الأولية من موظفي المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى إجراء مجموعة مقابلات لدعم تفسير نتائج الدراسة، محاولة منا لتحقيق أقصى قدرة وأعلى ثقة لتعميم نتائج الدراسة.

المطلب ثاني: حدود الدراسة

إقتصرت هاته الدراسة على إختبار متغير مستقل واحد وهو التسويق الداخلي المراد معرفة مدى تأثيره على الثقافة التنظيمية كمتغير تابع، بالنسبة **للحدود المكانية** فنظرا لعدم إمكانية تغطية عدة فنادق وفي عدة ولايات من الوطن، ستقتصر الدراسة على فندق ماريوت كوستنتين الكائن مقره في ولاية قسنطينة. أما فيما يخص **الحدود الزمانية** فقد ركزت الدراسة على الإستبيان في المقام الأول، ورغم دعم تفسير نتائج الدراسة بالمقابلات، إلا أن مدة توزيع الإستبيانات وإجراء المقابلات إقتصرت على فترة زمنية إمتدت من أفريل 2021 م إلى جوان من نفس السنة، وبالتالي قد لا تأخذ النتائج بعين الإعتبار التغيرات التي يمكن أن تحدث في المؤسسة محل الدراسة بعد هاته المدة. أما **الحدود البشرية** فقد تمثلت في إقتصار عينة الدراسة على عدد من موظفي المؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم 40، وهذا ما قد يخلق صعوبة في تعميم النتائج. أما **الحدود الموضوعية** سوف تركز الدراسة الميدانية على تحليل أثر التسويق الداخلي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الفندقية.

المطلب الثالث: خصائص أفراد مجتمع و عينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

المقصود من مجتمع الدراسة كل العناصر المراد دراستها أي هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الطالب إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون مجتمع الدراسة إجمالاً من 400 موظف ، أما العينة فهي جزء من المجتمع الذي تحري عليه الدراسة، يختارها الطالب لإجراء دراسته عليها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً وقد سحبت عينة عشوائية من هؤلاء الموظفين بالمؤسسة.

وفي هذا الصدد قد تم توزيع (85) استمارة على موظفي الفندق البالغ عددهم الإجمالي 400 موظف، وتم استرجاع (40) استمارة قابلة للتحليل أي بنسبة استرجاع تعادل 47%. وفيما يلي عرض الخصائص أفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات السوسيو مهنية :

أولاً: خصائص أفراد الدراسة وفق متغير الجنس:

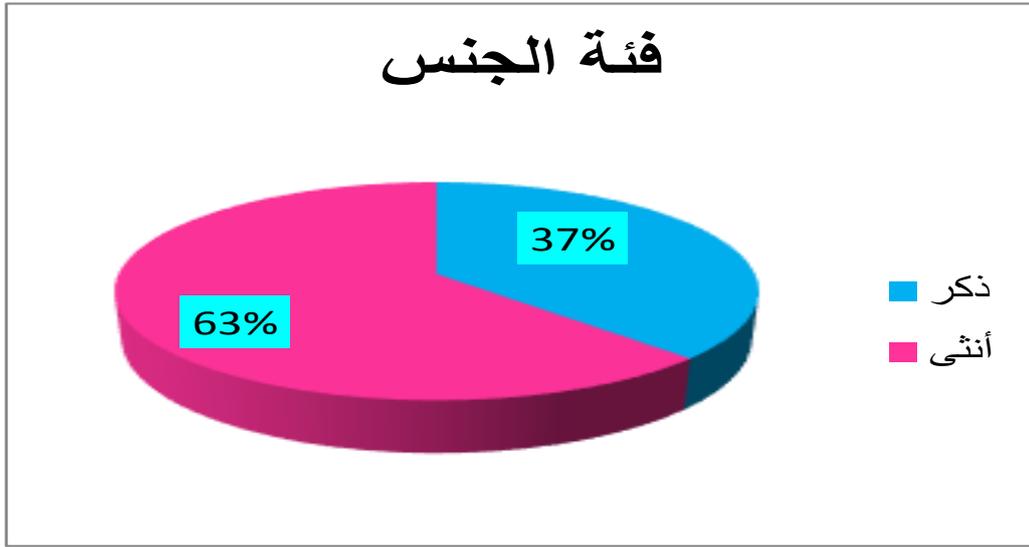
يوضح الجدول رقم (05) توزيع أفراد الدراسة وفق متغير الجنس:

الجنس		
النسبة المئوية %	التكرار	فئة الجنس
37,5	15	ذكر
62,5	25	أنثى
100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق، أن الرجال في فندق ماريوت قسنطينة يشكلون ما نسبته 37.5 % من إجمالي العينة المسحوبة من الفندق، حيث بلغ عددهم (15) رجلاً، بينما تمثل المرأة ما نسبته 62.5% من إجمالي عدد العمال في العينة، وذلك بتكرار مقداره (25) امرأة. هذا ويوضح الشكل أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الشكل (12) توزيع افراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXEL

ثانيا: خصائص أفراد الدراسة وفق متغير السن:

للتعامل مع سنوات العمر فقد تم تقسيم متغير السن إلى (04) فئات عمرية، يوضحها الجدول الموالي والذي يوضح أيضا توزيع أفراد الدراسة وفقا لهذه الفئات:

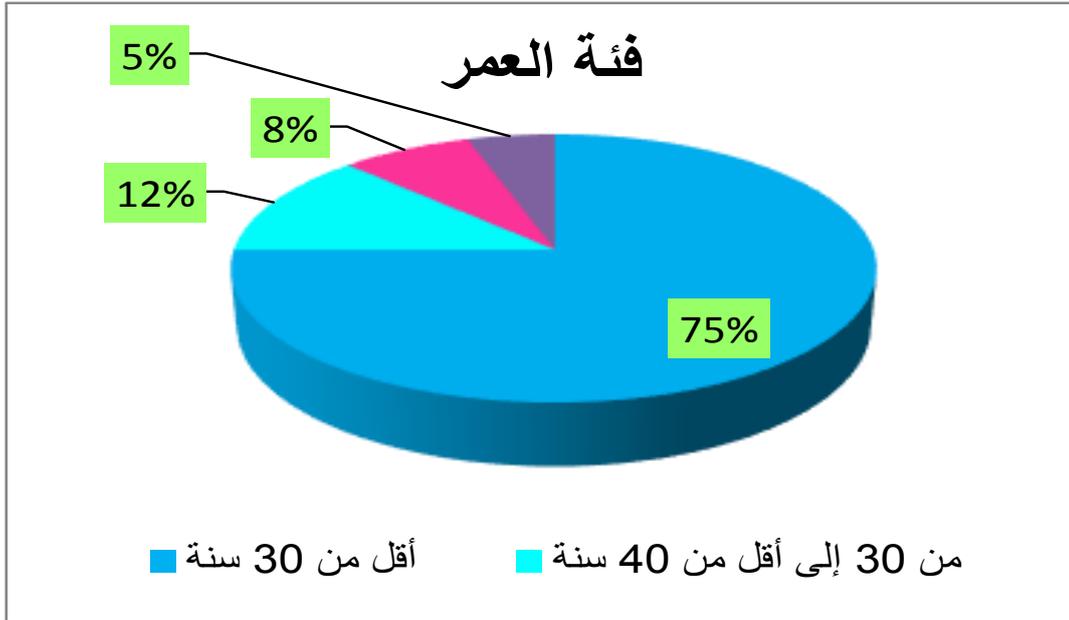
الجدول (06) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن

العمر		
النسبة المئوية %	التكرار	فئة العمر
75,0	30	أقل من 30 سنة
12,5	5	من 30 إلى أقل من 40 سنة
7,5	3	من 40 إلى أقل من 50 سنة
5,0	2	أكثر من 50 سنة
100	40	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة فندق ماريوت قسنطينة تركز أعمارهم في الفئة الأولى ، حيث بلغ تكرارها (30) مفردة، بنسب قدرها 75 % بالنسبة للفئة الأولى (أقل من 30 سنة) .
 أم بالنسبة للفئة الثانية فبلغ تكرارها (5) مفردات بنسبة قدرها 12.5 % (من 30 إلى أقل من 40 سنة) ،
 وبينما جاءت الفئة الثالثة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) في المرتبة الثالثة بتكرار قدره (30) بما
 نسبته بنسبة (7.5%)، في حين شملت العينة التي تنتمي إلى الفئة (أكثر 50 سنة) إلى تكرارين (02)
 بنسبة (5%)، ويرجع الطالب هذه النتائج إلى كون الفندق حديثة النشأة إضافة إلى سياسة استقطاب
 الشباب التي تتبعها المؤسسة محل الدراسة في اختلاف طاقمها البشري.
 و يمكن توضيح كيفية توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن حسب الشكل الموالي :

الشكل (13) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير السن



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXEL

ثالثا: خصائص أفراد الدراسة وفق المؤهل العلمي :

للتعامل مع المستويات التعليمية المختلفة لأفراد الدراسة تم اقتراح (05) اختيارات، وهي موضحة في الجدول الموالي والذي يبين توزيع أفراد العينة وفقا لهذه الخيارات

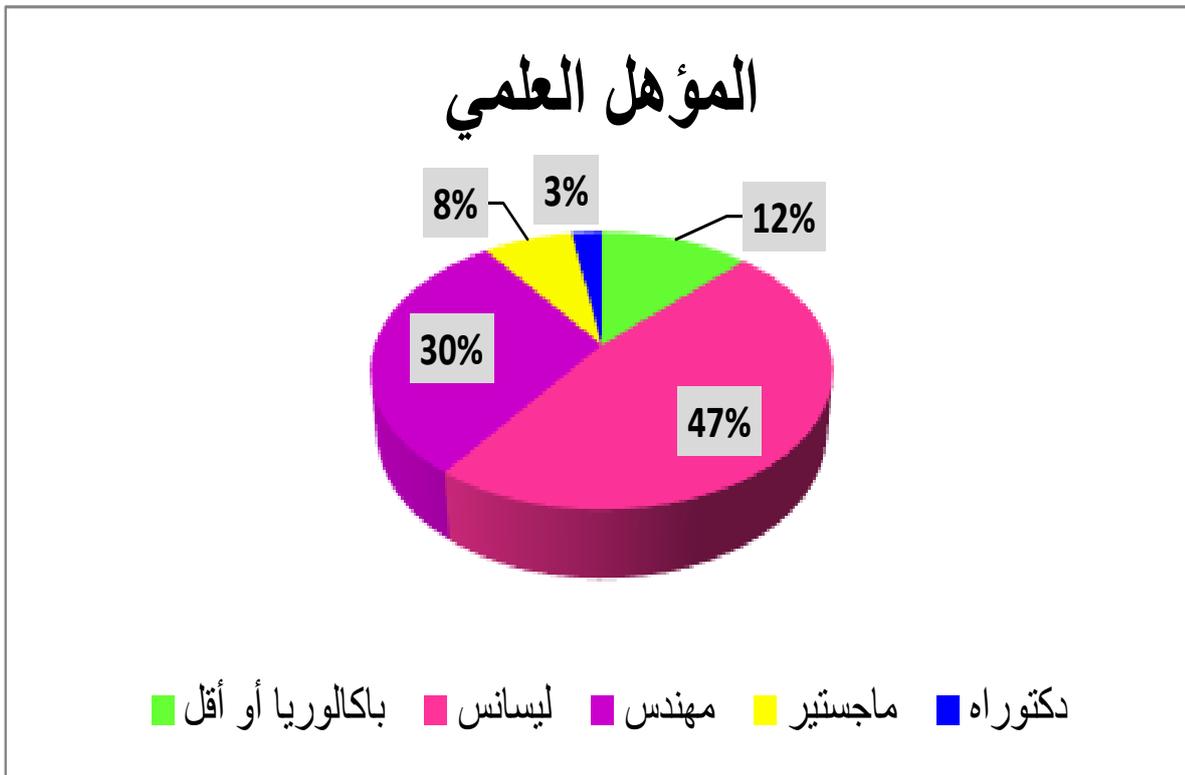
الجدول (07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي		
النسبة المئوية %	التكرار	المؤهل العلمي
12,5	5	باكالوريا أو أقل
47,5	19	ليسانس
30,0	12	مهندس
7,5	3	ماجستير
2,5	1	دكتوراه
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة العاملين بفندق ماريوت قسنطينة هم من ذوي المستوى الجامعي، حيث بلغ تعدادهم (19) عاملا حاملين شهادة ليسانس بما نسبته 47.5 % من إجمالي العينة، و بتكرار (03) عاملين حاملين لشهادة ماجستير بما نسبته 7.5% من إجمالي العينة ، أما شهادة الدكتوراه فبلغ تكرارها (01) عامل واحد بنسبة مؤوية 2.5 % من إجمالي العينة. في حين يمثل المؤهل العلمي مهندس ما نسبته 30 % من إجمالي العينة و الذي بلغ عدد تكراره (12) عاملا من النسبة الإجمالية لأفراد و حين شمل المستوى الثانوي، على (05) تكرارات باكالوريا أو أقل بما نسبته 12.5 % من إجمالي العينة ، وهذا ما يدل على أن الفندق محل الدراسة يحرص على استقطاب وتوظيف الكفاءات والموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظائف والتي تمتلك القدرة. ويمكن في هذا الصدد الاستعانة بالشكل رقم (14) لتوضيح كيفية توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المؤهل العلمي كما يلي:

