



جامعة 08 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر علوم التسيير

تخصص: إدارة اعمال

تحت عنوان:

دور التسويق الداخلي في تخفيف الصراعات التنظيمية بالمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -قالمة-

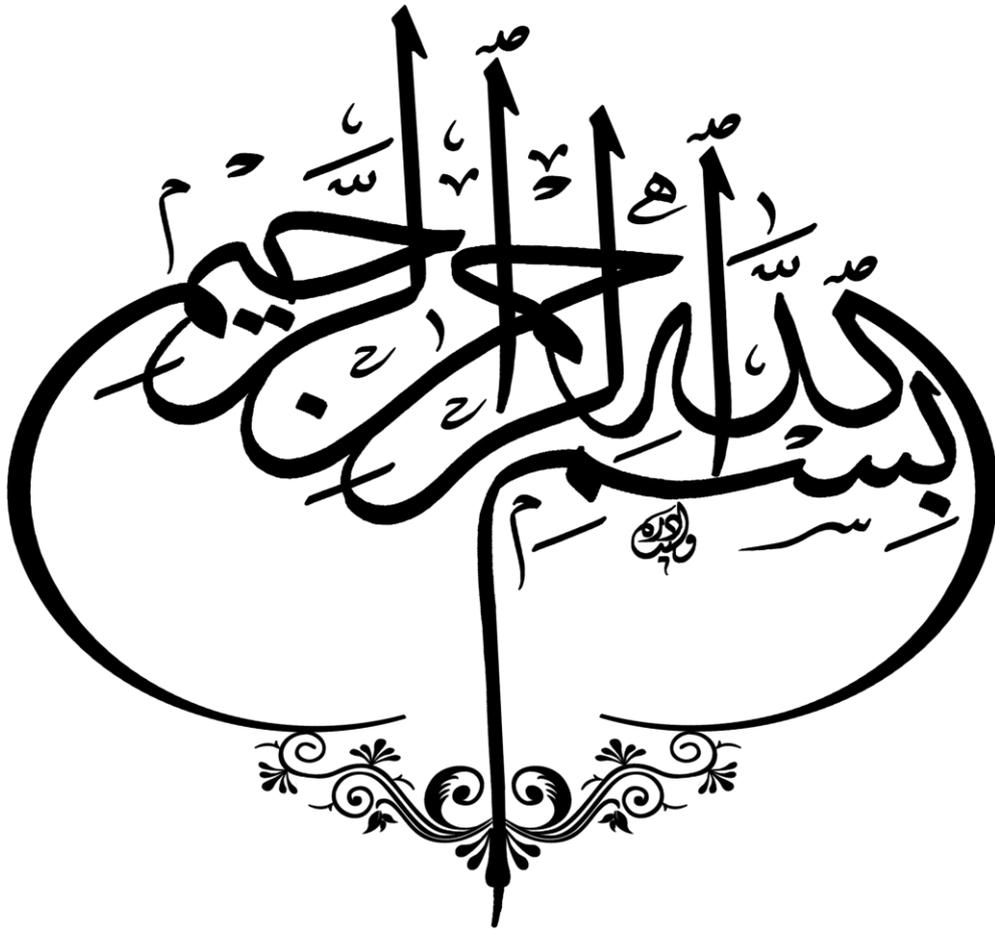
اشراف الأستاذ(ة):

د/ سمية حرنان

من اعداد الطالبتين:

- بن عربية ريهام
- شطاب زينب

السنة الجامعية 2025/2024



الشكر والتقدير:

الشكر والحمد لله عز وجل أن وفقنا لإنجاز وإتمام هذا العمل، وهو الذي من علي بنعمة
طلب العلم جزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة
"الدكتورة سمية حرنان"

لما منحتنا لنا من تأطير وتوجيه ونصائح كانت كلها مفيدة في هذا العمل، ولمتابعتها
المستمرة لمختلف مراحلها دون أن تدخر في ذلك وقتا أو جهدا

الشكر موصول كذلك للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، الذين تكرموا بقبول
مناقشة هذا العمل كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفين مؤسسة إتصالات الجزائر على
وقتهم الممنوح للإجابة على الاستبيان.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل، والنشأة على شغف

الاطلاع والمعرفة، ومن علموني أن أرتقي سلّم الحياة بحكمة وصبر، وبراً،

وإحساناً، ووفاء لهما والدي العزيز "بن عربية عبد الرزاق"، ووالدتي العزيزة "سيساوي
ساسية".

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى العقد المتين من كانوا عوناً لي في رحلة

بحثي: أخي محمد فخر الإسلام وأختي آمنة

إلى من كاتفوني ونحن نشق الطريق معاً نحو النجاح في مسيرتنا العلمية إلى رفقاء دربي

منال، زينب، فاطمة الزهراء، أماني، مروة، دنيا، إيمان، أميرة.

وأخيراً إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة سائلة

المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

ثم إلى كل طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين بكل ما أعطاه الله من علم

ومعرفة.

"بن عربية ريهام"

الإهداء

الحمد لله في البدء والختام

أنا لها وإن أبت رغما عنها اتيت بها

ل طالما انتظرت هذا اليوم كي أرى الفخر و السعادة في عين أمي وأبي
ها أنا أهدي تخرجي لنفسى التي صبرت صبرا طويلا حتى وصلت تكتب كلمات

تخرجها

إلى أمي وأمى وأمي أمان روجى التي تستقبلني بابتسامة وتودعني بدعوة

طالما رافقتني في دروبى و كل ظروفى

الى أبى بطلى الوحيد واستقامة ظهري الذى به جميع الصعوبات تسهل بوجوده

الى أحبائى قلبى أخوتى

..الى رفاق الخطوة الأولى..

الى نور يضى عمتى عندما تطفئنى الأيام

"زينب شطاب"

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
—	الآية
—	شكر وتقدير
—	الإهداء
IV	فهرس المحتويات
أ	مقدمة الموضوع
01	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التسويق الداخلي
02	التمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
03	أولاً: مفهوم التسويق الداخلي وخصائصه
05	ثانياً: أهمية وأهداف التسويق الداخلي
06	ثالثاً: أبعاد التسويق الداخلي
08	المبحث الثاني: أساسيات التسويق الداخلي
09	أولاً: مكونات التسويق الداخلي واستراتيجياته
14	ثانياً: مزيج التسويق الداخلي
17	ثالثاً: مستويات التسويق الداخلي
18	المبحث الثالث: سيرورة تطبيق التسويق الداخلي
18	أولاً: متطلبات تطبيق التسويق الداخلي
19	ثانياً: إجراءات تطبيق التسويق الداخلي
21	ثالثاً: عوائق التسويق الداخلي وشروط نجاحه
23	خلاصة
24	الفصل الثاني: أساسيات حول الصراع التنظيمي
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

26	أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي
27	ثانياً: خصائص وأهمية الصراع التنظيمي
29	ثالثاً: مصادر ومستويات الصراع التنظيمي
33	المبحث الثاني: أسباب الصراع التنظيمي ومراحله
33	أولاً: أسباب الصراع التنظيمي
37	ثانياً: مراحل الصراع التنظيمي
39	ثالثاً: نتائج الصراع التنظيمي
40	المبحث الثالث: إدارة الصراع في المنظمة
41	أولاً: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي
41	ثانياً: أساليب إدارة الصراع التنظيمي
44	ثالثاً: دور التسويق الداخلي في تخفيف الصراعات التنظيمية
47	خلاصة
48	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
49	تمهيد
50	المبحث الأول: تقديم مؤسسة إتصالات الجزائر قالمة
50	أولاً: نبذة تاريخية عن المؤسسة
50	ثانياً: تعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر
51	ثالثاً: أهداف وأنشطة المؤسسة
52	رابعاً: الهيكل التنظيمي
53	المبحث الثاني: تعريف بمجتمع وعينة الدراسة منهجها وحددها
53	أولاً: منهج الدراسة
53	ثانياً: حدود الدراسة
54	ثالثاً: خصائص عينة الدراسة
59	المبحث الثالث: أداة الدراسة
60	أولاً: بنية أداة الدراسة

مقدمة الموضوع

61	ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة
63	ثالثا: الإتساق الداخلي لأداة الدراسة
67	رابعا: أساليب المعالجة الإحصائية
69	خلاصة
70	الفصل الرابع: تحليل وتفسير النتائج
71	تمهيد
72	المبحث الأول: تحليل بيانات المحور الأول الخاص بتسويق الداخلي
79	المبحث الثاني: تحليل بيانات المحور الخاص بتسويق الداخلي
82	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
88	الخلاصة
89	خاتمة الموضوع
93	قائمة المراجع
—	الملاحق
—	الملخص

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
55	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
56	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	03
57	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	04
58	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	05
61	مقياس ليكرت الخماسي ودلالة فئاته	06
63	معامل الثبات الفا كرومباخ للاستبيان	07
64	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التسويق الداخلي	08
66	صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تخفيف الصراعات التنظيمية	09
72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التدريب	10
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التحفيز	11
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التمكين	12
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الإتصال الداخلي	13
79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير تخفيف الصراعات التنظيمية	14
82	اختبار التوزيع الطبيعي	15
83	اختبار فيشر F لملائمة نموذج الدراسة	16

مقدمة الموضوع

84	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	17
85	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	18
85	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	19
86	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالث	20
87	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	21

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	نموذج الدراسة	ط
02	استراتيجيات التسويق الداخلي	13
03	الترويج الداخلي	16
04	مصادر الصراع التنظيمي	30
05	مستويات الصراع التنظيمي	33
06	أسباب الصراع التنظيمي	36
07	مراحل الصراع التنظيمي	38
08	نتائج الصراع التنظيمي	40
09	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر قالمة	52
10	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	54
11	توزيع أفراد العينة حسب السن	55
12	توزيع الأفراد العينة حسب المؤهل العلمي	56
13	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	58
15	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	59

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	وثيقة التربص
02	الاستمارة
03	قائمة المحكمين
04	الصدق البنائي للاستبيان
05	معامل الثبات الفا كرونباخ
06	اختبار التوزيع الطبيعي
07	البيانات الشخصية
08	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
09	اختبار فرضيات الدراسة

مقدمة عامة:

تعيش المؤسسات اليوم في بيئة متغيرة وسريعة التطور، حيث لم تعد التحديات تقتصر على المنافسة الخارجية فقط، بل أصبحت تشمل أيضًا كيفية إدارة محيطها الداخلي بكفاءة وفعالية. فنجاح المؤسسة واستمراريتها يرتبطان بشكل كبير بقدرتها على تحقيق الاستقرار الداخلي، والذي يتوقف بدوره على حسن إدارة العنصر البشري، باعتباره المحرك الأساسي لكل العمليات التنظيمية. غير أن ضعف التواصل الداخلي أو غياب الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى ظهور اختلالات تنعكس في شكل صراعات تنظيمية، تؤثر سلبًا على أداء الأفراد وتماسك الفرق داخل المؤسسة، وفي ظل هذه التحديات برز التسويق الداخلي كأحد الأساليب الحديثة التي تهدف إلى تقوية البنية الداخلية للمؤسسة من خلال تبني ممارسات تدمج البعد الإداري بالبعد الاتصالي، وتعمل على تعزيز العلاقة بين الإدارة والموظفين. حيث أصبح يُنظر إلى العاملين كعملاء داخليين ينبغي كسب رضاهم وتحفيزهم، لضمان تقديم أداء عالي الجودة ينعكس إيجابيًا على خدمة العميل الخارجي.

من جهة أخرى، يُعد الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية داخل بيئة العمل، ناتج عن اختلاف المصالح والآراء والأدوار، إلا أن استمرار هذه الصراعات دون إدارة فعالة قد يُعيق تحقيق الأهداف التنظيمية، ويُضعف الانسجام بين الفرق العاملة. وهنا تبرز أهمية البحث في العلاقة بين التسويق الداخلي والصراع التنظيمي، من خلال دراسة كيف يمكن لممارسات التسويق الداخلي أن تساهم في تخفيف حدة التوترات وتعزيز بيئة عمل تقوم على التعاون والاحترام المتبادل.

لذلك جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور التسويق الداخلي في التخفيف من الصراعات التنظيمية، من خلال دراسة ميدانية على مؤسسة اتصالات الجزائر، بهدف فهم أعمق لهذه العلاقة واقتراح توصيات علمية تساهم في تحسين الممارسات الإدارية داخل المؤسسات الجزائرية.

إشكالية الدراسة:

انطلاقًا مما سبق ونظرًا لأهمية موضوع دراستنا، سنحاول دراسته من خلال طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التسويق الداخلي في تخفيف الصراعات التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية قالمة؟

وبهدف معالجة هذه الإشكالية قمنا بصياغة مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

- ما مدى تطبيق برامج التسويق الداخلي داخل مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- ماهي أبرز أشكال الصراع التنظيمي الموجودة داخل المؤسسة؟
- هل تؤثر أبعاد التسويق الداخلي على تقليل حدة الصراعات التنظيمية بين الموظفين؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسويق الداخلي على تخفيف من حدة الصراعات التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر؟

2. فرضيات الدراسة:

يهدف الإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضية الرئيسة التالية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) التسويق الداخلي على تخفيف الصراعات التنظيمية مؤسسة اتصالات الجزائر -قالمة-".

ومن أجل الإجابة عن الأسئلة الفرعية سألنا قمتنا بوضع الفرضيات الفرعية التالية:

- " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتدريب على تخفيف الصراعات التنظيمية مؤسسة اتصالات الجزائر -قالمة-".
- " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) التحفيز على تخفيف الصراعات التنظيمية مؤسسة اتصالات الجزائر -قالمة-".
- " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) التمكين على تخفيف الصراعات التنظيمية مؤسسة اتصالات الجزائر -قالمة-".
- " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) الاتصال الداخلي على تخفيف الصراعات التنظيمية مؤسسة اتصالات الجزائر -قالمة-".

3. أهمية الموضوع:

تكمّن أهمية الموضوع في:

- يساهم في تسليط الضوء على التسويق الداخلي كأداة حديثة في تسيير الموارد البشرية؛
- يوضح كيف يمكن للتسويق الداخلي أن يخفف من حدة الصراعات التنظيمية؛
- يساعد في فهم العلاقة بين بيئة العمل الداخلية واستقرار الأداء التنظيمي؛
- يُبرز أهمية تحسين الاتصال الداخلي في الحد من التوترات والنزاعات؛
- يُساهم في تعزيز الولاء الوظيفي والانسجام بين العاملين داخل المؤسسة؛
- يُمكن المؤسسة من تبني ممارسات فعّالة لبناء مناخ تنظيمي إيجابي.

4. أهداف الموضوع:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:

- تقديم إطار نظري متكامل حول مفهومي التسويق الداخلي والصراع التنظيمي؛
- تحليل كيفية مساهمة التسويق الداخلي في الحد من الصراعات داخل بيئة العمل؛
- دراسة واقع تطبيق التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- التعرف على العوامل التي تساعد في نجاح التسويق الداخلي ودوره في تحسين مناخ العمل الداخلي؛
- الكشف عن العلاقة بين التسويق الداخلي والاستقرار التنظيمي، من خلال قياس أثره على سلوك الموظفين.

5. أسباب إختيار الموضوع:

- ندرة الدراسات والأبحاث في هذا الموضوع مما يبرز الحاجة للمزيد من التركيز في هذا المجال
- محاولة زيادة وعي المؤسسات بأهمية التسويق الداخلي ؛
- زيادة الاهتمام بالتسويق الداخلي وتبسيط الضوء على أهم عناصره من أجل تحسين مخرجات المؤسسة؛
- محاولة معالجة ظاهرة الصراع التي تعاني منها بعض المؤسسات حيث يعتبر من العراقيل التي تبطئ تحقيق أهداف المؤسسة.

6. منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث يتيح وصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع وتحليل أبعادها المختلفة بهدف الوصول إلى فهم دقيق للعلاقة بين التسويق الداخلي والصراعات التنظيمية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - قالمة. ويهدف هذا المنهج إلى جمع البيانات الميدانية المرتبطة بممارسات التسويق الداخلي وتحليلها من أجل استخراج مؤشرات علمية مدعومة بالنتائج. وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لمعالجة بيانات الاستمارة، وذلك لضمان دقة التحليل وتفسير النتائج بشكل علمي يساعد على اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

7. الدراسات السابقة:

• الدراسات العربية:

دراسة سناء جاسم محمد الربحايوي، 2023، بعنوان: التسويق الداخلي ودوره في تعزيز التميز التسويقي (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركة نور الكفيل للمنتوجات الحيوانية).

هدفت هذه الدراسة لتعرف على ماهية التسويق الداخلي ودوره في تعزيز التميز التسويقي في شركة نور الكفيل للمنتوجات الحيوانية بالعراق، حيث توصلت هذه الدراسة الي:

- اعتماد التسويق الداخلي كشركة الكفيل يمكن أن يعزز التواصل الداخلي ويزيد من الربحية عبر تطوير بيئة عمل أكثر تفاعلية.
- معاملة الموظفين كزبائن داخليين يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء عبر تحديد التوقعات وإنشاء الوعي.
- تقسيم الجمهور المستهدف يساعد في تصميم استراتيجيات متخصصة لكل قطاع، مما يرفع كفاءة التسويق.
- التدريب المستمر والتفاعل بين الإدارات يبني علاقات أقوى. داخل المنظمة ويدعم الابتكار.
- توحيد الأقسام وتحليل الجودة يسهل تحسين مستوى الخدمة. ويزيد من وعي العملاء.
- بحوث المتابعة ضرورية لتقييم الأداء ومعرفة التغيرات الضمان التنفيذ الفعال.

دراسة اعطيات بن عمر ورحاب المرشدي، 2024، بعنوان: أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات في قطاع الاتصالات السعودية: دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية.

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر تبني أبعاد التسويق الداخلي على جودة الخدمات في شركة الاتصالات السعودية، وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من التوظيف، التدريب، المكافآت والحوافز الاتصال الداخلي على جودة الخدمات في شركة الاتصالات السعودية.
- بعد التمكين ليس له أثر ذو دلالة إحصائية على جودة الخدمات في شركة الاتصالات السعودية.
- وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها تعزيز ثقافة التسويق الداخلي ببرامجه وسياساته وإبراز أهميته للعاملين
- ضرورة التركيز على أبعاد التسويق الداخلي، وعلى وجه الخصوص التوظيف والتدريب والتحفيز لضمان تقديم أفضل الخدمات.

دراسة أحمد فتحي الحيت وسهى عبد الرؤوف عبد العال، 2017، بعنوان: أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري.

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون والتنافس، والتجنب) وثقافة التمكين (تعزيز ثقافة التمكين الفني، وتعزيز ثقافة التمكين الإداري) على عناصر الإبداع الإداري، في شركة الاتصالات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود أثر لاستراتيجية التعاون على عناصر الإبداع الإداري.
- أثر لاستراتيجية التنافس على عناصر الإبداع الإداري.
- أثر الاستراتيجية التجنب على عناصر الإبداع الإداري.
- تعزيز ثقافة التمكين الفني تؤثر في عناوين الإبداع الإداري.
- تعزيز ثقافة التمكين الإداري تؤثر في عناصر الإبداع الإداري.

الدراسات المحلية:

دراسة قيدوش هشام، 2021، بعنوان: أثر التسويق الداخلي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الفندقية (دراسة حالة فندق ماريوت -قسنطينة-).

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التسويق الداخلي كعامل إستراتيجي مهم في خلق وتعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة،

التي تدعم تحقيق التميز وتدعيم الموقف التنافسي لها، وتوصلت الدراسة الى:

- أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بدرجة متوسطة على مختلف أبعاد التسويق الداخلي.
- أثر كبير للخبرة في تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة.
- كما أثبتت النتائج أن المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة لم تكن لها أي أثر معنوي على إجاباتهم.

دراسة الضب زينب وعميرة راوية، 2022، بعنوان: أثر التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة لشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز -تقرت-)

تهدف هذه دراسة إلى إبراز أثر التسويق الداخلي بأبعاده التمكين التدريب التحفيز والاتصال الداخلي في تعزيز رضا العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز -تقرت، وتوصلت الدراسة الى:

- وجود أثر لتطبيق ممارسات التسويق الداخلي بأبعاده (التمكين، التدريب، التحفيز والاتصال الداخلي على رضا العاملين في الشركة محل الدراسة.
- أنه توجد علاقة طردية قوية بين تطبيق التسويق الداخلي ورضا العاملين.
- وجود فروق ذو دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول التسويق الداخلي تعزى للمتغيرات الشخصية.

دراسة محمد رضا يحيى السعيدى وخالد قاشي، 2023، بعنوان: دور الذكاء العاطفي للقادة في إدارة الصراع التنظيمي (دراسة حالة للمؤسسة الإستشفائية العمومية بشير منتوري-الجزائر العاصمة-)

هدفت الدراسة لقياس دور الذكاء العاطفي للقادة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير منتوري بالقبة الجزائر العاصمة، وتوصلت الدراسة الي:

- وجود علاقة إيجابية بين أبعاد الذكاء العاطفي الخمسة فهم الذات، تحفيز الذات، فهم الآخرين، تحفيز الآخرين وإدارة الحوار التنظيمي للقادة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ذو دلالة معنوية عند 0.05 لأبعاد الذكاء العاطفي للقادة مجتمعة على إدارة الصراع التنظيمي.

