

جامعة 8 ماي 1945

قائمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: تسويق خدمات

تحت عنوان

إجراءات التسويق الداخلي

كآلية لإدارة التغيير التنظيمي

دراسة حالة الشركة الوطنية لتأمين - وكالات قائمة - Saa

إشراف الأستاذة:

آمال عوني

اعداد الطالبة:

بشرى محبوبي

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

الشكر الأول، لله عز وجل خالق الخلق من عدم، شكر وحمد لا يترجمه مداد ولا قلم.

أما الشكر الثاني، فأوزعه على كل من منحوني بصيص أمل فأبصر بفضلهم

بجثي العلمي النور.

أخص بالذكر الأستاذة المشرفة " عوني آمال " التي أتقدم لها بخالص

الشكر والتقدير لقبولها للإشراف على هذه الرسالة والتي كان لعلمها وفضلها وحسن

توجيهاتها تصويب أفكاري المشتتة نحو الهدف الأساسي للمذكرة فجزاها الله عني خير

الجزاء، كما أتقدم بالشكر الى لجنة المناقشة على تكريمهم قبول مناقشة عملنا هذا وتقويمه

وسد ثغراته.

أخيرا، خالص شكري وتقديري لكل أستاذة(ة) كان له (ها) الفضل في تكويني

ومرافقتي خلال مراحل دراستي: الليسانس، الماجستير بجامعة

8 ماي 1945 قالمة

الإهداء

ما أجمّل أن يجود المرء بأغلى ما لديه والأجمل أن يهدي الغالي للأغلى

هذه ثمرة جهدي أجنيتها اليوم هي هدية أهديتها إلى:

والدي الغالي رحمه الله وأسكنه الفردوس الأعلى.

أمي العزيزة أطل الله عمرها وأمدّها بالصحة والعافية.

جميع إخوتي وأخواتي وصديقاتي.

ولي من ساندني في إنجاز هذا العمل.

بشـرى

فهرس المحتويات

| الصفحة | البيان |
|--------|---|
| -- | شكر وتقدير |
| -- | إهداء |
| -- | فهرس المحتويات |
| I-III | قائمة الجداول والأشكال |
| IV-VI | مقدمة عامة |
| 01 | الفصل الأول: الإطار لمفاهيمي للتسويق الداخلي |
| 02 | تمهيد |
| 03 | المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي |
| 03 | المطلب الأول: مفهوم وخصائص التسويق الداخلي |
| 05 | المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي |
| 06 | المطلب الثالث: أهداف وأهمية التسويق الداخلي |
| 08 | المطلب الرابع: المزيج التسويقي الداخلي |
| 10 | المبحث الثاني: إجراءات التسويق الداخلي |
| 10 | المطلب الأول: التدريب |
| 11 | المطلب الثاني: التمكين |
| 14 | المطلب الثالث: التحفيز |
| 15 | المطلب الرابع: الاتصال الداخلي |
| 18 | المطلب الخامس: ثقافة الخدمة |
| 20 | خلاصة الفصل |
| 21 | الفصل الثاني: الإطار لمفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي |
| 21 | تمهيد |
| 22 | المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي |
| 22 | المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي |
| 24 | المطلب الثاني: أهمية التغيير التنظيمي |

| | |
|----|--|
| 26 | المطلب الثالث: أهداف ومجالات التغيير التنظيمي |
| 28 | المطلب الرابع: أنواع التغيير التنظيمي |
| 29 | المطلب الخامس: مقاومات نجاح التغيير التنظيمي |
| 30 | المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير |
| 30 | المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير |
| 31 | المطلب الثاني: أهداف إدارة التغيير التنظيمي |
| 33 | المطلب الثالث: مراحل إدارة التغيير التنظيمي |
| 35 | المطلب الرابع: نماذج إدارة التغيير |
| 37 | المطلب الخامس: أسباب فشل إدارة التغيير وعوامل نجاحها |
| 40 | خلاصة الفصل |
| 41 | الفصل الثالث: دراسة حالة لشركة الوطنية للتأمين saa |
| 42 | تمهيد |
| 43 | المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة |
| 43 | المطلب الأول: نشأة الشركة الوطنية للتأمين saa |
| 44 | المطلب الثاني: الهياكل التنظيمية للمنظمة |
| 51 | المبحث الثاني: الإطار المنهجية لدراسة الميدانية. |
| 51 | المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة |
| 52 | المطلب الثاني: نموذج الدراسة والأدوات المستعملة |
| 55 | المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان |
| 55 | المطلب الأول: وصف العينة |
| 60 | المطلب الثاني: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات |
| 82 | خلاصة الفصل الثالث |
| 83 | خاتمة عامة |
| 86 | قائمة المراجع |
| -- | الملاحق |
| -- | ملخص الدراسة |

فهرس الجداول والأشكال

أولا/ قائمة الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 06 | أهداف التسويق الداخلي. | 01 |
| 28 | مجالات التغيير. | 02 |
| 32 | أهداف إدارة التغيير. | 03 |
| 54 | درجات سلم ليكارت الخماسي. | 04 |
| 54 | معامل ألفا كرونباخ. | 05 |
| 55 | توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس. | 06 |
| 56 | توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر. | 07 |
| 57 | توزيع المفردات حسب المستوى متغير التعليمي. | 08 |
| 58 | توزيع مفردات العينة حسب متغير الوضعية الوظيفية. | 09 |
| 59 | توزيع مفردات العينة حسب متغير مدة الخبرة. | 10 |
| 60 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات إجراءات التسويق الداخلي. | 11 |
| 61 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات إدارة التغيير التنظيمي. | 12 |
| 64 | الارتباط الخطي. -الفرضية الأولى- | 13 |
| 67 | تحليل التباين. -الفرضية الأولى- | 14 |
| 67 | نموذج المعاملات. -الفرضية الأولى- | 15 |
| 69 | معاملات النموذج. -الفرضية الأولى- | 16 |
| 70 | ملخص النماذج. -الفرضية الأولى- | 17 |
| 71 | تحليل التباين. -الفرضية الأولى- | 18 |
| 71 | نموذج المعاملات. -الفرضية الأولى- | 19 |
| 72 | الارتباط الخطي. -الفرضية الثانية- | 20 |

| | | |
|----|------------------------------------|----|
| 73 | تحليل التباين. -الفرضية الثانية- | 21 |
| 73 | نموذج المعاملات. -الفرضية الثانية- | 22 |
| 74 | الارتباط الخطي. -الفرضية الثالثة- | 23 |
| 75 | تحليل التباين. -الفرضية الثالثة- | 24 |
| 75 | نموذج المعاملات. -الفرضية الثالثة- | 25 |
| 76 | الارتباط الخطي. -الفرضية الرابعة- | 26 |
| 77 | تحليل التباين. -الفرضية الرابعة- | 27 |
| 78 | نموذج المعاملات. -الفرضية الرابعة- | 28 |
| 79 | الارتباط الخطي. -الفرضية الخامسة- | 29 |
| 79 | تحليل التباين. -الفرضية الخامسة- | 30 |
| 80 | نموذج المعاملات. -الفرضية الخامسة- | 31 |

ثانيا/ قائمة الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---|-------|
| 34 | مراحل إدارة التغيير . | 01 |
| 36 | مراحل عملية التغيير في نموذج (kurt Lewin). | 02 |
| 45 | الهيكل التنظيمي لشركة الوطنية لتأمين. | 03 |
| 47 | الهيكل التنظيمي للمديرية العامة. | 04 |
| 48 | الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية. | 05 |
| 50 | الهيكل التنظيمي للوكالة. | 06 |
| 53 | يوضح نموذج الدراسة. | 07 |
| 55 | توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس. | 08 |
| 57 | توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر. | 09 |
| 58 | توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي. | 10 |
| 59 | توزيع مفردات العينة حسب متغير الوضعية الوظيفية. | 11 |
| 60 | توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية. | 12 |

مقدمة

بفعل التطورات و التغيرات التي يشهدها العالم في شتى المجالات سواء الاقتصادية أو السياسية أ القانونية أو الاجتماعية أو الثقافية زيادة على توسع الأسواق و توسع نطاق النشاطات و الأعمال الدولية و العولمة و ظهور التكتلات الاقتصادية و التحالفات الاستراتيجية و تزايد حجم التجارة الأمر الذي أدى إلى ازدياد حجم المنافسة بين المنظمات ، لذلك بات على المنظمات الاهتمام بالموارد البشري كزنه الأساس و المفتاح لمواكبة هذه التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية ، ولو أمعنا النظر لوجدنا أن التسويق الداخلي ينصب حول الاهتمام بالموارد البشري ذلك باعتباره زبون داخلي يجب المحافظة عليه و كسب رضاه وذلك من خلال معرفة احتياجاته وتلبيتها ، وكذلك تدريبه وتحفيزه و العمل على رفع قدراته مما يؤثر إيجابيا على أدائه و بتالي تقديم أفضل ما لديه، لذلك كان لزاما للمؤسسات تبني إجراءات التسويق الداخلي لعصرنة ومواكبة هذا التغيير الحاصل و ومؤسسات التأمين كغيرها من المؤسسات الخدمية في تسعى إلى إحداث التغيير كون البيئة التي تنشط فيها بيئة منافسة تستوجب اليقظة والفتنة الدائمة.

أولا: مشكلة الدراسة.

بناء على ما سبق وباعتبار أن مؤسسات التأمين من المؤسسات الخدمية التي تسعى إلى تحقيق أهدافها، يمكن طرح الإشكال التالي:

❖ هل يوجد تأثير لإجراءات التسويق الداخلي على إدارة التغيير التنظيمي في الشركة الوطنية لتأمين

saasوكالة قالمة-؟

وعليه يمكن تجزئة هذا السؤال إلى التساؤلات التالية:

➤ هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظام التدريب على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة

الدراسة؟

➤ هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظام التمكين على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة

محل الدراسة؟

➤ هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظام التحفيز على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة

محل الدراسة؟

➤ هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لنظام الاتصال الداخلي على إدارة التغيير التنظيمي في

المؤسسة محل الدراسة؟

➤ هل يوج أثر ذو دلالة احصائية لنظام ثقافة الخدمة على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة

الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة.

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة طرحت الفرضيات التالية:

❖ الفرضية الرئيسية:

● يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإجراءات التسويق الداخلي على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

❖ الفرضيات الفرعية:

● الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لنظام التدريب على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

● الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لنظام التمكين على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ($\alpha=0.05$).

● الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لنظام التحفيز على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ($\alpha=0.05$).

● الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لنظام الاتصال الداخلي على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ($\alpha=0.05$).

- **الفرضية الخامسة:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لنظام ثقافة الخدمة على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ($\alpha=0.05$).

ثالثا: أهمية الدراسة.

- إبراز مدى أهمية مفاهيم إجراءات التسويق الداخلي داخل المؤسسة.
- الربط بين إجراءات التسويق الداخلي مع إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- أهمية تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية.

رابعا: أهداف الدراسة.

- إظهار المفاهيم المتعلقة بجانب النظري التي تتمحور حول التسويق الداخلي وإجراءاته وإدارة التغيير التنظيمي.
- تبيان تأثير إجراءات التسويق الداخلي على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- فتح آفاق جديدة تركز على نتائج البحث.

خامسا: منهج الدراسة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الاجابة على أسئلة الاستبيان واختبار الفرضيات، حيث تم الاعتماد في الجانب النظري في تحصيل المعلومات على كتب والمذكرات والمقالات، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبيان وزع على عينة من موظفي الوكالات قلمة التابعة للمؤسسة الوطنية للتأمين saa بهدف التعرف على مدى تأثير إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة على إدارة التغيير التنظيمي فيها، وتم معالجة البيانات عن طريق البرنامج الاحصائي (spss).

سادسا: حدود الدراسة.

الإطار المكاني: لقد انحصرت الدراسة بوكالات التأمين في ولاية قلمة التابعة لمؤسسة saa الوطنية.

الإطار الزمني: امتدت الدراسة الميدانية من 15 مارس إلى 15 أبريل 2022.

الإطار البشري:

سابعاً: الدراسات السابقة.

دراسة سارة عمرون 2015-2016

هدفت الدراسة إلى فهم واستخدام استراتيجيات التسويق الداخلي داخل البنوك التجارية كمدخل لإدارة التغيير ودورها في مقاومة التغيير، كذلك هدفت إلى التعرف على مستوى المعنوية بين الاهتمام بالتسويق الداخلي وإدارة التغيير وتم اختبار العلاقة بين كل من التسويق الداخلي وإدارة التغيير.

اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي التحليلي، و الاستبيان كأداة لدراسة وشمل مجتمع الدراسة البنك الخارجي، بنك الخليج، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بلغ عدد عينة الدراسة 253 موظف، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التغيير والوعي بأهميته لدى البنوك، إشراك الموظفين في وضع خطة التغيير، دعم وتفعيل نظام التحفيز بالشكل الذي يساهم في تحسين أداء الموظفين.

دراسة عطاء الله عزات أبوعودة 2014 - 2015.

تعود في الاصل إلى رسالة ماجستير، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير عناصر التسويق الداخلي على جودة المقدمة دراسة حالة شركة الاتصالات الخلوية (الجوال)، وتوصلت هذه الدراسة إلى ضرورة تمكين العاملين بشكل أوسع من خلال الدعم الإداري وتفويض الصلاحيات من أجل إنجاز الأعمال المتعلقة بالخدمات الي يقدمها بسرعة وسهولة. بذل المزيد من الجهود لتلبية حاجات العاملين المادية والمعنوية وكسب رضا العاملين.

ثامناً: صعوبات الدراسة.

- صعوبة الاستقبال من طرف المؤسسة.

- نقص المراجع في الدور الذي تلعبه إجراءات التسويق الداخلي في إدارة التغيير التنظيمي.

- صعوبة الإجابة على الاستبيان من قبل الموظفين

تاسعا: هيكل الدراسة.

تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين (قسم نظري وقسم تطبيقي):

تم تقديم في هذا الفصل الأول الإطار النظري للتسويق الداخلي حيث شمل مبحثين، يتمثل المبحث الأول في ماهية التسويق الداخلي، والثاني في إجراءات التسويق الداخلي.

فيما خصص لإدارة التغيير التنظيمي حيث تناول المبحث الأول ماهية التغيير التنظيمي والثاني خصص لإدارة التغيير التنظيمي.

وتم فيه إسقاط الدراسة النظرية على الجانب الميداني في وكالات التأمين في قلعة التابعة لمؤسسة التأمين Saa، من خلال تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة، توزيع الاستبيان على الموظفين، ثم تحليل النتائج واخبار الفرضيات،

ثم تقديم مجموعة من التوصيات.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتسويق

الداخلي

تمهيد:

لقد أصبحت وظيفة التسويق ليست الوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع فحسب، لكنها أيضا تهتم بالأفراد العاملين، وتعدهم زبائن داخليين في سوق الداخلي تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم، والذي يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأولي للمنظمة وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق مع حاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضاهم ويكون بإمكانهم تقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة إلى الزبائن. وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي.

المبحث الثاني: إجراءات التسويق الداخلي.

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

يمثل التسويق الداخلي مفهوماً للتفرد والتميز بسبب انخفاض عدد المنظمات التي تطبقه ويعد من الاتجاهات الحديثة التي تتبناها المؤسسات حيث تركز على المؤسسات حيث تركز على الأسواق باعتبار العاملين في المؤسسة زبائن داخليين وذلك لنجاح استراتيجيتهم في السوق الخارجي.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص التسويق الداخلي

أولاً/ تعريف التسويق الداخلي:

لقد حظي التسويق الداخلي بعد تعاريف من أهمها:

- عرف بيرري وبارشورامان سنة 1991 (Berry and Parasuraman, 1991: 151) التسويق الداخلي على أنه "تلك الوسيلة التي تعمل على تنمية، وتحفيز، واستبقاء الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم".

- كما أنه يعرف " فلسفة قائمة على التعامل مع الموظفين كمستهلكين ينبغي التعرف عليهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم ".

- يمكن القول بأن التعريف الأم لتلك التعاريف هو الذي قدمه جرونروز (Gronroos, 1981) الذي أشار إلى أن التسويق لداخلي هو بيع الشركة إلى الموظفين وتحفيزهم بطريقة تمكنهم من التعامل مع المستهلكين وفقاً للتوجه بالمستهلك¹.

- يمكن تعريف التسويق الداخلي على أنه "نشاط رئيس يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية".

¹ . محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص 151-152.

- في حين عرفه كوتلر وكليبر (Keller & Kotler) "بأنه المهمة التي تعتمد على توظيف تدريب وتحفيز

العاملين بالمنظمة لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن".¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج خمسة عناصر مهمة للتسويق الداخلي:²

- ✓ إثارة دافعية الموظفين وتحقيق رضاهم؛
- ✓ التوجه بالمستهلك، وتحقيق رضا المستهلك؛
- ✓ التعاون والتكامل الوظيفي؛
- ✓ إتباع المدخل التسويقي لتحقيق العناصر الثلاث السابقة؛
- ✓ تنفيذ استراتيجيات محددة لشركة، وكذلك استراتيجيات وظيفية محددة؛

ثانيا / خصائص التسويق الداخلي

يشار إلى أن التسويق الداخلي يحمل ميزات وخصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، يمكن تلخيص الخصائص الهامة للتسويق الداخلي فيما يلي:³

◀ الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل نطاق الوظيفي.

◀ يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجديدة ويستخدم في تسيير روح الإبداع.

◀ يكون التسويق أكثر نجاحًا عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.

◀ يعتبر التسويق الداخلي عملية اجتماعية فيتجاوز وظيفته في إشباع الحاجات المادية للعاملين ويعمل على توفير

¹ إيد فنحي العالول، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص 12.

² محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 161.

³ نبيل حليلو، عريف عبد الرزاق، التسويق الداخلي للمورد البشري، مجلة الباحث، الجزائر: العدد 33، مارس 2018، ص ص 89-90.

الاستقرار الوظيفي والأمن، بإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم.

◀ يعتبر التسويق الداخلي عملية إدارية يسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: مراحل تطور التسويق الداخلي

لقد مر التسويق الداخلي بعدة مراحل تتمثل فيما يلي¹:

- دافعية ورضا الموظف
- التوجه بالعميل.
- تنفيذ استراتيجية المؤسسة وإدارة التغيير بها.

المرحلة الأولى: دافعية ورضا الموظف.

ركزت كتابات (بيري وزملاؤه) خلال هذه المرحلة على دافعية الموظفين ورضاهم عن المنظمة، لأن ركيزة التسويق الداخلي تعتمد على تحفيز الموظفين قصد تحسين جودة الخدمة التي يقدمها للعملاء، فإشباع حاجيات الموظفين يعني بالضرورة تلبية وإشباع حاجيات العميل الخارجي.

المرحلة الثانية: التوجه بالعميل.

تشير هذه المرحلة إلى ضرورة الاهتمام بالتواصل والتفاعل الذي يتم بين الموظفين والعملاء، ومن هنا ركز (جرونروز) (Gronroor) على ما أطلق عليه التسويق التفاعلي، والذي يقصد به مسؤولية الموظف الأساسية تجاه إشباع حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين، كما أشار إلى أن هذه العلاقات التفاعلية لا يقتصر تأثيرها على قرارات الشراء، وإنما يمتد تأثيرها بشكل قوي لتوفير الفرص التسويقية التي يمكن للمنظمة استغلالها والاستفادة منها.

المرحلة الثالثة: تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير.

بدأت هذه المرحلة من خلال اتجاه عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، حيث ترى هذه المرحلة بأن التنفيذ الفعال للاستراتيجيات يحتاج إلى جهود تسويقية داخلية

¹ رشيد سالمي و أ.فؤاد أوأاش ، دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات ،مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ،العدد24 ،ص ص 288- 289 .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

بالدرجة الأولى، من خلال القضاء على الصراعات الداخلية وإيجاد أساليب اتصال داخلية فعالة أساسها مشاركة جميع الأطراف.

من خلال المراحل التي مر بها تطور التسويق الداخلي أصبح مجال تطبيقه واسعاً ليشمل أي نوع من المنظمات التي تهدف إلى التفوق.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية التسويق الداخلي

تعددت واختلفت كل من أهمية وأهداف التسويق الداخلي ويمكن إيجازها فيما يلي:

أولاً / أهداف التسويق الداخلي: تعددت أهداف التسويق الداخلي نذكر منها:¹

الجدول رقم (1): أهداف التسويق الداخلي

| مستويات الأهداف | التطبيقات |
|-------------------|---|
| الهدف العام | . جعل العاملين أكثر تفهماً وتحفيزاً واهتماماً بالعملاء |
| الهدف الاستراتيجي | . خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد: لدعم طرق الإدارية، دعم سياسة الأفراد. . دعم سياسة التدريب الداخلي، ودعم اجراءات التخطيط والرقابة. |
| الهدف التكتيكي | . إن العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين. مثال، الخدمة المعطاة أو الخدمة الداعمة يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منها دعمها عند اتصالاتهم بالعملاء. |

¹ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، طبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005، ص 343.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

. يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، طبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005، ص 343.

ثانيا/ أهمية التسويق الداخلي: يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين ، و تحقيق أهداف المؤسسة ، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و توفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد اتجاه المنظمة ، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي في المؤسسة و الأفراد العاملين¹: . **أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:** يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير و تحفيز أفراد المنظمة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، و تطبيق فلسفة الإدارة و الجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة و رضا الزبائن، معنى ذلك أن اعتناق أساليب و فلسفة التسويق الداخلي في المنظمة هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، و الأداة التي تعزز من خلالها موقعا التنافسي في هذه الأسواق، وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء و ربحية المنظمة و أهدافها المسطرة، و يكتسي التسويق أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقا من ثلاثة محاور : إدارة التغيير، بناء الصورة العامة، استراتيجية المنظمة.

■ **إدارة التغيير:** قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدا على سبيل المثال، وإدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيا المعلومات أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة، وهنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول وإنجاح هذه التغييرات.

■ **بناء الصورة العامة:** حسب ريتشارد نورمان (Richard Norman) تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة) في نظام إدارة المنظمة الخدمية، 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، بهدف التمتع الاستراتيجي و دخول السوق بفاعلية، تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف و توجيه سلوك الأفراد لزيادة

¹ نبيل حليلو، عريف عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 91-92.

الدافعية والإنتاجية، و هنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي و التعريف بنقاط تمييز المنظمة لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التموّج في أذهان السوق أو القطاع المستهدف و لذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة.

■ **استراتيجية المنظمة:** تنفيذ أي استراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الوظائف، ووجود التسويق الداخلي يعمل 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 الموظفين تنجم عن

تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:

■ **تحقيق الرضا لدى العاملين:** أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق 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 تحسين أداء العامل والتالي 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 إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

■ **شعور الموظف بمعنى الوظيفة:** برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها المساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، وبالتالي تتغير نظره لمعنى العمل مما يجعله العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.