الشكل (14) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي:



رابعا : توزيع أفراد الدراسة وفقا للخبرة :

يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد الدراسة وفقا لأقدميتهم في الفندق :

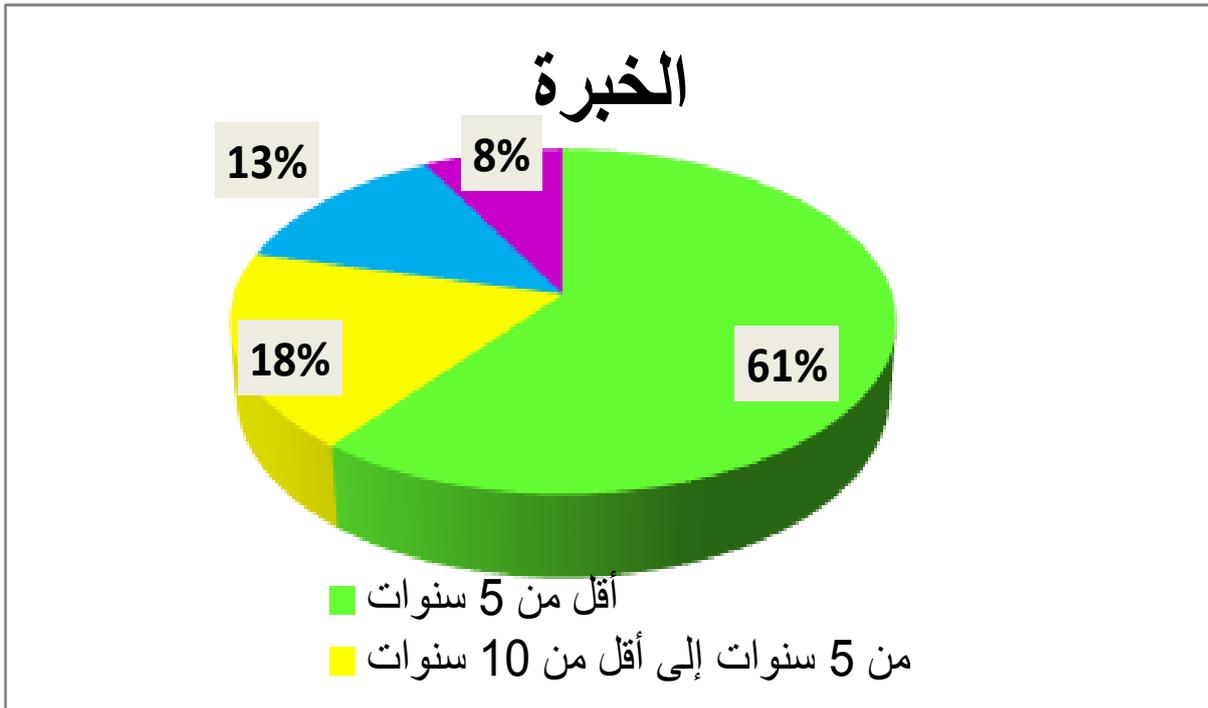
الجدول (08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة

الخبرة		
النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
57,5	23	أقل من 5 سنوات
17,5	7	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
12,5	5	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
7,5	3	من 15 من أقل إلى سنة 20 سنة
5,0	2	من أكثر 20 سنة
100	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته (57.5%) من أفراد عينة الدراسة العاملين بفندق ماريوت قسنطينة نقل خبرهم عن (5) سنوات، في حين تبلغ نسبة أولئك الذين تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات (17.5%) من إجمالي العينة، بينما يمثل العمال الذين تتراوح خبرهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بما يعادل (12.5%) من عدد عمال العينة، أما العمال الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة (7.5%) من عدد عمال العينة و الذين تتجاوز خبرتهم أكثر من (20) فتشملت على مفردتين (02) من عينة الدراسة بما نسبته (5%) ويمكن توضيح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة كما هو موضح في الشكل رقم 15:

الشكل (15): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EXEL

المبحث الثالث: أداة الدراسة

تعتبر عملية المسح النظري للأدبيات والقراءات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع المدروس، الأساس في تكوين جملة الأفكار التي تصب في إطار إشكالية الدراسة وطبيعتها، والتي تم بلورتها لتشكل النواة الأساسية للعبارات التي اشتملت عليها استمارة الأسئلة، هذه الأخيرة تمثل الأداة الرئيسية للدراسة، والتي يسعى الطالب فيما يلي إلى عرض وصف شامل لكيفية بنائها وإثبات صدقها وثباتها.

المطلب الأول: بنية أداة الدراسة

اعتمد الطالب في تصميمه لأداة الدراسة وهي استمارة الأسئلة على تقسيمها إلى جزأين كما يلي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

كان الغرض من هذا الجزء التعرف على بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية المتعلقة بالمبحوثين وذلك من حيث:

- الجنس.
- السن.
- المستوى التعليمي.
- الأقدمية.

الجزء الثاني: محاور الدراسة

أشتمل هذا الجزء على المحاور الأساسية للدراسة والتي كانت كما يلي:

المحور الأول: التسويق الداخلي

يهدف هذا المحور إلى معرفة أبعاد إستراتيجية التسويق الداخلي ومدى توفرها في المؤسسة، وهو يعبر عن المتغيرات المستقلة للدراسة، والتي يبلغ عددها أربع متغيرات، تم التعبير عن كل منها بمجموعة من العبارات، وفي المقابل فقد تم اقتراح خمس إجابات ممكنة تعبر عن مدى إحساس أفراد عينة الدراسة بوجود أبعاد التسويق الداخلي في بيئة عملهم ، وقد أستخدم مقياس سلم ليكارث الخماسي لقياس درجة الاستجابة لكل محور من محاور التسويق الداخلي و الثقافة التنظيمية كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم (09) توزيع ليكارث الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1+	2+	3+	4+	5+

المصدر من اعداد الطالب

- و إشتمل هذا المحور ككل على (18) عبارة تم تقسيمها على ابعاد التسويق الداخلي كما يلي
- العبارات من (1) إلى (6) خاصة بالإتصال الداخلي.
 - العبارات من (7) إلى (11) خاصة بالتحفيز.
 - العبارات من (12) إلى (14) خاصة بالتدريب والتكوين.
 - العبارات من (15) إلى (18) خاصة بالتمكين.

2-المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

يهدف هذا المحور إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية لأفراد العينة، إذ اعتمد الطالب في هذا المحور على أهم النقاط التي تبني ثقافة تنظيمية لدى الفرد، ولكي تحقق الدراسة هدفها تم اختيار عبارات هذا المحور بعناية كبيرة، وهو يعبر عن المتغير التابع للدراسة، وقد أشتمل على (7) عبارة، وفي المقابل تم اقتراح خمسة إجابات ممكنة حسب سلم ليكارث الخماسي هي كما يلي: موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

يعني صدق الاستمارة قدرتها على قياس ما صممت لقياسه، سواء من حيث الصدق الظاهري لعباراتها، أو صدق المعاينة أي إحاطتها بكافة جوانب الظاهرة المراد قياسها. في حين يشير الثبات إلى مدى قدرة المقياس على الحصول على ملاحظات متطابقة فيما لو أعيد استخدام الأداة نفسها من قبل ملاحظين مختلفين على الموضوعات ذاتها، فالثبات يشكل نوعا من الضمان لدقة النتائج.

أولاً: صدق أداة الدراسة:

نظراً لأهمية نوع البيانات التي يسعى الطالب لأن تكون كافية وشاملة لجميع جوانب الموضوع، وضماناً للصدق الاستمارة، فقد تم الحرص على الالتزام بقواعد كتابة الاستمارة بحيث تكون عباراتها موجزة بقدر الإمكان ومصاغة بأسلوب واضح ومفهوم، حيث تم تجنب المصطلحات الصعبة المعقدة واقتراح إجابات بسيطة وغير غامضة. كما تم عرض الاستمارة بصورتها الأولية للتحكيم على عدة اساتذة من ذوي الاختصاص، والذين تفضلوا مشكورين بإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول مضمون الاستمارة والحكم على مدى ملائمة العبارات ووضوحها وسلامتها العلمية واللغوية، وإحاطتها بكافة أبعاد الظاهرة المدروسة، وبناءً على توجيهاتهم فقد تم إخراج الاستمارة في صورتها النهائية بعد إجراء بعض التعديلات تمثلت أساساً فيما يلي:

-حذف بعض المفردات.

-تعديل صياغة بعض العبارات.

-تعديل طول المحاور من خلال حذف بعض العبارات، مراعاة لطول المقياس وتشجيعاً للعاملين على التعاون في الإجابة.

1/ ثبات أداة الدراسة:

بعد معامل (ألفا كرونباخ) " Alpha Crombakh " أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستمارة، وإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستمارة أو قبولها، ويستخدم هذا الاختبار التحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستمارة صحيحة، على إثر أجوبة المبحوثين عليها، وتكون أصغر قيمة مقبولة "الألفا كرونباخ" هي (0.6) وأفضل قيمة عندما تكون بين (0.7) و (0.8) وكلما تزيد تكون أفضل ، وللتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم حساب معامل (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور الاستمارة، وحسب العينة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (10) : معامل "ألفا كرونباخ" لقياس مدى ثبات محاور الدراسة

العبارات عدد	كرونباخ ألفا معامل	الدراسة أداة محاور
18	0,942	1 الأول المحور: الداخلي التسويق
7	0,882	2 الثاني المحور: التنظيمية الثقافة
25	0,955	ككل الأداة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح بأن معامل الثبات لكل محور من محاور الاستمارة مرتفع ومقبول في العينة، كما تم حساب معامل (ألفا كرونباخ) لكافة محاور الدراسة مجتمعة والذي بلغ القيمة (0.955%) ، وهو ما يبرهن ثبات أداة الدراسة وما يؤكد على صلاحيتها للتطبيق الميداني .

المطلب الثاني: التناسق الداخلي لأداة الدراسة

يتحقق التناسق الداخلي لأداة الدراسة عندما تشمل الصفة المراد قياسها على اختبارات أو عبارات متعددة، وتكون درجات هذه العبارات الفرعية قادرة على إعطاء صورة عن درجة الاختبار أو المحور ككل، وكلما كان معامل ارتباط درجات العبارات الفرعية بالدرجة الكلية للمحور عاليا كلما دل ذلك على توفر التناسق الداخلي للأداة ككل.

ويتم حساب التناسق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، أو البعد الذي تنتمي إليه العبارة إذا ما كان المحور مقسما إلى أبعاد مستقلة عن بعضها البعض، كما هو الحال بالنسبة للمحور الأول للاستمارة موضوع هذه الدراسة، ولأن توفر المتغيرات المدروسة التي تنقصها الاستمارة في مؤسسة ما لا يعني بالضرورة توفرها بنفس المقدار في المؤسسة الأخرى، كان من الضروري حساب معامل (بيرسون) للتناسق الداخلي للعينة، وذلك كما هو موضح فيما يلي:

أولاً: اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الأول " التسويق الداخلي " ينقسم المحور الأول لاستمارة الأسئلة «التسويق الداخلي" إلى (04) أبعاد، يعبر كل بعد منها على بعد معين من التسويق الداخلي، لذلك فقد تم حساب معامل (بيرسون) لعبارات كل بعد على حده، وكانت النتائج كما يلي:

1. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول: «الاتصال الداخلي " يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول " الإتصال الداخلي "

الجدول (11): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات ابعاد التسويق الداخلي والدرجة الكلية للبعد

العبارة رقم	الإرتباط معامل	الدلالة مستوى	الأول المحاور		
01	0,878	0,000			الأول البعد
02	0,855	0,000			
03	0,879	0,000			
04	0,871	0,000			
05	0,857	0,000			
06	0,784	0,000			
07	0,770	0,000			الثاني البعد
08	0,787	0,000			
09	0,906	0,000			
10	0,720	0,000			
11	0,861	0,000			
12	0,742	0,000			الثالث البعد
13	0,827	0,000			
14	0,679	0,000			
15	0,728	0,000			الرابع البعد
16	0,695	0,000			
17	0,717	0,000			
18	0,708	0,000			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد " الإتصال الداخلي " والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

2. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني " التحفيز "

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني " التحفيز ":

و يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد « التحفيز » والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

3. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث :

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث "التدريب و التكوين "

و يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التدريب و التكوين " والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

4. اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع " التمكين "

يوضح الجدول أعلاه نتائج اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع " التمكين "

و يتضح من الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد "التمكين" والدرجة الكلية للبعد موجبة وقوية، وكلها دالة عند درجة معنوية ($\alpha=5\%$)، وهو ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه.