الدراسات الأجنبية:

Researchers study: Ovidiu-Iulian Bunea, Roxandra-Irina Bobeescu, and others , "The Impact of Internal Marketing on Employee Satisfaction in the Romanian Public Sector and the Mediating Role of Empowerment", 2021.

تهدف الدراسة الى دراسة العلاقة بين إستراتيجيات التسويق الداخلي ورضا الموظفين في القطاع العام برومانيا، وتوصلت الدراسة الي:

- التمكين يلعب دور مهم في زيادة تأثير التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة.
- يؤثر التسويق الداخلي بشكل إيجابي على رضا الموظفين وتقليل السلوكيات السلبية في مكان العمل.
- تحسين جودة الخدمات العامة للمؤسسة.

Researchers study: Ana Paula Rodrigues, Marta Pareda, and others "The Impact of Internal Marketing on the Attitudes and Behaviors of Employees in the Public Sector", 2020.

- تهدف الدراسة الى تحليل تأثير التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي و الثقة التنظيمية في الإدارات المحلية بالبرتغال، وتوصلت الدراسة إلى:
- التسويق الداخلي يعزز بشكل مباشر إلتزام الموظفين وثقتهم بالمنظمة .
- يساعد التسويق الداخلي على تخفيض معدلات الدوران الوظيفي وتحسين الخدمات المقدمة للزبائن.

Researchers study: Zoltán Karácsonyi-Tasnádi, "Modelling organizational conflict processes: The organizational value of employee commitment and the moderating role of transformational leadership", 2022 .

مقدمة الموضوع

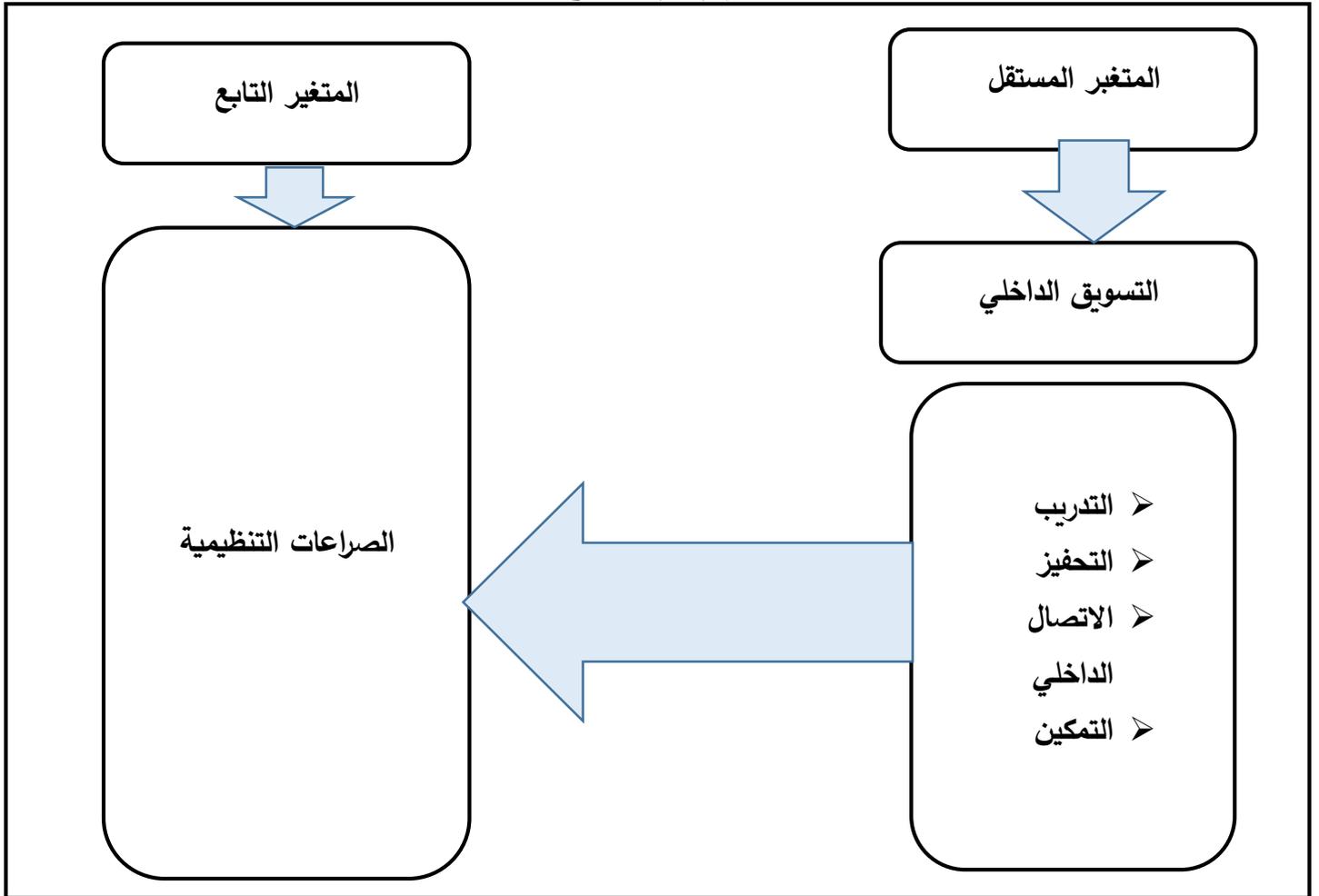
تهدف الدراسة الى تفسير كيفية تأثير إلتزام الموظفين والقيادة التحويلية على مراحل الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي بالمجر، وتوصلت الدراسة الى:

- القيادة التحويلية تقلل من حدة الصراعات السلبية مثل الصراعات العاطفية بين الأفراد.
- القيادة التحويلية تشجع الصراعات الإيجابية المرتبطة بالمهام التي تحفز على الإبتكار وتحسين الأداء.
- الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين يلعب دورا مهما في تفسير العلاقة بين القيادة و الصراعات داخل المؤسسة.

8. نموذج الدراسة:

يمكن توضيح متغيرات الدراسة والعلاقة التي تربط بينهم من خلال نموذج الدراسة الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



9. هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية موضوع الدراسة واختبار فرضياته تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي:

- **الفصل الأول:** تحت عنوان "التسويق الداخلي" يتضمن ثلاث مباحث تتناول عموميات حول الاتصال الداخلي.
- **الفصل الثاني:** تحت عنوان "الصراع التنظيمي وإدارة الصراع". يتضمن ثلاث مباحث تعالج مفاهيم مختلف حول الصراع التنظيمي وإدارة الصراع.
- **الفصل الثالث:** تحت عنوان دراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية بمؤسسة اتصالات الجزائر يتضمن ثلاث مباحث تحتوي على تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر، تعريف بمجتمع وعينة الدراسة ومنهجها وحدودها، أداة الدراسة.
- **الفصل الرابع:** تحت عنوان تحليل وتفسير النتائج ويتضمن ثلاث مباحث تحتوي على تحليل بيانات المحور الخاص بتسويق الداخلي، وتحليل نتائج المحور الخاص بصراع التنظيمي، وإختبار الفرضيات.

10. صعوبات الدراسة:

- عدم توفر مراجع كافية خاصة في موضوع التسويق الداخلي ؛
- صعوبات في استخدام برنامج SPSS؛
- مواجهة صعوبة في توزيع الاستبيان على العاملين بحكم وجود تدريب خارج المؤسسة.

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول التسويق الداخلي

تمهيد:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال، لم يعد التركيز مقتصرًا على جذب العملاء الخارجيين فقط، بل بات من الضروري تبنى استراتيجيات تسويقية موجهة نحو الداخل، أي نحو الموارد البشرية داخل المؤسسة. ويُعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الحديثة في مجال التسويق، إذ يُركز على تعزيز رضا الموظفين، وتحفيزهم، وتطوير ولائهم التنظيمي، باعتبارهم عنصراً محورياً في تحقيق أهداف المؤسسة وواجهة تعكس صورتها لدى العملاء.

ويهدف هذا النوع من التسويق إلى موازنة أهداف المؤسسة مع تطلعات العاملين بها، من خلال تحسين بيئة العمل، وتوفير فرص التكوين والتطور المهني، واعتماد أساليب تواصل داخلية فعّالة. ومن خلال هذه الآليات، يُسهم التسويق الداخلي في رفع مستوى الأداء العام وتحقيق جودة أعلى في تقديم الخدمات أو المنتجات، كما يُشكل دعامة أساسية لنجاح الاستراتيجيات التسويقية الخارجية، انطلاقاً من مبدأ أن الموظف الراضي والملتزم يُعزز الصورة الإيجابية للمؤسسة في محيطها الخارجي.

ولتعرف على "التسويق الداخلي" قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

المبحث الثاني: أساسيات حول التسويق الداخلي

المبحث الثالث: سيرورة تطبيق التسويق الداخلي

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الحديثة في مجال التسويق، حيث يركز على تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم ليصبحوا أكثر انخراطاً في تحقيق أهداف المؤسسة. وفي هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف التسويق الداخلي، ثم نوضح أهميته وأهدافه، لننتقل بعدها إلى استعراض خصائصه وأبعاده التي تميزه عن غيره من الاستراتيجيات التسويقية.

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي وخصائصه

1. تعريف التسويق الداخلي:

لتسويق الداخلي عدة تعاريف ومن أهمها ما يلي:

- التسويق الداخلي "هو استخدام المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المؤسسة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم، وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه ألا وهو رضا الزبائن الذي بدوره يحقق الربحية".¹
- وعرف كذلك بأنه: "عملية تدريب، وتحفيز المستخدمين القادرين الذين يرغبون في خدمة الزبائن بشكل جيد".²
- يهتم التسويق الداخلي "بالمنتجات الداخلية (الوظائف) التي تلبي احتياجات الجمهور الداخلي (الموظفين)، وفي نفس الوقت يلبي أهداف المنظمة.³ وذلك من خلال تكوين مجموع موظفيها وتوجيههم نحو إرضاء الزبون وتنمية وفائه".⁴
- كذلك يمكن القول بأنه: "هو مجموعة من الأنشطة الموجهة نحو تحديد حاجات ورغبات العاملين داخل المنظمة (الزبون الداخلي) والعمل على إرضاء تلك الحاجات والرغبات باستخدام الاستراتيجيات التسويقية".⁵

¹ حميد عبد النبي الطائي، "التسويق السياحي مدخل استراتيجي"، دار الورق لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص 372.

² سعدون حمود جثير والعامري الربيعاوي، "طيف التسويق"، دار المنهل لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2020، ص18.

³ شراز محمد خضر، "إدارة التسويق التنفيذي"، دار الأكاديمية لطباعة والنشر والتوزيع، ط1، لندن، 2022، ص44.

⁴ أحمد رجب، "التسويق الرقمي وآفاق المستقبل"، وكالة الصحافة العربية لنشر والتوزيع، مصر، 2023، ص20.

⁵ سامح عامر، "التميز الإداري في القرن الحادي والعشرون"، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2013، ص69.

- وعرف على انه: "مجموعة من الإجراءات تقدم الى كل أعضاء المنظمة وتتمثل في التدريب والمكافئة وبث المعلومات وتقييم العاملين، مع فهم واضح لرسالة المنظمة وأهدافها لغرض تحسين أداء الموظفين."¹

وبناء على ما سبق يمكن القول بأن التسويق الداخلي هو مجموعة من العمليات والأنشطة التي تهدف الى تلبية احتياجات الموظفين وتحفيزهم، من أجل تحسين العلاقة مع الزبائن وكسب رضائهم وولائهم.

2. خصائص التسويق الداخلي:

يتميز التسويق الداخلي بعدة خصائص تجعله نهجا فعالا في تعزيز بيئة العمل وتحقيق رضا الموظفين. وفيما يلي أبرز هذه الخصائص:²

- **التسويق الداخلي عملية اجتماعية:** فالتسويق الداخلي يطبق داخل المؤسسة من أجل إدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها، حيث أن حاجاتهم لا تقتصر فقط على الحاجات المادية وانما كذلك حاجات اجتماعية مثل الأمن، والانتماء والصدقة التي يريدون اشباعها.
- **التسويق الداخلي عملية إدارية:** يعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، من خلال التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي الى اشباع حاجات العملاء الخارجيين، وكذا التأكد من أن كل العاملين تم اعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.
- **التسويق الداخلي عملية تطويرية:** حيث تتلاشى الحواجز بين مختلف الأقسام والوظائف داخل المؤسسة، من خلال تعامل وتفاعل متتالي بين الموظفين، مما يعزز التعاون وتبادل الخبرات ويساهم في رفع كفاءة العمل الجماعي.

¹ حورية الهادي مفتاح وعبد الكريم ساسي النسر، "أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة"، مجلة صرمان للعلوم والتقنية، المجلد 02، العدد 3، 2020، ص 85.

² معراج هوارى وآخرون، "العلامة التجارية الماهية والأهمية"، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013،

ثانياً: أهمية وأهداف التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات، إذ يساهم في تعزيز رضا الموظفين وتحفيزهم، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام. وفي هذا السياق تتجلى أهميته وأهدافه في تحقيق بيئة عمل فعالة وتحسين جودة الخدمة المقدمة.

1. أهمية التسويق الداخلي:

تتعدى أهمية التسويق الداخلي في دوره في تحفيز الموظفين وتعزيز انتمائهم للمؤسسة، مما يؤدي تحسين الإنتاجية وجودة الخدمات. وفيما يلي أبرز أوجه هذه الأهمية:¹

- تحقيق الرضا لدى العاملين والشعور بالاستقرار من خلال البحث عن حاجات ورغبات العاملين والعمل على تلبيتها؛
 - تطوير وتحسين مستوى أداء العامل لأن تطبيق برامج التسويق الداخلي يتطلب توفير كافة الظروف الملائمة، وبرامج التدريب والتطوير وكل ما يساهم في تحسين أداء العمل؛
- كما تكمن أهميته في:²

- يساهم في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المؤسسة التي تتعلق بالعاملين ونشاطاتهم؛
- يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي إلى تحقيق رضا العاملين.

2. أهداف التسويق الداخلي:

بعد توضيح أهمية التسويق الداخلي، يجدر بنا الآن استعراض أهم الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها والتي تتمثل في النقاط التالية:³

- ضمان وجود مستويات مناسبة من العاملين في وظائفهم وداخل تركيبة الشركة لتطبيق خطة التسويق؛
- مساعدة الموقنين على ضمان التعاون والمشاركة من الإدارات الأخرى المشغولة في عمليات التطبيق؛

¹ أحمد محمد عثمان آدم، "دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية"، المجموعة العربية لتدريب والنشر، مصر، 2018، ص188.

² Rafik.M. Ahmed.D.K, Advances in the internal , marketing, concept : definition, syntheses. And exteuisian, journal at servers, marketing 14 (6), 2000, p 453.

³ مريان بيرك وود، ترجمة شويكار زكي، "دليل الخطط التسويقية"، دار الفجر لنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2014، ص181.

- تحسين أداء الموظف ورضائه بأداء العمل على أحسن وجه؛

أيا هناك أهداف أخرى تتمثل في:¹

- ان يكون العاملين على دراية كاملة بالأدوار المطلوبة منهم، وهم بصدد تقديم أو تطبيق الاستراتيجيات؛
- جعل العاملين على دراية كاملة بالاستراتيجيات التسويقية المرتبطة بتقديم السلع والخدمات وأن يتم قبولها من جانبهم قبل قيامهم بالاشتراك في إنتاجها وتسويقها.

ثالثاً: أبعاد التسويق الداخلي

من أجل فهم التسويق الداخلي بشكل أعمق، سوف نتطرق الى أهم أبعاده والتي تتمثل في:

- **تدريب العاملين:**

إن التدريب هو "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد، أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد."² كما يعرف أيضاً تعريفه بأنه "عملية تزويد الأفراد او الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك، بحيث يكون هؤلاء الأفراد قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة."³

وتكمن أهمية التدريب في النقاط التالية:⁴

- زيادة مهارات وقدرات العامل وتسليحه بمقومات تؤهله للترقي لمناصب الوظيفية الأعلى؛
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل عن طريق إتاحة الفرص أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي وما يترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل؛
- رفع الروح المعنوية للأيدي العاملة نتيجة إمامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتماماتهم؛
- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء والتي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

¹أوشاش فؤاد وسالم رشيد، " دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 24، المجلد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020، ص 291.

²راوية حسن محمد، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 163.

³عائشة شتاتحة، "التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ"، البازوي لنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 29.

⁴راوية حسن ومحمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار التعليم الجامعي، مصر، 2014، ص 190.

• الحوافز:

هي مجموعة من القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين، وتتمثل أهمية الحوافز في النقاط التالية:¹

- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم؛
 - زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة؛
 - زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا؛
 - تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة؛
 - إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها.
- ### • التمكين:

هو نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة. تتمثل أهميته في النقاط التالية:²

- شعور العاملين برضاء أكبر حيث يمارسون عمل مسؤول أكبر ويطورون مهارات جديدة؛
- استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء؛
- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة؛
- تحقيق ولاء العميل عن طريق الخدمة الحسنة.

• الاتصال الداخلي:

هو العملية الهادفة إلى نقل المعلومات وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات.³ وهو أيضا العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعا بينها وتؤدي الى التفاهم بين هاذين الشخصين أو أكثر. ونكم أهميته في:⁴

- نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من اجل تحقيق التعاون بينهم.
- تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل؛

¹براء رجب تركي، "نظام الحوافز الإدارية"، دار الراهبة لنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 13-14

²عطية حسين أفندي، " تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 11-22.

³محمد أبو سمرة، "الاتصال الإداري والإعلامي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 10.

⁴معن محمود عياصرة، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار الحامد لنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 162-

- المساعدة على الترقية والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين الناس؛
- المساعدة في تغيير الاتجاهات وتكوين المعتقدات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك؛
- تسهيل عمليات اتخاذ القرارات من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.

بعد التطرق الى تعريف التسويق الداخلي وما يرتبط به من أهداف وخصائص وأبعاد، يصبح من الضروري الانتقال الى دراسة أساسياته، لضمان فهم أفضل لكيفية تفعيله داخل المؤسسة.

المبحث الثاني: أساسيات التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي نهجا استراتيجيا يهدف إلى تعزيز ثقافة تنظيمية قوية، حيث يعامل الموظفين كعملاء داخليين لضمان ولائهم وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المؤسسية، فهو لا يقتصر على تحسين بيئة العمل فحسب، بل يمتد ليحسن الأداء التسويقي الشامل داخل المؤسسة، و يتطلب كذلك التطرق إلى مكونات واستراتيجيات التسويق الداخلي التي تساعد في تحقيق الانسجام الداخلي ثم يسלט الضوء على أساليب التسويق الداخلي المستخدمة لتعزيز بيئة العمل، بالإضافة الى المزيج التسويقي الداخلي باعتباره إطارا شاملا لتحسين الأداء التسويقي داخل المؤسسة.

أولاً: مكونات التسويق الداخلي واستراتيجياته.

يعد التسويق الداخلي الركيزة الأساسية لدعم العمل المؤسسي، إذ يقوم على مكونات مترابطة واستراتيجيات فعالة تعزز من أداء الموظفين وكفاءة المؤسسة.

1. مكونات التسويق الداخلي:

وتتمثل هذه المكونات في:¹

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

ويمكن تلخيص أهم العناصر المتعلقة بالزبون الداخلي:

- **ولاء الزبون الداخلي:** هو ارتباط الموظف وانتمائه للمؤسسة التي يعمل بها.
- **الرضا الوظيفي:** وينظر له على أنه تقييم لخصائص الوظيفية والخبرة العاطفية للعمل.

¹ Buber, R، "Model Building on Internal Marketing: An Exploratory Study by GABEK"، ANZMAC ، austrialia ،(2000)، p11.

- **الثقة في الإدارة:** وتشير إلى المدى الذي يكون الفرد مستعداً أن ينسب نوايا حسنة للإدارة، ويملك ثقة في أقوالها أعمالها.
- **المؤسسة:** فالتسويق الداخلي يسمح للمؤسسة من بناء هوية والتي تسمح للمؤسسة من بناء هوية، والتي تسمح لها بالتركيز والاهتمام بالزبون من خلال تطوير علاقات وذلك عن طريق تغيير المواقف والإجراءات، والهدف النهائي للمؤسسة هو زيادة الحصة السوقية وتحسين الأداء في المدى الطويل.
- **رضا الزبون الخارجي:** القدرة على تحسين الأداء يتطلب رضا الزبون الخارجي، وهذه تعد مخرجات التسويق الداخلي وهذه تعد مخرجات التسويق الداخلي، حيث أن التطبيق الفعال للتسويق الداخلي يؤدي إلى رضا الموظفين والذي يتحول بدوره إلى رضا الزبائن، وذلك أثناء التفاعل الذي يحدث بينهما عند تقديم الخدمات .
- **الوحدات الوظيفية:** تعتبر الوحدات الوظيفية هي أكبر سبب في وجود التسويق الداخلي في المؤسسة لما لها من قدرة على إلغاء الحواجز بين الأقسام والسماح باتصال أفضل.