المطلب الرابع: المزيج التسويقي الداخلي

تتمثل عناصر المزيج التسويقي الداخلي فيما يلي:

❖ **المنتج الداخلي:** يشير مفهوم المنتج في المزيج التسويقي الداخلي إلى كون الأفراد العاملين في المؤسسة هم زبائن داخليين ، يطلبون منتجات لإشباع حاجاتهم ومن ثم تنشأ لديهم الدافعية و التحفيز لتقديم مستوى نوعية أعلى ، فالزبائن الداخليين الذين يشترون وظائف المنظمة هم لا يختلفون في الحقيقة عن الزبائن الخارجيين ، فبإمكان المؤسسة استقطابهم و الاحتفاظ بهم ، فالنظر إلى الوظائف التي تعرضها المؤسسات كمنتجات يعكس مدى أهمية الوظائف ليس فقط كونها مجموعة من المهام الواجب تأديتها لكن كذلك من خلال ادراكات الموظفين لهذه الوظائف من حيث مدى قدرتها على إشباع حاجاتهم وتحقيق الرضا لديهم ، فيجدر بالمؤسسة عند عرض الوظيفة أن تركز

على متطلبات الموظفين المستقبليين و المتعلقة بالمهام، التحفيزات، مستويات الرضا الوظيفي و التي يمكن لمنتج تقديمها للموظف، فهذا المنتج يحمل مجموعة من القيم و الاتجاهات المطلوبة لتحقيق استراتيجيات تسويقية ناجحة مع الزبائن، إضافة إلى برامج التدريب الهادفة لتطوير معرفة العاملين، فالمنظمات تتبع الوظيفة لعمالها قبل أن تتبع منتجاتها إلى الزبائن¹.

❖ **السعر الداخلي**: يتضمن عامل السعر في المزيج التسويقي الداخلي ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين (العاملين) أن يدفعه عند اقتناعه بالخطط و الاستراتيجيات الجديدة المزمع تنفيذها، وقد يتضمن ذلك التأييد لهذه الخطط، التضحية بمشروعات و اهتمامات أخرى للعاملين في إدارات مختلفة، وضع أولويات معينة للاهتمام بخدمة المستهلك أكثر من الاهتمام بمدى الملائمة لهذه السياسات من الجانب العاملين، بل أن الأكثر من ذلك وهي التكلفة السيكلوجية المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة و تغيير معتقداتهم و اتجاهاتهم و طرق عملهم لتتلاءم مع اتجاهات الإدارة الحديثة.

❖ **التوزيع الداخلي**: إن قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي الداخلي تتعلق أساسا بالطريق (أو المسار) الذي يتم من خلاله تقديم "المنتج" إلى العملاء الداخليين والوسائل المستخدمة من لقاءات، و اجتماعات، تدريب و ندوات... إلخ، ويعتبر تملك الموارد البشرية في الإدارة وقدراتها على تنظيم هذه اللقاءات و الندوات و التدريب من العناصر الأساسية لتسليم المنتج ذلك بالإضافة إلى نظام الحوافز و الترقية و نظام المتابعة... إلخ، ومن ثم يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة ونظمها قنوات توزيع للاستراتيجيات التسويقية الداخلية.

❖ **الترويج (الاتصالات) الداخلي**: يعتبر الترويج من أثر عناصر المزيج التسويقي تأثير على العملاء الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الاتصالات المكتوبة مثل: التقارير، وملخص الخطط المزمع تنفيذها بالإضافة إلى الكتيبات والمجلات الحائط... إلخ، بالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام وسائل الاتصال الشخصي من خلال الاجتماعات و الندوات واستخدام الأفراد ذو التأثير داخل المنظمة في الترويج لزملائهم و مرؤوسيههم للأفكار و الخطط المطلوب تنفيذها، وكلما تعددت الوسائل المستخدمة في الاتصال كلما زادت فعالية هذه الاتصالات في تحقيق أهدافها².

¹ناصر الدين بن أحسن، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون دراسة ميدانية لمجموعة المؤسسات الخدمية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015. 2016، ص28.

² محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، اسكندرية، مصر، 1992، ص ص 39-42.

- ❖ **الأفراد:** الافراد الذين يلعبون دورا مهما بالعمليات والإنتاج في المؤسسات الخدمات ويشكلون جزءا مهما من الخدمة ذاتها، ويكون هنالك علاقة تفاعلية بينهم وبين العملاء.
- ❖ **الدليل المادي:** النواحي الملموسة مثل الأثاث والديكور والألوان والتصميم الداخلي ومواقف السيارات والسلع التي تسهل الخدمة.
- ❖ **عملية تقديم الخدمة:** وهي الطريقة التي يتم من خلالها تقديم الخدمة تعد حاسمة بالنسبة لمنظمات الخدمة، أن عملية تقديم الخدمة تضم أشياء في غاية الأهمية مثل السياسات والإجراءات المتبعة من قبل مؤسسة الخدمات لضمان تقديم الخدمة للمستفيد. كما تتضمن هذه العملية عدة نشاطات منها المكيئة، وتدقيق النشاطات، حرية التصرف أو الاختبار الممنوحة للقائمين على تقديم الخدمة، وكيفية توجيه المستفيدين وتحفيزهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمة.¹

المبحث الثاني: إجراءات التسويق الداخلي.

إن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليس بالأمر الهين إذ يتطلب كثير من الجهد فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة الموظفين في المؤسسة، وتنمية مهارتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم وبالتالي تحقيق الهدف تسعى المؤسسة لتحقيقه وهي رضا زبائن.

المطلب الأول: التدريب

أولا/ مفهوم التدريب: تعددت مفاهيم التدريب والتي منها:²

- يقصد به " الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العمل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية.
- كما يقصد به " عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف كمأن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المنطقة.

¹ . رائد ضيف الله شوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، أطروحة ماجستير، كلية إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010، ص 18.

² . يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 272.

بهذا يتضح أن التدريب يركز على اكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث تغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل.

ثانيا/ أهمية التدريب: يتحقق من وراء التدريب العديد من الفوائد والمزايا لكلا من أفراد العاملين والمؤسسة على النحو التالي:¹

1. أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:

- زيادة الإنتاجية والأداء الوظيفي من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل والتعريف بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة على المحيط الخارجي بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.

2. أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:

- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة اكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة.
- تحسين مستويات أداء العاملين مما يؤدي إلى رفع قيمتهم الوظيفية وبالتالي رفع الروح المعنوية.
- مساعدة الأفراد على تنمية مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين.

ثالثا/ أساليب التدريب: هنالك عدة أساليب لتدريب من أهمها:²

1. التدريب أثناء الوظيفة: ويتم تنفيذه بإتباع الأساليب التالية:

- التعليمات الوظيفية وتعني إعطاء الرئيس التعليمات لأداء عمل معين.
- الدوران الوظيفي ويتم من خلال تكليف موظف بعمل ما في وظيفة ما، ثم نقله إلى وظيفة أخرى.
- زيادة المهمات الوظيفية وذلك بتكليف موظف، بمهام وظيفية أخرى.
- تفويض السلطة يعني توزيع حق التصرف للموظفين في نطاق محدود.
- تقييم أداء الموظف ومناقشة المشاكل التي يواجهها ثم العمل على تدريبه لأداء عمله بطريقة كفاء.

¹ ناصر الدين بن أحسن، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

² لبني جتيري، تأثير التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر 2010 2011، ص 45.

2. مراكز التدريب داخل الشركة: أي تقوم بعض الشركات بإنشاء مراكز تدريبية داخلية وتجعل مهمتها تدريب موظفي المؤسسة.

3. التدريب الخارجي: وهو ينقسم إلى قسمين:

- التدريب في مراكز أو شركات استشارية مخصصة في التدريب.
- إحضار خبراء من الخارج لإلقاء محاضرات تدريبية لموظفي المؤسسة.

المطلب الثاني: التمكين

أولاً/ مفهوم التمكين: لتمكين عدة مفاهيم نذكر منها:

- التمكين هو "إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات".

- التمكين هو " هو مفهوم يشير إلى مجال واسع من الممارسات التي تعطي مسؤولية للأفراد العاملين في المستويات دون القيادية"¹.

- كما يمكن تعريفه على أنه " منح كل عامل الفرصة لتحقيق سيطرة أو حرية في مجال عمله من خلال التفويض و

المشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الأهداف، والتدريب فإذا ما تم تحقيق ذلك

بالشكل المناسب فإن هذه الفلسفة سوف تؤدي إل تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية كما أنها تنمي مشاعر

الولاء والانتماء وكذلك الالتزام نحو التنظيم"².

ثانياً/ أهمية التمكين: يكتسي التمكين أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والعاملين على حد سواء:³

1. أهمية التمكين بالنسبة للمنظمة: تنمية طريقة تفكير المديرين، مع تركهم لمراعاة الأمور ذات التأثير في حياة المنظمة واثاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الاستراتيجية ووضع الرؤى، وصياغة الرسالة والغايات بعيدة

¹ عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص ص 10- 11.

² . توفيق كرمية، تمكين العاملين . دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان . رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة الجزائر، الجزائر، . 2007 - 2008، ص 63.

³ . ناصر الدين بن أحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 51- 52.

المدى، ورسم خطط طويلة الأجل، ويجعل التمكين من الإدارة أكثر حماسا نجاحا تتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد.

2. **أهمية التمكين بالنسبة للعاملين:** يكتسب التمكين أهمية من حيث كونه يشعر العاملين بالمسؤولية، وحس عال الملكية، والرضا عن الإنجاز، كما أنه يمنحهم سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم، ويزيد الصلة بينهم، إذ أن منطق العمل باستخراجية التمكين يتوجب العمل بمنطق الفريق، وأن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمؤسسة. كما يساهم التمكين في إطلاق العنان للأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارين لديهم، ويمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار، كما يؤدي إلى زيادة التزامهم. ذكر العلماء أنه عندما يحس الموظفون بتمكينهم، هنالك نتائج مفيدة تشمل:

. التزام قوي اتجاه العمل.

. مشاركة كبيرة في تنفيذ المسؤولية.

. مثابرة قوية في مواجهة العوائق والتراجعات.

. أكثر إبداع وتعلم.

ثالثا/ أساليب تمكين العاملين: لقي مفهوم التمكين اهتماما بالغًا من طرف العديد من الكتاب والباحثين

حيث طرحوا عدة اتجاهات وأساليب لدراسته، والتي من بينها ما يلي: ¹

1. **أسلوب القيادة:** يعد تمكين المرؤوسين من بين الأساليب القيادية التي تساهم هي زيادة فاعلية المؤسسة، ويقوم هذا الأسلوب على دور القائد و المدير في تمكين الموظفين ، كما و يشير كذلك إلى المؤسسة الممكنة وهي التي تتضمن نطاق إشراف واسع ، أي أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية في المنظمات التقليدية ، كما تتضمن أيضا منح وصلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا في المؤسسة، وهذا الأسلوب يقوم على تفويض الصلاحيات أو السلطات من الأعلى إلى الأسفل وعليه يمكن القول أن أسلوب القيادة الفعالة في المنظمات يقوم على أساس تفويض السلطة و تحديد المسؤولية وذلك بغية تنمية روح المسؤولية لدى كل قائد في تحديد أهداف المؤسسة.

2. **أسلوب تمكين الأفراد:** يتمحور هذا الأسلوب حول الفرد بما يسمى **تمكين ذات**، ويبرز تمكين الذات هنا عندما تبدأ العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو قبول المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرارات، فالموظفين الممكنين يملكون

¹ عبلة خنيو، بشرى بلحمير، تمكين العاملين والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية . دراسة ميدانية بالشركة ميدانية الإفريقية للزجاج .، مذكرة ماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة يحيى الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2018، 2019، ص ص 46- 47.

مستويات أكبر من السيطرة وتحمل المسؤولية إلا أنه تجدر الإشارة إلى وجود أساليب أخرى كالتمكين الجماعي وتمكين الفريق. وعليه يمكن القول أن هذا الأسلوب يقوم على أساس منح الأفراد حرية في اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة وهذا ما يجعلهم أكثر قدرة على التحكم في متطلبات الوظيفة.

3. أسلوب متعدد الأبعاد: يقوم هذا الأسلوب على الجمع بين الأساليب السابقة كون الاعتماد على أسلوب واحد غير كافي لجعل التمكين فعالاً، ويرفض هذا الأسلوب الاعتماد على بعد أحادي الجانب لتفسير التمكين، وحتى تكون عملية التمكين فاعلة وناجحة لا بد من أن يقوم التمكين على أسس متعددة وهي التعليم والقيادة الناجحة والمراقبة الفعالة بالإضافة إلى الدعم والتشجيع المستمر، الهيكلة المناسبة والتفاعل بين هذه العناصر جميعها. فلا وجود للتمكين ما لم تتوفر المقومات الهيكلية والعوامل التنظيمية المناسبة بالإضافة إلى ضرورة وجود علاقة جيدة بين المدير ومروؤوسيه قوامها الثقة والدعم والتواصل وتزود بالمعلومات الضرورية وذلك من أجل تنمية روح المسؤولية.

4. أسلوب تمكين الفريق: إن عمل الفريق يعد أسلوب يستخدم لتمكين العاملين، وتطوير قدراتهم، وتعزيز أداء المؤسسة كما أن تمكين الفريق ينسجم مع التغييرات الهيكلية في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف، كما أن تكين الفريق يعطي دوراً أكبر في تحسين مستويات الأداء، كما تحقق قيمة مضافة من تعاون أعضاء الفريق عندما تحقق شروط المهارة، والمعرفة لكل عضو من أعضاء الفريق، عندما يقدم كل منهم مساهمة نوعية تضيف شيئاً جديداً إلى القرار الجماعي بدلاً من الاعتماد على الرأي الفردي الذي يعد عرضة للخطأ، والقصور.¹

المطلب الثالث: التحفيز

أولاً/ تعريف التحفيز: للتحفيز عدة تعاريف نذكر منها:²

. تُعرف الحوافز على أنها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية".

. كما يعرف على أنه "مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة لتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعمل وأدائهم كماً ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم".

ويمكن القول بأن التحفيز هو عبارة عن "كل قول أو فعل أو أفكار أو حتى الاقتناع عن العمل يدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو يعمل على الاستمرار فيه".

¹ . فاطمة الزهراء نياف، أثر تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للبنوك التجارية دراسة عينة من البنوك لولاية أم البواقي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015-2016، ص ص 29 - 30 .

² . يوسف جعيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 404 - 405 .

ثانيا/ فوائد وأهمية الحوافز:

- **فوائد التحفيز:** توجد العديد من النتائج المفيدة التي يحققها النظام الجيد من الحوافز من أهمها:
 - زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، جودة الإنتاج، مبيعات وأرباح.
 - تخفيض الفاقد في العمل، من أمثله تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات وتخفيض الفاقد من الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.

- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.
- جذب العاملين إلى المؤسسة ورفع روح الولاء والانتماء إليها.
- تنمية روح التعاون بي العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- تحسين صورة المنظمات أمام المجتمع.

ثالثا/ أهمية التحفيز: تتمثل فيما يلي:¹

- تعتبر الحوافز أحد المتغيرات المستقلة الهامة المؤثرة على أداء العاملين.
- تفيد دراسة الحوافز في معرفة وتحليل مسببات السلوك الإنساني في المؤسسات.
- في تزايد المنافسة وبالتالي رغبة المؤسسات في مضاعفة الكفاءة الإنتاجية والفاعلية التنظيمية، تزداد أهمية الحوافز كعامل حاسم لمضاعفة الأداء وترشيد النفقات.
- تعقد الشخصية الإنسانية حيث لم يعد صحيحا أن الإنسان مخلوق اقتصادي رشيد، يمكن التأثير عليه بالمال كما يرى أصحاب المدرسة الكلاسيكية، وإنما هنالك جوانب كثيرة متداخلة تؤثر على رغبة الإنسان في العمل مما يزيد من أهمية الحوافز.

- ان فهم الإدارة لحوافز العاملين، يمكنها من الإدارة الفعالة لهم ورفع إنتاجيتهم ومعنوياتهم.
 - تساعد الحوافز في تفسير السلوك وتحديد قوته واتجاهه وتدعيمه.
- رابعا/ تصنيف الحوافز: تصنف الحوافز إلى فئتين أساسيتين هما:

- **الحوافز المادية:** تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك بقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الحوافز:

³ . ناصر الدين بن أحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 48- 49.

1. المكافآت والزيادات الدورية.
 2. المشاركة في الأرباح.
 3. أقلمة الحوافز المادية مع بيئة العمل، كربط الأجر بالإنتاج.
- . الحوافز المعنوية: على الرغم من أهمية الحوافز المادية الا أنها لا تكفي وحدها، فالأفراد يختلفون في دوافعهم، وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم.
- تعتبر الحوافز المعنوية مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها استكمالا للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة هذه الحوافز:
- . ضمان العمل واستقراره.
 - . الحوافز الاجتماعية المعنوية.
 - . التقدم الوظيفي.
 - . المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - . العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.
 - . المركز والمكانة.

المطلب الرابع: الاتصال الداخلي

أولا/ مفهوم الاتصال الداخلي: تعددت مفاهيم الاتصال الداخلي ونذكر منها:

- . يُعرف على أنه " اتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي، ويعبر عنها أن الاتصالات التنظيمية التي تتم رأسيا وأفقيا داخل المنشأة ".
- . ويعرف كذلك على أنه "الاتصال الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين، وانتقال الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة".¹

¹ سامية خبيزي، مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 01، فيفري 2020، تسميلت، الجزائر، ص 161.

. كما يمكن تعريفه على أنه " مجموع أفعال المنظمة، لوضع الأفراد في علاقات مع بعضهم البعض من

أجل تحقيق الأهداف المرجوة ".¹

ثانيا/ أهمية الاتصال الداخلي:

إن التنسيق الجيد في المنظمة يعتمد إلى حد كبير على فعالية عملية الاتصال وسهولتها، ولذلك تم اعتباره الحبل الرابط الذي يجمع بين كافة التنظيم الإداري، فهي بمثابة الجهاز العصبي للمؤسسة إذ أنها تبتث فيها الحياة وتدفعها إلى تحقيق أهدافها الموجودة. فمن نتائج الاتصال باعتباره نقل البيانات والمعلومات بين المرسل والمستقبل هي حدوث التعاون في العمل بين الأفراد ومرؤوسيه، بالإضافة إلى استعماله في التوجيه والتحفيز، كأن يريد المشرف أن يجعل مرؤوسيه يؤدون واجبا معينا مع العمل على جمع وجهات النظر قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم فالاتصال في هذه الحالة هو نشاط توجيهي وتحفيزي وإطار تنظيمي من أجل بلورة الأفكار وصحة في الإقناع. كذلك يعتبر أداة يتمكن بواسطتها الإداري الاتصال بالعمال في الإدارة وتسيير عملهم، ففقدان الاتصال في المنظمة يعني غياب القيادة والإدارة وتظهر كذلك أهمية الاتصال في علاقته الوثيقة والواضحة بالتخطيط من ناحية، وبعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية، وبعملية الرقابة من ناحية أخرى، فوجود منافذ جيدة وواضحة للاتصال يساهم في عملية صنع القرارات الرشيدة، بالإضافة إلى سهولة الاتصال ووضوح قنواته يساهم في فعالية الرقابة. وعليه فإن الاتصال أصبح ضرورة ملحة للإدارة، لأن المدير لا يستطيع القيام بتحليل المواقف أو المشاكل ووضع حلول ملائمة لها إلا بوجود اتصال سليم وفعال، فالخطأ في عملية الاتصال قد يترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمؤسسة.²

ثالثا/ مستويات الاتصال الداخلي: يتحدد الاتصال الداخلي ضمن أربعة مستويات هي:³

1. الاتصال النازل: يتضمن هذا الاتصال انتقال المعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى العاملين بالمستويات الإدارية الدنيا، أي يتجه من الرؤساء إلى مرؤوسهم، ويهدف إلى:

¹ أعراب عمورات، دور التسويق الداخلي في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات البنكية . دراسة مقارنة بين بعض البنوك الجزائرية والأجنبية في السوق الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص 48.

² لبني جتيري، مرجع سبق ذكره، ص 27.

³ ناصر الدين بن أحسن، مرجع سبق ذكره، ص ص 63 . 64.

تقديم توجيهات محددة للعاملين حول تعليمات العمل والأداء.

. تقديم معلومات عن الإجراءات والتطبيقات التنظيمية.

. توفير معلومات للعاملين عن الوظيفة التي يمارسونها.

. تقديم معلومات شاملة ذات طبيعة إيدولوجية في سبيل الاقتناع بالأهداف.

وإذا كانت المعلومات التي يتم إرسالها من المستويات العليا كثيرة ومتنوعة، ومنها السياسات والخطط والبرامج والتعليمات والإرشادات والأوامر والقرارات، وأثر أشكال الاتصال يظهر في تعليمات العمل التي تعطى لجميع العاملين على اختلاف مستوياتهم.

2. الاتصال الصاعد: ويشمل على الاتصال من أسفل إلى الأعلى (من المرؤوسين إلى الرؤساء) في صورة تقارير وشكاوى واقتراحات والتماسات وردود خطابات من الرؤساء، وذلك لمعاونة الإدارة على تقييم مدى فعالية التنفيذ والتعليمات التي أصدرتها، والوقوف على وجهات نظر المرؤوسين ومشكلاتهم وتفاعلاتهم، وأحاسيسهم ورغباتهم نحو المشروع ونحو الرؤساء ونحو العمل بصفة عامة.

3. الاتصالات الأفقية: وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد من نفس المستوى التنظيمي، من مدير إلى مدير، من رئيس قسم إلى رئيس قسم ... إلخ. وهذه المسارات الثلاثة مهمة وضرورية لنجاح أي منظمة.

4. الاتصال التقاطعي (القطري): وهو ما بين شخصين من مستوى تنظيمي مختلف ولا تربطهما علاقة رئيس - مرؤوس، ويقصد من هذه الاتصالات تجاوز مستويات تنظيمية معينة بغرض اختصار الوقت والجهد (مثال: اتصال رئيس قسم المشتريات في الدائرة المالية مع مدير الموارد البشرية، وبالعكس)، ولكن هذا النوع من الاتصالات يجب أن يكون في حالات محدودة جدا وواضحة، لأن تكرار تجاوز مستوى تنظيمي معين سيثير حتما الاحتكاك والنزاع بين العاملين.

المطلب الخامس: ثقافة الخدمة

أولا/ مفهوم ثقافة الخدمة: يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد و القيم و الأعراف و الخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتؤثر في العاملين، فللمنظمات ثقافة أجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم و قيمهم و اتجاهاتهم، ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين حيث يحكم على

التسويق الداخلي بالفشل أو الإخفاق إذ لم تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي تدعم التسويق الداخلي لدى العاملين من خلال استخدام اللامركزية في العمل، لأن اللامركزية في العمل تتيح للعاملين اتخاذ ما يلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات كذلك في تحديد القواعد و السلوكيات المسؤوليات المطلوبة في العمل وأيضاً درجة العلاقة بين الإدارة و العاملين من جهة العلاقات بين العاملين.¹

ثانيا/ عناصر ثقافة الخدمة: تتمثل عناصر ثقافة الخدمة في ² :

. المعارف: هذه المعارف تشكل القيم وتخلق الاتجاهات وتؤثر على السلوك، وبسبب الثقافات المختلفة الموجودة فإن لثقافة أثر على السلوكيات يعد أساسيا لدراسة عولمة جودة الخدمة.

. التغيير الثقافي: تظهر أهمية التغيير الثقافي باعتباره يتعامل مع بيئات عالمية مختلفة وحتى مع ثقافات مختلفة ضمن البلد الواحد فما هو السائد في ثقافة معينة في مدينة ما قد لا يكون كذلك في مدينة أخرى، وما يعتقد به من دين من الأديان السماوية قد لا يأخذ به دين آخر، على سبيل المثال: المصارف الإسلامية التي تحرم الفائدة ومن هنا لا بد من إدراك الحقيقة أن الثقافة جودة الخدمة يمكن أن تساعد على نجاح أي منظمة.