ثانيا: اختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الثاني " الثقافة التنظيمية "

يتكون المحور الثاني لاستمارة الأسئلة " الثقافة التنظيمية " من (07) عبارة، ولاختبار التناسق الداخلي لعبارات هذا المحور تم حساب معامل بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (12): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات ابعاد التسويق الداخلي والدرجة الكلية للبعد

العبارة رقم	الإرتباط معامل	الدلالة مستوى
19	0,869	0,000
20	0,778	0,000
21	0,617	0,000
22	0,771	0,000
23	0,833	0,000
24	0,857	0,000
25	0,605	0,000

الثاني المحور

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (12) أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني لأداة الدراسة " الثقافة التنظيمية " والدرجة الكلية للمحور، هي معاملات موجبة ودالة عند درجة معنوية (d= %5) أو أقل، او ما يؤكد أن كل العبارات متجانسة وصادقة في قياس ما صممت لقياسه .

المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية

بغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم الاعتماد على برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v25) في التعامل مع مختلف الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسية، والتي كانت كما يلي:

- 1/ معامل "ألفا كرونباخ" لقياس درجة ثبات أداة الدراسة .
- 2/ معامل الارتباط "بيرسون" لقياس درجة التناسق والتجانس الداخلي للعبارات المكونة لأداة الدراسة.
- 3/ التكرارات والنسب المئوية لوصف مجتمع وعينة الدراسة والتحقق من إجابات الأفراد؛
- 4/ المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل محور من محاورها ولترتيب إجاباتهم؛
- 5/ الانحراف المعياري لقياس مدى تجانس إجابات الأفراد وتشتتها حول متوسطات إجاباتهم؛
- 6/ مقياس اليكرت "الخماسي": يعتبر من أكثر المقاييس الإحصائية استخداما في مجال الدراسات التي تعتمد على المنهج المسحي في العلوم الاجتماعية والنفسية، لاسيما في الدراسات التي تحاول الوقوف على الآراء والانطباعات والسلوكيات مجموعة من الأفراد حول مجموعة من البنود التي تحيط بالظاهرة أو الموقف الذي يتم بحثه.

ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت "الخماسي" بمعنى الحدود الدنيا والعظمى، فقد تم حساب المدى العام وفق القانون : $E = X_{max} - X_{min}$ ، أي أعظم مشاهدة مطروح منها أدنى مشاهدة ($5-1=4$)، ثم تم تقسيم النتيجة على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلايا الصحيح، وذلك على النحو التالي: ($4/5=0.8$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى، والذي يصبح (1.8)، ثم نضيف إلى هذه النتيجة نفس القيمة الأولى للحصول على الحد الأعلى للخلية الثانية والذي يكون (2.6)، وبإضافة القيمة ذاتها مرة أخرى نحصل على الحد الأعلى للخلية الثالثة والذي يصبح (3.4)، ثم نضيفه مرة أخرى فيصبح الحد الأعلى للخلية الرابعة هو (4.2)، وبعد إضافته مرة أخيرة يكون الحد الأعلى للخلية الخامسة بطبيعة الحال هو (5)، وهكذا يصبح طول الخلايا على النحو التالي :

- من (1) إلى أقل (1.8) تمثل (ضعيف جدا) بالنسبة للمحور الأول والثاني ؛
- من (1.8) إلى أقل من (2.6) تمثل (ضعيف) بالنسبة للمحور الأول والثاني ؛
- من (2.6) إلى أقل من (3.4) تمثل (متوسط) بالنسبة للمحور الأول والثاني؛

- من (3.4) إلى أقل من (4.2) تمثل (عالي) بالنسبة للمحور الأول والثاني؛
- من (4.2) إلى (5) تمثل (عالي جدا) بالنسبة للمحور الأول والثاني؛
- 7 / اختبار " Kolmogorov_Smirnov " للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة .
- 8 / معامل الارتباط (R) للحكم على قوة العلاقة التي تربط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في كل نموذج
- 9 / معامل التحديد (R²) لتقييم القوة التفسيرية لنموذج الدراسة، بمعنى قدرة المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج على تفسير التغيرات التي قد تطرأ على المتغير التابع .
- 10 / اختبار تحليل التباين (ANOVA ONE WAY)، لاكتشاف الفروقات في إجابات الأفراد نحو محاور أداة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم.
- 11 / كما تمت الاستعانة بالأشكال البيانية لإجراء بعض الاختبارات، كالتأكد من فرضيات الانتشار الخطي وتجانس التباين لبواقي نموذج الدراسة .

خلاصة الفصل

بعد التقديم العام للمؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في فندق ماريوت -قسنطينة- الواقعة بولاية قسنطينة ، من خلال تعريفها من حيث النشأة، مراحل التطور، المهام والأهداف وكذا هيكلها التنظيمي، تم التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، من خلال وصف خصائص أفراد العينة حسب أهم المتغيرات الشخصية، كما تضمن هذا الفصل شرحا لبنية أداة الدراسة، وتوضيحا لكيفية توزيع عبارات الاستمارة على مختلف محاورها، هذا وقد بينت نتائج اختبار (ألفا كرومباخ) التي أجريت على أداة الدراسة مدى صدقها وثباتها وقدرتها على قياس ما صممت لقياسه، كما بينت نتائج اختبار (بيرسون) أن عبارات استمارة الأسئلة متناسقة كل منها مع البعد أو المحور الذي تنتمي إليه، بمعنى توفر شرط التناسق الداخلي، وهو ما يبرهن على صلاحية الأداة للتطبيق الميداني، وأخيرا تناول هذا الفصل توضيحا لأهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في التعامل مع مختلف بيانات الدراسة.

الفصل الرابع :

تحليل و تفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: مدى اعتماد المؤسسة

محل الدراسة على التسويق الداخلي.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية

بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات

الدراسة

مقدمة الفصل

انطلاقاً من أهداف وتساؤلات الدراسة التي تم تحديدها مسبقاً، فإن الدراسة في جانبها هذا تسعى إلى عرض و تحليل و تفسير ما تم التوصل إليه ميدانياً، وذلك من خلال التعرف على مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التسويق الداخلي بمختلف أبعاده والمتمثلة في الاتصال الداخلي، التحفيز، التدريب و التكوين، التمكين بالإضافة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية للعاملين.

كما تسعى الدراسة في جزئها الأخير إلى الكشف عن مدى تأثير التسويق الداخلي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة ألا وهي فندق ماريوت قسنطينة، من خلال صياغة نموذج يفسر طبيعة العلاقة التي تجمع بين أبعاد التسويق الداخلي المعتمدة في المؤسسة و الثقافة التنظيمية للعاملين بها.

المبحث الأول: مدى اعتماد المؤسسة محل الدراسة على التسويق الداخلي

إن التعرف على مدى الاعتماد على التسويق الداخلي بالمؤسسة، يقتضي الإجابة على التساؤل الفرعي الأول والذي كان:

• ما أثر تطبيق إستراتيجيات التسويق الداخلي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة؟

حيث تم في المحور الأول لأداة الدراسة تناول أربعة أبعاد، يشير كل منها إلى نوع معين من إستراتيجيات التسويق الداخلي، وقد تم التعبير عن كل بعد بمجموعة من العبارات.

وبالتالي تتضمن الإجابة على التساؤل أعلاه حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول لاستمارة الأسئلة " التسويق الداخلي "، والممثلة بالعبارات (1,2,3,4,5,6) , كانت نتائج هذه الحسابات كما هو موضح في ما يلي :

المطلب الأول: الاتصال الداخلي

كانت إجابات الأفراد المتعلقة بالنوع الأول للاتصال الداخلي والممثل بالعبارات الستة الأولى من المحور الأول على النحو التالي:

الجدول (13): إجابات أفراد عينة فندق ماريوت -قسنطينة- حول عبارات النوع الأول للتسويق الداخلي

"الاتصال الداخلي"

درجة التقدير	الإدحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإستجابة					العبرة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
متوسط	1,248	3,33	6	17	5	8	4	التكرار	01
			15,0%	42,5%	12,5%	20,0%	10,0%	%	
عالي	1,196	3,42	7	17	4	10	2	التكرار	02
			17,5%	42,5%	10,0%	25,0%	5,0%	%	
متوسط	1,170	3,38	7	14	8	9	2	التكرار	03
			17,5%	35,0%	20,0%	22,5%	5,0%	%	
متوسط	1,280	2,95	5	10	9	10	6	التكرار	04
			12,5%	25,0%	22,5%	25,0%	15,0%	%	
عالي	1,176	3,53	7	18	8	3	4	التكرار	05
			17,5%	45,0%	20,0%	7,5%	10,0%	%	
متوسط	1,176	3,05	3	15	7	11	4	التكرار	06
			7,5%	37,5%	17,5%	27,5%	10,0%	%	
متوسط	1,208	3,28	المتوسط الحسابي والإدحراف المعياري للبعد الأول						

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

من الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة بفندق ماريوت -قسنطينة- يرون أن الاتصال الداخلي كبعد من استراتيجيات التسويق الداخلي متوفر بدرجة متوسطة في بيئة عملهم، ودليل ذلك هو المتوسط الحسابي العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا النوع، والذي بلغ القيمة (3.28) وهو متوسط يقع ضمن الحدود الفئة الثالثة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تمثل الخلية "متوسط".

حيث يظهر الجدول أن أغلب متوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تتدرج ضمن حدود الخلية "متوسط"،

إلا عبارتين كانتا بمتوسط حسابي عالي .

إذ جاءت في مقدمتها (العبارة 5) " يستجيب الفندق بسرعة للتغيرات في حاجات ورغبات الموظفين " بمتوسط حسابي قيمته (3.53) وانحراف معياري قيمته (1.176) .

تليها بعد ذلك (العبارة 2) " أرى أن الفندق يهتم بالإتصال الداخلي كوسيلة لفهم حاجات الموظفين " ، بمتوسط قدره. (3.42) وانحراف معياري قدره (1.196) ، و هي متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الرابعة والتي تقابل الخلية "عالي" .

ثم ثالثا (العبارة 3) القائلة " يحرص الفندق على وصول المعلومات الخاصة بالعمل لكل موظف في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح " والتي بلغ المتوسط الحساب المرافق لها القيمة (3.38)، وانحرافها المعياري (1.170) ، ثم يلي ذلك وفي المرتبة الرابعة (العبارة 1) " تحرص إدارة الفندق على أن يتم تبادل المعلومات بين الزملاء بشكل سلس ومريح " ، بمتوسط حسابي يعادل (3.33)، وانحراف معياري يعادل القيمة (1.248) .

أما خامسا جاءت (العبارة 6) " يمتلك الفندق وسائل إتصال حديثة تسهل إنتقال المعلومات بين الموظفين " ، بمتوسط حسابي قيمته (3.05) وانحراف معياري قيمته (1.176) بيما جاءت (العبارة 4) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره (2.95) و وانحراف معياري قدره (1.280) و كلها هي متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الثالثة والتي تقابل الخلية " متوسط " .

المطلب الثاني : التحفيز

كانت نتائج الإجابات المتعلقة بالبعد الثاني للتسويق الداخلي والممثلة بالعبارات (7، 8، 9، 10، 11) من المحور الأول على النحو الموضح في الجدول الموالي :

الجدول (14): إجابات أفراد عينة فندق ماريوت -قسنطينة- حول البعد الثاني من للتسويق الداخلي "التحفيز"

درجة التقدير	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإستجابة					العبارة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
عالي	1,037	3,48	6	15	13	4	2	التكرار	07
			15,0%	37,5%	32,5%	10,0%	5,0%	%	
متوسط	1,203	3,20	5	14	9	8	4	التكرار	08
			12,5%	35,0%	22,5%	20,0%	10,0%	%	
متوسط	1,217	3,18	5	14	8	9	4	التكرار	09
			12,5%	35,0%	20,0%	22,5%	10,0%	%	
عالي	1,128	3,40	6	16	8	8	2	التكرار	10
			15,0%	40,0%	20,0%	20,0%	5,0%	%	
متوسط	1,152	3,18	5	13	8	12	2	التكرار	11
			12,5%	32,5%	20,0%	30,0%	5,0%	%	
متوسط	1,147	3,29	المتوسط الحسابي والإحراف المعياري للبعد الثاني						

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة بفندق ماريوت -قسنطينة- يرون أن التحفيز كبعد من استراتيجيات التسويق الداخلي متوفر بدرجة متوسطة في بيئة عملهم، ودليل ذلك هو المتوسط الحسابي العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا النوع، والذي بلغ القيمة (3.29) وهو متوسط يقع ضمن الحدود الفئة الثالثة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تمثل الخلية "متوسط".

حيث يظهر الجدول أن أغلب متوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تتدرج ضمن حدود الخلية "متوسط"، إلا عبارتين كانتا بمتوسط حسابي عالي.

كما يلاحظ أن أفراد الدراسة يتفقون على أن الفندق يقدم حوافز كافية للموظفين تدفعهم لتقديم خدمات أفضل، و أنه يتم مكافأة الموظفين الذين يقدمون أداء يتماشى واستراتيجية الفندق ، هو السبب الوحيد الذي يمكن إحساسه بدرجة عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (7) القيمة (3.48).

وبانحراف معياري قدره (1.037) و بلغ المتوسط الحسابي للعبارة (10) ، (3.40) بانحراف معياري قدره (1.128) وهو متوسط ينحصر ضمن حدود الفئة الرابعة التي تقابل الخلية عالي.