ومن أجل بيئة عمل مستدامة وفعالة تساهم في تعزيز الأداء الداخلي والتفاعل الإيجابي:

1. **الأمن الوظيفي:** هو شعور الموظفين بالاستقرار الوظيفي وأنه لا يوجد تحديد بفقدان الوظيفة يحفز لديهم دافع التمسك بمؤسستهم وبالتالي الرفع من مستوى أدائهم الأمر الذي ينعكس إيجابياً على التاجية المؤسسة يزيد الأمن الوظيفي من نسبة الرضا الوظيفي والرغبة في العمل لدى الافراد نتيجة لتوفر بيئة أعمال ملائمة، ووجود نظام مكافئات وحوافز عادل حيث أن الموظفين لا ينتابهم القلق حول تنمية مهاراتهم وقدراتهم لأن المؤسسة توفر لهم برامج تدريبية متطورة، وفرص ترقية تخدم تقدمهم في السلم الوظيفي، كذلك الأمن الوظيفي يقلل من نسبة دوران العمل والتسرب الوظيفي ويمكن القول التقليل من جميع المشاكل التي يعاني منها الموظف داخل المنظمة والتي يمكن أن تعيل سيرها، ويزرع روح التعاون فيما بينهم والأخوة والعيش في جو عائلي¹.

2. **التدريب المكثف:** من بين الممارسات التي ترفع فاعلية التسويق الداخلي التدريب، فهو يلعب دور حيوي في خل ميزة تنافسية و تنمية مهارات و سلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينها لذلك على المنظمة أن تأخذ بالاعتبار التدريب وأهميته لما يتركه من آثار على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية وتؤثر عملية التدريب في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من

¹ ربيعة كيرد، عائشة صفراني، أثر الأمن الوظيفي على الإلتزام التنظيمي، بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، جامعة الأغواط، مجلة الباحث، المجلد رقم 21، العدد 04، 2021، ص413.

مجموعة من الأدوار المتداخلة واللازمة للوصول إلى الهدف ، و يقوم بذلك على تطوير معلوماتهم و على تشكيل دوافعهم وتنمية مهاراتهم وبناءا على ذلك يجب على كل منظمة من خلاله أن تحدد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح برنامجها عن طريق تحفيز الأفراد و دفعهم للعمل ويجب أن تتوفر في هذا الخطة التشجيعية رفع للأجور وغيرها من الأساليب التحفيزية¹.

3. **تمكين الموظفين** : عملية التمكين و المشاركة في اتخاذ القرارات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال العمل على إزالة الحواجز التنظيمية وتوحيد الأهداف و إيجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعي و تشجيع مشاركة العاملين.. الغاية من التمكين خلق الولاء والتزام العاملين بأهدافها، وتوظيف أقصى طاقاتهم من أجلها. ويهدف إلى التغلب على البيروقراطية وتحقيق الاندماج الوظيفي. وكذلك فإن تطبيقه يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وخفض تكلفة دوران العاملين وغيابهم ما يؤدي إلى تحسين أداء العمل. إن تمكين الأفراد في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة وبهذا يساهم في زيادة الرضا الوظيفي².

2. استراتيجيات التسويق الداخلي:

أ- تحليل السوق:

يكمُن الغرض الأساسي من القيام بتحليل السوق في إرساء جاذبية السوق فيما يتعلق بقدرات وإمكانات السوق الكامنة والفرص المتاحة فيها. من الأهمية بمكان التأكيد على أن الأسواق و / أو القطاعات السوقية التي تتمتع بقدرات وإمكانات كامنة كبيرة قد لا تمثل بالضرورة فرصة سوقية كبيرة، والعكس صحيح. فالسوق ما هي إلا عبارة عن مجموعة من المشتريين الفعليين (Actual) والمرتقبين (Potential) المنتج ما. ويعتمد حجم السوق على عدد المشتريين القائمين لعرض سوقي معين³

وتمر عملية تحديد السوق المستهدف بمرحلتين رئيسيتين هما⁴:

- تحليل السوق وتحديد درجة التباين (التجانس) في نمط الحاجات والتفضيلات الاستهلاكية، ثم تحديد إمكانية تقسيم السوق إلى قطاعات محتملة تتصف بالتجانس فيما بينها من حيث أنماط استهلاكهم.

¹ بلحاجي أمينة، التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس مال بشري، جامعة الجزائر 03، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، 2019، ص157.

² بودي عبد القادر، بن حيمة نصيرة، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد لوكالة بشار، جامعة بشار، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 5، العدد 01، 2018، ص198.

³ بشير العلق، التخطيط التسويقي، دار اليازوري، الأردن، 2019، ص78.

⁴ ناجي معلق، إدارة العلامات التجارية المشهورة، دار اليازوري، مصر، 2023، ص141

- تقييم القطاعات المختلفة واختيار القطاع أو القطاعات المستهدف. ولا بد من الإشارة الى أن أي من القطاعات التي يتم الوصول اليها لا يعنى أن يكون مستهدفا. فعملية تحديد القطاع المستهدف يجب ان تخضع لاعتبارات واولويات استراتيجية تدركها ادارة المؤسسة ومسؤولي التسويق فيها.

ب- بحوث التسويق الداخلي:

ليس هنالك شكل واحد لتنظيم بحوث التسويق بحيث يمكن تعميمه عند التطبيق على جميع الشركات والمؤسسات وفي كل الظروف والأوقات؛ بل على العكس من ذلك فإن تنظيم بحوث التسويق يعتمد على عدة اعتبارات يجب أخذها في الحسبان، أهمها¹ :

- حجم الشركة أو المنشأة والإمكانات المالية المتاحة؛
- طبيعة ونطاق أنشطة بحوث التسويق؛
- حجم المعلومات المطلوبة؛
- معدل تكرار الحاجة للمعلومات؛
- طبيعة الهيكل التنظيمي للشركة؛

ان بحوث التسويق الداخلية يجب معرفة بعض العناصر التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح تطبيق برامج التسويق الداخلية ومواضيع البحث تشتمل على² :

- مستويات رضا العاملين؛
- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعلم؛
- حاجات ورغبات العاملين.

ت- تجزئة السوق : عملية تقسيم السوق الاجمالي إلى قطاعات متجانسة والتعامل مع كل قطاع على حدة بوصفه سوق مستهدف، والنظر اليه بوصفه مجموعة من الحاجات والرغبات غير المشبعة أو التي تكون مشبعة بطريقة غير مناسبة، وذلك ضمن الامكانيات المتاحة للمنظمة .

وتكمن أهداف تجزئة السوق التي تسعى العديد من المنظمات الوصول إليها في³:

- تشخيص اجزاء السوق الجذابة ذات الربحية الأفضل؛

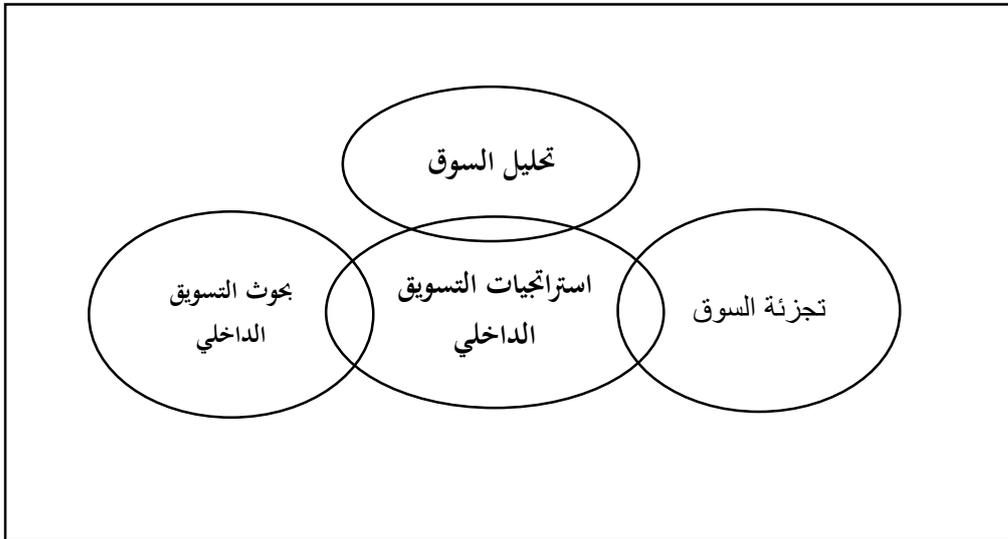
¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، بحوث التسويق، دار المنهل لنشر، عمان، 2013، ص66.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 342 341.

³ حسين وليد حسين، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار المنهل لنشر والتوزيع، عمان، 2015،

- صياغة الاستراتيجيات والخطط التسويقية المناسبة لكل جزء يتم اختياره من قبل المنظمة لتسويق منتجاتها؛
- محاولة تخفيض التكاليف التسويقية المختلفة ..
- الحفاظ المستمر للزبائن الموجودين، إذ أن التجزئة تساعد على كسب الفهم الأفضل لرغباتهم وكشف الفرص للبيع المتعدد أو الخدمات الإضافية، وتجزئة السوق هنا تجدد معرفة المنظمة آزاء الزبون أو أن المنظمة تصل إلى معرفة الزبون ماذا يريد، ومن ثم تستخدم مواردها لتقديم منتج للحفاظ على الزبون.

الشكل رقم(02): يوضح الشكل استراتيجيات التسويق الداخلي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على

- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، بحوث التسويق، دار المنهل لنشر، عمان، 2013، ص66.

ثانيا: المزيج التسويقي الداخلي

من بين الأدوات التسويقية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها التسويقية في السوق هي المزيج التسويقي الخدمي والذي يتكون من العناصر التالية:

1. **المنتج الداخلي:** في التسويق الخارجي، المنتج هو أي شيء يمكن للمؤسسة أن تقدمه لتلبية

الحاجات لأسواقها، أما في التسويق الداخلي المنتج هو الوظيفة المصحوبة بالمهارات التشغيلية

الأساسية لبرامج التدريب الهادف لتطوير معرفة الموظفين. فمن هذا المنظور، جميع الموظفين في

المؤسسة هم العملاء الداخليين ويجب أن يفهموا كيف يؤثر على قيمة العملاء الخارجيين من

خلال العملية التنظيمية. وبأن المنتج الداخلي لا يركز فقط على أداء المهام والواجبات التي تتطلبها الوظيفة، بل يركز على المنافع والقيم التي ينتظرها الموظف من أجل التنفيذ الفعال لمختلف الأعمال. لذلك فهو يتطلب استثمار في الموظفين كعملاء والتي تعود للمؤسسة بفوائد كثيرة على المدى البعيد إذا ما تم تلبية احتياجاتهم قبل تلبية احتياجات العملاء¹.

2. **السعر الداخلي:** السعر في السياق الداخلي للمؤسسة يعادل القيم التي تتلقاها المؤسسة من قبل الموظفين التكلفة التي يدفعها الموظف للمؤسسة. وتتمثل في الالتزام بالعمل وبذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمي أو سينتمي إليها. فالمستويات المنخفضة من التزام الموظفين لها عواقب وخيمة على أداء المؤسسة، بحيث تكثر الغيابات ودوران العمل، وإهمال الوظائف والواجبات، فضلا عن الانعكاسات السلبية على حياة الموظفين أنفسهم. كما يمكن أن يشير السعر إلى التكلفة النفسية لقبول العمل في المؤسسة، (تكلفة الفرصة البديلة، وهناك من يرى أنه يعني التكلفة النفسية لتبني الطرق الجديدة للعمل، أي تكلفة التخلي عن الأساليب المعتادة أو تطبيق الاستراتيجيات الجديدة، أو الانتقال منى قسم إلى آخر².

3. **الترويج الداخلي:** حيث يعرف الترويج على أنه الأنشطة التي توصل المنتج ومزاياه للعملاء وإقناعهم بالشراء. أما في التسويق الداخلي فيعرف على أنه الأنشطة التي توصل الوظيفة للموارد البشرية المعنية وإقناعهم بمهامها وأهدافها، ويستخدم الترويج الداخلي بغية تسهيل المبادلات بين الموارد البشرية بالمؤسسة (مورد داخلي، عميل) ، هدف بصفة أساسية إلى تعريف العميل بمنتجات المؤسسة لإقناعه بشرائها، فإن الشيء نفسه ينطبق على الترويج الداخلي الذي يهدف بدوره إلى تعريف الموظف بوظائف المؤسسة لإقناعه ب³ :

- العمل على تنفيذ استراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها؛
- الفعالية في الأداء؛
- تبني ثقافة التوجه نحو العميل الخارجي؛

¹ اقموش ايمان ،مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة ،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ،تخصص إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة بسكرة ،الجزائر ،2019،ص78.

² هبار ناهد ،جمام محمود ،إدارة مزيج التسويق الداخلي لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات ،جامع خنشلة، مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات ،المجلد 06،العدد 01، 2020، ص361.

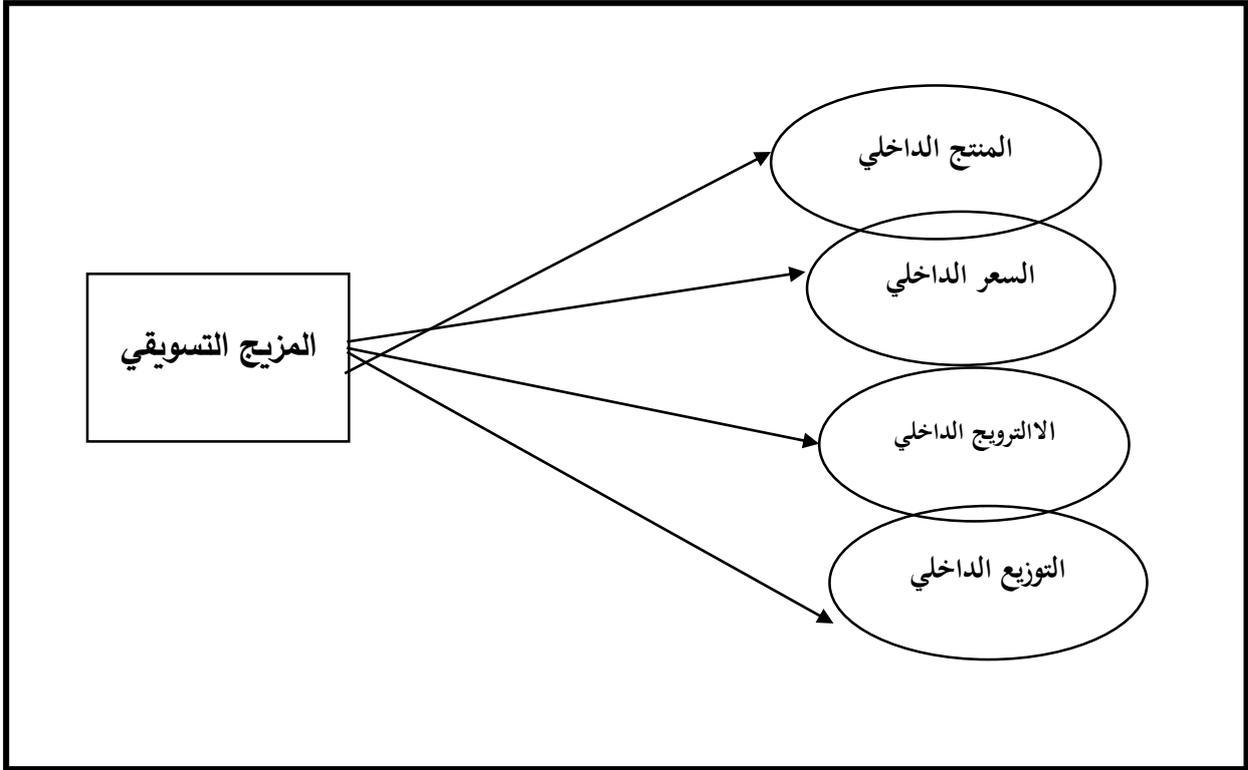
³ عبود سعاد ،مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري ،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ، تخصص تسيير منظمات ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة بسكرة ،الجزائر ،2017،ص154 .

- الإقناع بقبول المنتج الداخلي (الوظيفة) من خلال المزايا التي تقدمها للعميل الداخلي.

4. **التوزيع الداخلي:** يشير التوزيع الداخلي إلى بيئة العمل التي تتم فيها المبادلات بين المؤسسة والعاملين، وتضم بيئة العمل الجوانب المادية والغير مادية، حيث تشير الجوانب المادية إلى الوسائل والتجهيزات التي يجب توفيرها في مكان العمل، والحرص على تصميم البيئة الداخلية بشكل يسهل عملية إنتاج وتقديم الخدمة، في حين تشير الجوانب الغير مادية إلى الثقافة التنظيمية والتي تمثل القيم والمعايير العادات الاجتماعية التي تحكم سلوكيات الأفراد في المؤسسة، وتحدد الكيفية التي تؤدي بها الأنشطة، ويمكن اعتبارها على أنها مخرجات التجارب والمعارف التي يتقاسمها الأفراد داخل المؤسسة، ويقومون بإنشاء عقود بسيكولوجية مع المؤسسة، والتي تعرف على أنها التوقعات والالتزامات التي يشترك فيها الأفراد العاملون مع المؤسسة، وتعتبر جزء من الثقافة التنظيمية، وتؤثر بشكل فاعل على اتجاهات وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، ونظرا لحاجة المؤسسة لتطوير بيئة داخلية تتدفق فيها المعارف، فمن المهم التركيز على الهيكل التنظيمية التي تسمح بانسياب المعلومة وتعلم المهارات الجديدة، مما يساعد على تحسين توزيع المنتجات داخل وخارج المؤسسة، ولن يتأتى للمؤسسة بلوغ هذه الأهداف الا من خلال خلق المسيرين لبيئة داخلية يمكن فيها الفرد العامل لاتخاذ القرارات ، ويشعر فيها بالتحفيز، وذلك بالابتعاد عن المركزية وبسط اللامركزية التي تسمح بتعزيز الاتصال داخل المؤسسة وبمشاركة جميع الوظائف في عملية صنع القرار¹.

¹ بن أحسن ناصر ،تكامل أنشطة التسويق الداخلي ، وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون ،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ،تخصص علوم تجارية ،تخصص التسويق ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

الشكل رقم (03): يوضح الترويج الداخلي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

- هبار ناهد ،جمام محمود ،إدارة مزيج التسويق الداخلي لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات ،جامع خنشلة، مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات ،المجلد 06،العدد 01، 2020، ص361
- عبود سعاد ،مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري ،أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتورا ، تخصص تسيير منظمات ،قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة بسكرة ،الجزائر ،2017،ص154 .

ثالثا: مستويات التسويق الداخلي.

يستخدم التسويق الداخلي حاليا كاستراتيجية للتوافق وتجاوز توقعات الزبون ويمكن تحقيق التسويق الداخلي في كل من المستوى الاستراتيجي والمستوى التكتيكي، ففي المستوى الاستراتيجي الهدف هو خلق محيط داخلي يهتم بالزبون ويشجع تبادل أفكار الموظفين مجموعة أدوات يمكن أن تستخدم في التسويق الداخلي، وقد قسمت إلى أدوات استراتيجية وأخرى تكتيكية:

- **التسويق الداخلي الاستراتيجي:** والذي يعتمد على الأبعاد الآتية¹:
- تبني دعم من المستويات الإدارية العليا: من خلال تشجيع وتحفيز الموظفين وتدريبهم على أن زملائهم في العمل هم أيضا عملاء، لا بد من دراسة مختلف احتياجاتهم والاجتهاد في تلبيتها .
- اختيار الموظفين المناسبين للوظائف التي سيؤديها، بمعنى استخدام المهارات والكفاءات في جذب واستقطاب عملاء جدد، وتطوير وترقية العلاقة مع العملاء الدائمين .
- مشاركة كل العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط خاصة عند وضع الاستراتيجية عند وضع إجراءات التخطيط للتركيز على العميل.
- **التسويق الداخلي التكتيكي:** تضمن الاعتبارات الخاصة لتسويق الداخلي التكتيكي ما يلي:
- التدريب: تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل.²
- التشجيع على الاتصالات غير الرسمية: تعد الاتصالات غير الرسمية مكملات للاتصالات الرسمية، فهي تقوم على العلاقات الشخصية والاجتماعية للأعضاء داخل المنظمة أكثر من كونها على أساس السلطة والمراكز الوظيفية. وتتركز هذه الاتصالات حول الأهداف الشخصية أكثر من كونها أهدافا للمنظمة ذاتها، ويتوقف التماسك والتناغم بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية على مدى توافق أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصية للعاملين واتجاهاتهم، لذلك ينبغي الالتزام بها لتسير بشكل سليم فهي تساعد القائد على معرفة المشاعر الحقيقية للمرؤوسين³.
- الاتصالات الرسمية الداخلية: ويمكن لاتصالات الداخلية أن تأخذ عدة أشكال كمجالس الإدارة، المقابلات، الاجتماعات، كما أنها يمكن أن تتم باستعمال وسائل أخرى مثل صفحات الأنترنت والفيديوهات، والرسائل الإخبارية وهذا لترويج شعور الموظف بانتمائه لإدارته وقسمه⁴.
- بحوث السوق الداخلي: تعتبر غاية في الأهمية، فهي شرط لتحقيق رضا العميل الداخلي التي تكشف عن المجالات التي يتوقعها المتطوعون هامة في تنفيذ جهودهم.

¹ رشيد سالمى، دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات، جامعة الجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 24، 2019، ص 15.

² سعد الدين خليل عبد الله، إدارة منظمات ومراكز التدريب، مجموعة النيل العربية، ط01، مصر، 2018، ص13.

³ رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، 2017، ص53.

⁴ عمار بن سديره، مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات السياحية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، الجزائر، 2021، ص30.

بعد استعراض مكونات التسويق الداخلي وأهم استراتيجياته، بالإضافة إلى عناصر مزيج التسويق، تتبرز الحاجة إلى دراسة متطلبات تطبيقه وشروط نجاحه، مع إبراز أهم العوائق التي قد تواجهه.