. التنوع الثقافي: ترتبط مسألة التنوع الثقافي بالموارد البشرية العاملة فيها، فالمنظمة قد تضم مجموعة أفراد من جنسيات وثقافات مختلفة وهذا التباين والاختلاف والتمازج بين الثقافات المختلفة يخلق ما يسمى بالتنوع الثقافي الذي عبر عنه بأنه مزيج كامل من الثقافات الفرعية التي تخص الموارد البشرية العامة في المؤسسة وتترافق الثقافات الفرعية مع الخصائص السكانية وتحدد على أساس الدين والحالة العائلية والمادية وتجارب الحياة التي تحمل في معناه التنوع الثقافي.

¹. بسمة بن عبدة، منال عفيفي، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية . دراسة حالة مستشفى حكيم عقي .، مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم لتسير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2019-2020. ص 24.

². بوعزيز عادل، عثمانية حسام، تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي . دراسة ميدانية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية، ا، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018-2019، ص ص 21-20.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تقديمه يمكن القول أن التسويق الداخلي هو عبارة عن وسيلة يتم من خلالها الاهتمام بالعاملين داخل المؤسسة واعتبارهم زبائن داخليين، ذلك من خلال تلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتنميتها وتحسينها وتطويرها من خلال تحفيزهم معنويا وماديا ، تدريبهم من خلال وضع برامج وأساليب مناسبة ، وتمكينهم داخل المؤسسة من خلال إشراكهم في قرارات التي تخص المنظمة وتسهيل عملية الاتصال بكل مستوياتها بينهم وهذا من أجل تحسين الجودة الخدمة المقدمة لزبائن الخارجيين و المحافظة عليهم في الأسواق الخارجية ، ويهدف بقاء المؤسسة واستمرارها.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير

التنظيمي.

تمهيد:

إن أي تغيير بدون إدارة فعالة يعتبر بمثابة جسد بلا عقل، فهو بحاجة إلى إدارة فعالة تبحث عن التغيير، تخطط له، تنفذه وتقوم قافلته نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل، وهنا أضحي لزاماً على مؤسسات الأعمال جمعاء أن تتبنى مدخل إدارة التغيير صياغة، تطبيقاً وتقييماً، فكرياً وممارسة إذا ما أرادت البقاء والاستمرارية في بيئة توصف بالمتطيرة أحياناً وبالزئبقية أحياناً أخرى، وتبعاً لهذا التحدي الجديد تم إشراك إدارة التغيير كاستراتيجية للتغيير التنظيمي. وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.

المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير.

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.

يمثل التغيير التنظيمي ظاهرة حتمية تجبر المؤسسة التجديد والتغيير وذلك من أجل التكيف والتلاؤم مع مختلف المستجدات والتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة من أجل استمرار المؤسسة في أداء نشاطها وضمان بقائها وتميزها، كما أن التغيير التنظيمي يعتبر من الحلول التي تلجأ إليها المنظمة لحل بعض المشاكل القائمة كنقص الأداء أو نتيجة لارتفاع التكاليف ونقص الأرباح.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

قبل التطرق إلى مفهوم التغيير التنظيمي وجب علينا الوقوف على مفهوم التغيير وأسبابه وأنواعه:¹

أولاً/ مفهوم التغيير: يمكن تعريف التغيير على أنه ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعددة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، يمكن رؤيته كسلسلة من مراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، ويهدف التغيير للتكيف مع البيئة الاجتماعية الخارجية التي تشمل رغبات واحتياجات الزبائن وأوضاع المنافسين بطريقة أفضل.

ثانياً/ أسباب التغيير: إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عفوية وتلقائية وإنما يوجد هنالك أسباب تدعو المؤسسة إلى إجراء التغيير، وفيما يلي عرض لأهم أسباب التغيير:

○ **الحفاظ على الحيوية الفاعلة:** يعمل تغيير على تحديد الحيوية داخل المنظمات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى سيادة روح التفاؤل، ومن ثم تظهر المبادرات الفردية والجماعية، ومن ثم تختفي روح اللامبالاة والسلبية الناجمة عن الثبات والاستقرار الممتدة لفترة طويلة من الزمن.

○ **تنمية القدرة على الابتكار:** التغيير يحتاج دائماً إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف، أو السلبي بالرفض، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل وأدوات وطرق مبتكرة، ومن ثم يعمل التغيير على تنمية القدر على الابتكار في الأساليب، وفي الشكل والمضمون.

¹ . وسيم اسماعيل الهايبل، الهندرة وإدارة التغيير، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، العين، الإمارات، 2018، ص ص 45-51.

- إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء: يعمل التغيير على تفجير المطالب وإثارة الرغبات وتنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم.
- التوافق مع متغيرات الحياة: يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف والتوافق مع متغيرات الحياة، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة، ومواقف غير ثابتة.
- زيادة مستوى الأداء: يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال اكتشاف نقاط القوة الضعف التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعالجتها، ومعرفة نقاط القوة وتأكيدتها.

ثالثاً/ أنواع التغيير: ويمكن إيجازها فيما يلي:

- **التغيير في المهام:** يأتي التغيير في المهام في المقام الأول بوصفها أحد العناصر التي يمكن إجراء التغيير فيها، إذ أن تغيير المهام أسهل من تغيير سلوك المنظمة إضافة إلى التصميم الجيد للأعمال يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة تحقيق رضا أفضل عن العمل.
- **التغيير في التكنولوجيا:** وتشمل على صنع أو استعمال الوسائل والآلات ليس فقط من أجل إنجاز العمل، ولكن أيضاً من أجل تغيير السلوك، أي أن التكنولوجيا ليست آلات ومكائن وأجهزة فحسب، وإنما الأفراد ما يحملون من معارف وخبرات في استعمال تلك لوسائل.
- **التغيير في الأفراد:** تعد الموارد البشرية من أهم موجودات أية مؤسسة سواء كانت هذه المنظمة إنتاجية أو خدمية، فإن تاريخ أي منظمة يعتمد على أفرادها وقدراتهم، لأن المهارات تعطي المنظمة ميزة تنافسية بعد إعادة هيكل المؤسسة على صعيد الموارد البشرية، فهي مفتاح لتحسين فاعليتها.
- **التغيير في الهيكل التنظيمي:** يقصد بها الطريقة التي بموجبها تنظم المؤسسات أو المنظمات مواردها البشرية لتحقيق أهدافها، فإن من الأسباب التي تدعو إلى إحداث التغيير في الهيكل التنظيمي والبيئة الخارجية ومتطلبات التكيف لها والاستجابة لطلباتها والعوامل الداخلية التي تنشأ من حاجة المؤسسة لحل مشكلاتها.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.

- ويمكن أن يعرف بأنه " العملية (أو العمليات) التي تقوم بها المؤسسة حتى يتسنى التحرك من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المؤسسة.¹
- كما يمكن تعريفه على أنه " هو رد فعل من طرف المنظمة للتأقلم مع الأوضاع الخارجية سريعة التغيير بغرض تحقيق الاستقرار والبقاء في جو تنافسي كبير.²
- كما يمكن تعريفه على أنه " عملية تشمل سلوكيات الأفراد والهياكل التنظيم ونظم الأداء وتقييمها والتكنولوجيا وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة.³
- بناءً على ما سبق يمكن تعريف التغيير التنظيمي على أنه هو استجابة من طرف المؤسسة للتأقلم والتكيف مع المتغيرات الخارجية بهدف تحقيق الفاعلية واستقرار التوازن مع المحيط الخارجي.

المطلب الثاني: أهمية التغيير التنظيمي وأسبابه.

يمكن إيجازها فيما يلي:⁴

❖ أهمية التغيير التنظيمي:

● أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للموظفين:

- تشجيع فرق العمل وتحسين التعاون بين العاملين عن طريق نشر روح العمل الجماعي.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة والصراعات وأسبابها.

¹ حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر، ص 49.

² حاتم سماتي، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجه نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2017-2018، ص 40.

³ خليل أحمد خضر خليل، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في المؤسسات السلطوية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2003، ص 13.

⁴ حاتم سماتي، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، مرجع سبق ذكره، ص ص 45 - 46.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

- مساعدة العاملين على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب.

- التجديد في مكان العمل من حيث الوسائل والمهارات.

● أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة:

- ترشيد نفقات من أجل التحكم في التكاليف.

- زيادة ثقة الزبائن والعملاء في المؤسسة.

- التمويع وسط المؤسسات المنافسة وفرض مكانتها.

- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب مع أهدافها.

● أهمية التغيير بالنسبة للمجتمع:

- توفير الحاجيات المناسبة للمجتمع بأسعار معقولة خاصة في ظل التنافس الموجود بين المؤسسات.

- تحقيق الرقي الاجتماعي وتحسين ظروف المعيشية.

❖ أسباب التغيير التنظيمي:

أشار (Grenier) غروني أنه على المعنيين بالتغيير محاولة توضيح وشرح أسباب التغيير وليس التغيير في حد ذاته ومحاولة إقناع العاملين بصحته ونزاهة القائمين عليه، لذلك لقد تعددت التصنيفات التي ذكرت أسباب ودوافع التغيير التنظيمي ولعل أبرز تصنيف هو الذي يقسمها إلى قسمين هما:

➤ **القوى الداخلية:** إن من أهم الأسباب التي تجبر المؤسسة على القيام بعملية التغيير هي بعض العوامل التي يكون منشأها داخليا بحيث صنف العالمين (kritinz et kinki) كريتنز وكينكي إلى نوعين:

- **المشكلات:** هي مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بطريقة معاملة المؤسسة لهم.

- **سلوك المرؤوسين:** قرارات المديرين فالصراع والاحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية

مهارات في التعامل لدى الجميع.

➤ **القوى الخارجية:** تعتبر القوى الخارجية التي تستدعي القيام بعملية التغيير الأكثر تأثيرا لأنها عوامل يصعب التحطم

بها من طرف المؤسسة وهي تأثيرات خارجية تتطلب من المؤسسة القيام بعملية التغيير ولعل أهم هذه القوى هي:

- **المنافسة:** إن فتح السوق العالمية للتجارة يفتح للمؤسسة بابا كبيرا لدخول منافسين في منتجاتها لذلك وجب عليها مواكبة التغيرات التي تحصل في إطار تحسين المنتجات والخدمات من أجل المحافظة من استقرارها.

- الأسباب التكنولوجية:

هي من بين أهم أسباب الداعية للتغيير إذ تأثر ثورة المعلومات التكنولوجية بشكل كبير على أساليب الإدارة وتقديم الخدمات وعمليات البيع والشراء، وهذه التطورات متسارعة الحدوث، تجعل المؤسسة تضطر لتطوير آلياتها وذلك كي تجاري هذه التكنولوجيا.

- الأسباب الاقتصادية:

بعض الأسباب الاقتصادية كالتضخم، وارتفاع معدل البطالة أو انخفاضه يمكن أن يؤثر في تركيبة القوى العاملة في المنظمة.

- الأسباب التشريعية:

وهي التي تتضمن تغيير في التشريعات والقوانين الحالية أو ظهور أخرى جديدة تؤثر على سياسات المؤسسة.

الأسباب السياسية:

إن الحروب والنزاعات الإقليمية بين الدول من شأنها أن يؤثر تأثيرا كبيرا للقيام بعملية التغيير في المؤسسة.

الأسباب الاجتماعية:

تزايد الاهتمام بقضايا والمسائل الاجتماعية وتزايد إدراك المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية.

المطلب الثالث: أهداف ومجالات التغيير التنظيمي.

أولا/ أهداف التغيير التنظيمي تتمثل أهداف برنامج التغيير التنظيمي فيما يلي: ¹

- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة.
- يجب أن يهدف برنامج التغيير التنظيمي إلى جعل المنظمة أكثر قابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة.

¹ عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة " سونغاز " - وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012/ 2013، ص ص 20 -21.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

- لا بد للبرنامج من استخدام الطرق المعدة لإحداث تغيير في المعارف والمهارات والاتجاهات والعلميات والأنماط السلوكية وتصميم الوظائف وهيكل المؤسسة.
- يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في مؤسسة.
- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- مساعدة المؤسسة حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المؤسسة المختلفة ونتائجها.

- زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

ثانيا/ مجالات تغيير التنظيمي: تتعدد مجالات التغيير وتختلف، ويمكن لإدارة المؤسسة تحديده في مجال واحد من هذه المجالات أو في أكثر من مجال، وذلك حسب حاجتها وظروفها، وفيما يلي عرض للمجالات التي يمكن أن يحدث فيها التغيير:¹

✓ **التغيير الاستراتيجي:** يشمل هذا المجال من التغيير استراتيجيات المنظمة والتي تشمل استراتيجية " المنظمة ككل واستراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية، ويمكن القول أيضا أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في القرارات المؤسسة متعلقة بالموارد، وأيضا تغيير الأهداف المسطرة. ومثال عن هذا التغيير تقديم المؤسسة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

✓ **التغيير الهيكلي أو البنوي:** يمس هذا المجال من التغيير في الأساس طرق العمل العلاقات بين الأفراد، الأدوار، وعمليات اتخاذ القرار. ويمس كذلك خطوط الاتصال وتدفق العمل، بعبارة أخرى، يمس هذا المجال من التغيير طبيعة الوظيفة، وعلى وجه التحديد، زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة، ويعد هذا التغيير من أسرع الطرق في

¹ مسعودة شرفي، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك " عملاق التكنولوجيا العالمي"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015. 2016، ص ص 13 - 14 - 16.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

إحداث التغيير إحداث التغيير التنظيمي، ويشمل إعادة التنظيم، إعادة تصميم أقسام المنظمة، نطاق الإشراف، العلاقات الوظيفية ودرجة المركزية في صنع واتخاذ القرارات.

✓ **التغيير التكنولوجي:** يشمل هذا المجال من التغيير، إدخال وسائل إنتاج حديثة وأكثر تطوراً أو تغيير طرق الانتاج، ويشمل أيضاً اقتناء وسائل اتصال حديثة واستعمال تقنيات متطورة من أجل تطوير طرق ووسائل الاتصال في المنظمة وأنشطتها من الشكل التقليدي إلى الشكل الحديث مثل: استخدام وسائل الدفع الإلكترونية والقيام بكافة المعاملات بواسطة الإنترنت بدل استخدام الطرق التقليدية.

✓ **التغيير الإنساني:** يحاول كل من التغيير التكنولوجي والتغيير الهيكلي تحسين الجانب التنظيمي عن طريق تغيير وضعية العمل، فيها يحاول التغيير الإنساني تغيير سلوك الافراد. فالمنظمة تمثل أولاً وقبل كل شيء نماذج إنسانية، وعليه فإن عملية التغيير في أي مجال يجب أن تتوافق أولاً مع تغيير الأفراد لأن عليهم أن يفهموا التغيرات ويكونوا راغبين بها وقادرين على تنفيذها.

وأياً كان مجال التغيير فإنه يؤثر على الأفراد بطريقة أو أخرى، ويأخذ التغيير الإنساني شكلين هما:

- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال آخرين في محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم، أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب النفسية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

الجدول التالي يلخص مجالات التغيير الأربعة:

الجدول رقم (2): مجالات التغيير.

| التغيير الانساني. | التغيير التكنولوجي | التغيير الهيكلي | التغيير الاستراتيجي |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------------------|---------------------------|
| المهارات والأداء. | المعدات. تصميم العمل | مكونات البناء التنظيمي. | استراتيجية المؤسسة. |
| الاتجاهات والسلوكيات. | وتتبعه. نظام معالجة | نظام المكافآت. تقييم الأداء ونظم | استراتيجية النشاط. |
| الإدراك. | المعلومات. . | الرقابة. | الاستراتيجية الوظيفية. |

المصدر: مسعودة شريف، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال الكريك " عملاق التكنولوجيا العالمي"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015 - 2016، ص 15.

المطلب الرابع: أنواع التغيير التنظيمي

هنالك عدة أنواع من التغيير التنظيمي نذكر منها:¹

أولاً/ التغيير الشامل والتغيير الجزئي: يقصد بالتغيير الجزئي هو التغيير الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات، أم التغيير الشامل يقتصر على كافة أو معظم جوانب والمجالات في المؤسسة، والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ نوعاً من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فاعلية التغيير.

ثانياً/ التغيير المادي والتغيير المعنوي: إذا أخذنا موضوع أساساً لا يمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي)، فعلى سبيل المثال قد نجد أن بعض المؤسسات

¹ زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار الكنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 28 - 29.

لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

ثالثا/ التغيير السريع والتغيير التدريجي: يوجد تقسيم آخر لأنواع التغيير حسب سرعته، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء، يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجيء، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

المطلب الخامس: مقومات نجاح التغيير التنظيمي

هنالك مجموعة من العوامل الواجب اتباعها ومراعاتها لنجاح التغيير التنظيمي:¹

- ✓ تدريب القائمين على التغيير ومدتهم بكافة وسائل الدعم اللازمة ليتمكنوا من إنجاز أعمال ومهام التغيير المطلوبة بكفاءة وفعالية.
- ✓ وضوح أهداف التغيير وتحديدتها بدقة، وأن تكون مصاغة بشكل منهجي وعلمي يجب أن تتناسب الأهداف مع الإمكانيات المتاحة، (بحيث تكن ممكنة ولكن بصعوبة وليس بسهولة).
- ✓ الاهتمام بتحفيز الأفراد والجماعات، وإشراكهم في مراحل التغيير المختلفة قدر الإمكان لتحقيق رضاهم والتزامهم التنظيمي.
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية المتغيرة سواءً البيئة الداخلية أو في البيئة الخارجية للمؤسسة، مع ضرورة تحليل كل من العناصر الاستراتيجية باستمرار في البيئتين الداخلية والخارجية.
- ✓ التركيز على عملاء المؤسسة وتحقيق رضاهم بل وتحقيق أكثر ما يتوقعون، لأن تحقيق رضاهم وكسب ولاءهم سيؤثر إيجابيا على نجاح المؤسسة ونموها.

المبحث الثاني: ماهية إدارة التغيير

¹وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015. 2016، ص 65.

يعتبر مفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم الإدارية المهمة والمتداولة على نطاق واسع في المؤسسات، إذ أصبحت إدارة التغيير ضمن مهام وانشغالات مسيري المؤسسات، حيث أن القائمين على تنفيذ التغيير يهدفون من خلاله إلى تحويل المؤسسة من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل، فهي تأتي لتكسب المنظمة القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في ظروف بيئتها الداخلية والخارجية ووسيلة لتحقيق التغيير المطلوب، باعتبار التغيير ظاهرة يصعب تجنبه.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

تعددت مفاهيم التغيير التنظيمي يمكن إيجاز بعضها فيما يلي:

- حيث عرفها (Abdallah khalif) عبد الله خليف 2019 بأنها "عملية منظمة مستمرة تتبعها المؤسسة لتغيير سلوك الفرد نحو استخدام أساليب مختلفة في أداء أعمالهم، بعد الخضوع لبرامج تدريبية تساعدهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير في اتجاهاتهم نحو الأفضل لهم وللمنظمة، ومواكبة تطورات العصر.¹
- عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى الحالة التنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.
- وعرفتها (wawdin fnik) وودين فنك 2007 بأنها ذلك التغيير المخطط الذي يقصد منه تحسين فعالية تقوية إمكانية مواجهة المشاكل الإدارية، وهي خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية وتعتمد هذه الخطة على جهود تعاوني بين الإداريين، والأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها الإدارة وعلى التدخل من طرف الخارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية.
- من خلال التعاريف السابقة نجد العناصر التالية:
- إدارة التغيير جهد مخطط.
- إدارة التغيير تسعى لتحقيق الأهداف الموضوعية.
- إدارة التغيير تكون إما بالسلوك أو الأفكار أو الاتجاهات.¹

¹سيد هارون جمعة، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي. دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019/12/17، ص 554.

المطلب الثاني: أهداف إدارة التغيير

تتمثل هذه الأهداف في:²

- إشاعة جو من الثقة بين الموظفين عبر مختلف المستويات الإدارية.
- إيجاد انفتاح في التنظيم يمكن كافة الموظفين من معالجة كافة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة بشكل صريح، وعدم التكلم عليها وتحاشي مناقشتها.
- إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين الموظفين كأفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق، مما يزيد من فاعلية الجماعات.

ويمكن توضيح أهداف إدارة التغيير والأساليب التي تعتمد على الهدف منه، وما إذا كان محتوى عملية التغيير

معارف ومعلومات جديد، أو تغيير في السلوك من خلال الجدول التالي (الجدول رقم (3)):

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 39-41-42.

² سارة عمرون، التسويق الداخلي كمدخل لإدارة التغيير في المؤسسات الخدمية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس فرحات. سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2015، 2016، ص 47.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

الجدول رقم (3): أهداف إدارة التغيير.

| المكون الرئيسي لبرنامج التغيير (نواحي معرفية أو سلوكية) | الأسلوب المتبع ف عملية التغيير | الهدف من عملية التغيير |
|---|---|--|
| المعرفة | | تغيير سلوكي بسيط |
| | تغيير في البرامج والميزانيات وأنظمة الاتصالات وطرق العمل | تغيير في أنماط التفاعل بين الموظفين في المنظمة. |
| | برامج إدارية تدريبية، تغيير في نمط السلطة، نظام تقسيم جديد للعمل، تعديلات في المهام الموكلة للموظفين. | تغيير في التوقعات التي يملها الدور الوظيفي. |
| | تغيير نظام المكافآت، إتباع أساليب جديدة في القيادة، تغيير الأساليب القديمة في الاتصالات. | تغيير في القيم والاتجاهات. |
| | إتباع معايير جديد في تعيين وترقية الموظفين، تغييرات رئيسية في الاستراتيجيات. | تغيير في الدوافع ومنها زيادة الشعور بالحاجة للإنجاز والانتماء للجماعة. |
| | | تغيير رئيسي في السلوك. |
| السلوك | | |

المصدر: سارة عمرون، التسويق الداخلي كمدخل لإدارة التغيير في المؤسسات الخدمية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس فرحات. سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2015. 2016، ص

من خلال الجدول يمكن القول أن أهداف إدارة عملية التغيير، هي أهداف شمولية تشمل جميع مجالات المؤسسة التنظيمية، السلوكية والمعرفية بغية إحداث تغيير يرتقي بالمؤسسة و بمكائنها السوقية و يحسن مزاياها لتحتل مركز تنافسي يضمن لها الاستمرارية.

المطلب الثالث: مراحل إدارة التغيير

فيما يلي محاولة تلخيص مراحل إدارة التغيير بشكل عام¹

أولاً/ تشخيص الوضع الحالي: تمثل مرحلة التشخيص أول مرحلة من مراحل إدارة التغيير، ويتم فيها دراسة كل ما يتعلق بالمؤسسة وأنشطتها وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها ودراسة الهيكل التنظيمي ونمط القيادة السائدة، وفعالية الاتصال... وبهذا يتم رصد نقاط القوة وضعف المؤسسة وتشخيص وضعها الحالي.

ثانياً/ تحديد المشاكل الحقيقية: بعد مرحلة التشخيص تأتي المرحلة التي يتم فيها تحديد ورصد المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، وتحديد طبيعتها، والتمييز بين هذه المشاكل وعوارضها. وتجدد الإشارة إلى أن المؤسسة في هذه المرحلة تستخدم في جمعها للمعلومات طرق عديدة من بينها الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.