مما يدل على أن الفندق يحرص على تقديم حوافز كافية للموظفين للوصول الى اهدافه و استراتيجياته،

في حين أن بقية العبارات الأخرى كلها متوفرة حسب وجهة نظر عينة الدراسة بدرجة متوسطة ، و تأتي في مقدمتها (العبارة 8) " أعمل في جو يسوده الإحترام وتقدير الجهود " بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.20) ، وبانحراف معياري قدره (1.203) وتليها بعد ذلك العبارة 9 المتعلقة ب " نتمن وتقدر إدارة الفندق أي عمل متميز أو مجهود إضافي من طرف الموظفين " بمتوسط حسابي قدره(3.18) وانحراف معياري قدره (1.217), بعد ذلك تأتي العبارة (11) المعنية ب "أرى أن نظام التحفيز يهتم بتشجيع السلوكيات التي تساعد الفندق على تحقيق أهدافه" حيث قدر متوسطها الحسابي (3.18) وانحرافها المعياري بلغ (1.152). كل هذه العبارات مرتبة تنازليا , في المستوى المتوسط و هذا دليل على أن ادارة الفندق تهتم بدرجة متوسطة من التحفيز لعمالها.

المطلب الثالث : التدريب و التكوين

كانت نتائج الإجابات المتعلقة بالبعد الثالث للتسويق الداخلي والممثلة بالعبارات (12,13,14) من المحور الأول على النحو الموضح في الجدول الموالي :

الجدول (15) : إجابات أفراد عينة فندق ماريوت -قسنطينة- حول البعد الثالث من للتسويق الداخلي " التدريب و التكوين "

درجة التقدير	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإستجابة					العبارة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	%
عالي	1,339	3,48	7	21	3	2	7	التكرار	12
			17,5%	52,5%	7,5%	5,0%	17,5%	%	
متوسط	1,324	2,88	4	11	10	6	9	التكرار	13
			10,0%	27,5%	25,0%	15,0%	22,5%	%	
عالي	1,177	3,50	8	16	6	8	2	التكرار	14
			20,0%	40,0%	15,0%	20,0%	5,0%	%	
متوسط	1,280	3,29	المتوسط الحسابي والإحراف المعياري للبعد الثالث						

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة بفندق ماريوت -قسنطينة- يرون أن التدريب و التكوين , كبعد من استراتيجيات التسويق الداخلي متوفر بدرجة متوسطة في بيئة عملهم، ودليل ذلك هو المتوسط الحسابي العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا النوع، والذي بلغ القيمة (3.29) وهو متوسط يقع ضمن الحدود الفئة الثالثة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تمثل الخلية "متوسط".

حيث يظهر الجدول أن أغلب متوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تتدرج ضمن حدود الخلية "عالي"، إلا عبارة واحدة كانت بمتوسط حسابي متوسط.

كما يتضح من الجدول نفسه أن (العبارة 14) "يوفر الفندق فرص التعلم لكل الموظفين" نالت المرتبة الاولى من حيث مدى توفرها , حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.50) و ذلك بانحراف معياري قدره (1.177) كما جاءت (العبارة 12) "يقوم الفندق بتطوير برامج التدريبية باستمرار بما يتماشى والتغيرات الحاصلة في محيط العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.48) و انحراف معياري (1.339) وهذا راجع لكون الفندق يهدف الى تطوير قدرات العمال و كفاءاتهم و هذه العبارات مرتبة تنازليا في المستوى عالي و هذا ما يدل على ان الفندق يوفر فرص التعلم على المستوى العالي لكل الموظفين , مع القيام بدورات تدريبية باستمرار لتطوير مستوى العمال بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة في محيط العمل .

بعد ذلك تأتي العبارة (13) المعنية ب " تساعدني الدورات التدريبية التي ينظمها الفندق في فهم حاجات الزبائن." حيث قدر متوسطها الحسابي (2.88) وانحرافها المعياري بلغ (1.324) و هذه القيمة هي الوحيدة التي تتدرج ضمن حدود الفئة الثالثة التي تقابل متوسط أي ما بين (2.6) و (3.4) .

المطلب الرابع : التمكين

كانت الاجابات المتعلقة بالبعد الرابع للتسويق الداخلي " التمكين" و المتمثل بالعبارات (15,16,17,18) من المحور الاول على النحو الموضح في الجدول الموالي :

الجدول (16): إجابات أفراد عينة فندق ماريوت -قسنطينة- حول البعد الرابع من للتسويق الداخلي

" التمكين "

درجة التقدير	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإستجابة					العبرة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
عالي	0,883	3,70	3	29	2	5	1	التكرار	15
			7,5%	72,5%	5,0%	12,5%	2,5%	%	
عالي	1,085	3,55	5	22	6	4	3	التكرار	16
			12,5%	55,0%	15,0%	10,0%	7,5%	%	
متوسط	1,181	3,30	4	20	3	10	3	التكرار	17
			10,0%	50,0%	7,5%	25,0%	7,5%	%	
متوسط	1,234	3,38	4	23	2	6	5	التكرار	18
			10,0%	57,5%	5,0%	15,0%	12,5%	%	
عالي	1,096	3,48	المتوسط الحسابي والإحراف المعياري للبعد الرابع						

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة بفندق ماريوت -قسنطينة- يرون أن التمكين كبعد من أبعاد التسويق الداخلي متوفر بدرجة عالية في بيئة عملهم، ودليل ذلك هو المتوسط العام لإجمالي إجاباتهم حول عبارات هذا النوع، والذي بلغ القيمة (3.48) وهو متوسط يقع ضمن الحدود الفئة الرابعة من (3.4) إلى أقل من (4.2) والتي تمثل الخلية "عالي".

كما يتضح من ذات الجدول أن (العبرة 15) " يمكن لموظفي الفندق القيام بمهامهم بدرجة من الإستقلالية والحرية"، العبرة المصنفة في المرتبة الاولى حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بدرجة عالي، حيث بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها أعلى قيمة مسجلة وهي (3.70) وبانحراف معياري قدره (0.883).

ثم بعدها (العبرة 16) الخاصة ب " يمكن لموظفي الفندق من تحديد المهارات التي يحتاجونها في مهامهم الوظيفية المستقبلية " بمتوسط حسابي بلغ (3.55) وانحراف معياري مقداره (1.085).

وهو ما يدل على الحرص الكبير من ادارة الفندق في ترك الحرية التامة في تصرفاتهم و وظائفهم و أن موظفي الفندق يقومون بمهامهم بدرجة عالية من الأريحية و اعطائهم الضوء الاخضر في تحديد المهارات التي يحتاجونها .

في حين أن بقية عبارات الأخرى كلها متوفرة بدرجة متوسطة ، حيث جاءت هذه الفئة متمثلة في (العبارة 18)، بمتوسط حسابي قدره (3.38) وانحراف معياري قدره (1.181) ، تليها (العبارة 17) (يشجع الفندق موظفيه على إعطاء إجابات وحلول لمشاكل العمل بنفسهم" بمتوسط حسابي قدره (3.30) ، وانحراف معياري قدره (1.234).

كما أن استغلال نتائج الجداول (05 ، 06 ، 07 ، 08) التي توضح مدى توفر كل بعد من الأبعاد الإستراتيجية للتسويق الداخلي بفندق ماريوت -قسنطينة- كل على حدة، يسمح بصياغة الجدول رقم (17) والذي يوضح مدى توفر هذه الأبعاد مجتمعة كما يلي:

الجدول (17): مدى توفر الأبعاد الإستراتيجية للتسويق الداخلي بفندق ماريوت -قسنطينة-

الترتيب	الحكم	المتوسط الحسابي	ابعاد التسويق الداخلي
4	متوسط	3.28	الإتصال الداخلي
2	متوسط	3.29	التحفيز
3	متوسط	3.29	التدريب والتكوين
1	عالي	3.48	التمكين

المصدر من اعداد الطالب

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة بفندق ماريوت -قسنطينة- يرون أن أبعاد التسويق الداخلي أغلبها متوفرة بدرجة متوسطة حيث تنحصر أغلب المتوسطات الحسابية ضمن حدود الفئة

الثالثة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تقابل الخلية "متوسط". الا بعد التمكين الذي جاء بدرجة عالية بمتوسط بمتوسط حسابي ضمن حدود الفئة الرابعة من (3.4) الى (4.2) التي تقابل الخلية "عالي" .

كما يتضح من ذات الجدول أن أكثر الأبعاد المطبقة بالفندق هي بعد التمكين حسب وجهة نظر أفراد

عينة الدراسة، يليها بعد ذلك بعد التحفيز و التدريب و التكوين ، بينما جاء الاتصال الداخلي في المرتبة الأخيرة، و ذلك بمتوسطات حسابية بلغت على التوالي القيم (3.48),(3.29),(3.29),(3.28)، و أغلبها متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الثالثة ، أي أن كل هذه الأنواع متوفرة بدرجة متوسطة في بيئة العمل لدى عمال فندق ماريوت -قسنطينة- .

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة

ان التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، يقتضي الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني القائل: ما هو مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟

حيث تم في المحور الثاني لأداة الدراسة التعبير على كل ما له صلة بالثقافة التنظيمية بمجموعة من العبارات.

وتتضمن الإجابة على التساؤل أعلاه حساب التكرارات والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لإجابات افراد العينة حول عبارات المحور الثاني لاستمارة الأسئلة " الثقافة التنظيمية"، وقد كانت نتائج هذه الحسابات كما هو موضح فيما يلي:

المطلب الأول: تحليل نتائج الثقافة التنظيمية بفندق ماريوت -قسنطينة-

فيما يلي سيتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني لأداة الدراسة " الثقافة التنظيمية " حيث يوضح الجدول الموالي النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات الأفراد حول هذا المحور:

الجدول (18): إجابات أفراد عينة فندق ماريوت -قسنطينة- حول عبارات المحور الثاني "الثقافة التنظيمية"

درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإستجابة					العبرة	
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
عالي	1,105	3,40	5	17	10	5	3	التكرار	19
			12,5%	42,5%	25,0%	12,5%	7,5%	%	
عالي	1,109	3,52	5	21	8	2	4	التكرار	20
			12,5%	52,5%	20,0%	5,0%	10,0%	%	
متوسط	0,917	3,32	2	19	9	10	0	التكرار	21
			5,0%	47,5%	22,5%	25,0%	0,0%	%	
متوسط	1,086	3,00	3	11	12	11	3	التكرار	22
			7,5%	27,5%	30,0%	27,5%	7,5%	%	
عالي	0,928	3,40	4	16	12	8	0	التكرار	23
			10,0%	40,0%	30,0%	20,0%	0,0%	%	
متوسط	1,159	3,30	6	14	8	10	2	التكرار	24
			15,0%	35,0%	20,0%	25,0%	5,0%	%	
عالي	0,810	3,60	3	23	9	5	0	التكرار	25
			7,5%	57,5%	22,5%	12,5%	0,0%	%	
متوسط	1,016	3,36	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني						

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أنه قد جاء في المستوى العالي العبرة المتعلقة ب" تعمل إدارة الفندق على خلق أجواء مميزة خاصة أثناء أداء الموظفين لأعمالهم أيام العطل والأعياد " (العبرة 25)، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.60) وانحرافها المعياري قدر ب (0.810) إذ تعتبر العبرة الأكثر توفرا تليها العبرة المتعلقة ب " إدارة الفندق تسعى لتوطيد العلاقات الإجتماعية بين موظفي الفندق والإدارة" (العبرة 20) ، بمتوسط حسابي بلغ (3.52) و انحراف معياري قدره (1.109) ثم تأتي (العبرة 19) و (العبرة 23) في نفس المستوى ، وذلك متوسطات حسابية بلغت على (3.40) و (3.40)، وانحرافات

معيارية هي على الترتيب (1.105) و (0.928) ، وحسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت كل العبارات المتبقية متوفرة بدرجة متوسط ،

حيث جاءت (العبارة 21) "إدارة الفندق تهيئ الأجواء المناسبة التي تسمح للجميع بإبداء رأيهم بحرية"

، وذلك بمتوسط حسابي بلغ (3.32) ، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.917)

، تليها العبارة " تسود ثقافة الحوار بين الموظفين وإدارة الفندق " (العبارة 24) ، وكان متوسطها الحسابي

(3.30) وانحرافها معياري (1.159) ، ثم جاءت العبارة " تتعامل إدارة الفندق مع الموظفين كشركاء ملتزمين

بتحقيق أهداف مشتركة" (العبارة 22) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.00) و انحراف معياري قدره (1.086).

المطلب الثاني: تفسير إجابات الأفراد حول المحور الثاني "الثقافة التنظيمية" بفندق ماريوت -قسنطينة-

فيما يلي سيتم تفسير إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني لأداة الدراسة " الثقافة التنظيمية":

من خلال الجدول أعلاه تشير النتائج إلى أن الاتحاد العام لإجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني

"الثقافة التنظيمية" يقع ضمن الحدود الفئة الثالثة من (2.6) إلى أقل من (3.4) والتي تمثل الخلية "متوسط" وذلك متوسط حسابي قدره (3.36).