المبحث الثالث: سيورة تطبيق التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي من الاستراتيجيات الحديثة التي تهدف إلى تعزيز ولاء الموظفين وتحفيزهم لكونوا جزءاً فعالاً في تحقيق أهداف المؤسسة. وفي هذا الإطار قمنا باستعراض كل من متطلبات التسويق الداخلي، ومناقشة أهم إجراءات ادماجه داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها المرجوة، مع تسليط الضوء على عوائق تطبيقه أهم الشروط التي تساهم في نجاحه.

أولاً: متطلبات تطبيق التسويق الداخلي

هناك العديد من الأنشطة والمتطلبات التي يجب توفرها في المؤسسة من أجل استيعاب التسويق الداخلي والتي تتمثل في:¹

- استقطاب واختيار أفضل الكفاءات، إضافة إلى تدريب وتطوير القدرات لهؤلاء العاملين بشكل مستمر؛
- العمل على تطوير الخطط والحوافز والمكافآت التي تتناسب مع طبيعة الأدوار والمهام؛
- استخدام نظم تقييم الأداء التي تتسم بالعدالة والموضوعية وكذا توفير مناخ داخلي جيد يؤثر بشكل إيجابي على مواقف وسلوكيات الموظفين بتوفير الدعم الإداري للموظفين وكذا نشر وتطوير ثقافة الخدمة؛
- التوجه بالخدمة في الداخل من خلال ان كل الموظفين وجميع الأقسام يرون بعضهم كزبائن عن طريق التفاعل بنفس الطريقة التي يتعامل بها مع الزبائن الخارجيين بهدف تعزيز وتكامل جودة الخدمة؛
- ضرورة توفير الامن الوظيفي ونشر المعلومات، تمكين العاملين من خلال تفويض السلطة لهم وتقليص الفوارق بين العاملين كعناصر أساسية لتسويق خارجي إذا ما رغبت المنظمة بتحقيق رضا العاملين والتزاماتهم؛
- تشجيع مشاركة العاملين في كافة عمليات المنظمة لكي يصبحوا أكثر تحفزا وفهما لأعمالها ومشاكلها، من خلال تحقيق الالتزام في الاتجاهين الذي يشجع على زيادة الإنتاجية وكفاءة المنظمة، ما يمنحها ميزة الاستفاداة من مهارات وقدرات موظفيها.

¹كريم زيدان وعلي زيان محند، تسويق العلاقة في المؤسسة الخدمية: التسويق الداخلي كحجر أساس لبناء العلاقة مع الزبون، معارف المجلة العلمية الدولية المحكمة، العدد 23، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2017، ص391.

ثانياً: إجراءات تطبيق التسويق الداخلي.

يتطلب إدماج التسويق الداخلي داخل المؤسسة اتباع مجموعة من الإجراءات المدروسة ومن بيم هذه الإجراءات نجد:

1. ترسيخ ثقافة الخدمة:

إن أي برنامج لتسويق الداخلي هو عبارة عن عملية تمثيل لثقافة الخدمة، لأن برنامج تسويق الخدمة يحكم عليه بالفشل أو الإخفاق إذا لم تعمل المؤسسة على ترسيخ ثقافتها لدعم خدمة الزبون. وأفضل برنامج لخدمة المستفيد يجب أن يتضمن اشراك العاملين في هذا البرنامج لكي يحقق النجاح، وعليه فإن أي برنامج لتسويق الداخلي يحتاج إلى التزام قوي من قبل الإدارة.

إن ثقافة المنظمة هي نمط من المشاركة في القيم والمعتقدات التي تقدم معنوياً الى الأعضاء في المنظمة وتزودهم بالقواعد الخاصة بالسلوك، حيث ان لكل منظمة ثقافة خاصة بها، ولكن نلاحظ ان بعض المنظمات تمتلك ضعيفة على عكس المنشآت التي تمتاز بنظام إداري جيد وفعال، فغن كل شخص فيها يمتلك ثقافة المنظمة التي يعمل فيها حيث تلازمه في سلوكياته وتصرفاته وأعماله إزاء الزبائن. ولذلك فإن الثقافة القوية تساعد المنشأة في مجالين¹:

- الأول: السلوك المباشر وهذا يعني ان العاملين يعرفون جيداً كيف يعملون وما هو التوقع منهم.
- الثاني: الثقافة القوية حيث تعطي للعاملين إحساساً او شعوراً بالهدف وبالتالي فإن هذا يولد لديهم الشعور الجيد إزاء مؤسساتهم وانهم يشكلون جزءاً مهماً منها.

ومن هنا يمكن القول ان المؤسسة الخدمية التي تمتلك ثقافة خدمة قوية فإن هذه الثقافة سوف تؤثر إيجاباً على علاقة العاملين مع الزبائن أن الخطوة الأولى موجهة لتنمية وتطوير المؤسسة من خلال رضا زبائنها الدائمين والتأثير مستقبلاً على الزبائن المحتملين في السوق. علماً بان النظام الموجه إلى رضا الزبائن يعتمد على التغييرات الواجب حصولها في نظام الأجور والرواتب ونظام التدريب وأنظمة المكافآت وإيجاد الحلول المناسبة لشكاوى الزبائن بالإضافة إلى تحديد الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين في المؤسسة.

2. نشر المعلومات والاتصال داخل المؤسسة:

يعد الاتصال الداخلي من الأساسيات التي تقوم برفع مستوى معارف الأفراد وتبادلها ضمن احترام الحرية النسبية للتعبير والعمل، والاتصال الداخلي هو وسيلة تساهم في تقدم علاقات العمل المنفتحة والفعالة.

¹ حميد الطائي وبشير العلق، "تسويق الخدمات"، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2009، ص

ومن خلال التشديد على الفضولية والذكاء، ومشاركة العاملين، فإن الاتصال يجب ان يحترم يقينهم، وقناعتهم وآرائهم. وهو أيضا وسيلة لإعلام العاملين بكل المعلومات حول وظائفهم من أجور وتدريب وتحفيز. حيث يجب أن يشرح استراتيجية المنظمة وسيرورة عملها ومختلف القرارات والأوامر التي تصدر من الإدارة لتنظيم العمل وترابط النشاطات فيما بينها، وتحدد عمل كل فرد¹.

3. تفعيل التسويق الداخلي في إدارة الموارد البشرية:

يتوجب علو المدراء استخدام مبادئ التسويق لغرض جذب العاملين والاحتفاظ بهم بالإضافة الى تطوير نوع من الفهم لحاجات العاملين وتحديدها. والسبب في ذلك أن ليس جميع العاملين في نفس الاتجاه، حيث ان قسما منهم يبحث عن المردود المادي لزيادة دخله، والقسم الآخر ينظر الى العمل باعتباره المصدر الوحيد لمعيشته. ولذلك بإمكان رجال التسويق استخدام أساليب البحث التسويقي لتجزئة سوق العمل، ومن ثم اختيار الفئات الملائمة للمؤسسة وتنمية عناصر المزيج التسويقي لجذب هذه الفئات.

وعليه فإنه يتطلب على إدارة المؤسسة عند صياغة اعلان للبحث عن العاملين ان تركز على بعض المنافع والامتيازات التي يحصل عليها العامل وتحاول التأثير على الجوانب الحسية والإدراكية التي تدفعه للبحث عن فرصة عمل ملائمة تلي طموحاته ورغباته.

ونفس الشيء ينطبق على زبائن المؤسسة حيث انها تحاول أن تقدم خدمات تلي حاجاتهم ورغباتهم، وبالتالي يجب الحفاظ وبنفس الأهمية على عاملين أكفاء قادرين على تقديم خدمات متميزة لزبائن، لأنه يوجد علاقة وثيقة بين تنمية مهارات وقدرات العاملين واشباع حاجات ورغبات الزبائن. لذلك يجب على المؤسسة الانتباه بحذر الى هذه العلاقة لأنه في حالة فقدان العمال الماهرين من المحتمل ان تفقد المؤسسة زبائنها الدائمين وهذا يكلفها كثيرا².

ثالثا: عوائق التسويق الداخلي وشروط نجاحه

1. عوائق التسويق الداخلي:

توجد العديد من العوائق التي تعيق تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة وتتمثل في³ :

¹ جان مارك لوغال، "إدارة الموارد البشرية"، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2008، ص147-155.

² حميد الطائي وبشير العلق، مرجع سبق ذكره، ص 350-352.

³ رزيقة ميباكية، "أثر ممارسات التسويق الداخلي في أداء المنتجات: دراسة حالة مؤسسة كوندور"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، قسم علوم التجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2017، ص26.

أ- الصراع بين الوظائف:

كبار المسيرين عادة لديهم افتراضات خاطئة حول ثقافة مؤسستهم، وذلك يعود كونهم على جهل بالمشاكل والقضايا التي تعيق الإنجاز المثمر للتعاون والتكامل، ففي الكثير من المؤسسات تكون الصراعات بين الوظائف عندما تقبل واحدة من الوظائف في الاعتراف بأن وجهة نظر الوظائف الأخرى لديها أولويات ونقاط تركيز مختلفة وتتنظر إلى الأمور باختلاف على سبيل المثال رؤية قسم التسويق القسم الموارد البشرية، قسم الإنتاج، وقسم المالية داخل المؤسسة تكون مختلفة عن الرؤية الخاصة بكل قسم لقسمه. بالمقابل هذه الأقسام المختلفة تكون لديها رؤى مختلفة عن وظيفة التسويق فمثلا مدراء التسويق قد يركزون اهتمامهم على زيادة المبيعات بعرض مجموعة من المنتجات، إذن المؤسسات المنظمة وظيفيا قد تعمل وظائفها في الواقع ضد بعضها والنتيجة ستكون الأداء غير الفعال لكل منها.

ب- الصراع الداخلي في الوظيفة الواحدة: يحدث الصراع داخل الوظيفة الواحدة عندما تكون الأهداف

التنظيمية والوظيفية مختلفة كثيرا من حيث الأفراد والأهداف الشخصية، يحدث لأن الأفراد لديهم أهداف مختلفة رغبات وطموحات، وتكون مغمورة في مجالات تفاعل إجتماعية مختلفة تؤثر على موافقهم العامة وسلوكهم، هذا الصراع غالبا ما يحدث عندما يكون عدد قليل من الترقيات الداخلية ولكن لعدد كبير من الأفراد، وبالتالي قد يصبح الزملاء جد تنافسيون في الأنشطة المتعلقة بعملهم، هذا الصراع عادة يؤدي إلى ممارسات سرية، على سبيل المثال تجنب التفاعل حتى لا يكون تبادل للأفكار، أو مخططات العمل أو المبادرات بين الزملاء، وكذلك التقييد المعلومات، فالتملك لكل ما يتعلق بالعمل يؤدي إلى ضعف الاتصال و في عدم السماح للآخرين بمعرفة نظرة عامة في أي مجال من العمل مثل التطورات الجديدة أو المبادرات.

ج- ضعف المسؤولية لدى الأفراد¹: يظهر ضعف المسؤولية لدى الأفراد داخل المؤسسة عندما

يكون العمل مطلوبًا، لكن القادة غير قادرين أو غير راغبين في اتخاذ قرارات حاسمة أو إدخال تغييرات جديدة. تكمن المشكلة في العثور على أفراد قادرين على تنفيذ الخطط بفعالية داخل المؤسسات. لذا، من الضروري أن يدرك الأفراد أهمية التواصل على جميع المستويات—مع زملائهم، مشرفيهم، ومرؤوسيهـم—وأن يكون لديهم فهم واضح لما يناسبهم، بالإضافة إلى استيعاب واجباتهم ومسؤولياتهم. في الواقع، يحتاج القادة المشاركون في تنفيذ الأنشطة الجديدة إلى أن يكونوا جزءًا من عملية تصميم خطط العمل، بحيث تتضمن بوضوح توزيع المهام والأنشطة المطلوبة في كل مرحلة من مراحل التنفيذ.

¹ Audrey Gilmore: Managerial interactions of internal marketing, from: Richard J. Varey, Barbara R. Lewis: Internal marketing: directions for management, routledge, London and new York, 2002, p 78 .

د-مقاومة التغيير: تواجه العديد من المؤسسات تحدي "مقاومة التغيير" في مختلف مراحل تطورها، وغالبًا ما يعود ذلك إلى عدم رغبة الإدارة والموظفين في تقبل الأفكار الجديدة. فقد يشعر القادة بأن نفوذهم قد يتضاءل، إلى جانب القلق من المجهول والمخاوف المتعلقة بالأمن الوظيفي وفرص الترقية المستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، يركز العديد من المديرين الذين يقاومون التغيير على حماية المصالح المكتسبة التي حققوها بمرور الوقت.

ويمكن إبراز أسباب مقاومة التغيير في نقاط مختصرة كما يلي¹:

• عندما يكون التغيير سريعاً جداً.

• عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير لأسباب شخصية.

• التوقيت السيء للإفكار للموارد.

2. شروط نجاح التسويق الداخلي:

يمكننا تلخيص شروط نجاح التسويق الداخلي في مجموعة من النقاط نذكر منها²:

يرى (Berry) (Parasuraman):

• تعيين أفضل الأفراد المتاحين في سوق العمل من الذين يتوفر فيهم الالتزام البساطة القدرة على التجاوب مع التغيير، القدرة على الاتصال.

• تزويد الأفراد العاملين برؤية المؤسسة بالشكل الذي يمكنهم من تحديد فلسفة وأهداف الوظائف التي يقومون بأدائها .

• توفير الحرية وعدم توقيع الجزاءات من أول مرة يحدث فيها الخطأ حتى لا يتم كبت عمليات الابتكار والمبادرة من العاملين قبل أن تبدأ . يجب تصميم الخطط والبرامج بشكل يعكس التوجه باحتياجات العميل الخارجي.

• تبني والتزام الإدارة ببرامج التسويق الداخلي يساعد في نجاحها بشكل كبير.

بالإضافة إلى³ :

• تمكين وتشجيع الأفراد من العمل كفريق واحد.

¹ سمير، عباس. آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 01، العدد 10، جامعة برج بوعريش، الجزائر، 2017، ص194.

² هوارى معراج، مرجع سابق ذكره، ص189.

³ محمد عبد العظيم أبو النجا ، التسويق المتقدم ،الدار الجامعية ،مصر ، 2008 ، ص170 .

- توفير المقاييس والمكافأة الخاصة بالإنجاز والسعي إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء.
- تجهيز الأفراد، وتنمية مهارتهم ومعارفهم وتحديثها بصورة مستمرة حتى يتسنى لهم أداء أدوارهم بشكل أفضل.

خلاصة:

في ختام هذا الفصل، يتضح أن التسويق الداخلي أصبح ضرورة استراتيجية لأي مؤسسة تطمح لتحقيق أداء فعال ومستدام. من خلال ما تناولناه من مفاهيم، أبعاد، ومكونات، تبين أن التركيز على الموظف كعميل داخلي يُساهم في تحسين بيئة العمل، رفع مستويات الرضا والولاء، وتعزيز التواصل الداخلي. كما أن اعتماد استراتيجيات واضحة ومتكاملة في التسويق الداخلي يُمكن المؤسسة من تحقيق انسجام داخلي ينعكس إيجاباً على علاقتها بالعملاء الخارجيين. وبالتالي، فإن التسويق الداخلي لا يُعد مجرد نشاط إداري، بل هو ثقافة تنظيمية تعزز من قدرة المؤسسة على التكيف والتطور في بيئة عمل تنافسية.

الفصل الثاني

أساسيات حول الصراع التنظيمي

تمهيد:

عيش المؤسسات الحديثة في بيئة عمل معقدة تتداخل فيها عدة مصالح وأهداف، الأمر الذي يجعل من الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية ومنتوقعة داخل أي منظمة. فنتيجة لاختلاف الآراء، تباين الأهداف، أو حتى بسبب سوء الفهم وسوء التواصل، قد ينشأ الصراع بين الأفراد أو الفرق أو بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سير العمل. ورغم أن الصراع يُفهم في كثير من الأحيان كظاهرة سلبية يجب التخلص منها، إلا أن العديد من الدراسات تؤكد أنه يمكن أن يكون له جانب إيجابي إذا ما أُدير بشكل فعال، حيث يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء، تشجيع الإبداع، وإحداث تغييرات إيجابية داخل المؤسسة. ومن هذا المنطلق، جاء هذا الفصل لتسليط الضوء على ظاهرة الصراع التنظيمي من خلال التطرق إلى تعريفه، أسبابه، أنواعه، وآثاره على الأفراد والمؤسسة ككل، بالإضافة إلى تقديم أهم الطرق والاستراتيجيات التي تُستخدم في إدارة هذا الصراع بطريقة عقلانية تساعد في المحافظة على التوازن والاستقرار داخل بيئة العمل.

ولتعرف على "الصراع التنظيمي" قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

المبحث الثاني: أسباب الصراع التنظيمي ومراحله

المبحث الثالث: إدارة الصراع في المنظمة

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

يُعدّ الصراع التنظيمي من الظواهر الحتمية داخل أي منظمة، حيث ينشأ نتيجة تفاعل للأفراد وبين الأفراد والجماعات داخل بيئة العمل، بسبب عدم الرضى الوظيفي أو عدم تحقيق الذات سواء باختلاف الأهداف، أو تفاوت المصالح، أو تنوع وجهات النظر. وعلى الرغم من أن الصراع قد يكون مصدراً للتوتر داخل المؤسسة، إلا أنه قد يكون إيجابياً يساهم في تحسين الأداء ودفع عجلة التطوير، أو سلبياً يؤدي إلى تعقيد العلاقات وإعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية، وفي هذا السياق يجب فهم الصراع التنظيمي وإبراز خصائصه وأهم مستوياته.

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

تعددت التعاريف باختلاف الباحثين نذكر منها:

- يُشتق مصطلح "الصراع (Conflict)" من الكلمة اللاتينية "Conflictus"، التي تعني الاصطدام والتنازع. ويُستخدم هذا المصطلح بشكل شائع لوصف تباين واختلاف الخيارات البشرية، حيث يشير إلى حالات التوتر، والخلاف، والشجار، والجدال، وتُعتبر هذه المفاهيم مرادفات تُستخدم لوصف سلوكيات النزاع بين الأفراد أو الجماعات¹.
- كما يمكن تعريف الصراع: بأنه حالة تنشأ نتيجة لمواقف يتصرف فيها فرد أو مجموعة بطريقة تؤدي إلى التأثير السلبي على أنشطة الآخرين أو التداخل معها أو مقاومتها، مما يؤدي إلى عرقلة تحقيق الأهداف².
- كما يمكن تعريفه: "أن الصراع هو حالة متطرفة من المنافسة بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات والذي عادة يتضمن صورة من صور العداة وربما الرغبة في الإضرار"³.
- وقد يعرف الصراع: "بانه حالة من التعارض تنشأ بين طرفين أو أكثر داخل تنظيم الذي يعملون فيه، وقد يشمل الصراع الأفراد خارج التنظيم بحكم علاقتهم بظاهرة الصراع أما صراع الأفراد الذين يعملون داخل المنظمات ادارية فينتأى نتيجة للتفاعل المستمر بينهم أثناء مزاولتهم الأعمال"⁴.

¹ Savio، Impact of Emotional Intelligence on conflict management : Automobile and it industries in chennai ، International Journal of Management (IJM)، 06 (12)، (2015) ، (PP. 71-76)

² Ikeda, A. A., Veludo-de-Oliveira, T. M., & Campomar, M. C. Organizational Conflicts Perceived by Marketing Executives. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies (EJBO)، 10 (01)، (2005)، (PP. 22- 28).

³ بغدادي خيرة، الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 02، العدد 16

2014، الجزائر، ص332. { 26 }

⁴ خيضر كاظم، السلوك التنظيمي "مفاهيم معاصرة"، دار إثراء لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 313.

- مصطلح "الصراع" بأنه: يوجد فيها أفراد أو جماعات لا تتفق أهدافها أو عواطفها أو إدراكها وتؤدي إلى إختلاف بين هؤلاء الأطراف¹.
- تباينت آراء الباحثين حول مفهوم الصراع التنظيمي، مما أدى إلى تنوع تعريفاته تبعًا لاختلاف الزوايا التي تم تناولها من خلالها. وقد نتج عن ذلك ظهور العديد من التعريفات التي سعت إلى تحديد معناه على النحو التالي:

1. يمكن تعريف الصراع التنظيمي:

- يعرف ليكرت "Likert" الصراع التنظيمي بأنه: المحاولات التي يبذلها الفرد ليحقق أهدافا معينة، وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم التي يريدون تحقيقها².
 - كما يعرف Boulding الصراع التنظيمي بأنه: «وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر³
 - ويعرف أيضا: موقف يتصف بالمنافسة تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غايته على حساب الطرف الآخر⁴.
 - ويعرف روينز الصراع التنظيمي أيضا بأنه: "العملية التي تبدأ حيث يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر سلبا، أو يوشك أن يؤثر عليه سلبا، في شيء ما يهتم به الطرف الآخر"⁵.
- ومن هذه التعريفات يمكن أن نستنتج تعريف لصراع التنظيمي على أن: الصراع التنظيمي هو حالة تنافسية يدرك فيها الأفراد أو الجماعات تعارض مصالحهم أو أهدافهم، حيث يسعى كل طرف لتحقيق غايته، مما يؤدي إلى تقييد أو إعاقة فرص الأطراف الأخرى في تحقيق أهدافهم.
- ومما سبق يمكن القول بأن الصراع التنظيمي هو حالة تنافسية يدرك فيها الافراد والجماعات تعارض مصالحهم وأهدافهم، حيث يسعى كل طرف لتحقيق غايته، مما يؤدي الى تقييد أو إعاقة فرص الأطراف الأخرى في تحقيق أهدافهم.