ثالثاً/ تخطيط برامج التغيير: تعد هذه المرحلة أيضاً من أهم مراحل إدارة التغيير، حيث يتم فيها تحديد كل أهداف التغيير، احتياجات العاملين في المؤسسة وعمالئها، كما يتم فيها تحديد الأولويات أي الجوانب التي تحتاج المؤسسة إلى تغيير سريع فيها ومعالجتها، ومتابعة العملية وصولاً إلى باقي الجوانب المؤسسة.

وتشمل هذه المرحلة أيضاً عملية تحليل كل المتغيرات التي سيتم تطبيقها وتصنيفها إلى مجموعات حسب درجات تعقيدها، كما تشمل مرحلة التخطيط أيضاً وضع برامج العمل المطلوب تنفيذها، ووقت بداية ونهاية كل برنامج، كما يتم تحديد المسؤول عن تنفيذ كل برنامج من هذه البرامج.

وتجدد الإشارة أنه عند تخطيط لعملية التغيير يجب أن تؤخذ العناصر الآتية في الحسبان:

○ التغييرات السابقة ومعرفة المعوقات التي اعترضت طريقها وكيفية التغلب عليها.

¹ مسعودة شريقي، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك "عملاق التكنولوجيا العالمي"، مرجع سبق ذكره، ص ص 80-82.

○ المتأثرون بالتغيير ولأي درجة سيكون ذلك التأثير.

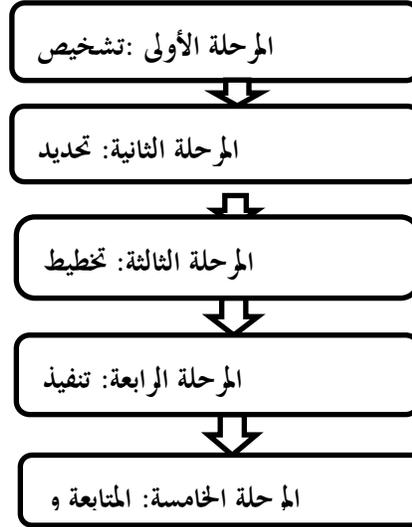
○ تأييد الإدارة العليا للتغيير وضرورة معرفتها لتفاصيل التغيير.

رابعاً/ تنفيذ التغيير: بعد مرور بكل ما سبق، يبقى مخطط التغيير، وعند التنفيذ يجب التركيز على الاتصال بين مختلف الأفراد في المؤسسة، من أجل التفاعل وتبادل المعلومات بين مسيري التغيير وبين العاملين وتقديم كل ما يحتاجه العاملون من توجيهات وإرشادات وتحفيزهم وحشد تعاونهم وذلك كله يساهم بشكل كبير في إنجاح عملية التغيير.

يجب على المسيرين أن يستمعوا لشكاوى العاملين وملاحظاتهم، والتي لا تكون سلبية على الدوام، فمن شأنها أحياناً أن تساعد المسيرين على ملاحظة النقائص في مخطط التغيير، ونقاط الضعف وتداركها في الوقت الملائم، كما يجب التركيز على الاتصال توزيع المسؤوليات على كل المعنيين بالتغيير سواء مديرين أو مراقبين أو عاملين.

يدخل ضمن مرحلة التنفيذ أيضاً تغيير ثقافة المؤسسة، وما سيتم تغييره هنا هو سلوكيات الأفراد، المحيط الداخلي للمنظمة مادياً أو معنوياً مثل إحداث التغيير في المكاتب، أو تغيير نظام المكافآت بربطه بالأداء.

خامساً/ المتابعة والتقييم: لا يكفي تخطيط لعملية التغيير وتنفيذها فقط للوصول للأهداف المرجوة منه، إنما يجب أن تُتبع هذه الخطوات بالمتابعة والمراقبة وتحسين المستمر وأيضاً بالتقييم المتتالي والدقيق للمشروع، والاستعانة بمقاييس عديدة للتقييم، منها ما هو كمي يستخدم في الجانب المالي، ومنها ما هو غير كمي مثل الجودة المنتوج ورضا الأفراد العاملين بالمؤسسة وكذلك رضا العملاء، ثم القيام بعملية المقارنة بين ما خطط له وما بين ما حقق فعلاً واستخراج الانحرافات وإجراء التعديلات اللازمة. وفيما يلي شكل يلخص مراحل إدارة التغيير التنظيمي.



الشكل رقم (1): مراحل إدارة التغيير

المصدر: مسعودة شريفي، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك " عملاق التكنولوجيا العالمي"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015 - 2016، ص 80.

المطلب الرابع: نماذج إدارة التغيير

إن عملية التغيير عملية معقدة تسعى إلى تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة، ولا بد أن تخضع لمراحل معينة من أجل إنجاحها وستعرض خلال هذه الفقرة إلى نماذج تقدم صوراً مختلفة لمراحل التغيير وهي:¹

أولاً/ نموذج عالم النفس الاجتماعي كيرت لوين (Kurt & Lewin): الذي عرف باهتمامه الكبير في

حل المشاكل الاجتماعية. قسم كيرت لوين عملية التغيير إلى ثلاث مراحل:

1. مرحلة التهيئة وإذابة الجليد: يرى كيرت لوين من خلال الدراسات الميدانية أن المؤسسات استطاعت أن تصمد وتتفوق وتحقق التغيير المطلوب قد أخذت الوقت الكافي من أجل إحداث التغيير الفاعل ولم تتبع سياسة حرق المراحل، لأن ذلك يؤدي إلى نتائج غير محمودة ولذلك فلا بد من مراعاة بعض المعايير عند القيام بهذه العملية.

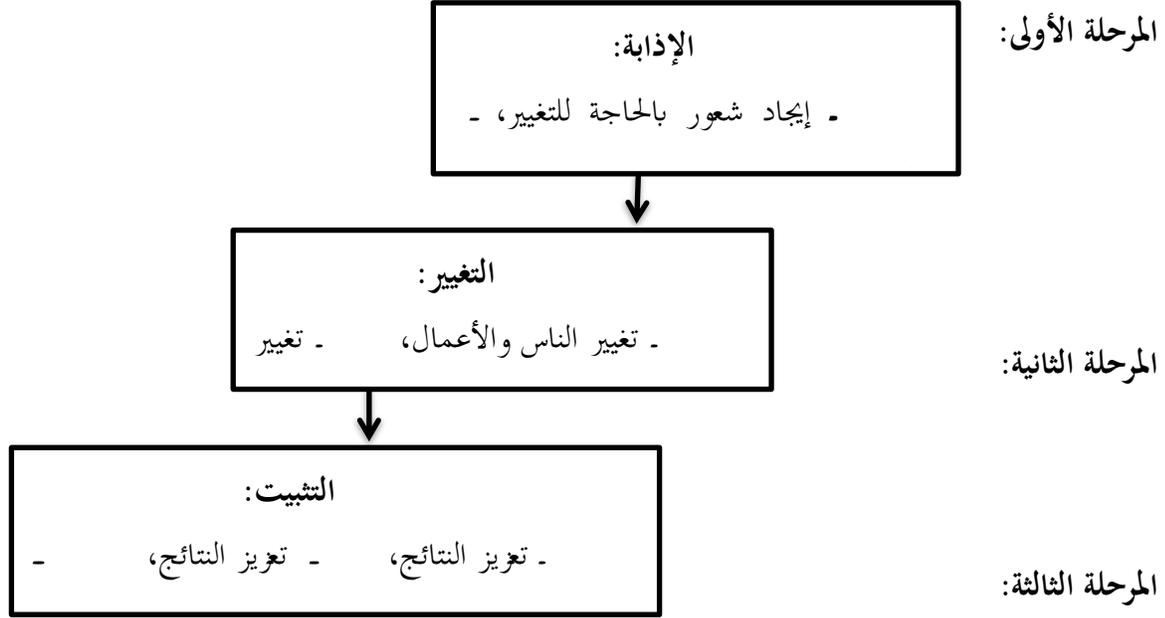
¹ وسيم إسماعيل الهاييل، الهندرة وإدارة التغيير، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، العين، الإمارات، 2018، ص 61 - 63.

ف تعود العاملين على نمط معين من العمل لن يجعل تقبل فكرة التغيير بالنسبة لهم سهلة فهم يخشون المفاجآت وحالات الفشل ولذلك كانت فكرة خلق الجو الملائم للتغيير تساهم في تخفيف موجة المقاومة وهو المقصود بإذابة الجليد، و تتضمن هذه المرحلة زعزعة و استبعاد و إلغاء الاتجاهات و القيم و العادات و الممارسات والسلوكيات الحالية الفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار و الاتجاهات و الممارسات الحالية ، مما يسهل ويساعد على إذابة الجليد - اختفاء السلوك الحالي - الضغوط البيئية الخارجية مثل تدني الأداء و الإنتاجية وانخفاض الأرباح، و الاعتراف بوجود مشكلة ما ، والإدراك بأن شخصا آخر اكتشف أفكار جديدة، إن إثارة هذه المقاربات ستعطي صورة سلبية على الأوضاع الداخلية للمؤسسة في أذهان الموظفين الذين سيقتنعون حتما بضرورة التغيير وعندما يصبح التغيير هو الهاجس الأكبر بعد أن بينت التقارير تخلف مؤسساتهم عن منافسيهم و فقداها للنمو و التطور وسيصبح السؤال المؤرق هو كيف يمكن اللحاق بركب الآخرين؟ وماهي المقترحات البناءة الكفيلة بسد الثغرات التي بدأت في نخر المؤسسة؟ كل هذا الشعور سيجعل العاملين يفكرون بجدية أكبر في إنقاذ مؤسساتهم وذلك بتبني منهج جديد ووضع خطط مناسبة من أجل تحسين الأداء.

2. **مرحلة التغيير:** بعد عملية التشخيص تسعى المؤسسة في هذه المرحلة إلى دعم فريق تجانس الأفكار والأهداف من أجل تطبيق منهجه الإصلاحية، وهو إجراء تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي، كإلغاء بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها وقد تمس التغييرات صلاحيات الموظفين ومسؤولياتهم، أو تهدف إلى بث قيم جديدة أو تبني تكنولوجيا حديثة تساهم في استخدام طرق جديدة في العمل وذلك من أجل ضمان استمرارية أداء مهام المؤسسة بنجاح.

3. **مرحلة التثبيت و التدعيم:** تسعى المؤسسة الحفاظ على المكتسبات ومستوى الأداء الذي نشأ عن مراحل سابقة وذلك عن طريق حمايتها من أي عارض جديد عن طريق إنشاء لجنة رصد ومتابعة تقييم نتائج عملية التغيير، ولن يقف التغيير عند هذا الحد بل عليه أن يصبح ممارسة اعتيادية وثقافة و إبداعها داخل المؤسسة و لذا أصبح من الضروري تشجيع الأنشطة والاقتراحات المتصلة بالتغيير، وتعزيز دور المساهمين فيه ، وذلك بتدريبهم ومنحهم العلاوات ، ولن تكون الأمور على المستوى التطبيقي بسهولة بمكان ستجابه الكثير من الحثيات بأمور غير متوقعة عند القيام بعملية التغيير ، ولذا وجب التعامل معها بعقلانية وترث.

الشكل رقم (2): مراحل عملية التغيير في نموذج (kurt Lewin).



المصدر: ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 192.

ثانيا/ نموذج دين أندرسون وليندا أندرسون: يرى كل من دين أندرسون وليندا أن عملية التحول تتأسس على فهم عميق للتغيير مع تبني مجموعة جديدة من المهارات والاستراتيجيات من طرف القيادة التي يتعين عليها توسيع فهمها وبصيرتها حول ماهية متطلبات صياغة التغيير.

فعند الانتقال من نهجهم القديم، يكون توجيه عملية التغيير بشكل مختلف، في الواقع يجب عليهم أن يغيروا اعتقادهم حول الأفراد والمؤسسات يغيروا أيضا، يجب عليهم أن يلحظوا التحولات من خلال عدسات عقولهم من أجل أن يروا الديناميات الفعلية للتحول وأن يغيروا أسلوب وسلوك القيادة لتلبية حاجات التغيير وهذا يعني أن القياديين أنفسهم يجب عليهم أن يغيروا من أجل أن يقودوا التحولات بنجاح داخل مؤسساتهم.

وهي تشتمل على مراحل تسعة للتغيير كما يلي:

✓ الاستعداد لقيادة التغيير.

- ✓ وضع رؤية والتزام وقدرة المؤسسة.
- ✓ تقييم الوضع لتحديد متطلبات التصميم.
- ✓ تصميم الحالة المنشودة.
- ✓ تحليل التأثير.
- ✓ التخطيط والاستعداد لتنفيذ التغيير.
- ✓ تنفيذ التغيير.
- ✓ إجراء عملية الدمج والتكامل.

المطلب الخامس: أسباب فشل إدارة التغيير وعوامل نجاحها

تفشل الكثير من المؤسسات إحداث تغييرات فعّالة وتذهب جهودها هباءً، وقد يرجع هذا الفشل إلى قوة التغيير في المؤسسة والفشل في التعامل معها، كما قد يرجع إلى أخطاء في التخطيط أو التنفيذ.

ولكي ينجح التغيير يجب أن تتم إدارته بشكل سليم وأن يتوفر على مختلف عوامل النجاح. ويمكن إيجاز أسباب الفشل وعوامل النجاح فيما يلي:¹

أولاً/ أسباب فشل إدارة التغيير: ترتكب العديد من المؤسسات أخطاء عند تطبيقها للتغيير فتؤدي إلى فشله ومن بين هذه الأخطاء ما يلي:

- ✓ الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي وحدوث نوع من التراخي: فالتغيير يتطلب إحساساً من العجلة، والمؤسسة الراضية عن نفسها لا تحشد الجهود ولا تقطع العهود اللازمة لإحداث التغيير.
- ✓ غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد: يحتاج التغيير إلى تحالف بين الأفراد الذين يملكون القوة - من خلال مواقعهم وخبرتهم وعلاقاتهم - لتحويل التغيير إلى أقوال وأفعال.

¹ مسعودة شريقي، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال إلكتريك " عملاق التكنولوجيا العالمي"، مرجع سبق ذكره، ص ص 66 - 67 - 68.

✓ **افتقاد الرؤية:** بدون رؤية تحلل جهود التغيير إلى قائمة من المشروعات المربكة وغير المتوافقة والمستهلكة للوقت والتي تسير بغير هدى.

✓ **عدم توصيل الرؤية:** التغيير الكبير يتطلب أناسًا راغبين في التضحية وقادرين عليها، ولكن الأفراد لا يضحون مالم يفهموا سبب تضحياتهم.

✓ **العقبات الإدارية:** التغيير الكبير يتطلب عملاً من عدد كبير من الأفراد وتفشل العديد من المبادرات بسبب العقبات التي توضع في طريق هؤلاء الأفراد، وتوجد عقبتان أساسيتان: بيروقراطية المؤسسة ونظامها القائم ووجود مراكز قوى ذات نفوذ تعارض التغيير.

✓ **عدم تحقيق نجاحات سريعة:** تفقد الجهود المعقدة لتغيير استراتيجيات أو إعادة هيكلة الأعمال، قوة الدفع إذا لم تكن هنالك أهداف في الأجل القصير كي يتم تحقيقها واستناد إليها كأدلة عملية في أفضلية التغيير، وبدون انتصارات في الأجل القصير فإن الأفراد يفقدون الإيمان ويصبحون من مقاومي التغيير.

✓ **سرعة إعلان النصر الكبير:** بعد العمل الجاد لتنفيذ برنامج من برامج التغيير فإن العاملين يمكن إغراؤهم لإعلان النصر ثم تراخي تركيزهم والتزامهم وتعود المؤسسة إلى ممارسات الماضي.

✓ **عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المؤسسة:** تعد عبارة "هذه الطريقة التي بها العمل هنا" مؤشراً على فشل التغيير، وذلك لأنه إذا لم يتأصل التغيير ويترسخ في ثقافة المنظمة فسوف يفشل من البداية.

ثانياً/ عوامل نجاح إدارة التغيير: هنالك العديد من النقاط الذي يجب أن تأخذها المؤسسة في الاعتبار إذا أرادت أن تنجح عملية التغيير ومن هذه الاعتبارات:

- الترويج للمشروع المسبب للتغيير بشكل مكثف وموضح لمزاياه في كل مراحل حتى لا يقابل بالرفض.
- أثناء تطبيق التغيير يحتاج المؤثرون والمتأثرون لإنعاش وتخفيف حالتهم من ضغوط العمل من وقت لآخر وذلك حتى يستمروا في التطبيق بفاعلية.
- إذا اتخذت المؤسسة أكثر من مشروع للتغيير، فإنها سوف تحتاج إلى موارد عالية وكذلك رعاية من القيادة العليا لكل مشروع على حدة، ولذلك يجب التأكد من أهمية مشروع عن الآخر.
- عملية التغيير عملية مستمرة، ويمكن أن تواجه في مرحلة التطبيق بعدم الفهم والإرباك من قبل المتأثرون خاصة في بداية التطبيق ولذلك يطلب من قائد التغيير الدعم الفعال وتوجيه الجهود نحو تطبيق الفعال.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة التغيير التنظيمي

- استخدام نموذج مناسب لتغيير.
- تشكيل فريق للتغيير يكون مسؤولاً عن عملية التغيير في كافة المراحل.
- إدارة التغيير الناجحة تركز على إدارة الوضع الأفضل للمتأثرين من فهم وتمكين لإنجاح عملية التغيير.
- إشراف كافة المعنيين في عملية التغيير.
- التدريب الجيد على الأنظمة الحديثة والمفاهيم الحديثة التي تفرزها عملية التغيير.
- توفير فريق لدعم الفني في كافة مراحل التغيير.
- توفير ما يلزم من أجهزة أو أنظمة أو برمجيات تخص عملية التغيير.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل أساسيات حول إدارة التغيير التنظيمي الذي يعتبر من الضروريات الحتمية التي يتوجب على المؤسسة تبنيتها لمواجهة المتغيرات البيئية المحيطة بـ (المتغيرات الداخلية والخارجية) والتأقلم معها بهدف رفع مستوى الأداء، وتحسين قدراتها على البقاء والنمو. وهذا التغيير يمس معظم المجالات الاستراتيجية، التكنولوجية

والهيكلية وغيرها ...

ولكي يكون هذا التغيير نجاح وجب على المؤسسة الاهتمام بعنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لعملية التغيير سواء كان الاهتمام به بصفة فردية كتحفيز الفرد وتدريبه وبصفة جماعية كنشر جوا لثقة في المجموعة أو الفريق. وعلى المنظمة عند القيام بالتغيير أن تشخص وضعها الحالي وتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها ثم وضع البرامج التغيير ثم تنفيذها ومتبعتها وتقييمها وهذا من أجل تغيير ناجح يضمن لها زيادة الفعالية وتحسين مستوى الأداء وتخفيض التكاليف.

الفصل الثالث:

دراسة حالة للشركة الوطنية

للتأمين **SAA** – وكالات قائمة –

تمهيد:

بعد أن تم التطرق إلى الجانب النظري الذي عرضنا فيه مفاهيم حول التسويق الداخلي وإدارة التغيير التنظيمي، يأتي الفصل الثالث الذي يتم من خلاله اسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على المنظمة محل الدراسة وذلك من أجل معرفة ما إذا كانت إجراءات التسويق الداخلي كآلية لإدارة التغيير التنظيمي ويقسم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: نشأة الشركة الوطنية للتأمين SAA.

هي أعرق شركات التأمين في الجزائر، وهي ثاني منظمة تأمين تم تأسيسها بعد الاستقلال، من أهم وأبرز الأحداث التي مرت بها، نلخصها فيما يلي:

- 12 ديسمبر 1963: تم تأسيس الشركة الوطنية للتأمين، على صيغة مؤسسة مختلطة، جزائرية - مصرية، حيث تمثل الحصة الجزائرية ب 61% والمصرية ب 39%.
- 27 ماي 1966: وفيها تم تأمين الشركة عن طريق الأمر 66-129، حيث تم إحلال النظام الاشتراكي وهيمنة الدولة على القطاع عن طريق المرسوم 66-127.
- جانفي 1976: فقد قامت الدولة بفرض التخصص على شركات التأمين، وتم تحديد تخصص الشركة الوطنية لتأمين، بالمنتجات التالية:
 - ✓ التأمين على السيارات.
 - ✓ التأمين الخاص بقطاع العائلات، الحرفيين، التجار، الجماعات المحلية، منظمات القطاع الصحي.
 - ✓ التأمين على الأشخاص: التأمين على الحوادث، الحياة، المرضة التقاعد، والتأمين المجموعة.
- فيفري 1989: الشركة تتحول إلى (EPE) أي شركة خاضعة للمحيط، وهذا في إطار استقلالية الشركة عن الدولة.
- سنة 1990: في هذه السنة تم رفع التخصص على كل الشركات التأمين، مما سمح لشركة في حوض ميدان التأمين في الأخطار الصناعية، والبناء، والمسؤولية المدنية، وكذلك النقل، وذلك من أجل طرح أكبر قدر من المنتجات، والي امتدت في سنة 2000 إلى التأمين على الأخطار الفلاحية.
- سنة 1995: صدور الأمر 95-07 في هذه السنة، والمعدل والمتمم بالقانون 06-04، حيث كانت هذه السنة تمثل نقطة انعطاف هامة لمسار الشركة الوطنية لتأمين، للقطاع ككل، حيث فتح السوق للمتعاملين الخواص والأجانب كذلك.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة التأمين:

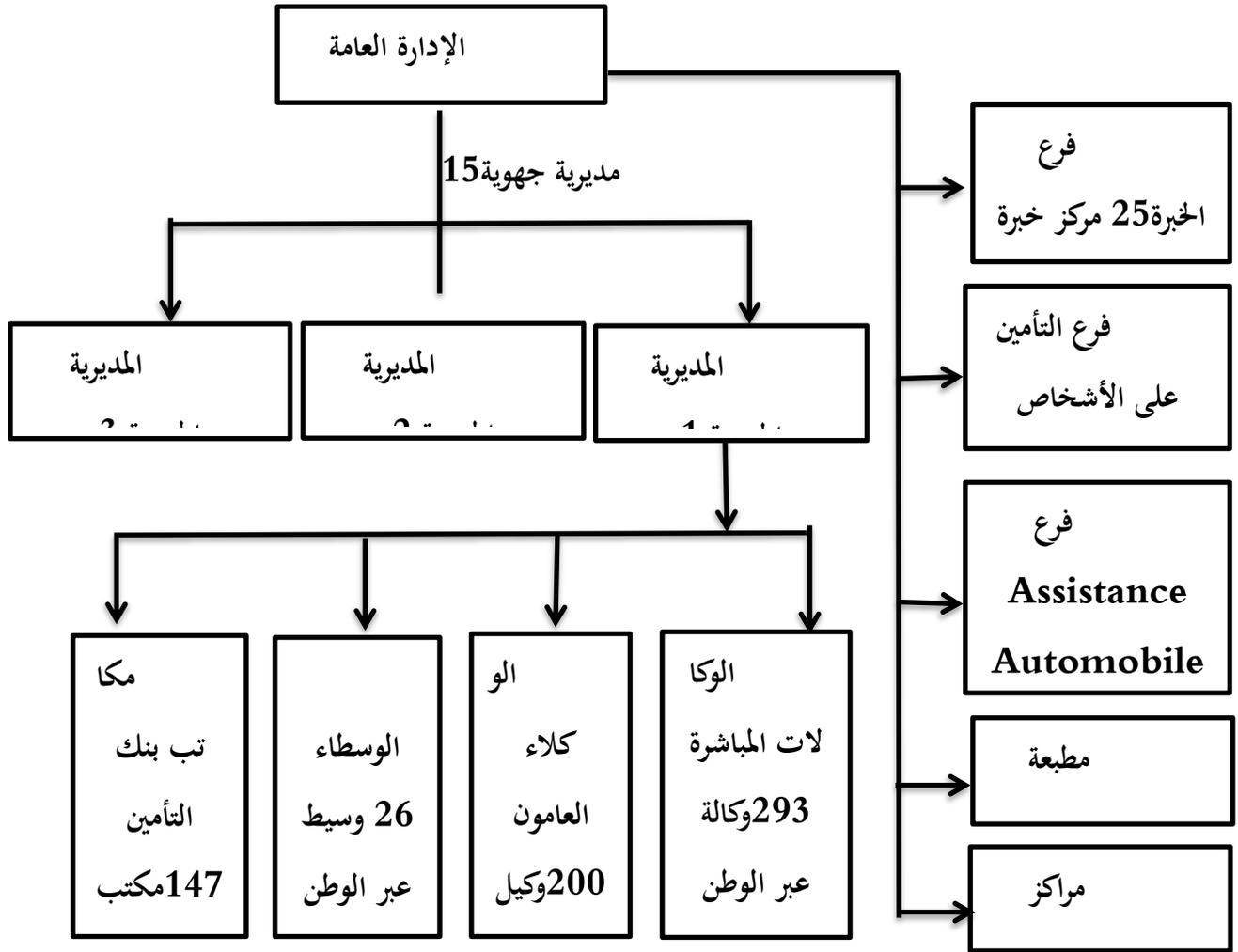
من الناحية القانونية، فإن الشركة الوطنية لتأمين هي شركة ذات أسهم، وذات رأسمال يقدر ب 20 مليار دينار، وتختص في جميع فروع التأمين الموجودة حاليا في السوق الجزائرية. وكما تعتبر كأول شركة من حيث رقم الأعمال، الذي يتزايد بمعدل يفوق معدل نمو السوق كل سنة، وتحوز على حصة 24% من السوق، إضافة علة انتشارها الواسع حيث تحوز على ثلث الوكالات ووحدات التوزيع الموجودة حاليا في السوق. وذلك بفضل توفرها على شبكة تحتوي على 15 مديرية جهوية، 293 وكالة مباشرة، 200 وكيل عام و 26 وسيط وسمسار، إضافة إلى 147 مكتب بنك التأمين، عن طريق بنك التنمية الريفية لـ BADR ، وبنك التنمية المحلية لـ BDL ، والبنك الوطني الجزائري BNA .