وهذا يعكس دور الذي تلعبه "الثقافة التنظيمية" في اكتساب المؤسسة مزايا تعزز مركزها التنافسي في

السوق من خلال تحسين جودة خدماتها ، كما تعمل الثقافة التنظيمية على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة و موظفيها.

بالإضافة الى الاستجابة لحاجات و رغبات العملاء ، و تطوير اساليب الخدمات المقدمة وكذا السرعة في

تقديم الخدمة ، و ذلك ما يؤدي : ال تحسين صورة المؤسسة و اكتسابها مكانة مرموقة و ايجاد فرص جديدة لزيادة ارباحها ، عن طريق جذب العملاء مما يعمل على زيادة حصصها السوقية .

بالإضافة الى مواكبة التطور التكنولوجي و تكثيف نشاطات البحث و التطوير , قصد التحسين المستمر لخدماتها و توطيد العلاقات الاجتماعية بين موظفيها , و تهيئة الاجواء المناسبة التي تسمح للجميع بابداء رأيهم بحرية لاتخاذ قرارات , باتباع اسلوب النقاش و الحوار بين الادارة و موظفيها.

و بالتالي خلق اجواء مميزة و خاصة اثناء اداء الموظفين لعمالهم , و كل هذا يبين اهتمام : " فندق ماريوت -قسنطينة- " بتعزيز الثقافة التنظيمية في بيئته الداخلية و اتباعها لتطوير خدماته و نموه , و احتلاله مكانة مميزة في مجاله بين منافسيه .

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

إن التحقق من صحة فرضيات الدراسة، يقتضي صياغة نموذج عام يعبر عن العلاقة التي تجمع بين مختلف متغيرات الموضوع، واعتمد الطالب في هذا الصدد على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، كونه يتطابق تماما مع طبيعة وأهداف الموضوع، حيث يبحث هذا الأسلوب في العلاقة ما بين أكثر من متغير مستقل وبين متغير تابع، ويتطلب الاعتماد على هذا الأسلوب أولا التأكد من توفر شروط تطبيقه والتأكد من كفاءته ومعنويته.

المطلب الأول: التعريف بنموذج الدراسة

اعتمدت الدراسة على صياغة نموذج رياضي يعبر عن العلاقة التي تجمع بين مختلف متغيرات الدراسة في العينة المختارة، وذلك اعتمادا على أسلوب الانحدار الخطي المتعدد عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$)، وقبل تقدير معاملات النموذج واختبار صحة الفرضيات الدراسة، لا بد أولا من التأكد من توفر شروط تطبيق الانحدار الخطي المتعدد، خاصة فيما يتعلق بطبيعة توزيع بيانات الدراسة، واتجاهها إذا ما كان خطيا أم لا، وذلك للتأكد من عدم الحصول على تقديرات متحيزة وغير كفئة.

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

يفترض تطبيق أسلوب الانحدار الخطي التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، واعتمد الطالب في ذلك على اختبار " kolmogorov-sminnov " أو (k-s) اختصارا، حيث يهدف هذا الاختبار إلى مقارنة الطريقة التي توزع بها بيانات ما مع إحدى التوزيعات النظرية المحددة، كالتوزيع الطبيعي، التوافقي أو توزيع بواسون.

وللتأكد من أن بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي وفقا لهذا الاختبار، فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

-الفرضية الصفرية: H_0 متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

- الفرضية البديلة H_1 : متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ويتم قبول الفرضية الصفرية إذا ما كان مستوى المعنوية (α) لقيم (k-s) الخاصة بمتغيرات الدراسة أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha=5\%$) ، والعكس صحيح بالنسبة للفرضية البديلة. ولاختبار

هاتين الفرضيتين، فقد تم حساب قيمة اختبار "k-s" لعينة الدراسة، وكانت نتائج هذا الاختبار كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول (19) : نتائج اختبار (كولموغوروف سيميرنوف) لفندق ماريوت -قسنطينة-.

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon						
		الأول البعد: الداخلي الإتصال	الثاني البعد: التحفيز	الثالث البعد: والتكوين التدريب	الرابع البعد: التمكين	الثاني المحور
N		40	40	40	40	40
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	19,65	16,43	9,85	13,93	23,55
	Ecart type	6,192	4,651	2,887	3,116	5,482
Différences les plus extrêmes	Absolue	,173	,154	,105	,172	,142
	Positif	,092	,099	,103	,128	,090
	Négatif	-,173	-,154	-,105	-,172	-,142
Statistiques de test		,173	,154	,105	,172	,142
Sig. asymptotique (bilatérale)		,162^c	,183^c	,200^{c,d}	,200^c	,200^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من نتائج الجدول السابق أن مستوى المعنوية (sig) لقيم (k-s) الخاصة بكافة متغيرات الدراسة أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha = 5\%$) ، حيث بلغت هذه القيم (0.162) ، (0.183) ، (0.200) ، (0.200) و (0.200) بالنسبة للمتغيرات (x1) (x2) (x3) (x4) و (y) على الترتيب، وعلى هذا الأساس يتم القبول الفرضية الصفرية (H) القائلة بأن كافة متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

إن الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث، والمتضمن معرفة ما إذا كانت هناك علاقة تأثير وارتباط بين أبعاد التسويق الداخلي وبين الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، يقتضي التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الأولى القائلة بأنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي ومستوى الثقافة التنظيمية للعاملين بفندق ماريوت -قسنطينة- عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$) ولتحقيق ذلك فقد تم اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية المذكورة أعلاه على النحو التالي:

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

إن اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى، يقتضي صياغة الشكل الرياضي لنموذج الدراسة، وذلك من خلال تقدير معاملات النموذج (Bi) التي تشير إلى مدى تأثير كل متغير مستقل في المتغير التابع، ومن ثم اختبار معنويتها للتعرف على معنوية ذلك التأثير، وبالتالي الحكم على مدى صحة الفرضيات الفرعية، وقد تم ذلك كما يلي:

1- تقدير معاملات نموذج الدراسة:

يقصد بهذه العملية تحديد معاملات المتغيرات المستقلة، أي إيجاد قيم (Bi) ، ويوضح الجدول رقم (20) نتائج معاملات هذا النموذج.

الجدول رقم (20): نتائج تقديرات معاملات النموذج الخطي لفندق ماريوت -قسنطينة-

Coefficients ^a								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	3,890	2,376		1,638	,531		
	:الأول البعد الداخلي الإتصال	,189	,147	,428	2,583	,026	,312	3,210
	:الثاني البعد التحفيز	,209	,234	-,003	-,013	,031	,218	4,588
	:الثالث البعد التدريب والتكوين	,322	,343	,014	,075	,041	,262	3,814
	:الرابع البعد التمكين	,212	,225	,490	3,823	,259	,521	1,918

a. Variable dépendante : الثاني المحور

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

على ضوء معطيات الجدول أعلاه فإن الشكل الرياضي الأولي للنموذج سيكون كما يلي:

$$Y = 3.890 + (0.189)X_1 + (0.209)X_2 + (0.322)X_3 + (0.212)X_4$$

2- تقييم معاملات النموذج الخطي للدراسة: تتم هذه العملية استنادا إلى الاختبارات التالية:

أ- اختبار المعنوية المنطقية للمعاملات: وهي تخص الإشارة التي يجب أن يظهر معها معامل المتغير المستقل، والتي يجب أن تتماشى مع علاقته بالمتغير التابع، وبما أن الدراسة النظرية تفترض أن أبعاد التسويق الداخلي تؤثر إيجابا في الثقافة التنظيمية، فإنه يمكن القول أن إشارة المعاملات الخاصة بالمتغيرات

المستقلة يجب أن تكون موجبة حتى لا تتنافى منطقيا مع علاقتها بالمتغير التابع للدراسة. وعليه فان كافة معاملات النموذج وفقا لهذا الاختبار تعتبر معنوية منطقيا.

ب- اختبار المعنوية الإحصائية للمعاملات (اختبار ستودنت): تستخدم إحصائية "ستودنت" لتقييم المعنوية الإحصائية للنموذج، من خلال اختبار الفرضية الخاصة بالمعاملات المقدر (Bi) على النحو التالي :

$$H_0 : B_0 = B_1 = B_2 = B_3 = B_4 = 0$$

$$H_1 : B \neq B_1 \neq B_2 \neq B_3 \neq B_4 \neq 0$$

وتقبل فرضية العدم (Ho) إذا كانت قيمة (sig) لإحصائية ستودنت (t) أكبر من مستوى معنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha = 5\%$)، والعكس صحيح.

أما عن قيم (t) المحسوبة لكل المعاملات (Bi) فهي موضحة في الجدول (20)، والتي تبين أن المعاملات (B₁) ، (B₂) ، (B₃)، كلها معنوية، والتي ترفق على التوالي "الاتصال الداخلي"، "التحفيز" و"التدريب و التكوين" ، وهي دالة عند مستوى معنوية أقل من ($\alpha = 5\%$)، عكس المعاملات (Bo) و (B₄) ، التي ترافق على التوالي "ثابت النموذج" و"التمكين"، حيث أن قيم إحصائية (ستودنت) التي توافقها غير دالة عند مستوى المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha = 5\%$) .

ومنه يتم استنتاج أن الاتصال الداخلي (X1)، التحفيز (x2) ، و التدريب و التكوين (x3) ، هي المتغيرات الوحيدة في نموذج الدراسة التي لها معنوية إحصائية بمستوى دلالة أقل من ($\alpha = 5\%$) في تعزيز الثقافة التنظيمية (Y) للعاملين بالفندق وفق وجهة نظر عينة الدراسة، أما بقية المتغيرات فليس لها معنوية إحصائية بحيث يمكن قبول فرضية العدم لهاته المتغيرات والتي تقتضي بأن يكون ; $B_0=B_4= 0$

ج- اختبار المعنوية الكلية للنموذج:

وقد تم ذلك اعتمادا على المعايير الإحصائية التالية:

***اختبار فيشر (F):** يستخدم لاختبار معنوية المعادلة ككل، بكلمة أخرى معنوية العلاقة بين المتغيرات المستقلة (Xi) والمتغير التابع (Y) ، حيث كلما كانت قيمة (F) المحسوبة دالة إحصائيا أي أعلى من ($\alpha = 5\%$) كلما كان قبول معنوية المعادلة بدرجة أعلى.

الجدول (21): نتائج اختبار فيشر لنموذج عينة فندق ماريوت -قسنطينة-.

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	820,416	4	205,104	20,424	,000^b
	Résidu	351,484	35	10,042		
	Total	1171,900	39			
a. Variable dépendante : الثاني المحور						
b. Prédicteurs : (Constante), الرابع البعد, التمكين: الثاني البعد, التحفيز: الثالث البعد, الداخلي الإتصال: الأول البعد, والثالث البعد, والتكوين التدريب: الثالث البعد, الداخلي الإتصال: الأول البعد, التحفيز: الثاني البعد, التمكين: الرابع البعد, (Constante)						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (F) بلغت (20.424) وهي قيمة معنوية وبدرجة دلالة (0%)، وعلى هذا الأساس فإنه سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة للاختبار، أي أنه يوجد على الأقل معامل واحد لا يساوي الصفر وأن النموذج ككل معنوي. وبكلمة أخرى، هناك على الأقل بعد واحد من أبعاد التسويق الداخلي التي تناولتها الدراسة يؤثر فعلا في الثقافة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وهو ما يبرهن صحة النتائج المتوصل إليها في اختبار (ستيوذنت).

معامل الارتباط (R) : يبحث معامل الارتباط (R) في قوة العلاقة التي تربط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في النموذج، دون الإشارة إلى اتجاه هذه العلاقة، وتظهر النتائج في الجدول رقم (22) أن معامل الارتباط في نموذج الدراسة يشير إلى القيمة (0.837)، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين أبعاد التسويق الداخلي و الثقافة التنظيمية لعينة الدراسة بالمؤسسة.

معامل التحديد (R₂) : يمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج، وهو يدل على مدى اقتراب المشاهدات من خط الانحدار، ويتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R₂) المتوصل إليها، أن المتغيرات المستقلة التي يتضمنها النموذج أي انواع اليقظة الإستراتيجية، تفسر ما نسبته (70%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع أي الثقافة التنظيمية، والجدول رقم (22) يوضح هذه النتائج:

الجدول (22): معامل التحديد لنموذج الدراسة.

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,837 ^a	,700	,666	3,169	1,878
a. Prédicteurs : (Constante), الرابع البعد, التمكين, الثاني البعد, التحفيز: الأول البعد, الداخلي الإتصال: الثالث البعد, والتكوين التدريب: الثاني المحور					
b. Variable dépendante : الثاني المحور					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

وعلى ضوء كل ما سبق فإن الشكل الرياضي النهائي لنموذج الدراسة المتحصل عليه يصبح كالتالي:

$$Y = (0.189)X_1 + (0.209)X_2 + (0.322)X_3$$

فنقول أن الثقافة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة ، يعادل القيمة (0) إذا لم تعتمد المؤسسة على أي بعد من أبعاد التسويق الداخلي، وأنه سيرتفع بقيمة (0.189) مقابل كل زيادة بدرجة واحدة في الاعتماد على الاتصال الداخلي، ويرتفع بقيمة (0.209) مقابل كل زياد بدرجة واحدة في التحفيز ، كما سيرتفع بقيمة (0.322) مقابل كل زيادة بدرجة واحدة في التدريب و التكوين . أي أن هناك علاقة طردية ايجابية بين أبعاد التسويق الداخلي في المؤسسة المتمثلة في الاتصال الداخلي ، التحفيز و التدريب و التكوين وبين الثقافة التنظيمية للعاملين بها.