¹ Rahali Amina Souad, les relations de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise: cas de l'entreprise algérienne, Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de Magister en management des ressources humaines, Université Abou-BekrBelkaïd-Tlemcen, p29. 2 Ibid, p29

² غربي صبرينة، الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الإلتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة، ملتقى دولي حول ضاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسولوجي، جامعة غرداية، الجزائر، 15، 16 جانفي 2013، ص65.

³ عبد الكريم قريشي، الإستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مجلد 03، العدد 14، 2015، جامعة ورقلة الجزائر، ص88.

⁴ محمد حسن رسمي، نسيم عبد الرسول عبد البر، دور القيادة المدرسية في حل الصراع التنظيمي داخل المدرسة، مجلة المعرفة التربوية، مجلد 01، العدد 11، 2018، جامعة بنها مصر، ص107.

⁵ Robbin; s organizational behavior; gedprentice hall international inupper saddle;river new jercey, 2001.p243

ثانيا: خصائص وأهمية الصراع التنظيمي

يعد الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية بالمؤسسات تنشأ بسبب اختلاف المصالح، وتتجلى أهمية الصراع التنظيمي وخصائصه فيما يلي:

1. خصائص الصراع التنظيمي:

من خلال التعاريف السابقة الذكر نجد أن لصراع التنظيمي عدة خصائص من بينها ما يلي:¹

- هناك شخصين في الصراع على الأقل؛
- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة بينهما للوصول للتكافؤ في الأهداف؛
- يسعى كل طرف فيه إلى التغلب وتحطيم الطرف الآخر؛
- معرفة وإدراك الطرفين للتعارض الذي بينهما؛
- ينطوي الصراع على محاولة الطرف الآخر على إجبار الطرف الثاني على قبول حل أو اتفاقية قد لا يكون راغبا فيها؛
- كذلك الاختلاف حول وسائل تحقيق الأهداف وانجازها؛
- يتضمن صعوبات في التفاعل بين الأفراد بسبب مشاعر الغضب، عدم الثقة، الرفض.

2. أهمية الصراع التنظيمي:

تتمثل أهمية الصراع في²:

- الصراع أداة للتكيف والبقاء: حيث أن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته، أي المنظمة تتمكن من خلاله الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها
- الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: وتعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر، الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لا كيفية أو كبحه.
- الصراع أداة للإبداع: ولقد ذكر روبنس (Robinson) أن هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع، فعندها لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء الجحود، أما تحت ظروف الصراعات المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع وفي نفس الوقت،

¹سارة زويتي، الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، آثاره، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 03، العدد 07، 2014، جامعة قسنطينة الجزائر، ص81.

² القايمة قويزي، تسيير التنوع في الموارد البشري كمتطلب لتجنب الصراع التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والمجتمع، المجلد 01، العدد 19، 2016، جامعة البليدة الجزائر، ص ص119 118.

فانه المستوى المرتفع للصراع والذي يصف العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة الأمر الذي يؤثر سلبا في الأداء وبالتالي في الإبداع .

- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى فحسب، بل لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي، وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة وهذا هو السبب الذي دفع (Lesly) إلى القول بان المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصر التنظيمي منطلقا في رأيه هذا من وجود إيجابيات كثيرة للصراع إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فعالية المنظمة وتمكنها من تجاوز سلبياتها.

ثالثا: مصادر ومستويات الصراع التنظيمي

1. مصادر الصراع التنظيمي:

يمكن إجمال مصادر الصراعات في المنظمات المختلفة كما يلي:

- **محدودية الموارد أو ندرتها:** تتزاحم كافة الوحدات الإدارية داخل المؤسسة على الموارد المتاحة، التي عادة ما تكون نادرة أو محدودة قياسا بالأهداف المرغوب في تحقيقها. ولأجل ذلك يحصل الصراع بينها، يهدف الحصول على أكبر قدر من الموارد المتاحة¹.
 - **عامل السلطة:** من بين أبرز المظاهر التي تشهدها الكثير من المؤسسات هو مغالاة مديروها بتمركز السلطة؛ وعدم تحويلها إلى الآخرين، وبالتالي فإن تمركز السلطة يؤدي إلى إساءة استخدامها، وهذا مما يؤدي إلى نشوء صراعات بداخلها، ولذلك ينبغي من الإدارة العليا لهذه المؤسسات ضرورة التدخل من خلال محاولة رسم حدود بين الرؤساء والمرؤوسين؛ فيما يتعلق بالسلطات والصلاحيات المخولة إليهم، وذلك مما يسمح بتحديد طبيعة القرارات التي يمكن أن يُشارك فيها المرؤوسين بشكل المباشر².
- بالإضافة الى هذه المصادر يوجد مصادر أخرى من بينها ما يلي³:

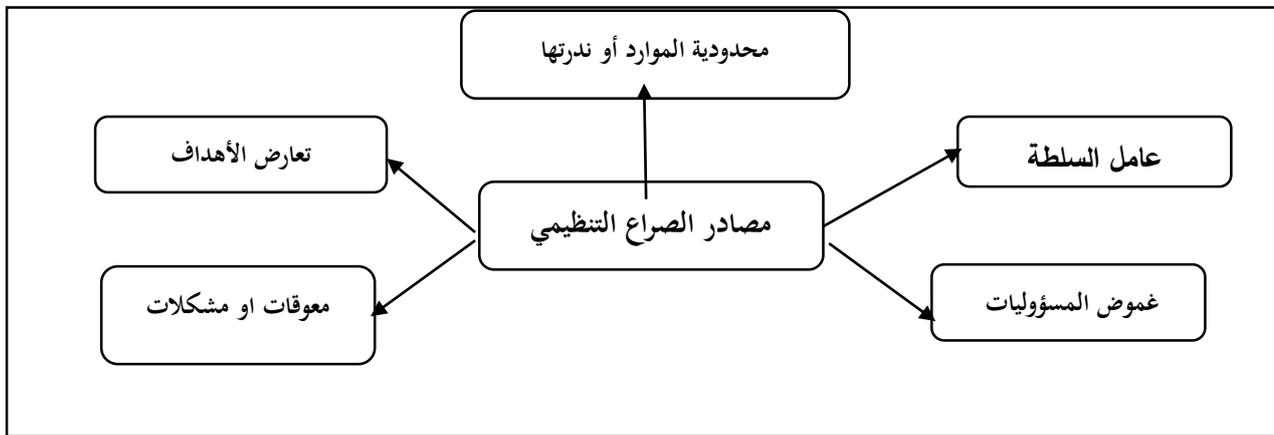
¹ عمر عمروش ، مصادر الصراعات التنظيمية ،واستراتيجيات إدارتها بين المديرين في المؤسسة الاقتصادية ،مجلة إضافات اقتصادية ،مجلد 06 ،العدد 01 ،2022 ، جامعة سطيف الجزائر ،ص 352.

² بدر الرفيق برزوق ، إستراتيجية التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة - الجزائر مجلة إضافات اقتصادية ، مجلد 05 ،العدد 02 ،(2021)، جامعة غرداية (الجزائر) ، ص 43 .

³ مصطفى يوسف كافي ،الإتصال والصراع التنظيمي ،دار الحكام للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ، عمان

- **غموض المسؤوليات:** إن عدم وضوح المسؤوليات وتحديد الأفراد والجماعات المسؤولة عن أداء مختلف المهام والأنشطة والواجبات وتشابك العلاقات التنظيمية نتيجة تعدد المستويات الإدارية، يؤدي إلى نشوء الصراع.
- **تعارض الأهداف:** يقصد بذلك الاختلاف حول اتجاه نشاط جماعات العمل داخل المنظمة
- **معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:** تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف.

الشكل رقم (04): يوضح مصادر الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

- بدر الرفيق برزوق، إستراتيجية التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة -الجزائر مجلة إضافات اقتصادية، مجلد 05، العدد 02، (2021)، جامعة غرداية (الجزائر) ، ص 43 .
- مصطفى يوسف كافي، الإتصال والصراع التنظيمي، دار الحامد لنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2017، ص 128 .

2. مستويات الصراع التنظيمي:

تتعدد مستويات الصراعات التي قد تواجهها المنظمات، ولا يوجد اتفاق موحد بين الباحثين حول تصنيفها. ويعود هذا التنوع إلى اختلاف الزوايا التي ينظر من خلالها كل باحث إلى هذه الظاهرة، حيث اعتمدنا هنا تصنيفاً شاملاً يعتمد على مستويات الصراع المتنوعة، وفق عدة معايير وهي:

أ- صراع حسب المستويات:

- **صراع على مستوى الفرد:**

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يتار بدائل متعارضة مع أهدافه توقعاته أو قيمه أو معتقداته، لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل¹.

• صراع بين الأفراد:

يحدث هذا المستوى من الصراع بين فردين أو أكثر ضمن مجموعة العمل، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد، وثقافتهم وقيمهم وميولهم، وفلسفاتهم، وأدوارهم، أو نتيجة لتباين وجهات النظر فيما بينهم حول قضايا معينة في المستوى التنظيمي ويشكل عام فإن هذا النوع من الصراع إذا ما حدث في أية منظمة يمكن رده إلى مصدرين رئيسيين هما:²

- عدم الاتفاق على الأهداف أو على الإجراءات وحالات الاختلاف على إجراءات بلوغ الأهداف والتي تقع ضمن الطرائق والوسائل الكثيرة وبالتالي فإن إمكانية حدوث الصراع كثيرة .
- الأمور العاطفية مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب، وعدم الثقة، والخوف والرفض، والمقاومة وخاصة بينه الرئيس والمرؤوسين، وفي معظم الأحيان تكون هذه المشاعر السلبية تراكمية أو سابقة الموقف الصراع.

• الصراع بين المجموعات:

الصراع بين الجماعات كذلك شائع في المنظمات، ذلك لن المنظمات تنجز أعمالها من خلال الجماعات، وتشهد المنظمات صراعات دائمة بين أقسامها المختلفة بين الإنتاج و التسويق، بين المالية و التسويق، بين الإنتاج والمشتريات، وهكذا ..

وهذه النزاعات يمكن أن تكون بسيطة أو ثانوية أو العكس ومن أهم مصادر الصراع بين الجماعات كتابي³:

- السعي للوصول إلى أهداف متضاربة؛
- المنافسة على المكانة أو المركز .المنافسة على القوة والسلطة .المنافسة بين المستويات الإدارية المختلفة؛

¹ زهير بوجمع شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص98.

² جعفر الزبياري، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار المنهل لنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص 131.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد لنشر و التوزيع 2004، ص181.

- النزاع الوظيفي بين الوحدات التنظيمية، تتنازع بعض الوحدات على القيام بإنجاز نفس الأعمال، وذلك لأن طبيعة هذه الأعمال تسمح بإمكانية إنجازها من قبل أكثر من جهة؛ النزاع بين الأجهزة والجهات التنفيذية والأجهزة الاستشارية.

• الصراع بين المنظمات:

يظهر هذا الصراع بين المنظمات المختلفة والتي تتعامل مع بعضها في أنشطة متنافسة أو متداخلة أو ذات صيغة اعتمادية أو تبادلية، إضافة إلى محدودية البيئة الخارجية مثل حجم الأسواق، وهيكल العرض والطلب والأسعار وغيرها من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تؤدي إلى ظهور هذه الحالة من الصراع بين المنظمات المختلفة

لقد صنف " كينت بولدينج " ثلاثة شروط تعمل على أحداث الصراع في التنظيم¹:

- يجب أن يكون كل تنظيم من التنظيمات قائما في ذهن وتصور صانع القرار في التنظيم؛
- أن تكون التنظيمات في حالة تنافس وتأثير وتأثر، خاصة لبعض النواحي الهامة؛
- أن يؤثر قرار ما يتخذه تنظيم في وضع التنظيم الآخر بحيث يعتبره هذا الأخير غير ملائم.

أ- حسب الإتجاه:

يأخذ هذا النوع أحد الأشكال التالية²:

- صراع رأسي: الصراع الأفقي Vertical Conflict: ويحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.

- الصراع العمودي Horizontal Conflict: ويحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذين لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف

ب- حسب التنظيم:

ويأخذ الأشكال التالية:

- صراع منظم: الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا، ويتم استخدام إجراءات المفاوضات الرسمية، وحين تفشل في تحقيق الأهداف يتم اللجوء إلى الإضراب أو أي عقوبات جماعية، ومثال على هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة³.

¹ سهام اكرو، تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018، ص69.

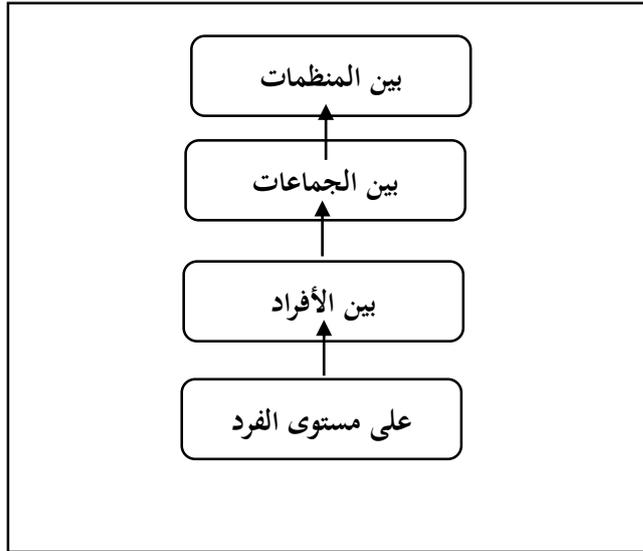
² لينا جمال، استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي، دار المهنل لنشر والتوزيع، 2018، ص 145.

³ حمزة ابن معقون، الصراع التنظيمي، مجلة المعرفة، مجلد 01، العدد 16، سنة 2023، ص11.

- صراع غير منظم: هو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتأخر عن العمل والغياب عنه أو ترك العمل.¹

بعد استعراض مفهوم الصراع التنظيمي وأهم خصائصه بالإضافة إلى مصادره ومستوياته، يصبح من الضروري اكتشاف أسبابه وأهم المراحل التي يمر بها، وما يخلفه من نتائج.

الشكل رقم (05): يوضح مستويات الصراع التنظيمي



Sourcesm: judit R.Gordon، "Adignostic approach to organizational behavior"، 1993،p.304.

المبحث الثاني: أسباب الصراع التنظيمي ومراحله

يعتبر الصراع التنظيمي من الظواهر الشائعة داخل المؤسسات، حيث ينشأ نتيجة إختلاف المصالح والاهداف بين الأفراد والجماعات. وتتفاوت حدته وتأثيراته وفقاً لطبيعته وكيفية التعامل معه. في هذا المبحث سنتناول أسباب الصراع التنظيمي، ثم نوضح مراحله التي يمر بها داخل المنظمة، لنصل في النهاية إلى نتائجه وانعكاساته على بيئة العمل وأداء المؤسسة.

أولاً: أسباب الصراع التنظيمي

توجد العديد من الأسباب لصراعات التنظيمية والتي يمكن حصرها وتقسيمها إلى أسباب تنظيمية وأخرى شخصية:

¹ محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الواصل، ط05، عمان ، 2010، ص 275.

1. الأسباب التنظيمية:

- تعود هذه الأسباب الى وجود بعض الظروف في المؤسسة تؤدي الى خلق حالة من الصراع وهي:
- نمط اتخاذ القرار: أن أتباع تطبيق مشاركة الأفراد في عملية إتخاذ القرارات تتيح الفرصة لتعبير عن النزاعات والتعارضات المتواجدة وتوفر فرص لظهور الاختلافات والصراعات.
 - الاعتماد على الموارد المحدودة والمشاركة:

تزداد احتمالية الصراع بين الوحدات خاصة عندما تعتمد على نفس الموارد المحدودة، وتزيد حدة الصراع نتيجة اعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره، ويعتبر ذلك مجرد تبرير للحصول على جانب أكبر من الموارد وبالتالي تتنافس الجماعات المتفاعلة حول الموارد المحدودة والتي تحتاجها لإنجاز أهدافها مما يحدث الصراع.¹

- اختلاف الأهداف:

يعتبر اختراق الأهداف وتعارضها من أكثر مسببا للصراع، وذلك نتيجة اختلاف توجه الأهداف والفترات الزمنية والتمايز بين مجموعتين متفاعلتين او أكثر. حيث انه كلما زاد التميز بين الجماعات في المؤسسة كلما زادت احتمالية نشوء الصراعات أكبر.²

- الاتصالات:

إن عدم فاعلية نظام الاتصال بين الأفراد أو الأقسام والقطاعات يؤدي الى عدم توفر المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات وبالتالي تكون القرارات متباينة، مما يحدث نوع من التناقض والاختلاف.³

حيث يرى كل من "داوس" و"ماسي" أيضا أن ثنائية لاتجاه في الاتصالات بين الافراد والجماعات في المنظمة، لها تأثير سلبي على التنظيم، حيث انها تسبب صراعات علائقية.⁴

- تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت:

يعتبر تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء ومنح المكافآت من أكبر مسببات الصراع في المنظمة. حيث ان تفاوت معايير الحكم على أداء بعض الوحدات الإدارية، كأن يكون المعيار لتقييم قسم التسويق

¹سارة زويتتي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

² مصطفى يوسف كافي، "إدارة الصراعات والأزمات التنظيمية"، دار الحامد لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015، ص 75.

³شايلي جويده، "الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات"، مجلة التراث، العدد 29، المجلد 01، جامعة

الجزائر 03، الجزائر، 2018، ص 290.

⁴ Song Michal x, R.jeffley thieme, conflit management and innovation performance: an intejrated contingency perspectine, jurnal academy of marketing science, n03, p342, 2006.

هو حجم المبيعات. بينما يكون تقييم أداء قسم متابعة الديون هو حجم الديون المحصلة، فإذا انحصر اهتمام قسم التسويق في الوصول الى رقم مبيعات عالي دون التدقيق في قدرة المشتريين على الدفع، فإن ذلك سيؤثر سلبا على حجم الديون المحصلة، مما يؤثر على العلاقات بين القسمين، مما ينتج عنه من خلافات وصراعات.

- تعدد المستويات الإدارية:

كلما كان أسلوب المتبع فب الغدارة مركزيا كلما زاد احتمال ظهور الصراعات التنظيمية، وذلك راجع الى تعدد الأهداف وإمكانية تشويبه نمط الاتصالات. فإذا كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزيا، تكون فرص تغيير اهداف عملية الاتصال أكبر بسبب المرور بكافة المستويات الإدارية المتعددة. كما ان تعتمد بعض الجهات أو العاملين الى إخفاء المعلومات للإنفراد بالنفوذ والسلطة. مما يؤدي الى بروز الصراعات داخل المنظمة.¹

2. الأسباب الشخصية: حيث أن هذه الأسباب تعود الى شخصية الفرد واتجاهاته، ومن أبرز تلك

الأسباب ما يلي:²

- التركيب النفسي للفرد:

يختلف الأفراد من حيث التركيب النفسي فمنهم من يميل الى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين حيث ان العدوان سلوك فيزيولوجي ونفسي موجه لإيذاء الآخرين، وهناك من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة للأمور مما يجعل التعامل معهم صعب ويزيد من احتمالية ظهور النزاعات بينهم.

- سوء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه:

عن طريقة إدراك المشكلات وسوء تفسير الأمور توقع الفرد أحيانا في الصراع، كأن يرجع أسباب ذلك الفشل الى تدخل متعمد من شخص او جماعة أخرى. مما يلعب دورا كبيرا في خلق الصراعات.

أيضا هناك أسباب أخرى تتمثل في:³

- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين:

¹محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل لنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2008، ص361.

سارة زويطي، مرجع سبق ذكره، ص87.