هذا إلى جانب توفرها على فروع تابعة لها وهي:

1. فرع خاص بالخبرة، ويتوفر على 25 مركز منتشرا عبر التراب الوطني.
2. فرع خاص بالتأمين على الأشخاص.
3. فرع خاص بخدمة الاسعاف والمساعدة للسيارات (Assistance et dépannage).
4. فرع يتمثل بالمطبعة الخاصة بالشركة.
5. فرع يتمثل في ثلاث مراكز للتكوين، وهي مركز وهران، تيزي وزو، وباتنة.

6. الهيكل العام لشركة:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية للتأمين.



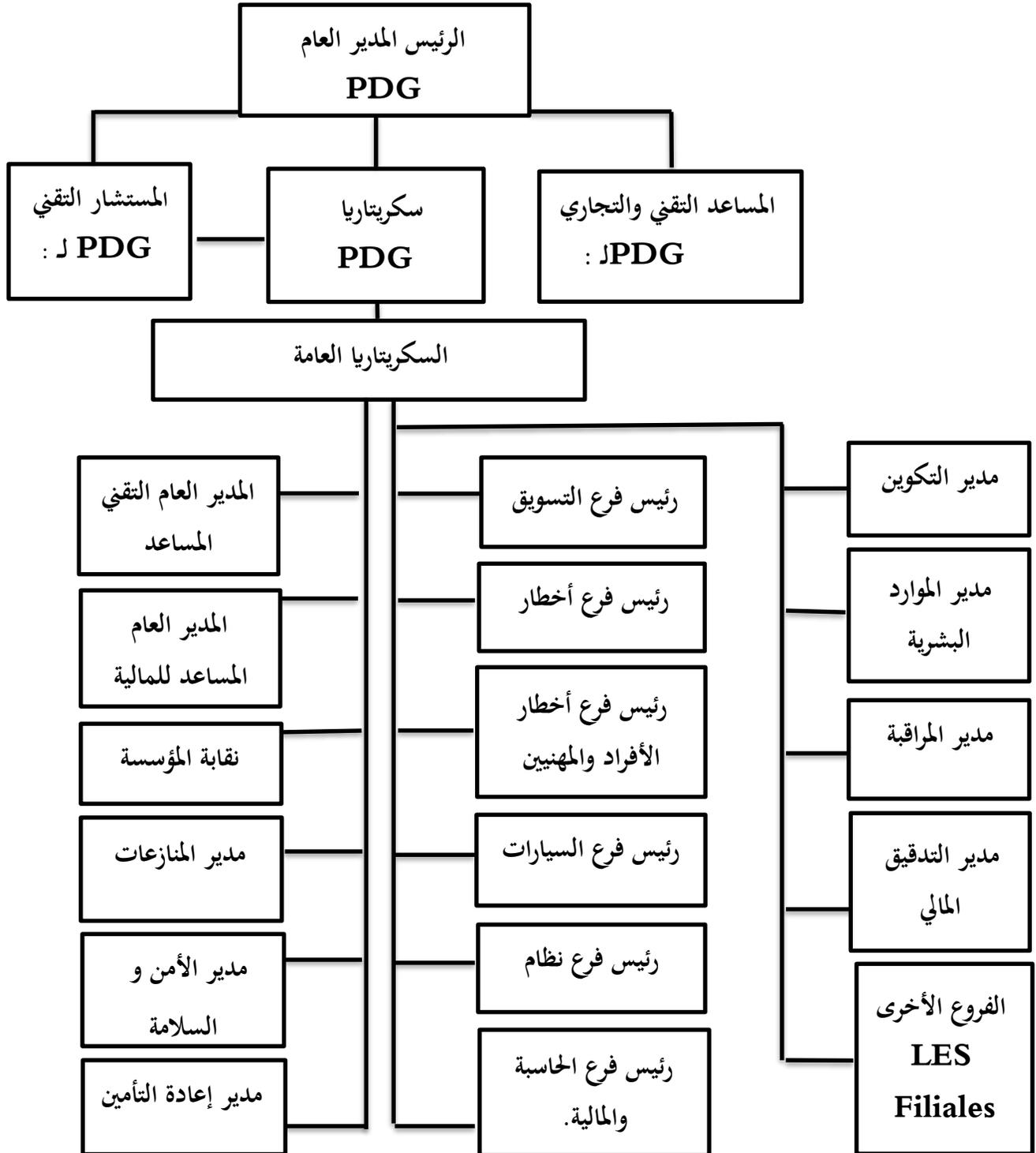
المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

تتواصل الإدارة العامة مع 15 مديرية جهوية، منتشرة عبر التراب الوطني، وكل مديرية تتعامل مع مجموعة من الوكالات المباشرة، والوكلاء العامون، إضافة إلى الوسطاء والمكاتب الموجودة البنوك على مستوى البنوك التجارية. BDL- BADR – BAN ويتم إصدار التعليمات من الإدارة العامة، إلى أن تصل إلى جميع الوكالات بشكل سلمي، ويتم تجميع المعلومات والإحصاءات بالطريقة العكسية،

أي أن تقدم الوكالة المعلومات المطلوبة إلى المديرية الجهوية، وهذه الأخيرة بعد تحصيل المعلومات من كل الوكالات التابعة لها، تقوم بتقديمها إلى الإدارة العامة.

الهيكـل التنظيمي للمديرية العامة.

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة.

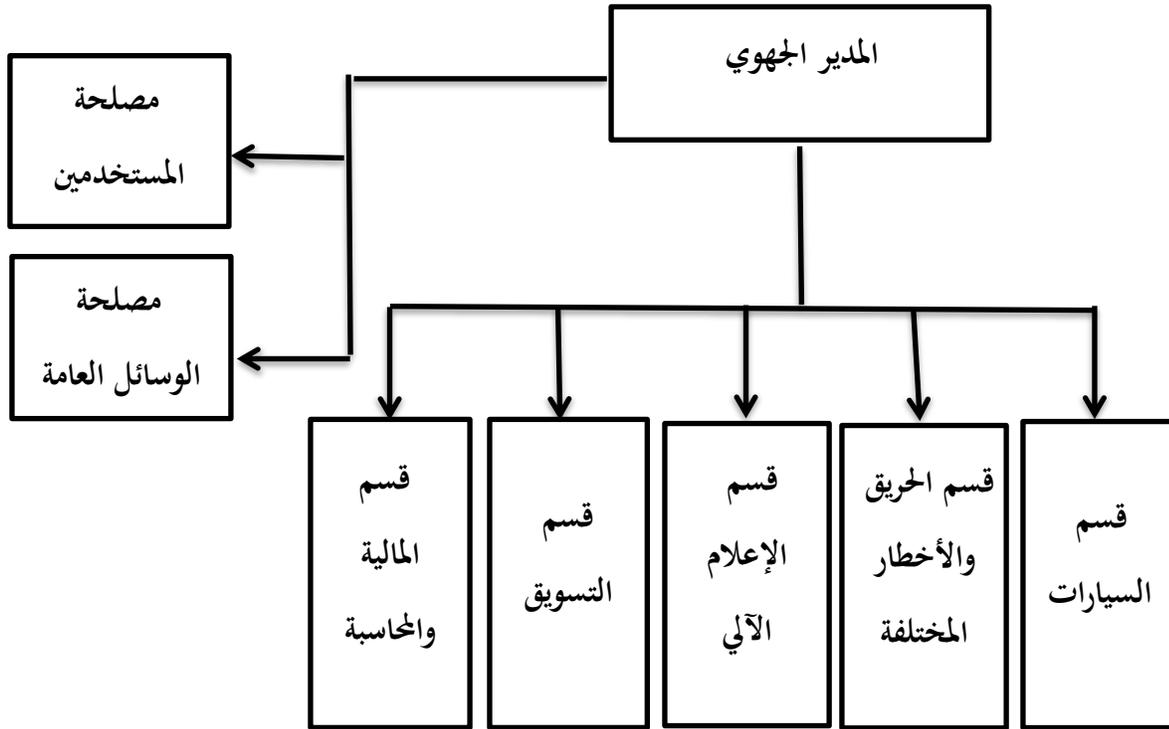


مصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

تعتبر المديرية العامة هي العقل المدير لكل الشركة، وبحكم أن مصدر كل القرارات يعود لها، وهي ذات هيكل جد منظم يبدأ، انطلاقاً من الرئيس المدير العام، إلى مختلف المديرين حيث تم تقسيم المسؤوليات حسب الفروع، بما يسهل التواصل مع باقي المديرية الجهوية المنتشرة عبر الوطن.

1. الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية.



المصدر معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

تقوم المديرية الجهوية بدور همزة وصل بين الوكالة والمديرية العامة، حيث تقوم بالإشراف الوكالات التابعة لها، وذلك عن طريق تحصيل المعلومات، مثل الإنتاج والحوادث وهذا كل عشرة أيام "عشارية"، ذلك بواسطة الأقسام التي تتوفر لديها، من أجل جعل العمل أكثر تنظيماً وسهولة وهذه الأقسام هي:

• قسم السيارات:

تم تقسيمه إلى عدة مكاتب، منها التي تهتم بالإنتاج، أي إبرام مراقبة العقود المبرمة مع الزبائن، و التي تسلم نسخ منها من الوكالات، وهناك مكاتب أخرى تعني بتسوية ملفات الحوادث، منها المادية والجسمانية، إضافة إلى جمع المعلومات بصفة منتظمة، كل عشرية، وكل شهر، من أجل القيام بعمليات الجرد والإحصاء.

• قسم الحريق الأخطار المختلفة:

يتفرع هذا القسم إلى عدة مكاتب تهتم بجانب الإنتاج أي لإبرام عقود التأمين وكذلك تسوية ملفات الحوادث، ومن هذه المكاتب منها الخاص بعقود النقل وأخرى بالأخطار الفلاحية، والهندسة والمسؤولية المدنية، والأضرار المادية للمنشأة.

• قسم الإعلام الآلي:

يهتم هذا القسم بالسهر على سلامة أجهزة الكمبيوتر، في المديرية الجهوية وجميع الوكالات التابعة لها، إضافة إلى عملية التحديث بالنسبة للبرنامج المستعمل في عملية التأمين.

• قسم التسويق:

يهتم هذا القسم بإجراء الدراسات، وتغيرات رقم الأعمال الخاصة بالمديرية الجهوية، وأيضا كل وكالة على حدى، من أجل تحديد المنتجات التي تراجعت مداخيلها، والمنتجات التي ازدهرت من أجل تشجيعها.

• قسم المالية والمحاسبة:

هو من أهم الأقسام المتواجدة، نظرا لأهمية جانب ودقته، حيث يقوم بتجميع الأرقام المحاسبية، من الوكالات إضافة إلى تصحيح الأخطاء المحاسبية المسجلة في الوكالات، واستقبال الأموال المحصلة من الوكالات، من أجل تحويلها إلى المديرية العامة.

• مصلحة المستخدمين:

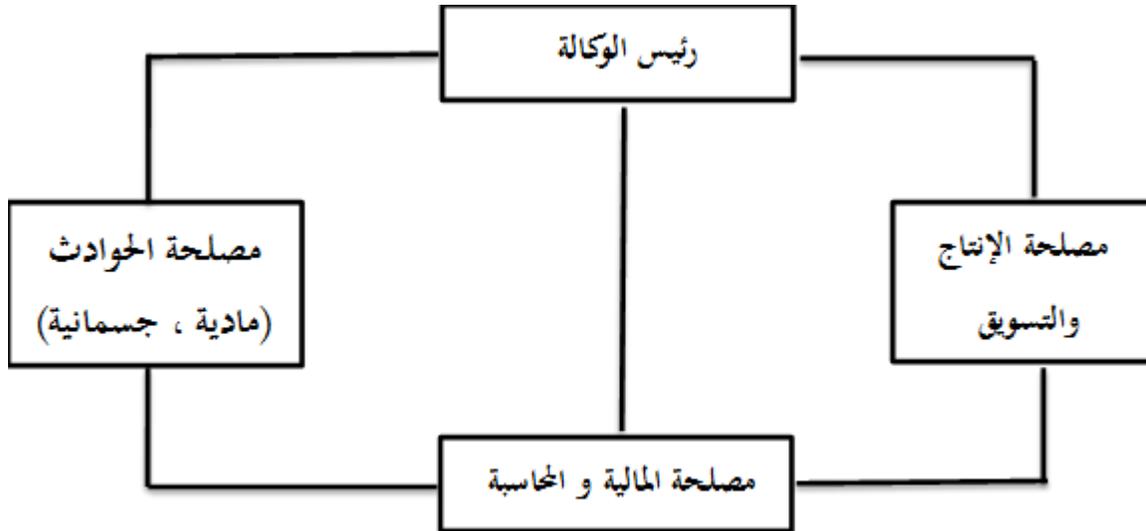
تهتم هذه المصلحة بصفة عامة، بعملية توظيف، وإعداد كشف رواتب للعمال، وتنظم عملية التكوين بالنسبة للمستخدمين، وتنظم فترات العطلة ومتابعة ملفات كل العمال المنتمون إلى المديرية الجهوية والوكالات التابعة لها.

• مصلحة الوسائل العامة:

تهتم هذه المصلحة بكل ما هو أثاث أي مكاتب، كراسي، الخزانات، إضافة إلى الآلات والأجهزة مثل أجهزة الكمبيوتر، طابعات، مكيفات هوائية إلخ، وتوكل لها مهمة الجرد نهاية كل سنة.

2. هيكل التنظيمي للوكالة:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للوكالة.



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

تعتبر الوكالة من أهم قنوات التوزيع للشركة، حيث أنها تقوم بالتعامل بصفة يومية مع الزبائن وهي الواجهة الأولى في السوق.

حيث تتكون الوكالة العامة من رئيس الوكالة، إضافة إلى ثلاثة مصالح، وهي مصلحة الإنتاج والتسويق، مصلحة المحاسبة والمالية، ومصلحة الحوادث.

✓ مصلحة الإنتاج والتسويق:

وتنقسم إلى الحوادث المادية، التي تكون فيها الأضرار مادية فقط، وقسم الحوادث الجسمانية في حالة ما إذا كان نتيجة الحوادث خسائر بشرية، مثل الجروح والوفيات، حيث تتم دراسة الملفات الحوادث من أجل تسويتها بمعية مصلحة المحاسبة، كذلك من مهامها إجراء عملية التسوية مع وكالات أخرى، على أساس أن الوكالة الضامنة للمسؤول المدني في الحادث، تقوم بدفع التعويضات للوكالة التي تؤمنها لم يكن مسؤولاً عن الحادث. ومن مهامها أيضا إحصاء الملفات بصفة دورية، ومراقبتها لتوافيها للمديرية الجهوية.

✓ مصلحة المالية والمحاسبة:

تتواصل هذه المصلحة مع مصلحة الإنتاج، من أجل التحقق من دقة الأرقام، والجدول اليومية المقدمة عن عمليات التأمين، والمبالغ المالية التي تم تحصيلها، إما نقود عينية أو شيكات، أو على شكل ديون. وهذا من أجل القيام بالكتابات المحاسبية اليومية.

كما تتواصل أيضا مع مصلحة الحوادث، من أجل تحير الشيكات، في إطار عملية التسوية للملفات التي تم دراستها مسبقا بمصلحة الحوادث، واستدعاء الزبون من أجل استلام التعويضات.

إلى جانب هذا يسهر المحاسب على سلامة الوثائق المحاسبية من الأخطاء والاختلالات، من أجل تسليمها للمديرية الجهوية بصفة منتظمة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المنهجية التي سيتم الاعتماد عليها في هذه الدراسة من حيث كيفية اختيار العينة وأداة الدراسة ثم في الأخير سيتم التطرق إلى ثبات وصدق أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج وأدوات الدراسة.

1. المنهج المستعمل في الدراسة.

انطلاقاً من طبيعة البحث والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على إجراءات التسويق الداخلي كآلية لإدارة التغيير التنظيمي، حيث تم استعمال المنهج الوصفي المناسب لمثل هذه الدراسات، ذلك من خلال الاعتماد على استبانة، ومعالجة البيانات وتحليلها احصائياً للوصول إلى اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على التساؤلات.

2. مجتمع وعينة الدراسة.

أ. مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة على جميع موظفي وكالات ولاية قالمة بالشركة الوطنية لتأمين -

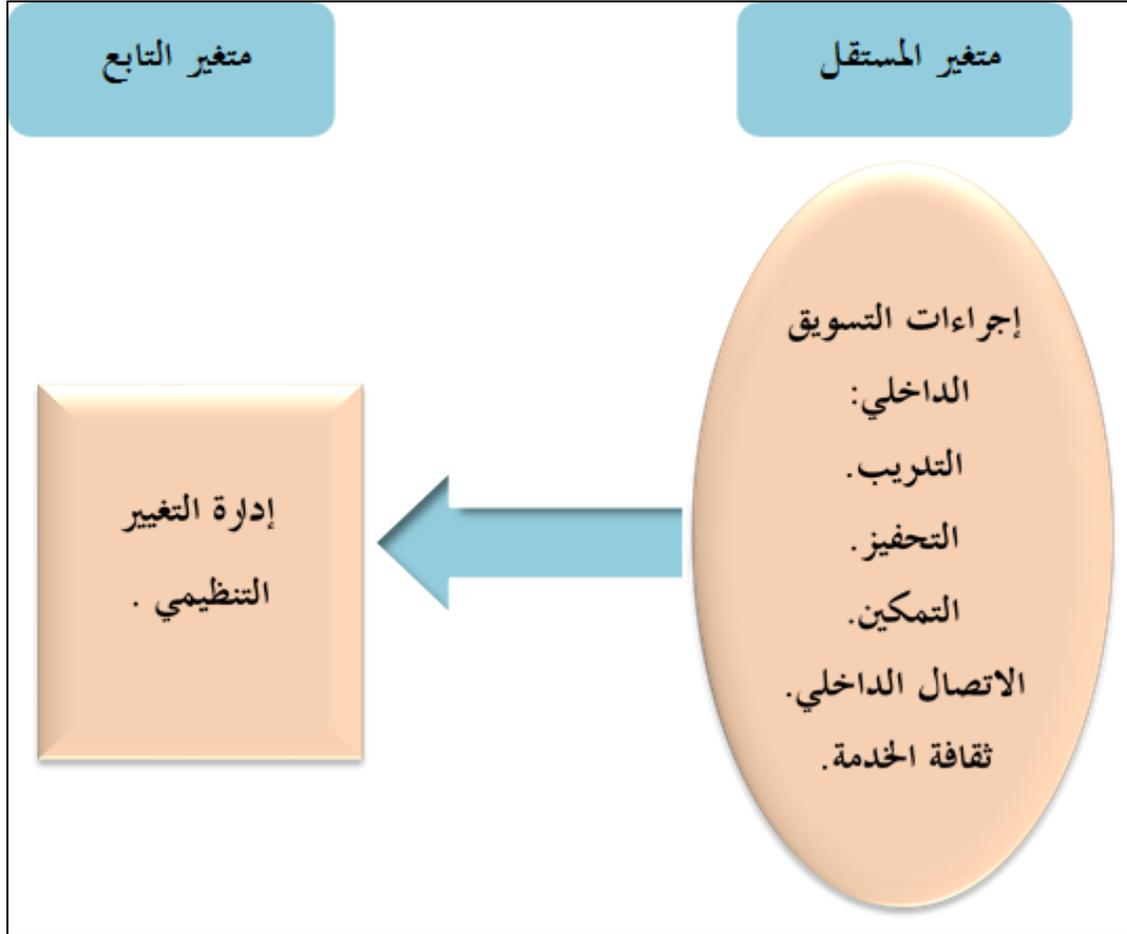
ب. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة مناسبة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة والتي بلغ حجمها 30موظف وقد تم توزيع الاستبيان عليهم، من خلال الزيارة الميدانية، حيث تم استرجاع 30 استبيان، بعد معاينتها تم استعانة بها جميعاً نظراً لتحقيقها لشروط الإجابة الصحيحة.

المطلب الثاني: نموذج وأدوات الدراسة.

1. نموذج الدراسة.

الشكل رقم (07): يوضح نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

2. أدوات جمع المعلومات.

بما أننا اعتمدنا في هذه الدراسة فقط على الاستبيان في جمع البيانات الأولية باعتباره الوسيلة أكثر

نجاحة للوصول إلى بعض المعلومات التي لا توفرها الملاحظة، والمقابلة وتم تقسيم هذا الاستبيان في هذه الدراسة:

❖ المعلومات الشخصية: تتمثل في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وضعية الوظيفية، مدة الخبرة).

❖ **المحور الأول:** تناول هذا المحور فقرات حول إجراءات التسويق الداخلي (تدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي، ثقافة الخدمة).

❖ **المحور الثاني:** تناول هذا المحور فقرات حول إدارة التغيير التنظيمي.

○ تم الاعتماد في هذه الدراسة على سلم ليكارت الحماسي من أجل قياس مدى استجابة الفئة المبحوثة لفترات الاستبيان سابقة الذكر.

الجدول رقم (04): درجات سلم ليكارت الحماسي.

| موافق تماما | موافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق تماما | ا لاستجابة |
|----------------|-------|-------|-------------|-------------------|---------------|
| 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | د رجة |

المصدر: سلم ليكارت الحماسي.

○ تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية باستعمال جهاز الإعلام الآلي عن طريق برنامج تحليل البيانات الإحصائية (SPSS) الذي بفضلته تم استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية لهذه الدراسة حيث تم توزيع 30 استبيان واسترجاعها جميعا.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تمت الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ، والجدول التي يوضح قيمة ألفا كرونباخ:

جدول رقم (05): معامل ألفا كرونباخ.

| المتغيرات | عدد الفقرات | ألفا كرونباخ |
|----------------------|-------------|--------------|
| التدريب | 5 | 84.5% |
| التمكين | 4 | 78.7% |
| التحفيز | 5 | 85.4% |
| الاتصال الداخلي | 5 | 84.7% |
| ثقافة الخدمة | 5 | 71.4% |
| إدارة تغيير التنظيمي | 18 | 93.4% |
| إجمالي المتغيرات | 42 | 95.4% |

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج SPSS نسخة 20

يوضح الجدول أعلاه قيمة ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان والذي بلغ 95.4% وكون هذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية والبالغة 60%، وهذا يبين أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من ثبات يمكن الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الأول: وصف العينة.

يمكن وصف العينة من خلال خصائص الرئيسية والمتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وضعية الوظيفة، مدة الخبرة.

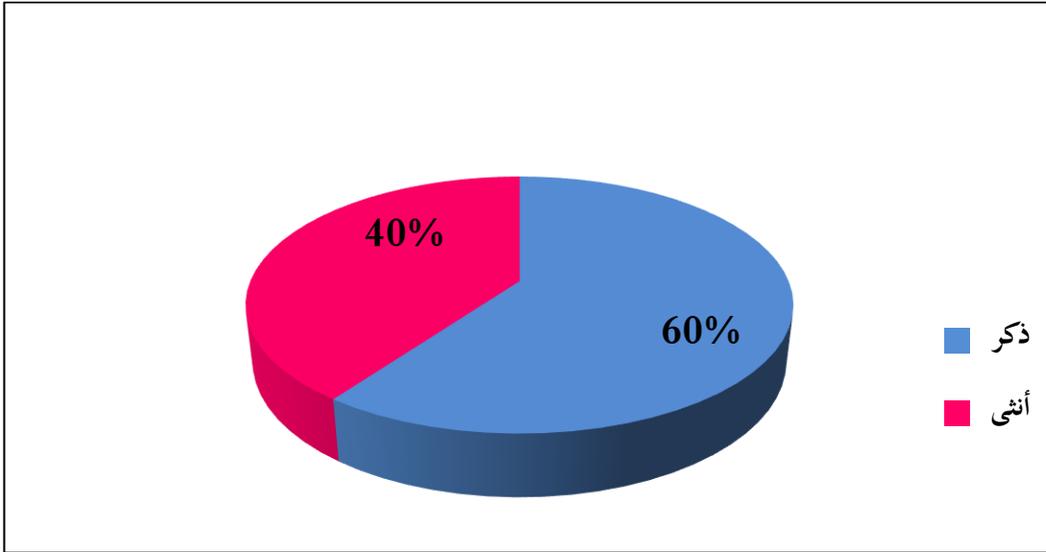
1. الجنس: تمثل الخاصية الأولى مفردات العين الخاصة بالجنس والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.

| النسبة | التكرار | البيان |
|--------|---------|---------|
| 60% | 18 | ذكر |
| 40% | 12 | أنثى |
| 100% | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS نسخة 20.

الشكل رقم (08): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول والشكل أعلاه، يتبين لنا أن 60% من مفردات العينة ذكور و40% من مفردات العينة إناث وبالتالي فإن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث بمعدل 20% بمعنى أنه يغلب على العينة المدروسة جنس الذكور.

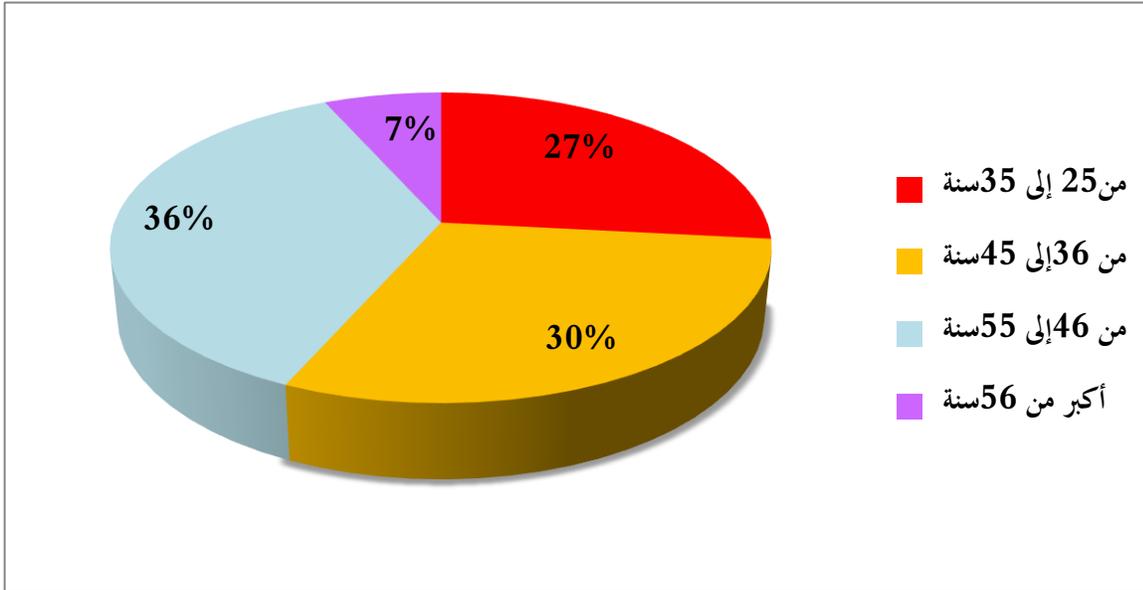
1. العمر: تمثل الخاصية الثانية مفردات العينة الخاصة بالعمر والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر.

| النسبة | التكرار | البيان |
|--------|---------|------------------|
| 26.7% | 8 | من 25 إلى 35 سنة |
| 30% | 9 | من 36 إلى 45 سنة |
| 36.7% | 11 | من 46 إلى 55 سنة |
| 6.7% | 2 | أكبر من 56 سنة |
| 100% | 30 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS نسخة 20

شكل رقم (09): توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن النسب متقاربة فأكثر نسبة هي 36.7% لأفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم من 46 إلى 55 سنة ثم تليها نسبة 30% لأفراد العينة الذين أعمارهم من 36 إلى 45 سنة ثم تليها نسبة 26.7 % 6.7% لأفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم على التوالي من 25 إلى 36 سنة و أكبر من 56 سنة ، وهذا راجع إلى أقدمية المؤسسة و أنها تعمل بكفاءة وخبرة.

1. المستوى التعليمي:

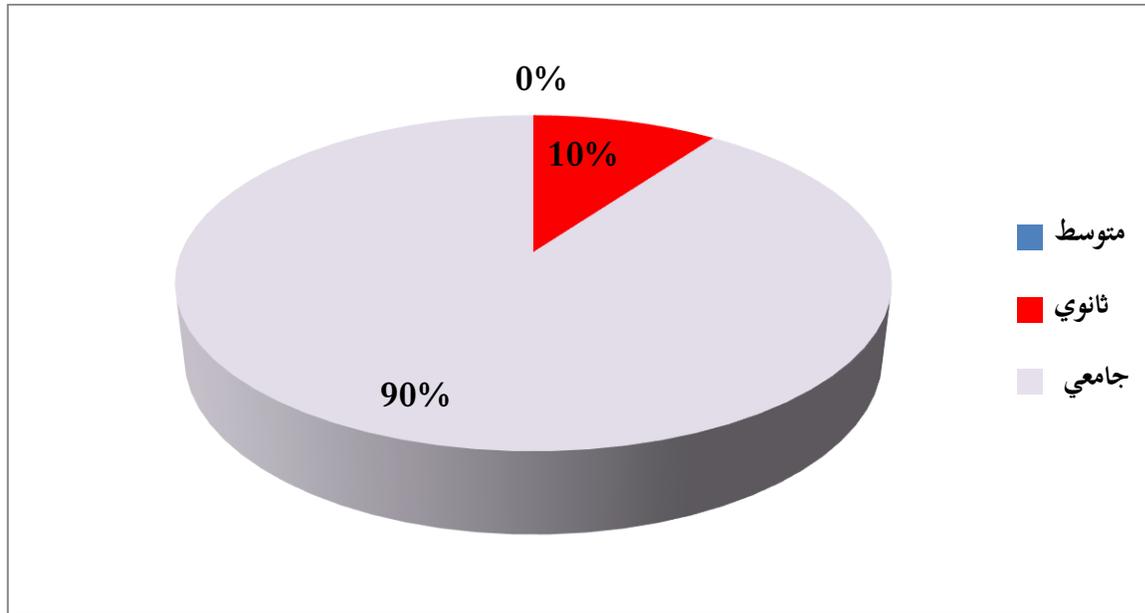
تمثل الخاصية الثالثة مفردات العينة الخاصة بالمستوى التعليمي الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): توزيع المفردات حسب المستوى متغير التعليمي.

| النسبة | التكرار | البيان |
|--------|---------|--------|
| 0% | 4 | متوسط |
| 10% | 3 | ثانوي |
| 90% | 27 | جامعي |
| 100% | 30 | مجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS نسخة 20

الشكل رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة كانت من نصيب أفراد العينة الجامعيين وهذا راجع إلى المؤسسة كونها تولي اهتماما كبيرا لهم بهدف تحسين خدماتها، ثم تليها نسبة 10% وكانت من نصيب أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي، أما فيما يخص المستوى المتوسط فهو معدوم.

1. الوضعية الوظيفية: تمثل الخاصية الرابعة مفردات العينة الخاصة بوضعية الوظيفية و الموضحة في الجدول

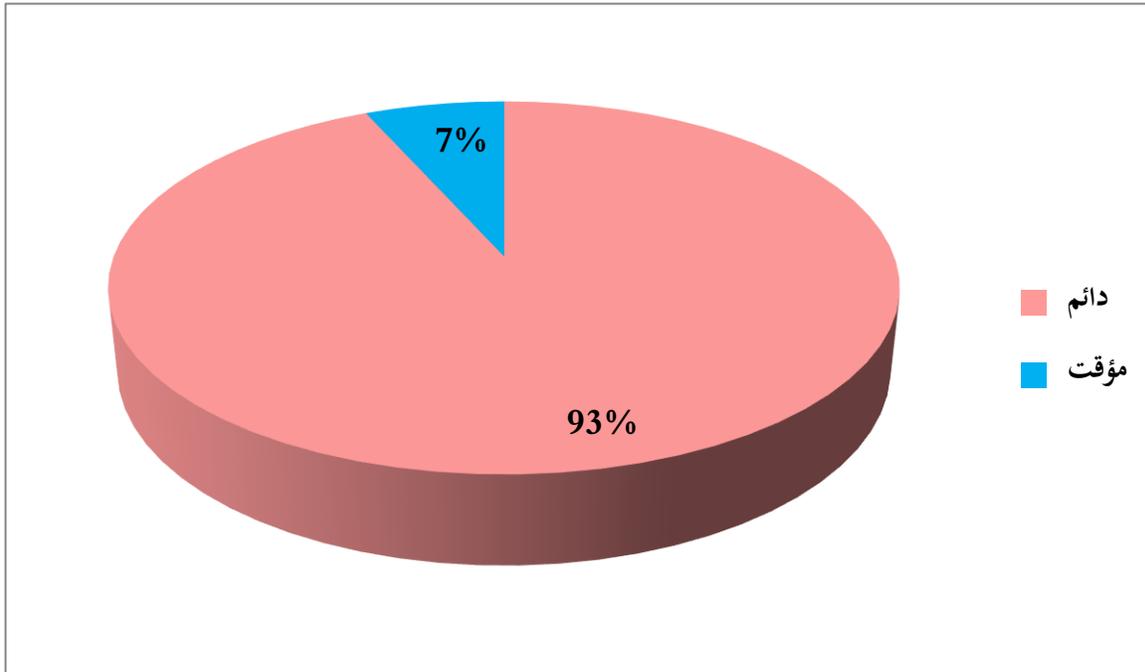
الموالي:

الجدول رقم (09): توزيع مفردات العينة حسب متغير الوضعية الوظيفية.

| بيان | تكرار | نسبة |
|-------|-------|--------|
| دائم | 28 | 93.3 % |
| مؤقت | 2 | 6.7 % |
| مجموع | 30 | 100 % |

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS نسخة 20

الشكل رقم (11): توزيع مفردات العينة حسب متغير الوضعية الوظيفية.



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة أفراد العينة الدائمين أكبر من نسبة أفراد العينة المؤقتين

حيث بلغت نسبتهما 93.3 % و 6.7 % على التوالي.

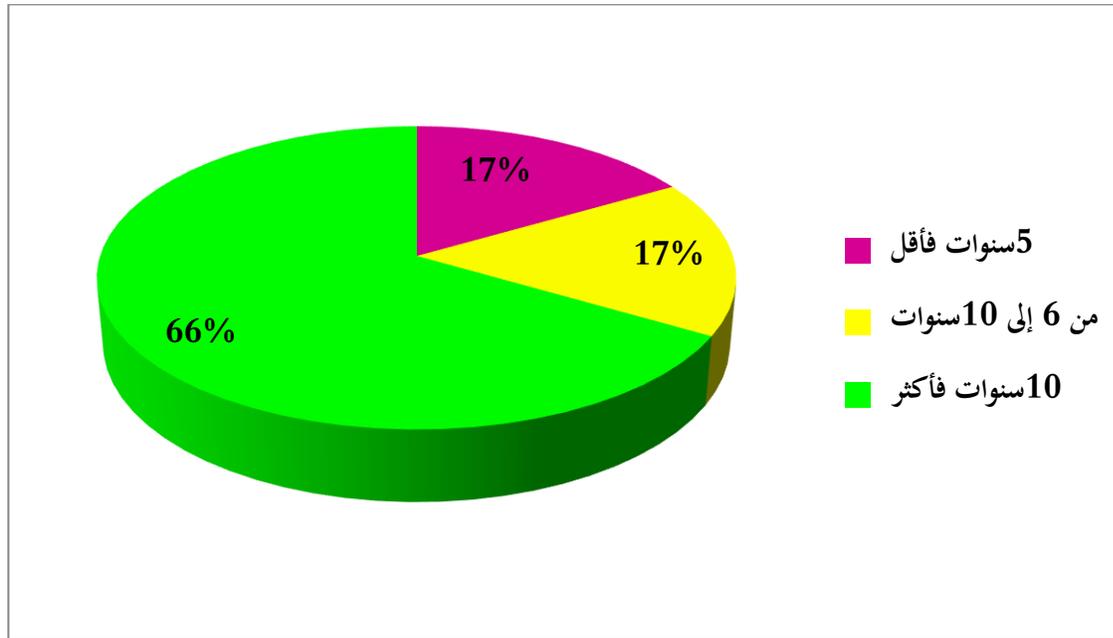
1. مدة الخبرة: تمثل الخاصية الخامسة مفردات العينة الخاصة بمدى الخبرة والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير مدة الخبرة.

| البيان | تكرار | نسبة |
|-------------------------|-------|-------|
| 5 سنوات فأقل | 5 | 16.7% |
| من 6 سنوات إلى 10 سنوات | 5 | 16.7% |
| من 10 سنوات فأكثر | 20 | 66.7% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS نسخة 20

الشكل رقم (12): توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال الجدول و الشكل أعلاه يلاحظ أن نسبة الموظفين الذين تتراوح مدة خبرتهم 10 سنوات فأكثر هي أعلى نسبة حيث بلغت 66.7%، كما نلاحظ تساوي نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات عملهم من 5 سنوات فأكثر و 6 سنوات إلى 10 سنوات ، وهذا يعني أن أغلبية المستجوبين لديهم سنوات طويلة من الخبرة.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

(1) التحليل الإحصائي:

تم تحديد درج موافقة أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة حسب مقياس ليكارت الخماسي كمايلي:

الجدول رقم (11): درجات الموافقة.

| درجة الموافقة | منخفضة جدا | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جدا |
|----------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| المتوسط المرجح | من 1 إلى | من 1.8 إلى | من 3.4 إلى | من 3.4 إلى | من 4.2 إلى 5 |
| | 1.79 | 2.59 | 3.39 | 4.19 | |

المصدر: من إعداد الطالبة.

❖ المتغير المستقل (إجراءات التسويق الداخلي):

فقد تم اعتماد 24 عبارة خاصة بخمسة إجراءات لتسويق الداخلي موجهة للفئة المدروسة، وقد

كانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات إجراءات التسويق الداخلي.

| العبارة | متوسط الحسابي | انحراف المعياري | رتبة | درجة الموافقة |
|---|---------------|-----------------|------|---------------|
| التدريب | 4.13 | 0.900 | 1 | عالية |
| 1. تضع الإدارة برامج تدريب للموظفين الجدد والقدامى. | 3.47 | 1.106 | 5 | عالية |
| 2. يغطي التدريب الجوانب التي يحتاج إليها العاملين. | 3.53 | 1.332 | 4 | عالية |
| 3. تقدم المنظمة دورات تدريبية دورية ومنتظمة. | | | | |

الفصل الثالث: دراسة حالة للشركة الوطنية للتأمين SAA

| | | | | | |
|--------|-----|-------|----------|---|---------|
| عالية | 2 | 1.017 | 4 | 4. تقوم الإدارة بتوفير الموارد الكافية من أجل تدريب العاملين. | |
| عالية | 3 | 1.037 | 3.60 | 5. يطلب من العاملين توظيف المهارات التي اكتسبوها من التدريب في أعمالهم. | |
| عالية | /// | 0.854 | 3.7 5 | متوسط الحسابي المرجح | |
| عالية | 3 | 1.278 | 3.43 | 1. تحرص الإدارة على معرفة آراء العاملين حول المشكلات المختلفة. | التمكين |
| عالية | 1 | 1.223 | 3.57 | 2. لديك الصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالي خدمة التأمين. | |
| عالية | 4 | 1.070 | 3.40 | 3. تتيح لك الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار. | |
| عالية | 2 | 1.225 | 3.50 | 4. تشجع الإدارة تقديم الآراء والمقترحات من قبل العاملين | |
| عالية | /// | 0.99 | 3.48 | المتوسط الحسابي المرجح | |
| متوسطة | 2 | 1.285 | 3.07 | 1. توفر المؤسسة بيئة محفزة للعاملين. | التحفيز |
| متوسطة | 1 | 1.311 | 3.27 | 2. في المؤسسة نظام التحفيز يشجعك على العمل. | |
| عالية | 5 | 1.279 | 2.87 | 3. تقدم المنظمة الحوافز بطريقة عادلة. | |
| متوسطة | 3 | 1.189 | 2.97 | 4. تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية. | |
| متوسطة | 4 | 1.213 | 2.90 | 5. يشجع نظام التحفيز الذي تتلقاه في بذل جهد متميز. | |

الفصل الثالث: دراسة حالة للشركة الوطنية للتأمين SAA

| | | | | | |
|--------|------|-------|-------|--|-----------------|
| متوسطة | /// | 0.998 | 3.013 | المتوسط الحسابي المرجح | |
| عالية | 1 | 0.950 | 3.83 | 1. تزود الإدارة الموظف بالمعلومات عن كيفية أداء عمله. | الاتصال الداخلي |
| عالية | 3 | 0.900 | 3.50 | 2. يتمتع الموظف بعلاقات جيدة مع الرؤساء. | |
| عالية | 2 | 1.299 | 3.63 | 3. الاتصال الداخلي يساهم في خلق التفاهم بين العاملين في المنظمة. | |
| متوسطة | 4 | 1.262 | 3.17 | 4. يوجد اتصال فعال بين طاقم العاملين. | |
| متوسطة | 5 | 1.137 | 3.13 | 5. تنتقل المعلومات بسلاسة عبر مختلف المستويات التنظيمية. | |
| عالية | /// | 0.883 | 3.45 | المتوسط الحسابي المرجح | |
| عالية | 1 | 1.048 | 3.93 | 1. توفر الإدارة معلومات كافية عن خدمات التأمين الجديدة. | ثقافة الخدمة |
| عالية | 2 | 1.137 | 3.87 | 2. تسعى الإدارة إلى ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق لخدمة الزبون. | |
| عالية | 4 | 1.291 | 3.70 | 3. تولي الإدارة اهتماما كبيرا بالعلاقات التفاعلية بين العاملين والزبائن. | |
| عالية | 5 | 1.331 | 3.57 | 4. تدرك الإدارة الدور المهم للعاملين في تحقيق جودة خدمة التأمين. | |
| عالية | 3 | 1.020 | 3.83 | 5. يسود التعاون بين العاملين في تقديم الخدمات لطالبي خدمة التأمين. | |
| عالية | //// | 0.800 | 3.78 | متوسط الحسابي المرجح | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss نسخة 20

الفصل الثالث: دراسة حالة للشركة الوطنية للتأمين SAA

يمثل الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات إجراءات التسويق الداخلي حيث تم ملاحظة مايلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لتدريب (3.75) وهذا يعني أنه ذو درجة عالية، وما يمكن ملاحظته هو أن كل متوسطات عبارات هذا العنصر ذات درجة عالية، وعليه يمكن القول أن المنظمة أولت اهتماما لهذا العنصر.

- بلغ المتوسط الحسابي لتمكين (3.48) وهو ذو درجة عالية وكانت متوسطات عبارته ذات درجة عالية، هذا يعني أن الموظفين راضين عن التمكين المتاح لهم في المنظمة.

- بلغ المتوسط الحسابي لتحفيز (3.01) وهو ذو درجة متوسطة وكانت أغلبية متوسطات عبارته متوسطة وهذا يعني أن الموظفين راضين نوعًا ما عن التحفيز المقدم لهم.

- بلغ المتوسط الحسابي للاتصال الداخلي (3.45) وهو ذو درجة متوسطة، حيث متوسطات عبارته تتراوح بين متوسطة وعالية هذا يعني أن الموظفين راضين عن الاتصال الداخلي في المنظمة.

- بلغ المتوسط الحسابي لثقافة الخدمة (3.78) وهو ذو درجة، حيث كانت جميع متوسطات هذا العنصر عالية الدرجة، وعليه يمكن القول أن الموظفين لديهم ثقافة خدمة واسعة. وعليه فإن أعلى متوسط حسابي كان لعبارات ثقافة الخدمة ثم يليه التدريب ثم التمكين ثم الاتصال الداخلي وأقل متوسط حسابي كان لعنصر التحفيز..

❖ المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي):

فقد تم اعتماد 18 عبارة موجهة الفئة المدروسة، وقد كانت النتائج كمايلي:

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات إدارة التغيير التنظيمي.