كما يمكن القول بأن أي تحسن في مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين بفندق ماريوت -قسنطينة- حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، يعزز جزء منه بنسبته (70%) لمدى اعتماد المؤسسة على الاتصال الداخلي ، التحفيز ، التدريب و التكوين و التمكين ، في حين تعزز النسبة الباقية لمتغيرات أخرى خارج نطاق النموذج.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن نتائج اختبار صحة الفرضيات الفرعية الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى كانت كالآتي:

- تم رفض الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة القائلة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي، التحفيز والتدريب و التكوين على التوالي، وبين مستوى الثقافة التنظيمية بفندق ماريوت -قسنطينة- عند مستوى معنوية (α=5%)، وبالتالي قبول الفرضيات البديلة لها القائلة في هذه الحالة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي و بين مستوى الثقافة التنظيمية بفندق ماريوت - قسنطينة - عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز و بين مستوى الثقافة التنظيمية بفندق ماريوت - قسنطينة - عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و التكوين و بين مستوى الثقافة التنظيمية بفندق ماريوت - قسنطينة - عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
- في حين تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة، القائلة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين و بين مستوى الثقافة التنظيمية بفندق ماريوت - قسنطينة - عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.
- وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة القائلة في هذه الحالة أن هناك علاقة تأثير وارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي المرتبطة بالاتصال الداخلي، التحفيز و التدريب و التكوين ، و بين مستوى الثقافة التنظيمية بفندق ماريوت - قسنطينة - عند مستوى معنوية $(\alpha=5\%)$.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

إن الإجابة على التساؤل الفرعي الرابع، والمتعلق بمعرفة ما إذا كان هناك اختلاف في إجابات الأفراد على عبارات أداة الدراسة للمتغيرات الشخصية لديهم، تقتضي التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثانية التي جاءت صيغتها كالتالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بفندق ماريوت - قسنطينة - حول محاور أداة الدراسة للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha = 5\%)$.

وسيتم التأكد من صحة الفرضية المذكورة أعلاه، من خلال اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، والتي تعالج كل منها محورا من محاور الدراسة، وكانت صيغة هذه الفرضيات كما يلي:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول لأداة الدراسة " التسويق الداخلي " للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية $(\alpha = 5\%)$.

-لا توجد فروق معنوية في إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني لأداة الدراسة " الثقافة التنظيمية للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$).

واعتمد الطالب في اختبار هذه الفرضيات عل تحليل التباين (ANOVA)، كونه يهدف إلى البحث في مصادر الاختلافات بين متوسطات إجابات الأفراد حول متغير ما نتيجة للتأثير الثابت لمتغير آخر أو أكثر يكون وصفاً أو ترتيبياً، ولأن البحث يهدف إلى دراسة أثر كل متغير من المتغيرات الشخصية على إجابات أفراد العينة على محاور أداة الدراسة. فقد تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حيث تبني قاعدة القرار التي يقوم عليها هذا الاختبار على الفروض التالية:

-فرضية العدم (H₀) : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بفندق ماريوت -قسنطينة -حول محاور أداة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$). -
الفرضية البديلة (H₁) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بفندق ماريوت -قسنطينة-حول محاور أداة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$).

وتقبل فرضية العدم (H₀) إذا كانت قيمة (sig) لإحصائية فيشر (f) لاختبار ANOVA أكبر من مستوى معنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha = 5\%$)، والعكس صحيح.

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

-من أجل ذلك قمنا بطرح الفرضية القائلة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول عبارات التسويق الداخلي للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$).

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار التباين (ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات الشخصية لديهم.

الجدول رقم (23) نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق في اجابات الأفراد حول المحور الأول " التسويق الداخلي "

ANOVA					
بالنسبة لمتغير: الجنس					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	572,327	1	572,327	2,614	,114
Intragroupes	8320,773	38	218,968		
Total	8893,100	39			
بالنسبة لمتغير: العمر					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	288,433	3	96,144	,402	,752
Intragroupes	8604,667	36	239,019		
Total	8893,100	39			
بالنسبة لمتغير : التعليمي المستوى					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	347,790	4	86,948	,356	,838
Intragroupes	8545,310	35	244,152		
Total	8893,100	39			
بالنسبة لمتغير: الخبرة					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	330,920	4	82,730	,338	,850
Intragroupes	8562,180	35	244,634		
Total	8893,100	39			

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (15) أن مستوى الدلالة (sig) للفروقات بين كل المتغيرات الشخصية سواء الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، والمحور الأول ككل، هي قيم تتجاوز درجة المعنوية المفترضة في الدراسة ($\alpha = 5\%$)، حيث بلغت نسبة الدلالة لكل منها على الترتيب (11.4%) ، (75.2%) ، (83.8%) و (85%) ، وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية بالنسبة لكافة المتغيرات الشخصية والقول بأنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور الأول (التسويق الداخلي) للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$).

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

من أجل ذلك قمنا باختبار الفرضية القائلة :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور الثاني "الثقافة التنظيمية" للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha = 5\%$).

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار التباين (ANOVA) للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة .

جدول رقم (24): نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروق في إجابات الأفراد حول المحور

الثاني "الثقافة التنظيمية "

ANOVA					
بالنسبة لمتغير للجنس					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	100,860	1	100,860	3,578	,166
Intragroupes	1071,040	38	28,185		
Total	1171,900	39			
بالنسبة لمتغير:العمر					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	58,833	3	19,611	,634	,598
Intragroupes	1113,067	36	30,919		
Total	1171,900	39			
بالنسبة لمتغير : المستوى التعليمي					

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	67,327	4	16,832	,533	,712
Intragroupes	1104,573	35	31,559		
Total	1171,900	39			

بالنسبة لمتغير: الخبرة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	59,819	4	14,955	,471	,757
Intragroupes	1112,081	35	31,774		
Total	1171,900	39			

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن قيمة sig لكل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، والمحور الثاني ككل هي قيم غير معنوية، حيث بلغت نسبة الدلالة لكل منها على الترتيب، (16.6%)، (59.8%)، (71.2%)، (75.7%)، وهي قيم تتجاوز درجة المعنوية المفترضة في الدراسة،

($\alpha=5\%$)، وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة:

لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد الدراسة حول عبارات الثقافة التنظيمية للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الثانية ونقول بأنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بفندق ماريوت -قسنطينة- حول محاور أداة الدراسة للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$).

وبناء على ما سبق فإن المتغيرات الشخصية لأفراد الدراسة المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، ليس لها أي أثر على إجابات العاملين حول محاور الدراسة، وبالتالي ويمكن إرجاع هذا إلى كون التسويق الداخلي يتم على مستويات عليا داخل المؤسسة وكذلك كونها تعني بتحديد برامج

عمل مستقبلية قائمة على رصد وتحليل البيئة المحيطة حتى تحقق المؤسسة السبق في مجال نشاطها.

خلاصة الفصل

انطلاقا مما جاء في الفصل الأخير ومن خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار صحة الفرضيات، تم التوصل إلى النتائج التالية:

أظهرت النتائج أن الأفراد العاملين بفندق ماريوت -قسنطينة - يرون أن التسويق الداخلي متوفر بدرجة متوسطة و ذلك من خلال أبعاده الأربعة المتمثلة في الاتصال الداخلي، التحفيز ، التدريب و التكوين ، و التمكين ، كما بينت النتائج كذلك أن مستوى الثقافة التنظيمية لأفراد المؤسسة هو متوسط بالمجمل، وأن هذا الأخير يتأثر بعض أبعاد التسويق الداخلي ويتعلق الأمر بالاتصال الداخلي و التحفيز و التدريب و التكوين على عكس التمكين التي لم يكن له تأثير كبير حيث تفسر هذه الأنواع ما نسبته (70%) من الثقافة التنظيمية ، كما بينت النتائج كذلك أن المتغيرات الشخصية الأفراد عينة الدراسة ليس لها أي أثر على إجاباتهم حيث لم تكون هناك أي فروق في إجابات العاملين حول محور التسويق الداخلي و محور الثقافة التنظيمية للمتغيرات الشخصية.

خاتمة الموضوع

من خلال هذا البحث تم إبراز الأثر الكبير والفعال للتسويق الداخلي في المؤسسة بما يوفره لها من معلومات مفيدة عن بيئتها الداخلية ، فهو يعتبر من الآليات التي تدعم وتساهم في خلق وتطوير العمليات و الاتصالات داخل المؤسسة، حيث سارعت من هذا المنطلق العديد من المؤسسات إلى إنشاء مصالح خاصة بأبعاد التسويق الداخلي و أوكلت لها مهمة رصد المحيط ومتابعة أحداثه ، وذلك نظرا لأهميتها في تعزيز القدرة الإستباقية للمؤسسات، وتأثير هذا النشاط على عملية تحسين الأداء من خلال ، أساليب عمل متطورة، افكار وحلول للمشاكل...الخ، الأمر الذي يساهم في تعزيز مركزها السوقي وتميزها بين المنافسين وتحقيق النمو والتطور .

وبناء على ما سبق حاولنا دراسة ومعرفة أثر التسويق الداخلي على الثقافة التنظيمية في مؤسسة فندقية جزائرية، وانطلاقا من القسم النظري من البحث الذي حاولنا فيه طرح الأسس الفكرية والنظرية في هذا المجال، فقد تناولت الدراسة مختلف جوانب متغيري الدراسة، كما ركزت على أبعاد التسويق الداخلي وتحليل نتائجها وآثاره وتفسير علاقته بالثقافة التنظيمية، أما فيما يخص الدراسة الميدانية فقد هدفت إلى إسقاط الإطار النظري على أرض الواقع، وذلك كان على مستوى إحدى المؤسسات الفندقية الجزائرية " فندق ماريوت -قسنطينة- " ، من خلال الاعتماد على استمارة أسئلة تم توزيعها على عينة من العمال سحبت من مجتمع الدراسة، وقد سمحت أداة الدراسة ن خلال الجزء الأول بحصر المعلومات الشخصية الخاصة بالعاملين، بينما تضمن الجزء الثاني محاور الدراسة، التي تناولت في المحور الأول أبعاد التسويق الداخلي ، فيما تطرف المحور الثاني إلى مستوى الثقافة التنظيمية ، وبناء على تحليل وتفسير البيانات ، فقد تم اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة والخروج بعدة نتائج المتمثلة في النقاط الآتية:

1- فيما يتعلق بأبعاد التسويق الداخلي فقد اتضح أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن للتسويق الداخلي دور فعال في فندق ماريوت -قسنطينة- حيث بلغ متوسط إجاباتهم حول مدى اعتماد المؤسسة على اليقظة بجميع أنواعها القيمة (3.33) وهو متوسط ينحصر ضمن حدود الفئة المتوسطة ، وتتمثل هذه الأنواع في اليقظة الاتصال الداخلي ، التحفيز ، التدريب و التكوين ، التمكين .

2- التمسنا أيضا من خلال بحثنا معرفة مستوى الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة حسب وجهة نظر العاملين بها، وقد تم التوصل إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن مستوى ثقافتهم التنظيمية يعتبر في جملة متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي إجاباتهم حول عبارات المحور الثاني القيمة (3.36) وهو متوسط ينحصر ضمن حدود الفئة الثالثة والتي تقابل الخلية "متوسط".

3- كما ساهم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى القائلة بأنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي و الثقافة التنظيمية بفندق ماريوت -قسنطينة- عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) ، والذي أفضى إلا رفضها وقبول الفرضية البديلة، ساهم في التأكد من وجود علاقة تأثير وارتباط بين أبعاد التسويق الداخلي ومستوى الثقافة التنظيمية للعاملين بالفندق .

حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في الاتصال الداخلي ، التحفيز و التدريب و التكوين وبين مستوى الثقافة التنظيمية في الفندق.

4- هذا وقد خلصت الدراسة الميدانية في شقها المتعلق بمدى تأثير التسويق الداخلي على الثقافة التنظيمية بالمؤسسة، إلى صياغة نموذج رياضي يوضح طبيعة الأثر والعلاقة التي تربط بين مختلف المتغيرات، وهو ما يسمح في ضوء النتائج المتحصل عليها سابقا بالإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة، حيث يمكن القول أن للتسويق الداخلي أثر كبير على مستوى الثقافة التنظيمية بالفندق ، حيث يفسر التسويق الداخلي ما نسبته (70%) من التغيرات التي تطرأ على الثقافة التنظيمية للعاملين بفندق ماريوت - قسنطينة- و هي نسبة جد معتبرة في حين أن النسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى خارج نطاق النموذج.