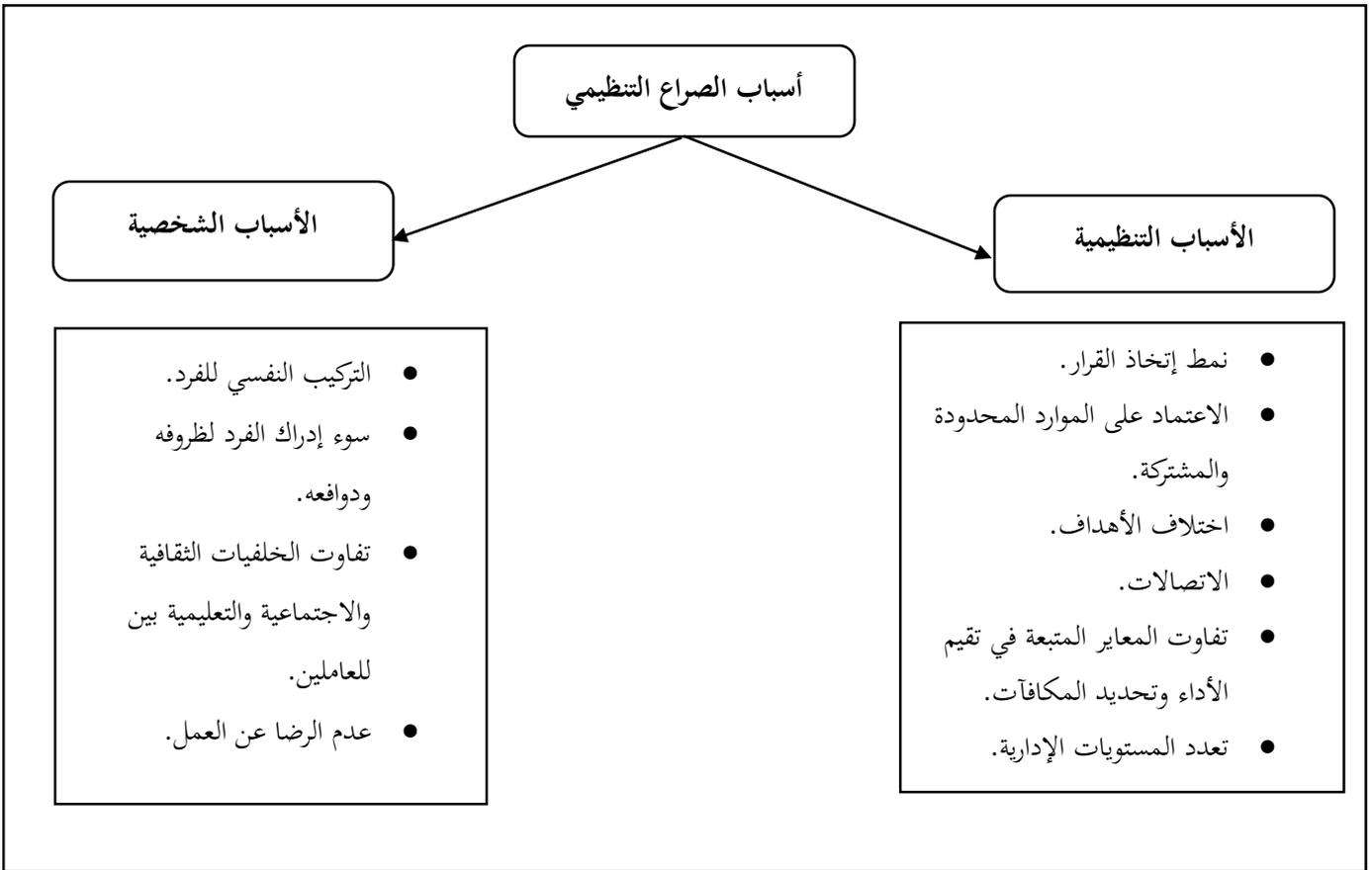
²محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص363.

الفصل الثاني: أساسيات حول الصراع التنظيمي

إن أي تنظيم هو عبارة عن تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم، ومن الخلفيات الثقافية واجتماعية متنوعة، وذلك أم طبيعي بحكم تفاوت الوظائف. ولكن هذا الامر يكون أحد اهم الأسباب لظهور الصراعات والخلافات داخل التنظيم.

- عدم الرضا عن العمل: وذلك يكون نتيجة لأسباب عديدة مما ينعكس حتما في عدم التعاون وإثارة المشاكل.

الشكل رقم (06): يوضح أسباب الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

شايلي جويده، "الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات"، مجلة التراث، العدد 29، المجلد 01، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018، ص 290.

محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل لنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2008، ص 361.

سارة زويطي، مرجع سبق ذكره، ص 87

ثانياً: مراحل الصراع التنظيمي

يمر الصراع التنظيمي بعدة مراحل متسلسلة تؤثر على طبيعة تفاعل بين الأطراف المعنية، ويمكن حصر هذه المراحل فيما يلي:

1. مرحلة الصراع الكامن:

حيث تمثل هذه المرحلة النواة الأولى لبدء الصراع التنظيمي، وتتميز بعدم وضوح شكلها، وتتراوح بين بدايات الخلاف في الفكر أو الطروحات أو طريقة تناول الموضوع، وهي حالة لم يدرك بعد معانيها ودلالاتها. وتعيش هذه المرحلة في حالة كمون في أي تنظيم وتنتظر الظروف التي تتيح لها أن تغذي الصراع وتزكّيته.¹

2. مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة تبدأ الأطراف في الانتباه إلى وجود بعض الأسباب التي تدعو إلى حدوث الصراع وقد تتشأ هذه المرحلة أيضاً عند إساءة فهم كل طرف للآخر في عمله.² حيث يمكن فيها إدراك إمكانية الصراع من قبل الفرد أو الجماعة والتي تلعب المعلومات ذات العلاقة بموضوع الاتصال دوراً مهماً في المجال الإدراكي للصراع.³

3. مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة تشعر الأطراف المتصارعة إلى جانب أنهم على وعي بوجود الصراع وبأنهم في حالة من التوتر والغضب والانزعاج. وأحياناً لا يشعر أحد الأطراف بهذه الحالة ويكون الصراع في هذه المرحلة شخصياً يمكن تهدئته وتخفيفه.⁴

4. مرحلة إظهار الصراع:

¹سعد المحمدي، "نماذج من الإدارات المعاصرة"، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، 2021، ص 127.

²محمد الصيرفي، "السلوك الإداري"، دار الوفاء لنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007، ص 379.

³عامر عوض، "السلوك التنظيمي الإداري"، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 280.

⁴ياسر عبد العظيم، "القيادة التحويلية وضغوط العمل في المجال الرياضي"، دار ماستر لنشر، مصر، 2024، ص

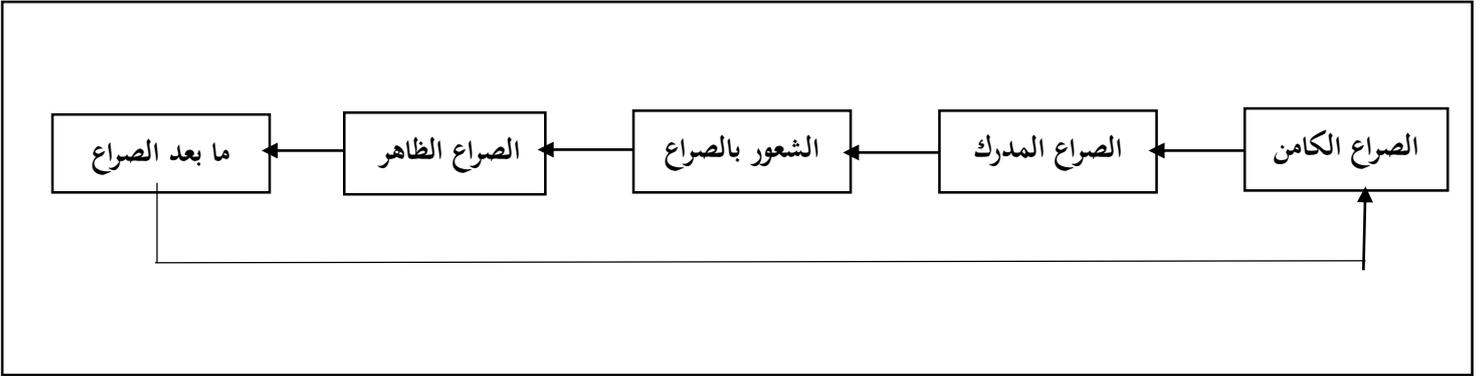
الفصل الثاني: أساسيات حول الصراع التنظيمي

في هذه المرحلة يمكن ملاحظة أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها.¹ ويتم فيها تحول الصراع من الإدراك والشعور الى الواقع، وذلك عندما تصل الأمور الى ذروتها ويبدأ كل طرف من الأطراف بإظهار صورة مختلفة من السلوك اثناء المناقشة أو أي موقف من المواقف الصراع، ويحتمل أن تحتوي هذه المرحلة على استعدادات لحل الصراع من خلال عدة أساليب.²

5. مرحلة ما بعد الصراع:

إذا كانت هناك حلول للصراع ترضي الطرفين فإن من المتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف سواء كانوا أفراد أو جماعات أو منظمات، ولكن إذا لم يكن هناك حلول فإن المشاعر سوف تبقى كامنة، وسوف تتفاقم وتزداد، وسوف تنفجر في أي لحظة.³

الشكل رقم (07): يوضح مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: شايلي جويده، "الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات"، مجلة التراث، العدد 29، المجلد 01، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018، ص 289.

¹ خبراء المجموعة العربية لتدريب والنشر، "إدارة النزاعات والصراعات في العمل"، المجموعة العربية لتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 37.

² ياسر عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص 116.

³ موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي"، دار وائل للنشر، ط3، 38، 2009، ص 90.

ثالثاً: نتائج الصراع التنظيمي

إن الصراع التنظيمي هو عبارة عن سلاح ذو حدين يؤدي الى حدوث العديد من النتائج منها السلبية ومنها الإيجابية كما يلي:¹

1. النتائج السلبية:

يؤدي الصراع الى حدوث عدة نتائج سلبية من بينها ما يلي:

- يؤدي الى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية للأفراد، مما يؤدي الى حدوث سلوكيات سلبية بين الأفراد؛
- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع الى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة العامة للمنظمة، وبذلك يؤدي الى شيوع الاهتمام بالذات والانانية؛
- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين قام بينهم الصراع، مما يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد وبذلك يفشل عمل وتعاون الفريق؛
- قد يؤدي الصراع الى انخفاض الأداء والإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين في المنظمة؛
- قد يؤدي الصراع الى إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع المسؤولين والقدارة وترويج إشاعات كاذبة؛
- يؤدي الصراع الى إهدار الوقت والجهد والمال سواء نتيجة لصراع أو نتيجة لمحاولة الإدارة لمعالجة الصراع.

2. النتائج الإيجابية:

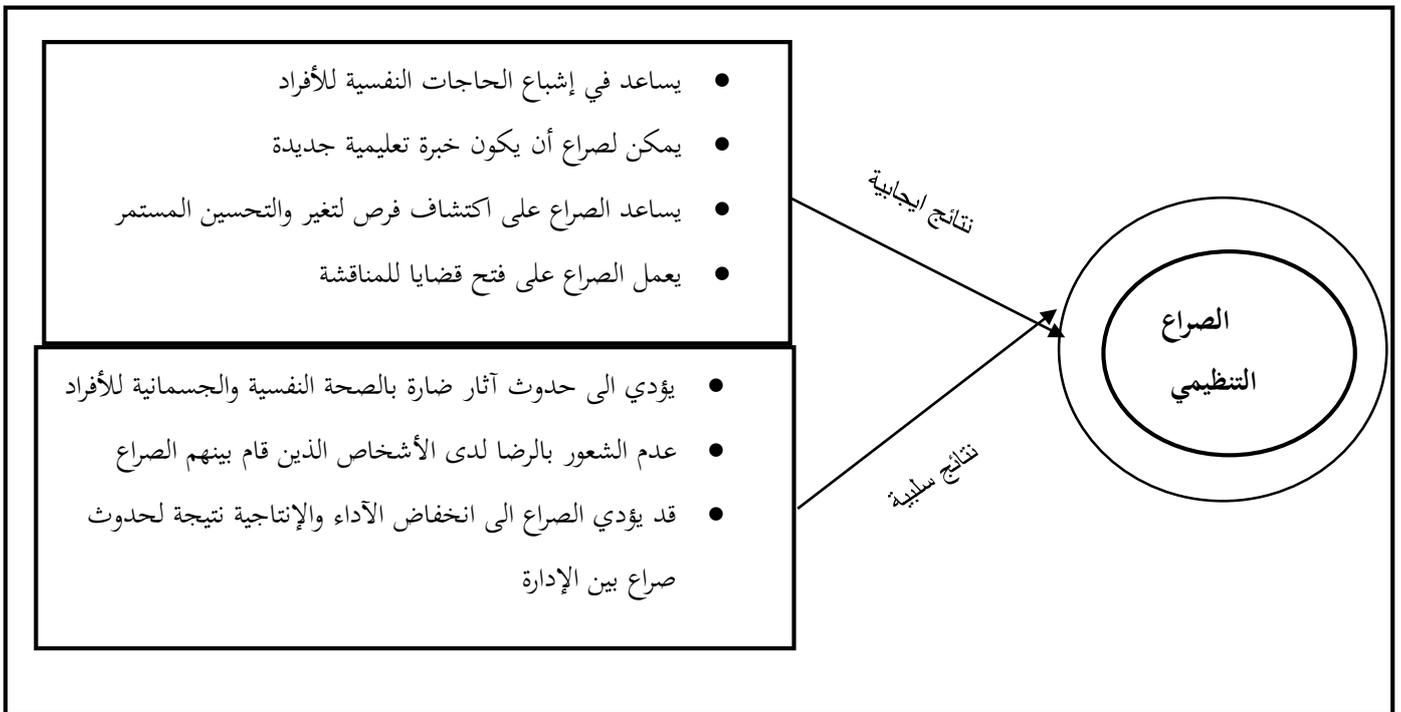
الى جانب النتائج السلبية لصراع هناك عدة نتائج إيجابية منها ما يلي:

- يساعد في إشباع الحاجات النفسية للأفراد خاصة ذوي الميول العدوانية؛
- يمكن لصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين في المنظمة؛
- يساعد الصراع على اكتشاف فرص لتغيير والتحسين المستمر؛

¹ رحالي حبيبة، "الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص ص 81-82.

- يمكن ان يؤدي الى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع أي إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم؛
 - ونتيجة لحل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما تجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها؛
 - يعمل الصراع على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- بعد إستعراض أسباب الصراع التنظيمي وأهم المراحل التي يمر بها، وما يخلفه من نتائج إيجابية وأخرى سلبية، يصبح من الضروري البحث في أساليب إدارته لضمان استقرار المنظمة.

الشكل رقم (08): يوضح نتائج الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

- رحالي حجيبة، "الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص ص81-82.

المبحث الثالث: إدارة الصراع في المنظمة

هناك عدة صراعات تعاني منها كل منظمة من المنظمات وتسعى دائما لتعامل معها ومحاولة إدارتها بشكل أفضل ولتعرف على كيفية إدارة هذا الصراع سنتطرق في هذا المبحث الذي جاء تحت

عنوان إدارة الصراع في المنظمة إلى مفهوم إدارة الصراع وكيفية إدارة هذا الصراع بين الأفراد وبين المجموعات.

أولاً: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

يعد مفهوم إدارة الصراع التنظيمي من المفاهيم المهمة، في بيئة العمل، وقد حظي باهتمام واسع نظراً لتأثيره على أداء المنظمة. وقد اختلفت تعريفاته بالاختلاف وجهات النظر ومن بينها ما يلي:¹

- تعرف إدارة الصراع على أنها: "العملية التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين جميع الأطراف المتصارعة، وذلك لضمان الوصول إلى نتائج أو مخرجات تتفق مع أهداف المؤسسة".
- وحسب Shaun and Alfred فإن إدارة الصراع عبارة عن: "عملية تشخيص لصراع وذلك بمعرفة موضوع الصراع وأسبابه وأنواعه. ومن ثم يمكن اختيار استراتيجية مناسبة لإدارته والاستفادة منه".
- ويمكن تعريفها أيضاً: "هي مجموعة من العمليات التي تهدف إلى تجنب والحد مستقبلاً من الصراعات العنيفة من خلال تشجيع على تغير السلوك بطريقة إيجابية بين الأطراف المتصارعة".²

ومن هنا يمكننا القول ان إدارة الصراع التنظيمي هي عبارة عن عملية منهجية تهدف الى تحديدي الخلافات داخل المنظمة وتحليلها والتعامل معها بفعالية، من خلال مجموعة من الأساليب التي تعمل على تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز بيئة عمل إيجابية.

ثانياً: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

هناك عدة أساليب تعتمد عليها المنظمات من أجل إدارة الصراع التنظيمي والتي يمكن تقسيمها الى أساليب إدارة الصراع بين الأفراد، وأساليب إدارة الصراع بين الجماعات كما يلي:

1. أساليب إدارة الصراع بين الأفراد:

1-1- أسلوب الانسحاب: وهو ترك المدير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة، كأن يقوم بتأجيل الإجابة على مذكرة أو الغياب عن حضور أحد اللقاءات، وعلى الرغم من سلبية هذا الأسلوب إلا أنه يستخدم في حالة كون مشكلة الصراع ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير، أو كون المدير لا يتمتع بشخصية أو حضور

¹د. سوداني أحلام، محاضرة في إدارة الصراع والأزمات، ماستر إدارة اعمال، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2021-2022، ص41.

²Simon Fisher et al, Working with Conflict: Skills Strategies for Action, 2end, London, Zed Books, 2003, p 7.

كبير يؤدي الى حدوث تغير في الموقف، أو ان يكون هناك من يستطيع وضع الحلول في حالة غياب المدير.¹

1-2- أسلوب الحل الوسط:

وفقا لهذا الأسلوب يسعى المدير لتوصل الى حل وسط بين الأطراف المتصارعة حتى يتم تسوية الصراع فيما بينهم، ويقنع الأطراف المتصارعة بأن النصف خير من الاشيء حيث يقدم كل طرف تنازلا، وبالتالي يخسر كل من الطرفين، ولا يوجد طرف رابح وآخر خاسر. ونتيجة الى ان كل طرف لا يحقق كل رغباته، حيث أن هذا الأسلوب في العديد من المواقف يحقق رضا الأطراف المتصارعة والتي تعتقد بأنها على حق وأن الحل الوسط أو التسوية قد سلبها بعض حقوقها، او أنهم حصلوا على أشياء غير ذات قيمة من الطرف او الأطراف الأخرى.²

1-3 أسلوب المجابهة:

وتتم من خلال طرح الحقائق بموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه في جو تسوده العواطف والضغط، ومحاولة التوصل الى حل واقعي، وقد يمكن آنذاك التعاون في إيجاد الحل المشترك.³

1-4 أسلوب التسوية:

يتم استخدام هذا الأسلوب حين تكون الظروف والاهداف واضحة، وهنا يكون الهدف الاتفاق وتقليص نقاط الإختلاف، فهذا الأسلوب بمثابة التخفيف من حدة الصراع.⁴

بالإضافة الى هذه الأساليب هناك أساليب أخرى من بينها ما يلي:⁵

1-5- أسلوب المنافسة:

¹ محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، الأكاديميون لنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص368

² ماجد عبد المهدي مساعدة، "إدارة المنظمات"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2012، ص304.

³ عمر شعبان أبو القاسم العوامة ورجب عبد السلام عموري، "أساليب غدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على الأبعاد الإداري لدى مديريةية التعليم الثانوي"، مجلة كليات التربية، العدد 03، جامعة الزاوية، ليبيا، 2019، ص 392.

⁴ محمد رضا يحيي السعيد، خالد قاشي، " دور الذكاء العاطفي للقادة في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة لمؤسسة الإستشفائية العمومية بشير منتوري"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 18، العدد 01، الجزائر، 2023، ص95.

⁵ هشام يعقوب مريزيق، "دراسات في الإدارة التربوية"، دار الغيداء لنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص58.

هنا يقوم المدير بإجبار المرؤوسين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته، وغالبا ما يعتقد المرؤوسين في هذه الحالة بوجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف مديريهم، وقد يترتب على غدارة الصراع من خلال هذا الأسلوب أن يتنازل أحد الأطراف عن شيء مقابل الحصول على الشيء آخر. ومن ثم فإن الهدف من هذه الحالة هو تحديد محادثات التبادل بين الطرفين والتي يمكن أن تساعد على إدارة الصراع.

1-6-أسلوب التعاون :

وهنا يقوم المدير ببذل أقصى جهده بغية تدعيم اعتقاد العاملين بأن أهدافهم متناغمة أكثر منها متنافسة، ويكمن مردود ذلك في دفع الطرفين إلى مناقشة الاختلاف الموجود بينهم بصراحة ووضوح، الأمر الذي يكون مفاده توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة أي العمل معا بصورة ابتكارية للوصول الى تسوية أو حلول اتفاقيات يستفيد منها الجميع.

2. أساليب إدارة الصراع بين الجماعات:

2-1-الاجتماعات:

إن عقد اجتماع مشترك بين مجموعتين أو أكثر يعد وسيلة فعالة لتسهيل حل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة. وغالبا ما تعقد هذه الاجتماعات داخل المنظمات دون مسبق او تحديد واضح للمواضيع التي ستناقش، مما يؤدي الى نتائج غير مثمرة. لذا من الضروري اتباع منهجية واضحة لضمان فعالية الاجتماعات في حل وإدارة الصراع.¹

إضافة إلى هذا الأسلوب يوجد أسلوب التشخيص والتدخل الذي يمكن إيجازهم كما يلي:²

2-2-التشخيص:

إن تشخيص الصراع داخل أية مؤسسة خطوة هامة من أجل إدارته لأن سبب الصراع ومصدره قد لا يكون كما يبدو على السطح وتشمل هذه العملية على:

- تحديد حجم الصراع ومصادره وأسلوبه.

¹ثناء إبراهيم موسى فرحات، "إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث"، دار المنهل لنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص152.

²مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص86-88.

- تشخيص فاعلية النظام الداخلي للمؤسسة وفاعلية أفرادها والمجموعات التي توجد فيها، ويجب أن تبين نتائج التشخيص إذا ما كانت هناك حاجة للتدخل وما نوع هذا التدخل.