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|---|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1. تسعى الإدارة لإحداث التغيير وتشارك في تنفيذه. | 3.53. | 1.008 | 5 | عالية |
| 2. تساهم في إنجاح التغييرات ان كانت أهدافه واضحة. | 3.50 | 1.253 | 6 | عالية |
| 3. تقوم المنظمة بإقناع الموظفين بضرورة التغيير. | 3.40 | 1.221 | 9 | عالية |

الفصل الثالث: دراسة حالة للشركة الوطنية للتأمين SAA

| | | | | |
|--------|----|-------|------|---|
| متوسطة | 16 | 1.208 | 2.70 | 4. تقوم المنظمة باستشارة العاملين قبل تنفيذ عملية التغيير. |
| متوسطة | 18 | 1.179 | 2.70 | 5. تحرص المنظمة على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار. |
| متوسطة | 14 | 1.172 | 3.27 | 6. تتسم المنظمة بوجود اتصال جيد ودائم بين العاملين والمسؤولين. |
| عالية | 4 | 1.137 | 3.53 | 7. يستند العمل في المنظمة على استخدام التكنولوجيا المناسبة في عملية التغيير. |
| متوسطة | 17 | 1.129 | 2.97 | 8. تقدم المنظمة حوافز مادية ومعنوية لتحقيق لتغيير. |
| متوسطة | 13 | 1.202 | 3.27 | 9. يتم تنسيق الخطط والأنشطة بما يخدم حاجة التغيير. |
| متوسطة | 15 | 1.159 | 3.03 | 10. يناقش المدراء خطط التغيير مع كافة العاملين. |
| عالية | 1 | 1.070 | 3.60 | 11. البرامج التدريبية المعتمدة أدت إلى تحسين أدائك. |
| عالية | 2 | 0.932 | 3.60 | 12. تساهم البرامج المقدمة في تمكين العاملين على تقديم أفضل ما لديهم. |
| عالية | 7 | 1.106 | 3.47 | 13. تشجع الإدارة الموظفين لتقديم أفكارهم والتعبير عن آرائهم تجاه برامج التغيير. |
| عالية | 10 | 1.073 | 3.43 | 14. تهتم الإدارة بتعزيز علاقات العمل والاحترام فيما بين الموظفين ورؤسائهم. |
| عالية | 8 | 0.675 | 3.40 | 15. تعمل إدارة المنظمة على توسيع فرص المشاركة الموظفين في إعداد خطط التغيير. |

الفصل الثالث: دراسة حالة للشركة الوطنية للتأمين SAA

| | | | | |
|--------|----|-------|------|--|
| متوسطة | 12 | 0.887 | 3.20 | 16. تقوم المنظمة بتحفيز الموظفين لتبني عملية التغيير. |
| متوسطة | 11 | 1.028 | 3.33 | 17. توفر الإدارة المناخ المناسب الذي يمكن الموظفين من تنفيذ عمليات التغيير بشكل جماعي. |
| عالية | 3 | 0.971 | 3.57 | 18. تسهل عملية التغيير الاتصال بين الموظفين. |
| | | 0.759 | 3.29 | المتوسط الحسابي المرجح. |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss نسخة 20

يبين الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات إدارة التغيير التنظيمي، ودرجة متوسطاتها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإدارة التغيير التنظيمي (3.29) وهو ذو درجة متوسطة، بينما كانت متوسطات عباراته تتراوح بين الدرجة المتوسطة والدرجة العالية.

(2) اختبار فرضيات الدراسة.

أ. الفرضية الرئيسية.

لمعرفة تأثير إجراءات التسويق الداخلي على إدارة التغيير التنظيمي للموظفين العاملين في وكالات قالمة للمؤسسة الوطنية للتأمين SAA، تم اختبار الفرضية الرئيسية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإجراءات التسويق الداخلي على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لإجراءات التسويق الداخلي على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

للتأكد من صحة الفرضية نستخدم:

معامل الارتباط الخطي:

الجدول رقم (14): الارتباط الخطي للفرضية الرئيسية

| Récapitulatif des modèles ^b | | | | | |
|--|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Variation de R-deux |
| | | | | | |
| 1 | ,723 ^a | ,523 | ,506 | ,53331 | ,523 |

a. Prédicteurs : (Constante), X
b. Variable dépendante : Y

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج spss نسخة 20

نلاحظ وجود ارتباط قوي بين إجراءات التسويق الداخلي وإدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة، حيث بلغ معامل الارتباط 72%، أما معامل التحديد فقد بلغ 52%، هذا يعني أن 52% من التغيرات الحاصلة في إدارة التغيير التنظيمي تعزى إلى إجراء أو أكثر من إجراءات التسويق الداخلي، والباقي (48%) يرجع إلى عوامل أخرى خارج النموذج. هذا يدل على التأثير القوي لإجراءات التسويق الداخلي على إدارة التغيير التنظيمي.

✓ تحليل التباين:

الجدول رقم (15): تحليل التباين للفرضية الرئيسية

| ANOVA ^a | | | | | |
|--------------------|------------------|-----|-------------|------|-------------------|
| Modèle | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Régression | 8,725 | 1 | 8,725 | 30,6 | ,000 ^b |

الفصل الثالث: دراسة حالة للشركة الوطنية للتأمين SAA

| | | | | | | |
|--|----------------|--------|----|------|--|--|
| | Résidus | 7,964 | 28 | ,284 | | |
| | Total | 16,688 | 29 | | | |
| a. Variable dépendante : Y | | | | | | |
| b. Prédicteurs : (Constante), X | | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائج SPSS نسخة 20

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن مجموع التباين للمتغير التابع يبلغ (16.69) وهذا التباين له مصدرين، المتغير المستقل المتمثل في إجراءات التسويق الداخلي وقيمته (8.73)، والمصدر الثاني فه متمثل في البواقي وقيمته (7.96) وهذا ما يظهر جليا أن هنالك تأثير قوي نوعا ما للمتغير المستقل (إجراءات التسويق الداخلي) على المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي) بإضافة إلى أن هذا التأثير دال احصائيا (0.05 أكبر من 0.00) وهذا ما يستلزم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية. أي أن هنالك تأثير موجب دال احصائي لإجراءات التسويق الداخلي على إدارة التغيير التنظيمي.

✓ معاملات النموذج:

✓ الجدول رقم (16) معاملات النموذج للفرضية الرئيسية

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,541 | ,506 | | 1,070 | ,294 |
| | X | ,787 | ,142 | ,723 | 5,538 | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss نسخة 20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه معامل x الذي قيمته (0.54) و يمثل درجة التغيير في المتغير Y بدرجة واحدة معناه إذا تغيرت إجراءات التسويق الداخلي بدرجة واحدة فإن إدارة التغيير التنظيمي تتغير بما قيمته (0.54)، كما يتضح أن هنالك تأثير طردي أو موجب لإجراءات التسويق الداخلي على إدارة التغيير التنظيمي

نظرا لأن إشارة هذا المعامل موجبة ، كما يتضح أن مستوى الدلالة (0.00) هو أقل من المستوى المفترض (0.05) ويعني أنه دال إحصائيا ، مما يستلزم أن هنالك تأثير موجب دال احصائيا لإجراءات التسويق الداخلي على إدارة التغيير التنظيمي.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير إدارة التغيير التنظيمي ومتغير إجراءات التسويق الداخلي:

$$x \cdot 0.79 + 0.54 = y$$

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكننا القول إننا نقبل الفرضية **H1** ونرفض **H0**.

اي نقبل الفرضية التالية:

H1 : يوجد تأثير لإجراءات التسويق الداخلي على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

ب. الفرضيات الفرعية:

ويمكن صياغتهم كما يلي:

الفرضية الأولى:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لنظام التدريب على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل

الدراسة.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لنظام التدريب على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل

الدراسة.

✓ نموذج الارتباط الخطي:

الجدول رقم (17): الارتباط الخطي للفرضية الأولى

| Récapitulatif des modèles ^b | | | | | |
|--|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Variation de R-deux |
| | | | | | |
| 1 | ,287 ^a | ,082 | ,050 | ,73955 | ,082 |
| a. Prédicteurs : (Constante), X1 | | | | | |
| b. Variable dépendante : Y | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة الاعتماد على نتائج spss نسخة 20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بلغ (0.29) ، ودل هذا على وجود ارتباط ضعيف بين التدريب و إدارة التغيير التنظيمي، أما معامل التحديد فقط بلغ (8%) ، هذا يعني أن (8%) من التغيرات الحاصلة في إدارة التغيير التنظيمي سببها عنصر التدريب، و ما نسبته (92%) يعود إلى عوامل أخرى ، وهذا يدل على تأثير ضعيف لتدريب على إجراءات التسويق الداخلي.

✓ تحليل التباين:

الجدول رقم (18): تحليل التباين للفرضية الأولى

| ANOVA ^a | | | | | |
|----------------------------------|------------------|-----|-------------|------|-------------------|
| Modèle | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Régression | 1,374 | 1 | 1,374 | 2,51 | ,124 ^b |
| Résidus | 15,314 | 28 | ,547 | | |
| Total | 16,688 | 29 | | | |
| a. Variable dépendante : Y | | | | | |
| b. Prédicteurs : (Constante), X1 | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss . نسخة 20

الفصل الثالث: دراسة حالة للشركة الوطنية للتأمين SAA

يتبين من خلال الجدول أن مجموع التباين للمتغير التابع بلغت (16.67) وهذا التباين له مصدرين، المتغير المستقل المتمثل في التدريب وقيمته (1.37) والمصدر الثاني يتمثل في البواقي وقيمته (15.31) وما يبين أنه يوجد تأثير ضعيف للمتغير المستقل (التدريب) على المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي) وهذا التأثير غير دال إحصائياً ($0.05 < sig$). وهذا ما يستوجب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

✓ معاملات النموذج

الجدول رقم (19): معاملات النموذج للفرضية الاولى

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2,338 | ,617 | | 3,791 | ,001 |
| | X1 | ,255 | ,161 | ,287 | 1,585 | ,124 |

a. Variable dépendante : Y

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS. نسخة 20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل X الذي قيمته (0.16) ويمثل درجة التغيير المتغير Y بدرجة واحدة هذا يعني أنه إذا تغير التدريب بدرجة واحدة فإن إدارة تغيير تتغير بما قيمته (0.16)، كما يتضح أن مستوى الدلالة في الجدول (0.124) هو أكبر من المستوى المفترض (0.05) هذا يعني أنه ليس دال إحصائياً، فإن لا يوجد تأثير لهذا العنصر على إدارة التغيير التنظيمي وبالتالي نقبل الفرضية H0 ونرفض H1.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير إدارة التغيير التنظيمي ومتغير التدريب:

$$0.26x1+2.39=y$$

الفرضية الثانية:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لنظام التمكين على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل

الدراسة.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لنظام التمكين على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل

الدراسة.

• معامل الارتباط الخطي:

الجدول رقم (20): الارتباط الخطي للفرضية الثانية

| Récapitulatif des modèles ^b | | | | | |
|--|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Variation de R-deux |
| 1 | ,465 ^a | ,216 | ,188 | ,68346 | ,216 |

a. Prédicteurs : (Constante), X2
b. Variable dépendante : Y

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج نسخة SPSS.20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بلغ (0.47)، ودل هذا على وجود ارتباط متوسط بين التمكين وإدارة التغيير التنظيمي، أما معامل التحديد فقد بلغ (22%)، هذا يعني أن (22%) من التغيرات الحاصلة في إدارة التغيير التنظيمي سببها عنصر التمكين، وما نسبته (78%) يعود إلى عوامل أخرى، وهذا يدل على التأثير الضعيف للتمكين على إجراءات التسويق الداخلي.

تحليل التباين:

الجدول رقم (21): تحليل التباين للفرضية الثانية

| ANOVA ^a | | | | | |
|--------------------|------------------|-----|-------------|------|-------------------|
| Modèle | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Régression | 3,609 | 1 | 3,609 | 7,72 | ,010 ^b |
| Résidus | 13,079 | 28 | ,467 | | |
| | | | | | |

الفصل الثالث: دراسة حالة للشركة الوطنية للتأمين SAA

| | | | | | |
|---|--------------|---------------|-----------|--|--|
| | Total | 16,688 | 29 | | |
| a. Variable dépendante : Y | | | | | |
| b. Prédicteurs : (Constante), X2 | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على spss نسخة 20

يتبين من خلال الجدول أن مجموع التباين للتغيير التابع بلغت (16.69) وهذا التباين له مصدرين، المتغير المستقل المتمثل في التمكين وقيمه (3.61) والمصدر الثاني يتمثل في البواقي وقيمه (13.08) و ما يبين أنه يوجد تأثير ضعيف للمتغير المستقل (التمكين) على المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي) وهذا التأثير غير دال إحصائيا ($0.05 < sig$). وهذا ما يستوجب قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

✓ معاملات النموذج

الجدول رقم (22): معاملات النموذج للفرضية الثانية

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,986 | ,486 | | 4,085 | ,000 |
| | X2 | ,376 | ,135 | ,465 | 2,780 | ,010 |

a. Variable dépendante : Y

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss نسخة 20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل X الذي قيمته (0.14) ويمثل درجة تغيير المتغير Y بدرجة واحدة هذا يعني أنه إذا تغير التمكين بدرجة واحدة فإن إدارة تغيير تتغير بما قيمته (0.14)، كما يتضح أن مستوى الدلالة في الجدول (0.10) هو أكبر من المستوى دلالة (0.05) هذا يعني أنه ليس دال إحصائيا، بالتالي لا تأثير لهذا العنصر على إدارة التغيير التنظيمي وبالتالي نقبل الفرضية H0 و نرفض H1.

والمعادلة التالي توضح العلاقة بين متغير إدارة التغيير التنظيمي ومتغير التمكين:

$$0.38x2+1.99=y$$

الفرضية الثالثة:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لنظام التحفيز على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لنظام التحفيز على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

معامل الارتباط الخطي:

الجدول رقم (23): الارتباط الخطي للفرضية الثالثة

| Récapitulatif des modèles ^b | | | | | |
|--|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Variation de R-deux |
| | | | | | |
| 1 | ,759 ^a | ,577 | ,562 | ,50224 | ,577 |
| a. Prédicteurs : (Constante), X3 | | | | | |
| b. Variable dépendante : Y | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS نسخة 20.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بلغ (0.76)، ودل هذا على وجود ارتباط قوي بين التحفيز وإدارة التغيير التنظيمي، أما معامل التحديد فقد بلغ (58%)، هذا يعني أن (58%) من التغيرات الحاصلة في إدارة التغيير التنظيمي سببها عنصر التحفز، وما نسبته (42%) يعود إلى عوامل أخرى، وهذا يدل على وجود تأثير جيد لتحفيز على إدارة التغيير التنظيمي.

✓ تحليل التباين:

الجدول رقم (24): تحليل التباين للفرضية الثالثة

| ANOVA ^a | | | | | |
|----------------------------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Modèle | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Régression | 9,626 | 1 | 9,626 | 38,15 | ,000 ^b |
| Résidus | 7,063 | 28 | ,252 | | |
| Total | 16,688 | 29 | | | |
| a. Variable dépendante : Y | | | | | |
| b. Prédicteurs : (Constante), X3 | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS نسخة 20

الفصل الثالث: دراسة حالة للشركة الوطنية للتأمين SAA

يتبين من خلال الجدول أن مجموع التباين للمتغير التابع بلغت (16.69) وهذا التباين له مصدرين، المتغير المستقل المتمثل في التحفيز وقيمته (9.63) والمصدر الثاني يتمثل في البواقي وقيمته (7.06) وهذا ما يبين أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل (التحفيز) على المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي) و(Sig<0.05). وهذا ما يستلزم على أنه دال احصائيا، وهذا ما يستوجب قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

✓ معاملات النموذج:

الجدول رقم (25): معاملات النموذج

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,552 | ,296 | | 5,241 | ,000 |
| | X3 | ,577 | ,093 | ,759 | 6,177 | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS نسخة 20.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل x الذي قيمته (0.93) ويمثل درجة التغيير المتغير y بدرجة واحدة هذا يعني أنه إذا تغير التحفيز بدرجة واحدة فإن إدارة تغيير تتغير بما قيمته (0.93)، كما يتضح أن مستوى الدلالة في الجدول (0.10) هو أكبر من المستوى المفترض (0.05) هذا يعني أنه ليس دال إحصائيا، فإنه لا يوجد تأثير لهذا العنصر على إدارة التغيير التنظيمي وبالتالي نقبل الفرضية H0 و نرفض H1.

والمعادلة التالي توضح العلاقة بين متغير إدارة التغيير التنظيمي ومتغير تحفيز:

$$x3 \ 0.56+1.55 =y$$

الفرضية الرابعة:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لنظام الاتصال الداخلي على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة

محل الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة للشركة الوطنية للتأمين SAA

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لنظام الاتصال الداخلي على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة

محل الدراسة.

✓ نموذج الارتباط الخطي:

الجدول رقم (26): الارتباط الخطي للفرضية الرابعة

| Récapitulatif des modèles ^b | | | | | |
|--|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Variation de R-deux |
| 1 | ,613 ^a | ,375 | ,353 | ,61011 | ,375 |
| a. Prédicteurs : (Constante), X4 | | | | | |
| b. Variable dépendante : Y | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS نسخة 20.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بلغ (0.61)، ودل هذا على وجود ارتباط قوي بين الاتصال الداخلي وإدارة التغيير التنظيمي، أما معامل التحديد فقد بلغ (36%)، هذا يعني أن (36%) من التغيرات الحاصلة في إدارة التغيير التنظيمي سببها عنصر الاتصال الداخلي، وما نسبته (64%) يعود إلى عوامل أخرى، وهذا يدل على وجود التأثير جيد للاتصال الداخلي على إدارة التغيير التنظيمي.

✓ تحليل التباين:

الجدول رقم (27): تحليل التباين للفرضية الرابعة

| ANOVA ^a | | | | | |
|----------------------------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Modèle | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Régression | 6,266 | 1 | 6,266 | 16,83 | ,000 ^b |
| Résidus | 10,423 | 28 | ,372 | | |
| Total | 16,688 | 29 | | | |
| a. Variable dépendante : Y | | | | | |
| b. Prédicteurs : (Constante), X4 | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS نسخة 20.

الفصل الثالث: دراسة حالة للشركة الوطنية للتأمين SAA

يتبين من خلال الجدول أن مجموع التباين للتغيير التابع بلغت (16.69) وهذا التباين له مصدرين، المتغير المستقل المتمثل في الاتصال الداخلي وقيمته (9.63) والمصدر الثاني يتمثل في البواقي وقيمته (7.06) وهذا ما يبين أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل (الاتصال الداخلي) على المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي) و($Sig < 0.05$). بإضافة على أنه دال احصائيا، وهذا ما يستوجب قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

✓ معاملات النموذج:

الجدول رقم (28): معاملات النموذج.

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,475 | ,457 | | 3,231 | ,003 |
| | X4 | ,526 | ,128 | ,613 | 4,103 | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS نسخة 20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل X الذي قيمته (0.13) ويمثل درجة التغيير المتغير Y بدرجة واحدة هذا يعني أنه إذا تغير الاتصال الداخلي بدرجة واحدة فإن إدارة تغيير تتغير بما قيمته (0.13)، كما يتضح أن مستوى الدلالة في الجدول (0.00) هو أصغر من المستوى المفترض (0.05) هذا يعني أنه دال إحصائيا، معناه يوجد تأثير لهذا العنصر على إدارة التغيير التنظيمي وبالتالي نقبل الفرضية H1 و نرفض H0.

والمعادلة التالي توضح العلاقة بين متغير إدارة التغيير التنظيمي ومتغير التمكين:

$$x4 0.53+1.46 =y$$

الفرضية الخامسة:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لنظام ثقافة الخدمة على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل

الدراسة.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لنظام ثقافة الخدمة على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل

الدراسة.

✓ نموذج الارتباط الخطي:

الجدول رقم (29): الارتباط الخطي للفرضية الخامسة

| Récapitulatif des modèles ^b | | | | | |
|--|---|--------|---------------|---------------------------------|---------------------|
| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Variation de R-deux |
| | | | | | 1 |

a. Prédicteurs : (Constante), X5
b. Variable dépendante : Y

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS. نسخة 20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بلغ (0.66)، ودل هذا على وجود ارتباط قوي بين ثقافة الخدمة وإدارة التغيير التنظيمي، أما معامل التحديد فقد بلغ (43%)، هذا يعني أن (43%) من التغيرات الحاصلة في إدارة التغيير التنظيمي سببها عنصر ثقافة الخدمة، وما نسبته (57%) يعود إلى عوامل أخرى، وهذا يدل على وجود التأثير جيد للاتصال الداخلي على إدارة التغيير التنظيمي.

✓ تحليل التباين:

الجدول رقم (30): تحليل التباين للفرضية الخامسة

| ANOVA ^a | | | | | |
|---|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Modèle | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| Régression | 7,164 | 1 | 7,164 | 2,106 | ,000 ^b |
| Résidus | 9,524 | 28 | ,340 | | |
| Total | 16,688 | 29 | | | |
| a. Variable dépendante : Y | | | | | |
| b. Prédicteurs : (Constante), X5 | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss نسخة 20

يتبين من خلال الجدول أن مجموع التباين للتغيير التابع بلغت (16.69) وهذا التباين له مصدرين، المتغير المستقل المتمثل في ثقافة الخدمة وقيمته (7.16) والمصدر الثاني يتمثل في البواقي وقيمته (9.2252) وهذا ما يبين أنه يوجد تأثير للمتغير المستقل (ثقافة الخدمة) على المتغير التابع (إدارة التغيير التنظيمي) و(Sig<0.05). هذا يعني أنه دال احصائياً، وهذا ما يستوجب قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية.

✓ معاملات النموذج

الجدول رقم (31): معاملات النموذج للفرضية الخامسة

| Coefficients ^a | | | | | | |
|---------------------------|-------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,945 | ,522 | | 1,810 | ,081 |
| | X5 | ,621 | ,135 | ,655 | 4,589 | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS نسخة 20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل X الذي قيمته (0.14) ويمثل درجة التغيير المتغير Y بدرجة واحدة هذا يعني أنه إذا تغيرت ثقافة الخدمة بدرجة واحدة فإن إدارة تغيير تتغير بما قيمته (0.14)، كما يتضح أن مستوى الدلالة في الجدول (0.00) هو أصغر من المستوى المقترض (0.05) هذا يعني أنه دال إحصائياً، معناه يوجد تأثير ت لهذا العنصر على إدارة التغيير التنظيمي وبالتالي نقبل الفرضية H1 و نرفض H0.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير إدارة التغيير التنظيمي ومتغير الثقافة الخدمة:

$$x5 \ 0.62+0.95=y$$

خلاصة الفصل:

تمكنا من خلال دراستنا الميدانية من التأكد من تأثير إجراءات التسويق الداخلي على إدارة التغيير التنظيمي لموظفي وكالات قائمة التابعة للمؤسسة الوطنية للتأمين SAA، حيث تم التعرف على المنظمة بصفة عامة، كما قمنا بإجراءات التحليل والدراسة لنتائج الاستبيان بهدف معرفة ما إذا كانت إجراءات التسويق كآلية لإدارة التغيير التنظيمي وكانت نتائج الاستبيان كما يلي:

- لا يوجد تأثير لكل من التدريب والتمكين والتحفيز على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، العناصر ذلك لأن المنظمة لا تولي اهتماما لهذه العناصر رغم أهميتها.
- يوجد تأثير لكل من الاتصال الداخلي وثقافة الخدمة على إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ذلك لأن المؤسسة أعطت اهتماما لهذه العناصر مما جعلها تساهم في إحداث التغيير.

خاتمة

خاتمة عامة

يمكننا القول في النهاية أن إجراءات التسويق الداخلي تلعب دورا هاما في إحداث التغيير داخل المؤسسة، وتعتبر هذه الإجراءات مهمة جدا في تطوير وتحسين الخدمات المقدمة و تحقيق و رغبات الزبائن انطلاقا من تحقيق حاجات و رغبات الموظفين، والاهتمام بالموظفين يعد أهم ما يشغل إدارات العالم بأكمله، ويعود هذا كون أن العنصر البشري هو الأهم في عملية الانتاج، فتعمل المنظمات على الاستفادة من هذا العنصر بأقصى درجة ممكنة مما يعود هذا الأخير بالأفضل على إدارة التغيير التنظيمي و المنظمة ككل بحيث يحقق أهداف المؤسسة ويضمن لها البقاء و الاستمرار.