5- وحتى تكون الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة أوفى وأدق، فإنه لا ينبغي إهمال الدور التي يمكن أن تلعبه المتغيرات الشخصية في صياغة إجابات الأفراد حول أثر التسويق الداخلي على الثقافة التنظيمية ، حيث ساهم اختبار الفرضية الرئيسية الثانية، التي هدفت إلى التعرف على ما إذا كانت توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بفندق ماريوت -قسنطينة- حول محاور أداة الدراسة للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوية ($\alpha=5\%$) ، في توضيح مدى إسهام كل متغير من المتغيرات الشخصية في التأثير على إجابات أفراد عينة الدراسة.

حيث كشفت نتائج الاختبار عن عدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بفندق ماريوت - قسنطينة- حول محاور أداة الدراسة للمتغيرات الشخصية لديهم عند مستوى معنوي ($\alpha=5\%$)، معنى أن هذه المتغيرات ليس لها أي أثر على إجابات أفراد عينة الدراسة.

كما تم التوصل أيضا على النتائج التالية

1. إتباع الفندق لسياسة جذب الموظفين الأكفاء والحفاظ عليهم يؤدي إلى جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

2. استخدام التقنيات التسويقية داخليا يؤدي إلى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

3. الاتصال الداخلي الفعال يؤثر إيجابا على المعرفة والمواقف والسلوكيات للموظفين.

4. الاهتمام بالتدريب يؤدي إلى جودة الخدمة.

5. التحفيز المعنوي والمادي يؤدي إلى تنمية الدافعية للعمل و زيادة قدرة الموظف الإنتاجية.

6. ترسيخ ثقافة خدمة واضحة وقوية يؤثر إيجابا على سلوك الموظفين.

وعلى ضوء ما تم عرضه في الجانب النظري للدراسة، وما تم التوصل إليه في الجانب التطبيقي، فإنه تم الخروج بمجموعة من التوصيات والمتمثلة في ما يلي:

1 / فيما يتعلق بجذب الموظفين الأكفاء والحفاظ عليهم :

- ✓ الاختيار الصحيح للموظفين وذلك عن طريق الاختبار اللائق والصحيح.
- ✓ تقديم عروض خاصة لجذب الكوادر الفندقية ذات الكفاءة .
- ✓ مراعاة أن تكون الرواتب والحوافز والمكافآت مجزية مقارنة مع فروع الفندق العالمية وذلك للحفاظ على الموظفين الأكفاء.
- ✓ في حالة تسرب الموظفين البحث عن الأسباب والدوافع لمعالجتها.

2 / فيما يتعلق بالتدريب نوصي بالآتي:

- ✓ توفير برامج تدريبية منهجية ومنح دراسية للراغبين في الدراسة وابتعاث بعض الموظفين المتميزين.
- ✓ مراعاة النقاط التالية في البرامج التدريبية :
- الاحتياجات التدريبية للموظفين.
- الاهتمام بالمهارات السلوكية والإنسانية ومهارات الاتصال لأثرها الكبير عند التعامل مع العملاء.
- تعريف الموظفين الجدد برسالة الفندق وثقافته القائمة أساسا على إرضاء العملاء.
- مواكبة المتطلبات التقنية والتسويقية والإدارية الحديثة.
- تشجيع روح الإبداع والابتكار لدى الموظفين.

3 / فيما يتعلق ب (التحفيز) نوصي بالآتي:

✓ التزام الإدارة بالتحفيز المعنوي المتمثل في :

- تفويض سلطة اكبر للمرؤوسين لاتخاذ القرارات (خاصة تلك القرارات التي تتعلق بحل مشاكل العملاء).
- الاعتراف بالأداء الجيد للموظفين.
- الإقلال من الإشراف والرقابة على الموظفين.
- إعطاء مسئولية اكبر.
- إعطاء معلومات مرتدة ما أمكن وبشكل دقيق ولموس حول تقدم الموظف في تحقيق هدف العمل.
- التقليل من المستويات الإدارية المتعددة مما يسقط الحواجز المعنوية.
- الإدارة على المكشوف (وضع الموظف في مركز يسمح له بالتحكم في المصادر والمعلومات) فكلما زادت دراية الموظفين بالوضع المالي كلما زاد إيمانهم بأنهم شركاء لا مجرد موظفين.
- تزويد الموظفين بمهارة أو معرفة خاصة يحتاجهم فيها الآخرون.
- استخدام عملية الإدارة بالمشاركة (مشاركة الموظفين في وضع وتنفيذ الخطط)

✓ التزام الإدارة بالتحفيز المادي المتمثل في:

- نظام مكافآت وحوافز وترقيات عادل.
- منح نصيب من الأرباح للموظفين حسب الأداء، مع تحمل النتائج السلبية أيضا، كل ذلك يشعر الموظفين بنزعة الملكية فيدفعهم ذلك إلى التفاني في العمل والإبداع والابتكار فيه.
- تهيئة بيئة جيدة (مكان جيد، مكاتب، أجهزة، خدمات)

4/ فيما يتعلق بالاتصال الداخلي نوصي بالآتي:

✓ استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة الحاسب الآلي وشبكة الانترنت والبريد الالكتروني والفاكس و الاجتماع الالكتروني (عن بعد) كلها تقنيات يمكن استخدامها وتوظيفها لتفعيل الاتصالات وتسريعها.

✓ تواصل من فوق إلى تحت على المعرفة والمواقف والسلوكيات للموظفين مع خيار التغذية العكسية من جانب الموظفين ومن أهم الأدوات للتواصل من فوق إلى تحت:

- الانترنت (شبكة معلومات داخلية خاصة بالفندق).
- النشرات الدورية الالكترونية للموظفين.
- ألواح وضع الملصقات.
- التدريب الوظيفي
- اجتماعات الإدارة مع الموظفين (وجها لوجه أو عن بعد)
- ✓ تواصل من تحت إلى فوق وذلك من خلال
- تقييم وتقديرات الموظف
- صندوق اقتراحات الموظفين سواء تلك المعبرة عن احتياجاتهم ورغباتهم أو الأمور التي تسهم في تطوير العمل وتحسينه.
- إدارة الشكاوي الداخلية .
- سياسة الباب المفتوح فكلما كان الاتصال بالمدير ميسرا وسهلا وبلا تعقيدات كلما زاد من التفاعل والفاعلية في الفندق .
- ✓ تواصل أفقي وذلك من خلال :
- اجتماعات الأقسام.
- اجتماعات مجموعات العمل
- اجتماعات المشاريع

وذلك لكي يتم تبادل حقيقي للخبرات والمعلومات بين الموظفين في الأقسام المختلفة إما عن طريق العلاقات الرسمية أو العلاقات غير الرسمية (أثناء الدوام أو خارج الدوام).

5/ فيما يتعلق ب ثقافة التنظيمية نوصي بالآتي:

- يجب أن تكون للفندق رسالة واضحة ومكتوبة ومعروفة لكل الموظفين.
- ضرورة وجود رؤية مفجرة للطاقات وهي فلسفة ومنهج واضح ومحدد يمكن تلخيصه في عبارات محددة مثلا أن يعتنق موظفي الفندق رؤية تتلخص في العبارات الآتية:
- (العمل عبادة) (الخدمة - العملاء - الأرباح). فتكون الرؤية باعنا ومحركا للعمل.

- ترسيخ ثقافة العمل الجماعي.
- يجب أن تكون معايير الأداء المطلوب موحدة وواضحة لكل الموظفين.

قائمة المراجع

- 1- إبتهاال شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الازمات , مذكرة ماجستير في الإدارة, الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007، ص 27.
- 2- إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي، الفرص و التحديات، قطر 6-8 اكتوبر 2003 ص392 .
- 3- برجيت بيجر، ثقافة تنظيم العمل، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص 293.
- 4- بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات الفندقية ، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2009 ، ص89.
- 5- بوسطة عائشة، أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء، دراسة حالة مجمع صيدال مديرية التسويق والإعلام الطبي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3. 2011.ص35.
- 6- بول كير كيبرايد و كارين ورد، العولمة الديناميكية الداخلية ,تعريب هشام الدجاني, مكتبة العبيكة, المملكة العربية السعودية ,ط1, 2003, ص130.
- 7- ثابت عبد الرحمان ادريس , ادارة الاعمال, الدار الجامعية , مصر , 2005 , ص 167.
- 8- الجديري عماد الدين , أثر التسويق الداخلي في رضا الزبون , دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية (أطروحة دكتوراه غير منشورة) , جتمعة دمشق , 2006 , ص 23
- 9- جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 29.
- 10- جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص440.
- 11- جمال طاهر أبو الفتاح حجازي، أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام الأزمات، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، العدد 2، جويلية 2001، المجلد 23، ص59.
- 12- حداد شاكر إسماعيل، دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية (المجلة الأردنية في إدارة الأعمال) , المجلد 4 , العدد 4 , ص16 , 2008.

- 13- حقااص صبرينة ، دور التسويق الداخلي في تحقيق رضا العملاء ، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية علي بوسحابة خنشلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة عباس لغرور، خنشلة 2013 ، ص21.
- 14- حمد الفاتح محمود المغربي: أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016 ، ص 126 .
- 15- حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار اليازوري العالمية للنشر و التوزيع، عمان،الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص 243.
- 16- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر، الأردن، 2006 ، ص 255.
- 17- خضير كاظم حمود الفريجات، و آخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009 ، ص 265 .
- 18- د محمد عبد العظيم أبو النجا "التسويق المتقدم " الدار الجامعية ،الاسكندرية 2008 ص130.
- 19- د. إياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري كمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص48.
- 20- د. إياد عبد الفتاح النسور، إستراتيجيات التسويق مدخل نظري كمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص48.
- 21- د. درمان سليمان صادق وآخرون، التسويق المستدام والتسويق العكسي، اتجاهات تسويقية معاصرة في القرن 21 ، زمزم ناشرون. وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص236.
- 22- د. محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.ص154.
- 23- دحماني زهرة: تأثير الثقافة التنظيمية على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مجلة أبعاد الاقتصادية، العدد 6 ،جامعة الجزائر، 2016 ،ص 507.
- 24- رضويي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 75، 2009 ،ص8.
- 25-ريتشارد نورمان "ادارة الخدمات " ترجمة عمرو الملاح ، مكتبة العبيكان , الرياض ، - 2000 ص 254.
- 26- ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض 2000 ،ص 254، ص 255.

- 27- زياد العرام: أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الدراسات للعلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 1، جامعة اليرموك، الأردن، 2015، ص 106.
- 28- سلوى محمود، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009، ص 20.
- 29- سليمان صادق درمان وحسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، تنمية الزافدين، العدد 29، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة لموصل، العراق، 2008، ص 53-54.
- 30- سيد محمد جاد الرب: إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص 143، 142.
- 31- شوقي ناجي جواد وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، السنة السابعة، العدد 44، 2010، ص 8.
- 32- صلاح عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 2007، ص 167.
- 33- طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص 80.
- 34- عادل أمين، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة كلية التجارة، القاهرة، 2000، ص 172.
- 35- عائشة شتاتحة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، أفريل 2009، ص 12، 13.
- 36- عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 154.
- 37- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوز جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص 146.
- 38- عبد المجيد البراوري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للتوزيع والنشر، الأردن، 2008، ص 89.
- 39- عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 135.

- 40- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مكتبة غريب، القاهرة، 2002، ص 112.
- 41- علي ليلي وآخرون، التغيير الاجتماعي والثقافي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، ص 119.
- 42- عمر محمد القيزي، نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية، مذكرة دكتوراه الفلسفة في ادارة الاعمال، جامعة عين الشمس، الاردن، 2005، ص 67.
- 43- لزهرة منصوري، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2009، ص 15.
- 44- محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصداقية في المؤسسة الخدمية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، 2010، ص 15.
- 45- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار فنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 403.
- 46- محمد القاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 148.
- 47- محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار الكنون، عمان، الأردن، 2007، ص 101.
- 48- محمد علي شمس الدين وإسماعيل محمد الفقي، السلوك الإداري، دار الفكر، الأردن، ط1، 2007، ص 222.
- 49- محمد فرج محمود على، تأثير الثقافة التنظيمية على التخطيط الاستراتيجي في منظمات الأعمال، مشروع تنمية مهارات البحث العلمي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2005، ص 12.
- 50- محمد فريد الصحن "قراءات في دار التسويق" دار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2002 ص 408.
- 51- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 408.
- 52- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط5، عمان، 2009، ص 172.
- 53- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، عمان، 2008، ص 374.
- 54- محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 246.

- 55- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن' 2009 ،ص311.
- 56- محمود عبد الفتاح رضوان: مهارات الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013 ، ص ص 74 -80.
- 57- مروان محمد النور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين، مجلة العلوم الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 2، جولية 2012، ص 187.
- 58- مصطفى محمد أبو بكر إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية،الإسكندرية، 2008، ص77.
- 59- مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية ،الدار الجامعية،مصر،2000، ص 145.
- 60- موسى خليل: الإدارة المعاصرة "مبادئ، الوظائف، الممارسة"، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت،2005، . ص44 .
- 61- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد- مدخل استراتيجي تكاملي-، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ، ص330-ص331.
- 62- نجم عبد الله العزاوي وآخرون، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع،الأردن،2010، ص.
- 63- نزال موسى السويديان، عبد المجيد البراوري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للتوزيع و النشر ،الأردن، 2008 ص57.
- 64- نعمت عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر و التوزيع،الأردن،2009،ص37.
- 65- نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الإستراتيجية، دار الكتابات العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ، ص168 .
- 66- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2004.ص284.
- 67- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن،الطبعة الثالثة، 2005 ص343.
- 68- وهيبه عيساوي: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترايبي بوجمعة ببشار، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، (غير منشورة)، 2011-2014 ،ص21،20 .

- 1- Abdul Rashid & other : The Influence of Organizational Culture On Attitude toward organization change, The leadership & Organization Development Journal, Vol 25 No 2, 2004, P161.
- 2- Ahmed.P.K, Rafiq.M. , Internal marketing: Tools and concepts for customer-Focused management, Butterworth-Heinmann, (NY),P6.
- 3- Ballantyne,D, The strengths and weaknesses of internal marketing, In Varey & Barbara ,Internal marketing Directions for Management,Routledge2000 P46.
- 4- Berry,L, Parasurman,A, Services marketing starts from within , In Varey & Barbara ,Internal marketing Directions for Management,Routledge2000,PP176,177.
- 5- C Hatton & Others, Organizational Culture and Staff Outcomes in Services for People with Intellectual Disabilities, Journal of Intellectual Disability, Volume 43, Part 3, June 1999, P11.
- 6- Chantal Bussemenant, Martine P, Economie et gestion de l'entreprise, 4(eme) Ed, Librairie Vuibert, Paris, 2006, P224.
- 7- Charles, Turner Corporate Culture, From vicious to virtuous circles, London, the economists Book Ltd, 1990, P116.
- 8- Daniel R Denison, Corporate Culture & Organizational Effectiveness, John Wiley & Sons, 1990, P2.
- 9- Deal T. Eand Kennedy A.A, Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate life, Harmondsworth, Penguin Books, 1982, P 47.
- 10- E. Schein, Leadership & Organization culture, San Francisco, Jossey bas, 1985, p35.
- 11- Eric Delavallée, Culture d'entreprise, université Paris1, Gregor, 1995,p3.
- 12- Faycel Benchemam, Johan Bouglet, Management Manuel Complet applicationset corrigés, Lextenson éditions. Paris. 2008,p332.
- 13- Gary Dessler, La gestion des Organisations, 2(ème)édition,Renouveau,Pédagogique,2009, Canada, P104.
- 14- Gudmundson,A, Lundberg,C, Internal marketing: A way of Improving Quality, electronic page,p2.

- 15- Gupta.A.K. & Govindarajan, Knowledge Management Social Dimension Lessons from Nucor Steel, Sloan Management's Review, Vijaly, 2000, P79.
- 16- Hodgetts & Krock.K Galen, Personnel and Human Resource Management, 4th Harcourt Brace Jovanovich Publishers, 2003, P 450.
- 17- J.L. Charon&s. Separi. Organisation et Gestion d'entreprise .DUNOD Paris.1998. P236.
- 18- Lings,I, Greenly,G, Measuring Internal Marketing Orientation, Journal of marketing research, Vol, 7 February 2005, P291.
- 19- Mihaela kelemen, Loana Papasolomou, Internal marketing: A qualitative study of culture change in the UK banking sector, Journal of marketing management,Vol,23, No,7-8,2007, p746p.747.
- 20- Peter & Waterman, In search of Excellence in Jesper Pederson, England ,Gower Publishing Co, 1989, p2.
- 21- Sayd Ali Akbar Ahmadi & others. Relaion between Organizational Culture & Strategy Implementation Global business & management research Vol 4 No3. 2012, P7.
- 22- Stanley N.Herman: «TRW Systems Group »in Wendell L.French&CecilH.Bell, je: << Organisation Developement >>: Behavioral Science Interventions for Organisation Improvement (N.J: prentic-hall Inc,2nd) Ed 1978, p 16.
- 23- T. Kit, Le management des Organisations, Edition du conseil de l'Europe, 2001, P16.
- 24- Taniver Ahmed Minar,et AL, Internal marketing: A strategic Tool to Achieve inter-functional Coordination in the context of manufacturer of industrial Equipment, Daffodil international University Journal of Business and Economics, Vol3, January 2008, P174.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
ماستر تخصص إدارة أعمال

إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،
أخي الموظف، أختي الموظفة.
تحية طيبة وبعد

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان، آملي أن تمنحونا جزءاً من وقتكم، وكلنا ثقة بإهتمامكم بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيه.

إن هاته الدراسة المعنونة ب: تأثير التسويق الداخلي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الفندقية-دراسة حالة فندق...- جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال.
يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الإستبيان، وإن لدقة إجاباتكم الأثر الكبير في مصداقية الدراسة ونجاحها، علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف الأستاذة:
بن صالح ماجدة

من إعداد الباحث:
قيديري هشام

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (√) في الخانة المناسبة لكم.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
3. المستوى التعليمي: بكالوريا أو أقل ليسانس
مهندس ماجستير دكتوراه
4. الأقدمية وعدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة من 20 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الإستبيان

المحور الأول: فيما يلي مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالتسويق الداخلي، الرجاء وضع إشارة (√) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظركم) على مدى موافقتكم عن كل عامل من هذه العوامل:

الرقم	العبارات القياسية	التقييم				
	البعد الأول: الإتصال الداخلي					
1	تحرص إدارة الفندق على أن يتم تبادل المعلومات بين الزملاء بشكل سلس ومريح.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
2	أرى أن الفندق يهتم بالإتصال الداخلي كوسيلة لفهم حاجات الموظفين.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
3	يحرص الفندق على وصول المعلومات الخاصة بالعمل لكل موظف في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح.	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	أرى أن الفندق يستجيب لكل حاجات ورغبات الموظف من خلال أنشطة قسم الموارد البشرية.	4
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يستجيب الفندق بسرعة للتغيرات في حاجات ورغبات الموظفين.	5
					يملك الفندق وسائل إتصال حديثة تسهل إنتقال المعلومات بين الموظفين.	6
البعد الثاني: التحفيز						
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	أرى أن الفندق يقدم حوافز كافية للموظفين تدفعهم لتقديم خدمات أفضل.	7
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	أعمل في جو يسوده الإحترام وتقدير الجهود.	8
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تتمن وتقدر إدارة الفندق أي عمل متميز أو مجهود إضافي من طرف الموظفين.	9
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	أرى أنه يتم مكافأة الموظفين الذين يقدمون أداء يتماشى واستراتيجية الفندق.	10
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	أرى أن نظام التحفيز يهتم بتشجيع السلوكيات التي تساعد الفندق على تحقيق أهدافه.	11
البعد الثالث: التدريب والتكوين						
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يقوم الفندق بتطوير برامج التدريبية باستمرار بما يتماشى والتغيرات الحاصلة في محيط العمل.	12
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تساعدني الدورات التدريبية التي ينظمها الفندق في فهم حاجات الزبائن.	13
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يوفر الفندق فرص التعلم لكل الموظفين.	14
البعد الرابع: التمكين						
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يمكن لموظفي الفندق القيام بمهامهم بدرجة من الإستقلالية والحرية.	15
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يمكن لموظفي الفندق من تحديد المهارات التي يحتاجونها في مهامهم الوظيفية المستقبلية.	16
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	يشجع الفندق موظفيه على إعطاء إجابات وحلول لمشاكل العمل بنفسهم.	17
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تدعم إدارة الفندق أفكار الموظفين الجديدة.	18

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالثقافة التنظيمية، الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظركم) على مدى موافقتكم عن كل عامل من هذه العوامل:

التقييم					العبارات القياسية	الرقم
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	إدارة الفندق تشجع على وجود خطوط إتصال واضحة لتدفق المعلومات.	19
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	إدارة الفندق تسعى لتوطيد العلاقات الإجتماعية بين موظفي الفندق والإدارة.	20
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	إدارة الفندق تهيئ الأجواء المناسبة التي تسمح للجميع بإبداء رأيهم بحرية.	21
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تتعامل إدارة الفندق مع الموظفين كشركاء ملتزمين بتحقيق أهداف مشتركة.	22
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تتخذ القرارات داخل الفندق بإجماع الموظفين ومن خلال أسلوب النقاش.	23
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تسود ثقافة الحوار بين الموظفين وإدارة الفندق.	24
غير موافق بشدة <input type="checkbox"/>	غير موافق <input type="checkbox"/>	محايد <input type="checkbox"/>	موافق <input type="checkbox"/>	موافق بشدة <input type="checkbox"/>	تعمل إدارة الفندق على خلق أجواء مميزة خاصة أثناء أداء الموظفين لأعمالهم أيام العطل والأعياد.	25

في الأخير أقدر بإخلاص وقتكم وتعاونكم، والرجاء التأكد من عدم إغفالكم أي سؤال، ثم إعادة الإستهيان.

شكرا جزيلًا، ودمتم سالمين

قائمة بأسماء المحكمين

الجامعة	التخصص	الرتبة	الإسم
جامعة قسنطينة 2	علوم التسيير	أستاذ محاضر-أ-	عسكري الزهراء
جامعة الوادي	علوم اقتصادية	أستاذ محاضر-أ-	وليد مرتضى
جامعة الجلفة	علوم التسيير	أستاذ محاضر-أ-	عقبة خضير
جامعة الوادي	علوم التسيير	أستاذ مساعد -أ-	محمد السعيد جوال

طلب اجراء الدراسة الميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
Guelma, Mai 1945 8 Université

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 . قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

قسم: علوم اقتصادية وتسيير وتجاربه
رقم: 17 / ك.ع.ات.ع.ت.اج.ق/2021
قالمة، في 07 / 04 / 2021

partement:
F.S.E.C.S.G/U.G/2021
Guelma, le

إلى السيد:

الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة، و بعد.....

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة بمؤسستكم للطلبة الآتية أسمائهم:

1- قيديري همام رقم السجل: 1616/34040160
2- رقم السجل:

شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارتي أعمال السنة الجامعية: 2021/2022
عنوان الموضوع: أثر التسويق الداخلي على القيادة التحويلية في مؤسسة قروية

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

رئيس القسم:
مساعد رئيس قسم علوم التسيير والتجارة
متلف بالتدوين والتوثيق
امضاء: يوسف محمد
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الأستاذ(ة): المشرف(ة):
بن صالح ماجدة
المؤسسة المستقبلة:

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التسويق الداخلي كعامل إستراتيجي مهم في خلق وتعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة، التي تدعم تحقيق التميز وتدعيم الموقف التنافسي لها، ولتحقيق هذا الهدف تأسست هذه الدراسة على المنهج الوصفي، حيث تم الاعتماد على استمارة أسئلة لجمع البيانات الأولية، من خلال اختيار عينة من الإطارات السامية بفندق ماريوت - قسنطينة- ، كحالة دراسية.

واشتملت عينة الدراسة على 40 إطار بفندق ماريوت - قسنطينة- ، تم توزيع الاستمارة عليهم بطريقة عشوائية، بعد ذلك تم تحليل البيانات المتحصل عليها واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بدرجة متوسطة على مختلف أبعاد التسويق الداخلي ، كما تبين أن لهذه الأخيرة أثر كبير في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، حيث تفسر درجة اعتماد المؤسسة على التسويق الداخلي ما نسبته (70 %) من التغيرات التي قد تطرأ على مستوى الثقافة التنظيمية للعاملين بها، كما أثبتت النتائج أن المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة لم تكن لها أي أثر معنوي على إجاباتهم.

الكلمات المفتاحية:

التسويق الداخلي ، الاتصال الداخلي ، التحفيز، التدريب و التكوين ، التمكين ، الثقافة التنظيمية .

Résumé

Cette étude visait à déterminer l'effet du marketing interne en tant que facteur important dans la création et le renforcement de la culture organisationnelle au sein de l'entreprise, ce qui favorise l'atteinte de l'excellence et renforce sa position concurrentielle.

L'étude a été réalisée à partir d'un questionnaire distribué à un échantillon tiré aléatoirement parmi les cadres dans l'hôtel Marriott –Constantine- .

L'analyse des données obtenues par la suite et le test des hypothèses de cette étude ont été réalisés en se basant sur le logiciel des statistiques des sciences sociales SPSS.

L'étude conclut que l'hôtel Marriott – Constantine - dépend moyennement de différentes dimensions du marketing interne. Les résultats ont également montré que cette dernière avait un impact significatif sur la promotion de la culture organisationnelle au sein de la société, où elle explique 70% des changements pouvant survenir dans le niveau de la culture organisationnelle des travailleurs.

L'étude conclut aussi que les variables personnelles de l'échantillon n'avaient aucun effet significatif sur leurs réponses.

Mots clés:

Culture organisationnelle, marketing interne, Stimulus ,Formation et configuration.