وفيما يلي سنعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة وتقديم الاقتراحات:

النتائج:

انطلاقا من تحليل وتفسير البيانات تم التوصل في الدراسة إلى نتائج التالية:

- بينت الدراسة أن أغلبية المستجوبين من الذكور حيث بلغت نسبتهم (60%) أما بالنسبة للإناث (40%).

- بينت الدراسة أن الفئتين ما بين (46 إلى 55) ومن (25 إلى 35) من أعلى النسب بنسبة (36.7%) و(26.7%) مقارنة بالفئات العمرية الأخرى هذا يدل على أن موظفي المنظمة ليسوا من فئة الشباب.

- بينت الدراسة أن أغلبية المستجوبين من ذوي المستوى الجامعي.

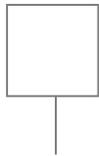
- بينت الدراسة أن أغلبية الموظفين دائمين في مناصبهم.

- بينت الدراسة أن المستجوبين الذين تتراوح سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات (16.75%) وهي نسبة أقل مقارنة مع المستجوبين آخرين، حيث كانت أعلى نسبة لفئة أكثر من 10 سنوات وبالتالي فإن معظم موظفي المنظمة خبرتهم من 10 سنوات فأكثر.

- بينت الدراسة أن إجراءات التسويق الداخلي المتمثلة في الاتصال الداخلي وثقافة الخدمة تؤثر

بشكل كبير في إدارة التغيير التنظيمي.

- بينت الدراسة أن مؤسسة التأمين saa تمتلك إجراءات التسويق الداخلي بصفة نسبية.



خاتمة عامة

- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لكل من الاتصال الداخلي ثقافة الخدمة على إدارة التغيير

التنظيمي.

التوصيات:

- ضرورة الاهتمام العنصر البشري وتوفير نظام تدريب مناسب يساعده على تطوير قدراته

ومهاراته.

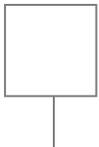
- توفير نظام الحوافز للموظفين حتى يتمكنوا من احداث ما هو مطلوب منهم داخل المؤسسة.

- إتاحة وتوفير الفرص للموظفين لإبداء وتعبير آرائهم ومقترحاتهم وإشراكهم في قرارات المتعلقة

بالمؤسسة.

- يجب على المنظمة أن تهتم أكثر بنظام الاتصال ونظام ثقافة الخدمة حتى يتسنى لها تحقيق ما

تصبوا إليه.



قائمة

المراجع

قائمة المصادر باللغة العربية:

الكتب:

1. حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر.
2. ربحي مصطفى عليان، إدارة التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
3. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، دار الكنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
4. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
5. محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
6. محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، اسكندرية، مصر، 1992.
7. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، طبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2005.
8. وسيم اسماعيل الهاييل، الهندرة وإدارة التغيير، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، العين، الإمارات، 2018.
9. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.

المجلات:

1. سامية خبيزي، مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 01، فيفري 2020، تسمسيلت، الجزائر.
2. سيد هارون جمعة، استراتيجيات إدارة التغيير وأثرها على الأداء الوظيفي الجامعي . دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2019/12/17.

3. نبيل حليلو، عريف عبد الرزاق، التسويق الداخلي للمورد البشري، مجلة الباحث، الجزائر: العدد 33، مارس 2018.

الرسائل والأطروحات:

1. أعراب عمورات، دور التسويق الداخلي في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات البنكية . دراسة مقارنة بين بعض البنوك الجزائرية والأجنبية في السوق الجزائرية .، دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية علوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
2. إياد فنحي العالول، أثرالتسويق الداخلي عل الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة جوال في قطاع غزة، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
3. . بسمة بن عبدة، منال عفيفي، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية . دراسة حالة مستشفى حكيم عقبي .، مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم لتسيير، جامعة 08 ماي1945، قالمة، الجزائر، 2019-2020.
4. . توفيق كرمية، تمكين العاملين . دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان .، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ن جامعة الجزائر، الجزائر، . 2007 - 2008.
5. حاتم سماتي، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجه نظر الأساتذة الجامعيين، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2017-2018.
6. خليل أحمد خضر خليل، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي والعوامل المؤثرة عليها في المؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2003.

7. رائد ضيف الله شوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، أطروحة ماجستير، كلية إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010.
8. سارة عمرون، التسويق الداخلي كمدخل لإدارة التغيير في المؤسسات الخدمية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة عباس فرحات - سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2015-2016.
9. عادل بوعزيز، حسام عثمانية، تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018-2019.
10. عبد الفتاح علاوي، أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة شركة " سونلغاز " - وحدة الأغواط، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012-2013.
11. عبلة خنيو، بشرى بلحمير، تمكين العاملين والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة ميدانية بالشركة ميدانية الإفريقية للزجاج .، مذكرة ماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة يحيى الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2018-2019.
12. عطا الله عزات أبوعود، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة - قطاع غزة، أطروحة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2014.
13. لبنى جتيري، تأثير التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر 2010-2011.
14. مسعودة شريفني، إدارة التغيير التنظيمي ودورها في ترسيخ مبادئ وأسس المنظمة المتعلمة دراسة حالة منظمة جنرال الكتريك " عملاق التكنولوجيا العالمي"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015-2016.

15. ناصر الدين بن احسن، تكامل أنشطة التسويق الداخلي و إدارة جودة الخدمات و أثره عل رضا الزبون دراسة ميدانية لمجموعة المؤسسات الخدمية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التسير والعلوم التجارية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015. 2016.
16. وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي "دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2015 . 2016.

الملاحق

الملحق رقم (01):

استبيان بحث

أخي المجيب / أختي المجيبة.

يقوم الباحث في هذه الدراسة بإجراء دراسة بعنوان " إجراءات التسويق الداخلي كآلية لإدارة التغيير التنظيمي " لذا يسعدني مساهمتكم في تعبئة فقرات هذه الاستمارة، علماً أنه سيتم التعامل بسرية تامة مع البيانات المتحصل عليها ولأغراض البحث العلمي فقط.

المعلومات العامة

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. العمر

من 25 إلى من 36 إلى من 46 إلى أكبر من 56

3. المستوى التعليمي

متوسط ثان جامعي

4. وضعية الوظيفة

دائم مؤقت

5. مدة الخبرة :

5 سنوات فأكثر 6 سنوات إلى 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

لمحور الأول: إجراءات التسويق الداخلي

| العبارة | | | | | رقم |
|-----------------|-------|-------|----|-------|---|
| موافق | تماما | محايد | لا | أوافق | لا |
| موافق | تماما | محايد | لا | أوافق | تماما |
| التدريب | | | | | |
| | | | | | <p>تضع الإدارة برامج تدريب للموظفين الجدد والقدامى. يغطي التدريب الجوانب التي يحتاج إليها العاملين. تقدم المنظمة دورات تدريبية دورية ومنتظمة. تقوم الإدارة بتوفير الموارد الكافية من أجل تدريب العاملين. يطلب من العاملين توظيف المهارات التي اكتسبوها من التدريب في أعمالهم.</p> |
| التمكين. | | | | | |
| | | | | | <p>تحرص الإدارة على معرفة آراء العاملين حول المشكلات المختلفة. لديك الصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبي خدمة التأمين. تتيح لك الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار. تشجع الإدارة تقديم الآراء والمقترحات من قبل العاملين.</p> |
| التحفيز | | | | | |

| | | | | | |
|------------------------|--|--|--|--|--|
| | | | | | <p>توفر المؤسسة بيئة محفزة للعاملين.</p> <p>في المؤسسة نظام التحفيز يشجعك على العمل.</p> <p>تقدم المنظمة الحوافز بطريقة عادلة.</p> <p>تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية.</p> <p>يشجع نظام التحفيز الذي تتلقاه في بذل جهد متميز.</p> |
| الاتصال الداخلي | | | | | |
| | | | | | <p>تزود الإدارة الموظف بالمعلومات عن كيفية أداء عمله.</p> <p>يتمتع الموظف بعلاقات جيدة مع الرؤساء.</p> <p>الاتصال الداخلي يساهم في خلق التفاهم بين العاملين في المنظمة.</p> <p>يوجد اتصال فعال بين طاقم العاملين.</p> <p>تنتقل المعلومات بسلاسة عبر مختلف المستويات التنظيمية.</p> |
| ثقافة الخدمة | | | | | |
| | | | | | <p>توفر الإدارة معلومات كافية عن خدمات التأمين الجديدة.</p> <p>تسعى الإدارة إلى ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق لخدمة الزبون.</p> <p>تولي الإدارة اهتماما كبيرا بالعلاقات التفاعلية بين العاملين والزبائن.</p> <p>تدرك الإدارة الدور المهم للعاملين في تحقيق جودة خدمة التأمين.</p> <p>يسود التعاون بين العاملين في تقديم الخدمات لطالبي خدمة التأمين.</p> |

المحور الثاني: إدارة التغيير التنظيمي.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|
| | | | | <p>تسعى الإدارة لإحداث التغيير وتشارك في تنفيذه.</p> <p>تساهم في إنجاح التغييرات ان كانت أهدافه واضحة.</p> <p>تقوم المنظمة بإقناع الموظفين بضرورة التغيير.</p> <p>تقوم المنظمة باستشارة العاملين قبل تنفيذ عملية التغيير.</p> <p>تحرص المنظمة على مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار.</p> | 0 |
| | | | | <p>تتسم المنظمة بوجود اتصال جيد ودائم بين العاملين والمسؤولين.</p> | 1 |
| | | | | <p>يستند العمل في المنظمة على استخدام التكنولوجيا المناسبة في عملية التغيير.</p> | 2 |
| | | | | <p>تقدم المنظمة حوافز مادية ومعنوية لتحقيق لتغيير.</p> <p>يتم تنسيق الخطط والأنشطة بما يخدم حاجة التغيير.</p> | 3 |
| | | | | <p>يناقش المدراء خطط التغيير مع كافة العاملين.</p> <p>البرامج التدريبية المعتمدة أدت إلى تحسين أدائك.</p> | 4 |
| | | | | <p>تساهم البرامج المقدمة في تمكين العاملين على تقديم أفضل ما لديهم.</p> <p>تشجع الإدارة الموظفين لتقديم أفكارهم والتعبير عن آرائهم</p> | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|---|
| | | | | | تجاه برامج التغيير . | 5 |
| | | | | | تتم الإدارة بتعزيز علاقات العمل والاحترام فيما بين الموظفين ورؤسائهم. | 6 |
| | | | | | تعمل إدارة المنظمة على توسيع فرص المشاركة الموظفين في إعداد خطط التغيير . | 7 |
| | | | | | تقوم المنظمة بتحفيز الموظفين لتبني عملية التغيير . | 8 |
| | | | | | توفر الإدارة المناخ المناسب الذي يمكن الموظفين من تنفيذ عمليات التغيير بشكل جماعي . | |
| | | | | | تسهل عملية التغيير الاتصال بين الموظفين . | |

الملحق رقم (02):

| Récapitulatif de traitement des observations | | | |
|--|---------------------|----|-------|
| | | N | % |
| Observations | Valide | 30 | 100,0 |
| | Exclue ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 30 | 100,0 |
| a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure. | | | |

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|--------------------|
| Alpha de Cronbach | Nom bre d'éléments |
| 954, | 42 |

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|--------------------|
| Alpha de Cronbach | Nom bre d'éléments |
| ,845 | 5 |

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|--------------------|
| Alpha de Cronbach | Nom bre d'éléments |
| ,787 | 4 |

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|--------------------|
| Alpha de Cronbach | Nom bre d'éléments |
| ,854 | 5 |

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|--------------------|
| Alpha de Cronbach | Nom bre d'éléments |
| ,714 | 5 |

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|--------------------|
| Alpha de Cronbach | Nom bre d'éléments |
| ,847 | 5 |

| Statistiques de fiabilité | |
|---------------------------|--------------------|
| Alpha de Cronbach | Nom bre d'éléments |
| ,934 | 18 |

الملحق رقم (03):

Statistiques

| | | الجنس | العمر | التعليمي المستوى | الوظيفة وضعية | الخبرة مدة |
|---|----------|-------|-------|------------------|---------------|------------|
| N | Valide | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| الجنس | | | | | |
|--------|-----------|---------------|-----------------|---------------------------|--------------------|
| | | F réquence | Pou rcentage | Pour centage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | ذكر | 18 | 60, | 60,0 | 60,0 |
| | أنثى | 12 | 40, | 40,0 | 100,0 |
| | Tot al | 30 | 100 | 100, | 0 |

| العمر | | | | | |
|--------|-------------------|---------------|-----------------|------------------------|--------------------|
| | | Fr équence | Po urcentage | Pource ntage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | من 25 إلى 35 | 8 | 26 | 26,7 | 26,7 |
| | من 36 إلى 45 | 9 | 30 | 30,0 | 56,7 |
| | من 46 إلى 55 | 11 | 36 | 36,7 | 93,3 |
| | أكبر من 56 سنة | 2 | 6, | 6,7 | 100,0 |
| | Total | 30 | 100 | 100,0 | |

| مدة الخبرة | | | | | |
|------------|-------|-----------------------|-----------|--------------|-------------|
| | | Fr | Po | Pourcentage | Pourcentage |
| | | équence | urcentage | ntage valide | cumulé |
| V | alide | 5سنوات أقل | 5 | 16 ,7 | 16,7 |
| | | 6سنوات إلى 10سنوات | 5 | 16 ,7 | 33,3 |
| | | 10 من سنوات فأكثر | 20 | 66 ,7 | 66,7 |
| | | Total | 30 | 10 0,0 | 100,0 |

| وضعية الوظيفة | | | | | |
|---------------|-------|---------|----------|------------|-------------|
| | | Fr | P | Pourcent | Pourcentage |
| | | équence | ourcenta | age valide | cumulé |
| | | | ge | | |
| V | alide | دائم | 27 | 9 0,0 | 90,0 |
| | | موقت | 2 | 6 ,7 | 96,7 |
| | | 5 | 1 | 3 ,3 | 100,0 |
| | | Total | 30 | 1 00,0 | 100,0 |

ملحق رقم (04):

| Statistiques | | | | | | |
|--------------|--------------|---|--|--|--|--|
| | | تضع الإدارة برامج تدريب للموظفين الجدد والقدامى. | يغطي التدريب الجوانب التي يحتاج إليها العاملين. | تقدم المنظمة دورات تدريبية دورية ومنتظمة. | تقوم الإدارة بتوفير الموارد الكافية من أجل تدريب العاملين. | يطلب من العاملين توظيف المهارات التي اكتسبوها من التدريب في أعمالهم. |
| | V alide | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | M anquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 4,1 3 | 3,47 | 3,53 | 4,0 0 | 3,60 |
| Ecart type | | ,90 0 | 1,10 6 | 1,33 2 | 1,0 17 | 1,037 |

| Statistiques | | | | | |
|--------------|--------------|--|---|---|--|
| | | تحرص الإدارة على معرفة آراء العاملين حول المشكلات المختلفة. | لديك الصلاحيات لاتخاذ القرارات التي تسرع الاستجابة لحاجات طالبى خدمة التأمين. | تتيح لك الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات وطرح الأفكار. | تشجع الإدارة الآراء والمقترحات من قبل العاملين. |
| | V alide | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | M anquant | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 3,43 | 3,57 | 3,40 | 3,50 |
| Ecart type | | 1,278 | 1,223 | 1,070 | 1,225 |

| Statistiques | | | | | | |
|--------------|--|---|---|--|---|---|
| | | توفر المؤسسة بيئة محفزة للعاملين. | في المؤسسة نظام التحفيز يشجعك على العمل. | تقدم المنظمة الحوافز بطريقة عادلة. | تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية. | يشجع نظام التحفيز الذي تتلقاه في بذل جهد متميز . |

| | | | | | | |
|------------|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | V alide | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | M anquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 3,07 | 3,27 | 2,87 | 2,97 | 2,90 |
| Ecart type | | 1,28 5 | 1,31 1 | 1,27 9 | 1,18 9 | 1,21 3 |

| Statistiques | | | | | | |
|--------------|--------------|--|---|--|--|---|
| | | تزداد الإدارة الموظف بالمعلومات عن كيفية أداء عمله. | يتمتع الموظف بعلاقات جيدة مع الرؤساء. | الاتصا ل الداخلي يساهم في خلق التفاهم بين العاملين في المنظمة. | يوجد اتصال فعال بين طاقم العاملين. | تنتقل المعلومات بسلاسة عبر مختلف المستويات التنظيمية |
| | V alide | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | M anquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 3,83 | 3,50 | 3,63 | 3,17 | 3,13 |
| Ecart type | | ,950 | ,900 | 1,29 9 | 1,26 2 | 1,13 7 |

| Statistiques | | | | | | |
|--------------|--------------|---|--|--|--|--|
| | | توفر الإدارة معلومات كافية عن خدمات التأمين الجديدة. | تسعى الإدارة إلى ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق لخدمة الزبون. | تولي الإدارة اهتماما كبيراً بالعلاقات التفاعلية بين العاملين والزبائن. | تدرك الإدارة الدور المهم للعاملين في تحقيق جودة خدمة التأمين. | سود التعاون بين العاملين في تقديم الخدمات لطالبى خدمة التأمين |
| | V alide | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| | M anquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | | 3,93 | 3,87 | 3,70 | 3,57 | 3,83 |
| Ecart type | | 1,04 8 | 1,13 7 | 1,29 1 | 1,33 1 | 1,02 0 |

Récapitulatif des modèles^b

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Variation de R-deux |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------|
| | | | | | |
| 1 | ,723 ^a | ,523 | ,506 | ,53331 | ,523 |

a. Prédicteurs : (Constante), X

b. Variable dépendante : Y

| ANOVA ^a | | | | | | |
|---------------------------------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| | Régression | 8,725 | 1 | 8,725 | 3,0675 | ,000 ^b |
| | Résidus | 7,964 | 28 | ,2844 | | |
| | Total | 16,688 | 29 | | | |
| a. Variable dépendante : Y | | | | | | |
| b. Prédicteurs : (Constante), X | | | | | | |

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,541 | ,506 | | 1,070 | ,294 |
| | X | ,787 | ,142 | ,723 | 5,538 | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

الملحق رقم 06

| ANOVA ^a | | | | | | |
|--------------------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| | Régression | 1,374 | 1 | 1,374 | 2,513 | ,124 ^b |
| | Résidus | 15,314 | 28 | ,547 | | |
| | Total | 16,688 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X1

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 2,338 | ,617 | | 3,791 | ,001 |
| | X1 | ,255 | ,161 | ,287 | 1,585 | ,124 |

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles^b

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Variation de R-deux |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------|
| | | | | | |
| 1 | ,287 ^a | ,082 | ,050 | ,73955 | ,082 |

a. Prédicteurs : (Constante), X1

b. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles^b

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Variation de R-deux |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------|
| | | | | | |
| 1 | ,465 ^a | ,216 | ,188 | ,68346 | ,216 |

a. Prédicteurs : (Constante), X2

b. Variable dépendante : Y

| ANOVA ^a | | | | | | |
|----------------------------------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
| | Régression | 3,609 | 1 | 3,609 | 7,726 | ,010 ^b |
| | Résidus | 13,079 | 28 | ,467 | | |
| | Total | 16,688 | 29 | | | |
| a. Variable dépendante : Y | | | | | | |
| b. Prédicteurs : (Constante), X2 | | | | | | |

Coefficients^a

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|--------|-------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,986 | ,486 | | 4,085 | ,000 |
| | X2 | ,376 | ,135 | ,465 | 2,780 | ,010 |

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles^b

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Variation de R-deux |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------|
| | | | | | |
| 1 | ,759 ^a | ,577 | ,562 | ,50224 | ,577 |

a. Prédicteurs : (Constante), X3

b. Variable dépendante : Y

| ANOVA ^a | | | | | | |
|----------------------------------|------------|------------------|-----|--------------|--------|-------------------|
| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Car ré moyen | F | Sig. |
| | Régression | 9,626 | 1 | 9,626 | 38,159 | ,000 ^b |
| | Résidus | 7,063 | 28 | ,252 | | |
| | Total | 16,688 | 29 | | | |
| a. Variable dépendante : Y | | | | | | |
| b. Prédicteurs : (Constante), X3 | | | | | | |

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | 1,552 | ,296 | | 5,241 | ,000 |
| X3 | ,577 | ,093 | ,759 | 6,177 | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles^b

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Variation de R-deux |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------|
| | | | | | |
| 1 | ,613 ^a | ,375 | ,353 | ,61011 | ,375 |

a. Prédicteurs : (Constante), X4

b. Variable dépendante : Y

----->

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| | Régression | 6,266 | 1 | 6,266 | 6,833 | ,000 ^b |
| | Résidus | 10,423 | 28 | ,372 | | |
| | Total | 16,688 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X4

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | 1,475 | ,457 | | 3,231 | ,003 |
| X4 | ,526 | ,128 | ,613 | 4,103 | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

Récapitulatif des modèles^b

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation | Variation de R-deux |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|---------------------|
| | | | | | |
| 1 | ,655 ^a | ,429 | ,409 | ,58322 | ,429 |

a. Prédicteurs : (Constante), X5

b. Variable dépendante : Y

ANOVA^a

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carre moyen | F | Sig. |
|--------|------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| | Régression | 7,164 | 1 | 7,164 | 2,1063 | ,000 ^b |
| | Résidus | 9,524 | 28 | ,340 | | |
| | Total | 16,688 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X5

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | ,945 | ,522 | | 1,810 | ,081 |
| X5 | ,621 | ,135 | ,655 | 4,589 | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

ملخص

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إجراءات التسويق الداخلي كآلية لإدارة التغيير التنظيمي ، وتم اختيار وكالات قائمة التابعة للمؤسسة الوطنية للتأمين **SAA** للإجابة الإشكالية ، والمتمثلة في معرفة أثر إجراءات التسويق الداخلي (التدريب، التمكين ، التحفيز ، الاتصال الداخلي ، ثقافة الخدمة) على إدارة التغيير التنظيمي ، ومن أجل ذلك تم اختيار المنهج الوصفي المنهجية الدراسة ، واعتماد على الاستبيان كأداة لدراسة، حيث تم توزيع 30 استمارة على عينة شملت موظفي الوكالات، وقد بينت النتائج أن كلا من الاتصال الداخلي و ثقافة الخدمة كان لهما أثر على إدارة التغيير التنظيمي، بينما التدريب و التمكين والتحفيز لم يكن لهما أثر على إدارة التغيير التنظيمي و أكدت الدراسة على ضرورة تفعيل نظام الحوافز في المنظمة و تعزيز نظام التدريب وإشراك الموظفين داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي، ثقافة الخدمة، التغيير التنظيمي

إدارة التغيير التنظيمي.

Abstract:

This study aimed to identify internal marketing procedures as a mechanism for managing organizational change, and the agencies of Guelma of the National Insurance Corporation (**SAA**) were chosen as an example to assess the problem, and to know the impact of internal marketing procedures (training, empowerment, motivation, internal communication, service culture) on the management of organizational change, For this reason, the analytical descriptive approach was chosen for the study's methodology, and the questionnaire was used as a study tool, where 30 questionnaires were distributed to a sample that included agency employees. The results showed that both internal communication and service culture had an impact on organizational change management, while training and empowerment and drilling had no effect on the management of organizational change, and the study necessitated the need to activate the incentive system in the organization, strengthen the training system, and involve employees within the organization.

Keywords : training, empowerment, motivation, internal communication, service culture, organizational change management.