2-3- التدخل:

قد تنشأ الحاجة إلى التدخل إذا كان الصراع أقل أو أكثر مما ينبغي وهناك أسلوبان لتدخل في الصراع الأول هو الأسلوب سلوكي، حيث يحاول هذا الأسلوب تحسين فاعلية المؤسسة عن طريق جملة من النشاطات التي تهدف إلى تنمية العاملين فيها مهنيًا، بحيث يتمكنوا من تعديل سلوكهم واتجاهاتهم، وتمكينهم من تعلم مختلف أساليب إدارة الصراع بكافة أشكاله ومستوياته. أما الأسلوب الثاني هو الأسلوب الهيكلي (تركيبى) والذي يسعى إلى تحسين فاعلية المؤسسة، بتغيير بعض خصائص التصميم الهيكلي للمؤسسة مثل تصنيف الوظائف، إعادة التنظيم، تحليل المهام.

ثالثًا: دور التسويق الداخلي في تخفيف الصراعات التنظيمية

1. دور التدريب في تخفيف الصراعات التنظيمية:

تساعد فترات التدريب العاملين على التعرف على بعضهم البعض وتكوين علاقات متينة بينهم، مما يجعلهم قادرين على العمل بروح الفريق الواحد وبالتالي تجاوز الخلافات المحتملة بينهم بسهولة في المستقبل. كما أن البرامج التدريبية تساهم في تطوير مهارات الموظفين مما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة ودقة، وتعزز قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل التنظيمية وبالتالي يقلل من مستويات التوتر داخل المؤسسة.¹

ومنه يمكننا القول أن التدريب يعتبر من بين الآليات الفعالة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الانسجام التنظيمي وتقليل حدة الصراعات بين الأفراد، إذ أن تحسين مستوى التفاهم بين العاملين وتوضيح المهام الموكلة لكل فرد من خلال التدريب، يساهم في تقليص التداخلات والنزاعات الناتجة عن الغموض أو غياب التنسيق، كما يعزز من روح العمل الجماعي وينمي المهارات السلوكية والتنظيمية الضرورية للتعامل مع الخلافات بطريقة إيجابية وبناءة، ومن خلال ترسيخ ثقافة مهنية قائمة على التواصل الفعال وتحديد المسؤوليات يصبح من الممكن الحد من مسببات التوتر داخل بيئة العمل، مما ينعكس على الأداء العام للمؤسسة بشكل إيجابي.

¹الصادق محمد أحمد، "دور التدريب وأثره في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 08، العدد 1، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2024، ص 89-

2. دور الإتصال الداخلي في تخفيف الصراعات التنظيمية:

يعد الإتصال الداخلي أداة فعالة في دعم الاستقرار التنظيمي، حيث أنه يحقق تقارباً في وجهات نظر العاملين المختلفة، مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية، ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي قد تطرأ في محيط العمل. وهذا يؤدي إلى تمسك الفرد بالمنظمة، مما يساعد على زيادة التزامه. كما يسهم الإتصال في خلق وحدة في المفهوم والهدف، ورفع الروح المعنوية، ما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية، وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين، حيث يشعر العامل بأنه جزء من المؤسسة التي يعمل بها، وهذا ما يعزز التزامه.¹

ومنه يمكننا القول أن الإتصال الداخلي يلعب دوراً مهماً في تخفيف الصراعات داخل المؤسسة. فكلما كان الإتصال واضح وفعال بين الموظفين والإدارة، كلما قلت المشاكل الناتجة عن سوء الفهم أو غموض التعليمات. فالإتصال الجيد يساعد كذلك على خلق جو من الاحترام والتفاهم بين الزملاء، ويقوي روح التعاون والانتماء، وهذا يجعل بيئة العمل أكثر استقراراً، ويقلل من التوترات والخلافات، مما ينعكس إيجاباً على أداء الجميع داخل المؤسسة.

3. دور التحفيز في تخفيف الصراعات التنظيمية:

تحفيز العاملين وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم من خلال النظر على أنهم عملاء داخليين، فهو يولد شعور لد الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها ويساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والعاملين وبالتالي تغيير نظراته لمعنى العمل مما يجعله يسعى لتحقيق الذات والتميز.²

ومنه يمكننا القول يساعد التحفيز في تقليل الصراعات وتعزيز التعاون بين الموظفين لأنه يعمل على خلق بيئة عمل متناغمة تدفعهم الى العمل بروح الفريق بدلاً من التنافس السلبي، إذ يسهم بشكل فعال في تعزيز الرضى الوظيفي والارتباط العاطفي بالمؤسسة مما ينعكس إيجاباً على سلوكيات الأفراد ويقلل من احتمالية نشوء التوترات والنزاعات التي قد تحدث أثناء العمل، فحين يشعر الموظف بأن جهوده محل تقدير وتحظ بالاعتراف إن ذلك يعزز من شعورهم بالعدالة التنظيمية والانتماء المؤسسي، الأمر الذي يقلل من حالات الاستياء ويحد من السلوكيات الصراعية.

¹محمد بن على المانع، تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء "دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 16.

²ملح يحي، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة الإدارية بحوث ودراسات، القاهرة، 2006، ص126.

كما أن التحفيز يزيد من تحسين قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة ما يحد من سوء التفاهم، ويوضح الأدوار والمسؤوليات ويقلل من احتمالات التداخل أو تضارب في المهام، بالإضافة لذلك، فإن تصميم نظم حوافز يشجع على إنجاز الجماعي لا الفردي فقط، يسهم في ترسيخ ثقافة التعاون والتكامل الأمر الذي يؤدي إلى إضعاف التنافس السلبي الذي يعد من أبرز محفزات الصراع التنظيمي، كما أن الموظف المحفز يكون أكثر ميلاً إلى تبني استراتيجيات بناءة لحل المشكلات وأكثر استعداداً لحل المشكلات، فهو يمثل الية وقائية وتنموية تسهم في بناء مناخ يدار فيه الخلاف بأسلوب حضاري تعزز فيه علاقات العمل الإيجابية طويلة الأمد.

4. دور التمكين في تخفيف الصراعات التنظيمية:

يعد التمكين الإداري من المفاهيم الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها بهدف تحسين أداء العاملين وتعزيز مشاركتهم في اتخاذ القرارات. فمن خلال منح الموظفين الصلاحيات والثقة اللازمة، يمكن تحقيق بيئة عمل محفزة تُسهم في رفع الكفاءة والإنتاجية. وقد أظهرت الدراسات أن التمكين الإداري يُعتبر أداة فعالة في تطوير الأداء المؤسسي، حيث يُمكن العاملين من التعبير عن آرائهم والمشاركة في صياغة الأهداف، مما يؤدي إلى تعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة.

يسهم في تعزيز التعاون بين الموظفين والإدارة، حيث يتم تشجيع التواصل المفتوح وتبادل الآراء، مما يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية ومحفزة. كما أن توفير بيئة داعمة وتمكين العاملين من اتخاذ القرارات يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.¹

يمكن القول يساهم التمكين الإداري بشكل فعال في تقليل الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة من خلال تعزيز بيئة عمل قائمة على الشفافية والثقة بين الإدارة والعاملين. بمعنى عندما يُمنح الموظفون قدرًا من الاستقلالية والحرية في أداء مهامهم واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، يشعرون بأنهم جزء فاعل ومسؤول داخل المؤسسة، مما يقلل من الشعور بالتهميش أو ضعف التقدير الذي غالبًا ما يكون سببًا رئيسيًا للصراعات الداخلية. يوضح التمكين الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، ويقلل من حالات التداخل في الصلاحيات، وهذا بدوره يقلل من الاحتكاك بين الزملاء ويوفر أرضية مشتركة للتعاون. إضافة إلى ذلك، فإن الحرية في العمل تشجع على الابتكار وحل المشكلات بشكل ذاتي، مما يقلل الاعتماد المفرط على الإدارة ويخفف من التوترات الناتجة عن بطء اتخاذ القرارات. في بيئة تتميز بالتفويض والثقة المتبادلة، يُصبح الحوار مفتوحًا والتفاهم قائمًا، مما يخلق مناخ عمل أكثر هدوءًا واستقرارًا ويقلل بفاعلية من احتمالية حدوث صراعات تنظيمية.

¹ تطوير امباركة، محي الدين محمود عمر، دور التمكين الإداري في تطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، 2021، المجلد 4، العدد 01، ص 40-58.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل، تبين أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة طبيعية تحدث داخل المؤسسات نتيجة لاختلاف في الآراء أو المصالح أو حتى بسبب سوء الفهم بين الأفراد أو بين الأقسام. هذا الصراع لا يُعتبر دائماً شيئاً سلبياً، بل يمكن أن يكون له جانب إيجابي إذا تم التعامل معه بشكل سليم، حيث قد يؤدي إلى تحسين الأداء، وظهور أفكار جديدة، وتطوير طرق العمل. كما أن إدارة الصراع تُعد من الأمور المهمة داخل المؤسسة، لأنها تساعد على تقليل التوتر وتحافظ على جو من التعاون. وفي النهاية يمكن القول أن الصراع داخل المؤسسة ليس بالضرورة مشكلة، بل هو فرصة للتطوير والتحسين، بشرط أن تتم إدارته بطريقة عقلانية ومنظمة تضمن مصلحة المؤسسة وراحة العاملين فيها.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية

تمهيد:

بعد تناول الجوانب النظرية المتعلقة بالتسويق الداخلي والصراعات التنظيمية، ارتأينا تعزيز هذا الجانب من خلال دراسة ميدانية تهدف الى التعرف على دور التسويق الداخلي في تخفيف الصراعات التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية -قالمة- وسيتناول هذا الفصل ثلاث مباحث رئيسية :

يتطرق في المبحث الأول الى تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر-قالمة- أما المبحث الثاني سيتم التعرف بمجتمع وعينة الدراسة ثم المبحث الثالث عرض أداة الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة-

أولاً: نبذة تاريخية عن المؤسسة

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر وثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر". و في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية والقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية الأخيرة وأكلت لها مهمة المراقبة. تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها.¹

ثانياً: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر مؤسسة نشأت بعد إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، حيث تحصلت على الشكل القانوني في 11 اوت 2001 وبدأت نشاطها انطلاقا من 06 ل جانفي 2002، وذلك تبعا للمرسوم التنفيذي رقم 02 - 04 والمتعلق بتوزيع الموظفين و املاك ادارة البريد والمواصلات، وهي شركة ذات اسهم برأس مال افتتحي قدره 100 مليون دينار جزائري بعدد أسهم بلغ 20000 سهم. ثم رفع رأس مال المؤسسة فيما بعد سنة 2005 الى 50 مليار دينار جزائري بعدد أسهم بلغ 10000000 سهم،

¹مدير دائرة الموارد البشرية مؤسسة اتصالات الجزائر (قائمة)

تعمل في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية تغطي كل تراب وطني ومقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخميس المحمدية 16211.

ثالثا: أهداف وأنشطة المؤسسة

1. الأهداف

بين هذه الأهداف ما يلي:

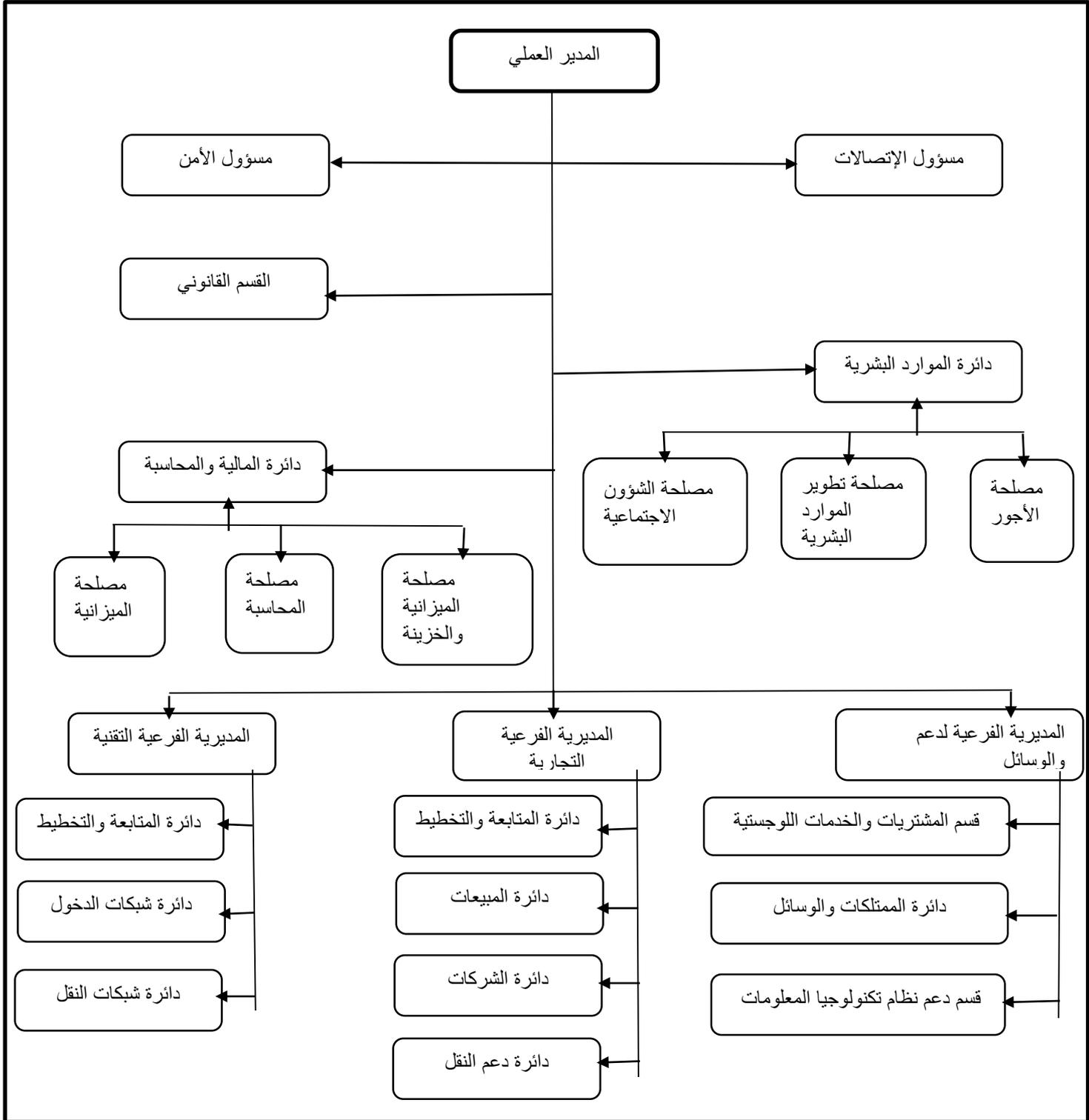
- تسعى اتصالات الجزائر إلى تطوير سوق تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
- إدخال تكنولوجيا الاتصال إلى جميع الأقسام؛
- تنفيذ السياسة العامة للدولة في مجال الاتصالات؛
- التحسين الدائم للخدمات والمنتجات المتعلقة بالاتصالات السلكية واللاسلكية؛
- مواكبة التطور الإلكتروني في مجال الاتصالات وتلبية رغبات الزبائن من الخدمات والمنتجات المطلوبة؛
- الدراسة المستمرة لاحتياجات السوق في مجال الاتصالات؛
- القيام بجميع البيانات حول دراسات متعلقة بالسوق المحلية والدولية؛
- توفير الهياكل القاعدية التي تسمح بتقريب الخدمات للزبائن؛
- القيام بنشاطات اقتصادية من شأنها تطوير المجال المعلوماتي والاتصالي؛
- اعتماد استراتيجية تسمح بتطوير القطاعات المختلفة من خلال توفير أدوات الاتصال المختلفة لهذه المؤسسات؛
- المساهمة الفعالة في تطوير مجتمع المعلومات وخدمة البشرية مثل مشروع أسرتك والذي يوفر حاسوب لكل أسرة؛
- المساهمة في نشر المعلومة وتطوير المستوى العلمي والمعرفي للفرد والمجتمع كما تعتبر المؤسسة أحد الموارد لتوفير مناصب الشغل.

2. أنشطة المؤسسة:

- تقوم المؤسسة بالعمليات الأساسية لبيع الخدمات والمنتجات؛
- توجيه الزبائن وتزويدهم بالمعلومات الكافية؛
- توفير شبكات الاتصال دون انقطاع؛
- المتابعة اليومية للانشغالات الزبائن وتلبية رغباتهم أو طلباتهم؛
- تساهم في تنشيط العملية الاشهارية لمختلف المنتجات أو الخدمات؛
- ترقية المنتجات والخدمات وذلك من خلال السعي إلى مواكبة التطور التقني والاقتصاد؛

- تقديم الخدمات المتنوعة والمتعددة حسب طلبات الزبون
- رابعا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر (قائمة)



المصدر: مدير دائرة الموارد البشرية مؤسسة اتصالات الجزائر (قائمة)

• المدير العملي:

هو المسؤول عن متابعة النشاطات اليومية وضمان سير العمليات بطريقة فعّالة داخل المؤسسة.

• مسؤول الاتصالات:

يتكفل بتنظيم وتنسيق الاتصال الداخلي والخارجي ويعمل على تحسين صورة المؤسسة.

• مسؤول الأمن:

يسهر على حماية مقرات المؤسسة، عتادها، وموظفيها، ويضمن احترام إجراءات السلامة.

• القسم القانوني:

يعالج الجوانب القانونية للمؤسسة، مثل العقود والنزاعات، ويقدم استشارات قانونية عند الحاجة.

• دائرة الموارد البشرية:

تهتم بتسيير شؤون الموظفين من حيث التوظيف، التكوين، المتابعة والتقييم.

• دائرة المالية والمحاسبة:

تتولى متابعة الوضعية المالية للمؤسسة، إعداد الميزانيات، ومراقبة المصاريف والمدخيل.

• المديرية الفرعية للدعم والوسائل:

توفر الوسائل المادية واللوجستية الضرورية لضمان السير الحسن لمختلف المصالح.

• المديرية الفرعية التجارية:

تُعنى بمتابعة الأنشطة التجارية، كالعروض، البيع، والعلاقة مع الزبائن.

• المديرية الفرعية التقنية:

تشرف على تسيير الشبكة وصيانة التجهيزات التقنية لضمان جودة الخدمة.

المبحث الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة

في هذا المبحث سيتم التعريف بمجتمع الدراسة، إلى جانب عرض عينة الدراسة التي تم اختيارها لغرض التحليل. كما يتضمن المبحث المنهج المعتمد وحدود الدراسة، بالإضافة إلى بيان الخصائص الأساسية لعينة الدراسة، لما لها من أهمية في تفسير النتائج..
أولاً: منهج الدراسة.

ونقصد بالمنهج "هو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة، أو هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار، أو الإجراءات، من أجل الكشف عن الحقيقة التي يجهلها، أو من أجل البرهنة عليها للأخريين الذين لا يعرفونها."¹

عرف أيضا بانه: "مجموعة الخطوات العلمية الواضحة والدقيقة التي سلكها الباحث في مناقشته او معالجته ظاهرة اجتماعية أو سياسية او اعلامية معينة."²

ثانياً: حدود الدراسة

بما أن الغرض من هذه الدراسة الميدانية هو محاولة الوقوف على مستوى الاهتمام الذي توليه مؤسسة اتصالات الجزائر - قالمة لمفهوم التسويق الداخلي، باعتباره أحد العناصر الجوهرية التي تساهم في تقليص حدة الصراعات التنظيمية داخل بيئة العمل، ارتأت الباحثتان أن المنهج الوصفي يُعد الأنسب لمعالجة إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها.

وقد تم توظيف هذا المنهج من خلال استهداف عينة من موظفي المؤسسة، حيث تم إعداد أداة بحث مخصصة لجمع البيانات الضرورية التي تتماشى مع طبيعة الموضوع قيد الدراسة. وقد ساعد هذا الإجراء في توفير معطيات دقيقة نابعة من آراء المبحوثين، ليتم فيما بعد تنظيمها وتحليلها باستعمال تقنيات إحصائية مناسبة، الأمر الذي مكن من تقديم قراءة واضحة للعلاقة القائمة بين التسويق الداخلي والصراعات التنظيمية، ومدى تأثير هذا النوع من التسويق في الحد من هذه الصراعات داخل المؤسسة المعنية.

تشمل حدود الدراسة:

¹ عبد المالك عثمانى، مفهوم وأهمية المنهج في البحث العلمي، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 01، العدد 01، المركز الجامعي ولاية النعامة، الجزائر، 2013، ص 146.

² طواهرير عبد الجليل، مناهج البحث العلمي وطرق الإختيار، جملة الرؤى في الأداب والعلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 23، المركز الجامعي اليزي، الجزائر، 2020، ص 23.

- **الحدود الموضوعية:** هذه الدراسة تعالج موضوع التسويق الداخلي (المتغير المستقل)، ودوره في تخفيف الصراعات التنظيمية (المتغير التابع).
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة-
- **الحدود البشرية:** تم جمع الاستبيان من عينة عشوائية بسيطة مكونة من 32 فردا من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة-.

ثالثا: خصائص عينة الدراسة

مجتمع الدراسة يمثل مجموع وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها وبعبارة أخرى هي عبارة عن جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث"، في هذه الدراسة يتمثل المجتمع الإحصائي في جميع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة-، البالغ عددهم 270

أما العينة الإحصائية فهي جزء من مجتمع الدراسة تؤخذ بطرق معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلا صحيحا للمجتمع بقصد التعرف على خصائص هذا المجتمع، ونظرا لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع فقد تم استخدام أسلوب العينة، بطريقة العينة العشوائية البسيطة، تم توزيع الاستبيان على 35 فردا من العاملين، وتم استرجاع 32 استبيانا، صالحة للتحليل الإحصائي ومستوفية شروطه، حيث يمثلون 32 فردا حجم العينة لهذه الدراسة.

يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

- **توزيع أفراد العينة حسب الجنس:**

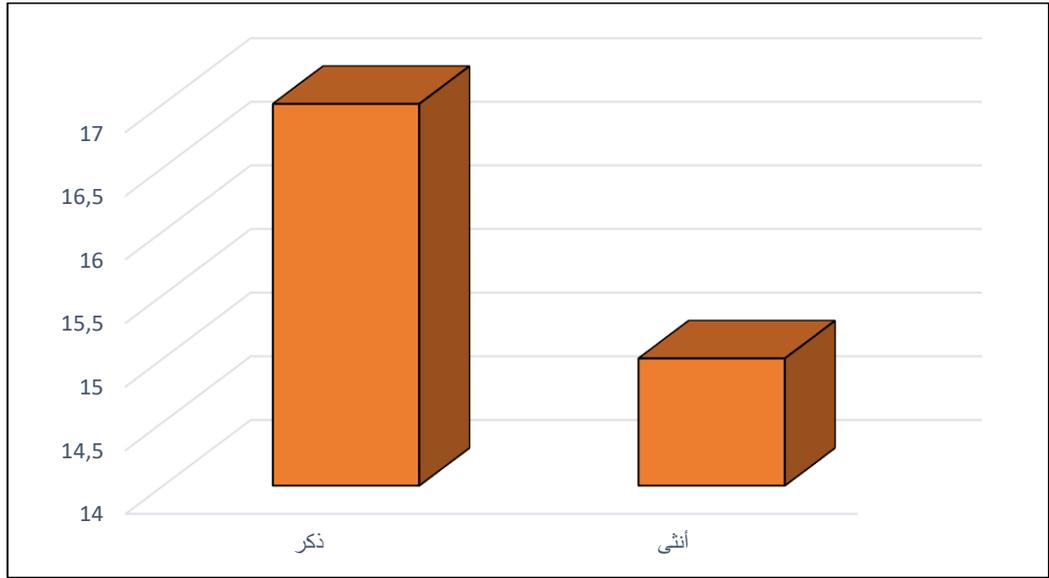
الجدول رقم(01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
53,1	17	نكر
46,9	15	أنثى
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Excel

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة من الذكور بما نسبته 53.1%، أما نسبة الإناث فتقدر بـ 46.9%، وهذا التوزيع يتوافق مع طبيعة نشاط المؤسسة الذي لا يتطلب جهد عضلي كبير.

• توزيع أفراد العينة حسب السن:

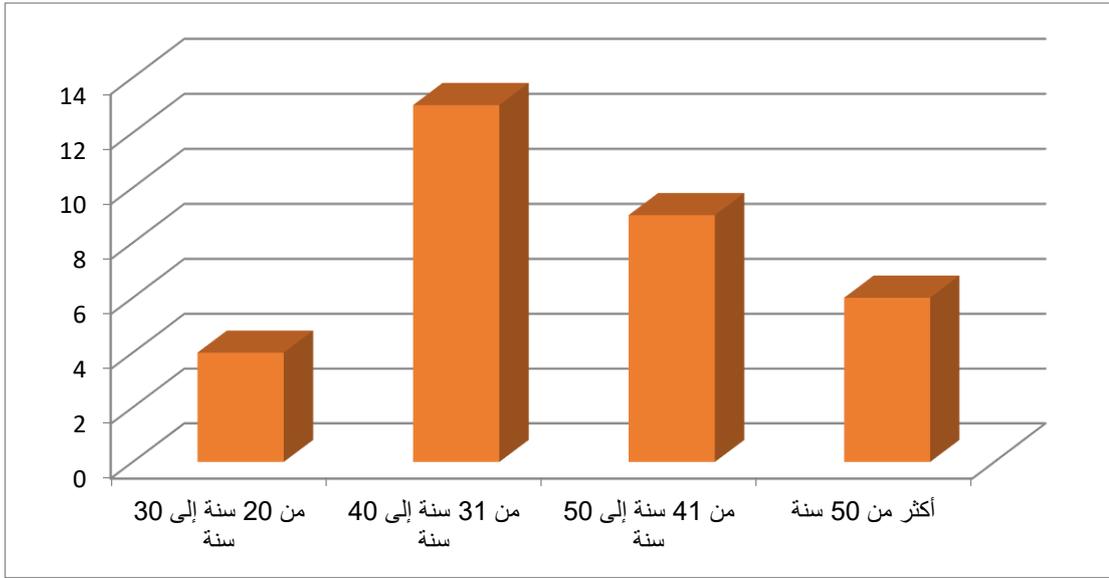
الجدول رقم(02): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة%	التكرار	العمر
12,5	4	من 20 سنة إلى 30 سنة
40,6	13	من 31 سنة إلى 40 سنة
28,1	9	من 41 سنة إلى 50 سنة
18,8	6	أكثر من 50 سنة
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب السن في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Excel

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن ما يقارب نصف أفراد العينة سنهم من 31 سنة إلى من 40 سنة، بما نسبته 40.6%، تليها نسبة 28.1% التي تعبر عن الموظفين الذين سنهم من 41 سنة إلى 50 سنة، أما الذين سنهم أكثر من 50 سنة، فنسبتهم 18.8%، في حين أن الذين سنهم من 20 سنة إلى 30 سنة فنسبتهم 12.5%.

• توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

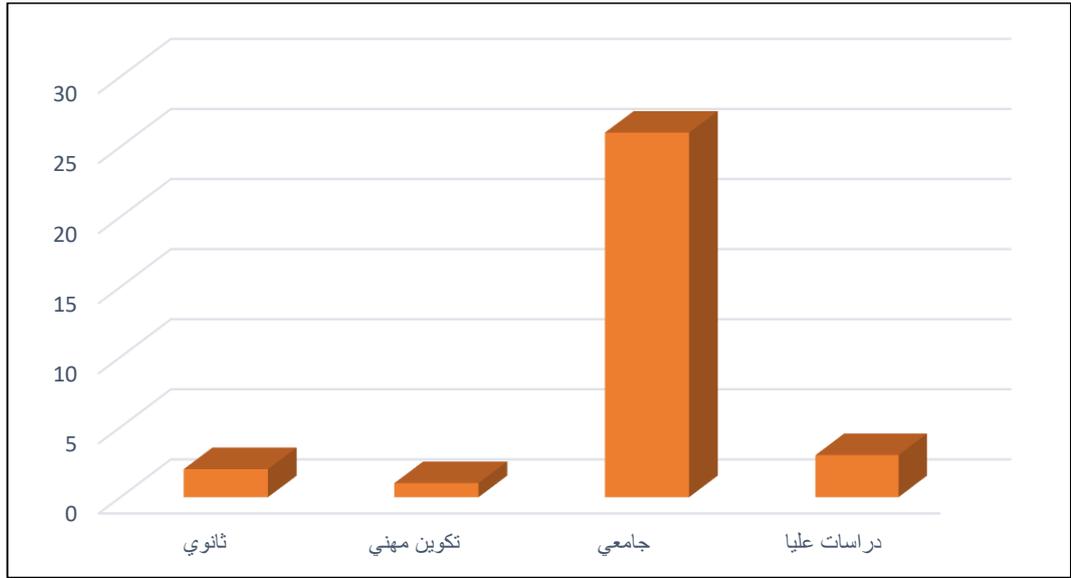
الجدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة%	التكرار	المؤهل العلمي
6,3	2	ثانوي
3,1	1	تكوين مهني
81,3	26	جامعي
9,4	3	دراسات عليا
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن غالبية نصف أفراد العينة لهم مستوى جامعي يمثلون ما نسبة 81.3%، أما نسبة 9.4% فهي من لديهم مستوى دراسات عليا، تليها نسبة 6.3% لديهم مستوى ثانوي، في حين تمثل 3.1% من نسبتهم 3.1%.

• توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

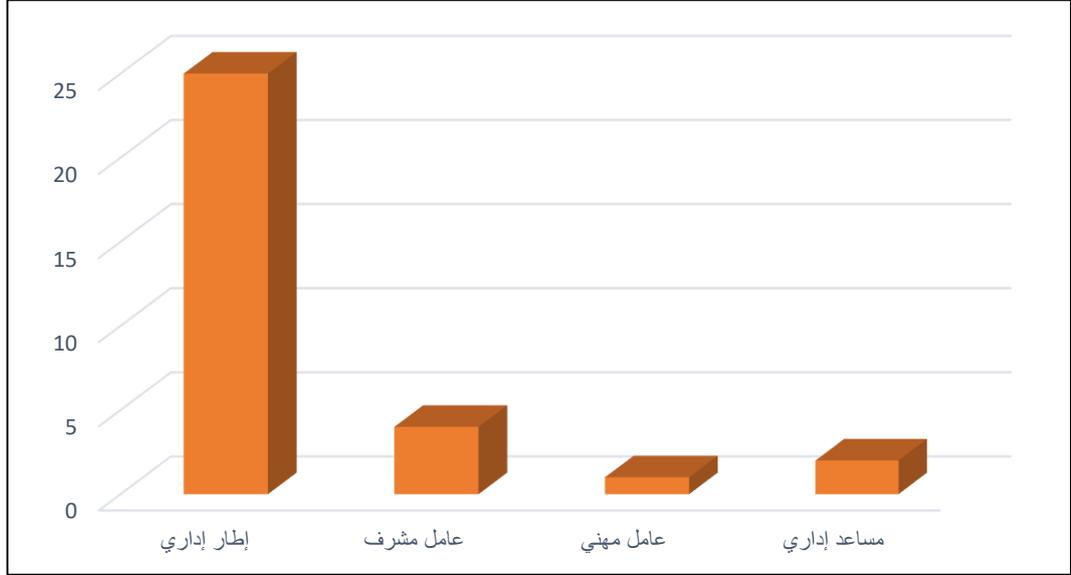
الجدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
78,1	25	إطار إداري
12,5	4	عامل مشرف
3,1	1	عامل مهني
6,3	2	مساعد إداري
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن أكثر من نصف أفراد العينة هم إطارات إداريون يمثلون ما نسبة 78.1%، أما نسبة 12.5% فهي تمثل الموظفون المشرفون، تليها نسبة 6.3% هم مساعدي الإداريين، أما العاملون المهنيون فنسبتهم 3.1%.

• توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

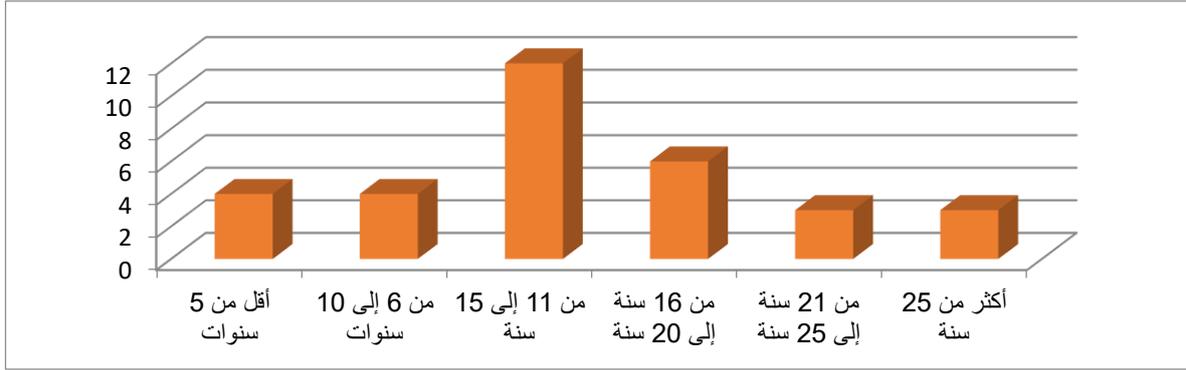
الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة%	التكرار	الخبرة المهنية
12,5	4	أقل من 5 سنوات
12,5	4	من 6 إلى 10 سنوات
37,5	12	من 11 إلى 15 سنة
18,8	6	من 16 سنة إلى 20 سنة
9,4	3	من 21 سنة إلى 25 سنة
9,4	3	أكثر من 25 سنة
100,0	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم(14): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول والشكل السابقين يتضح أن غالبية أفراد العينة سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، حيث أن نسبتهم 37.5%، أما الذين سنوات خبرتهم من 16 إلى 20 سنة، فيمثلون ما نسبته 18.8%، في حين تمثل نسبة 12.5%، على الترتيب، من سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات ومن 6 سنوات إلى 10 سنوات، على التوالي. في حين أن نسبة 9.4%، تمثل على الترتيب، من سنوات خبرتهم من 21 سنة إلى 25 سنة، ومن سنوات خبرتهم أكثر من 25 سنة، على التوالي.

المبحث الثالث: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، والبحث في العلاقة بين التسويق الداخلي والصراعات التنظيمية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، تم الاعتماد على أدوات ميدانية مناسبة تساهم في جمع بيانات دقيقة تعكس الواقع العملي. ويُعد الجانب التطبيقي من أبرز مراحل البحث، حيث يسمح بترجمة الإطار النظري إلى معطيات ملموسة.

وفي هذا الإطار، تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات كمية من الموظفين، قصد معرفة آرائهم وتقييمهم لممارسات التسويق الداخلي ومستوى الصراعات داخل بيئة العمل. كما تم الاستعانة بالملاحظة كأداة مكملّة سمحت بتتبع بعض السلوكيات والمظاهر التنظيمية بشكل مباشر، مما ساعد على دعم نتائج الاستبيان وتقديم تحليل أعمق وأكثر واقعية للظاهرة المدروسة. تعدّ الملاحظة من أدوات البحث العلمي المهمة:

حيث تُعرف بأنها: "أداة منهجية تُستخدم لمراقبة السلوك أو الظواهر كما تحدث في الواقع، دون تدخل الباحث، وذلك بغرض جمع بيانات دقيقة وموضوعية يمكن الاعتماد عليها في التحليل العلمي".¹

¹ سليم حسن، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2019، ص 133.

وتمتاز الملاحظة بقدرتها على رصد السلوك الفعلي في سياقه الطبيعي، مما يمنحها قيمة عالية من حيث الواقعية والمصادقية.

كما يعرف الاستبيان على أنه: "مجموعة من الأسئلة المكتوبة والموجهة إلى عينة معينة، تهدف إلى جمع معلومات تتعلق بآراء أو اتجاهات أو خصائص الأفراد، ويُستخدم غالبًا عندما يكون حجم العينة كبيرًا لتسهيل عملية التحليل الكمي".

أولاً: بنية أداة الدراسة.

قصد الحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية تم استخدام الاستبيان، وهو يشمل جزأين، تتمثل في:

- **الجزء الأول:** يتعلق بالمتغيرات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة.
- **الجزء الثاني:** محاور الدراسة

اشتمل هذا الجزء على المحاور الأساسية لدراسة والتي يمكن توضيحها بالشكل الآتي:
المحور الأول: التسويق الداخلي.

يتعلق هذا المحور بقياس مستوى تطبيق التسويق الداخلي داخل المؤسسة محل الدراسة، ويُعد هذا المحور من المحاور الأساسية في الدراسة، إذ يُمثل المتغير المستقل الذي قمنا بتحليله من خلال أربعة أبعاد رئيسية، وهي: التدريب، التحفيز، التمكين، والاتصال الداخلي وقد تم التعبير عن هذه الأبعاد من خلال مجموعة من العبارات الوصفية ضمن الاستبيان، تهدف إلى التعرف على مدى إدراك أفراد العينة لمستوى توافر ممارسات التسويق الداخلي في بيئة عملهم. وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الاتفاق أو الاختلاف، وتشمل الخيارات التالية: موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة. واشتمل هذا المحور اجمالاً على 24 عبارة وتم تقسيمها كما يلي:

- **البعد الأول:** يخص التدريب، وهو يضم العبارات المرقمة من 1 إلى 6.
- **البعد الثاني:** يخص التحفيز وهو يضم العبارات المرقمة من 7 إلى 12.

- **البعد الثالث:** يخص التمكين، وهو يضم العبارات المرقمة من 13 إلى 18.
- **البعد الرابع:** يخص الاتصال الداخلي، وهو يضم العبارات المرقمة من 19 إلى 24.
- **المحور الثاني:** يخص متغير تخفيف الصراع التنظيمي، والذي يشمل 15 عبارة، المرقمة من 1 إلى 15.

✓ ولقد تم استخدام سلم ليكرث الخماسي الذي تتدرج خياراته وأوزانه كما يلي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2) محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5)، ولتحديد مستوى إجابات أفراد العينة وفق سلم ليكرث الخماسي، يتم بداية حساب طول الفئة التي تكون بطرح أدنى قيمة من أعلى قيمة في المقياس، وقسمة الناتج على عدد درجات سلم ليكرث (5 درجات)، أي $5/(1-5)$ = 0.80، وبناء على ذلك تكون مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول رقم (06).

الجدول رقم (06): مقياس ليكرث الخماسي ودلالة فئاته

رقم الفئة	مجال الفئة	دلالة الفئة
01]1.8-1]	موافقة منخفضة جدا
02]2.6-1.8]	موافقة منخفضة
03]3.4-2.6]	موافقة متوسطة
04]4.2-3.4]	موافقة مرتفعة
05]5-4.2]	موافقة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على سلم ليكرث الخماسي.

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة

الصدق "هو الدرجة التي تقيس بها الأداة الشيء المراد قياسه، ولا شيء غيره، أي أن نتائجها يجب أن تكون مطابقة للواقع"¹.

¹ عبد الرحمن عدس، أصول البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ط4، دار المسيرة، عمان، 2008، ص 264.

كما يعرف الثبات على انه "درجة الاتساق الداخلي والاستقرار التي تُظهرها أداة القياس عند تكرار استخدامها على نفس العينة أو في نفس الظروف"¹.

1. صدق أداة الدراسة:

يعد صدق الاستمارة من الجوانب الأساسية التي يجب أن يوليها الباحث أهمية كبيرة، لما له من دور فعال في ضمان جمع بيانات صحيحة تعكس واقع الظاهرة المدروسة بشكل دقيق. ومن أجل تحقيق ذلك، حرصت الباحثتان على إعداد الاستمارة وفق ضوابط منهجية تراعي الوضوح والبساطة في الصياغة، حيث تم تجنب استخدام المصطلحات الغامضة أو المعقدة، مع تقديم خيارات إجابة مباشرة ومفهومة تسهل على المبحوثين التفاعل بدقة وموضوعية.

وبعد الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية للاستبيان، تم عرضها أولاً على الأستاذة المشرفة لأخذ توجيهاتها وملاحظاتها، ثم تم تحكيمها من طرف مجموعة من الأستاذة المختصين في الميدان، وذلك بهدف التأكد من مدى صدق محتواها وملاءمتها لأهداف الدراسة. وقد تم الأخذ بمختلف الملاحظات والاقتراحات المقدمة، مما ساعد على تحسين صياغة بعض الأسئلة وتعديل محتوى البعض الآخر، بما يضمن تقديم أداة قياس فعالة يمكن الاعتماد عليها في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة.

الصدق الظاهري للاستبيان: تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من الأستاذة المتخصصين في مجال التخصص، بلغ عددهم 3 محكمين(انظر الملحق رقم)، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس.

ومن بين التعديلات التي تم إجرائها على الاستمارة نجد:

- حذف وإضافة بعض المفردات؛
- إعادة صياغة بعض العبارات؛
- تبسيط بعض العبارات وإزالة الغموض عنها؛
- حذف بعض العبارات تقادياً للتكرار.

¹ أحمد بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط12، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2007، ص 232.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

يعد معامل كرونباخ ألفا "من أهم المؤشرات الإحصائية التي تُستخدم لقياس الثبات الداخلي لأداة القياس، ويعكس مدى تجانس العبارات ومدى قياسها لنفس المتغير، حيث تُعد قيمة $\alpha \geq 0.70$ دليلاً على مقبولية الثبات"¹.

يعني الثبات الحصول على نفس النتائج تقريبا، في حالة إعادة الاختبار مرة أخرى في نفس الظروف، حيث يمكن توضيح ثبات الاستبيان ومحاورة من خلال معامل الثبات كرونباخ ألفا، حيث أنه في حال كانت قيمته أكبر من 0.7 فما فوق فإن ثبات الاستبيان محقق، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (07): معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان

المتغيرات	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
التدريب	6	0,790
التحفيز	6	0,713
التمكين	6	0,783
الاتصال الداخلي	6	0,797
التسويق الداخلي	24	0,761
تخفيف الصراعات التنظيمية	15	0,893
الثبات الكلي	39	0,870

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

- أظهرت النتائج أن معامل الفاكرومباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغ 0.870، وهي قيمة ممتازة لكونها أعلى من القيمة المقبولة 0.70، كما أن معامل الفاكرومباخ لمحاور الدراسة فيتراوح بين 0.713 و0.893، كما أنها قيم كلها أكبر من 0.70، وعليه فاستبيان الدراسة يتميز بثبات محقق وصالح للاستخدام التحليل.

ثالثا: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

¹ محمد بلال، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الجامعي، الجزائر، 2016، ص 18 .

يعتبر التناسق الداخلي من المؤشرات الإحصائية المهمة التي تُستخدم للتأكد من مدى تجانس عبارات أداة الدراسة، ومدى ارتباطها بالبعد أو المحور الذي تنتمي إليه. ويُعد هذا التحقق خطوة أساسية لضمان صدق الأداة وقدرتها على قياس الظاهرة المستهدفة بدقة. وبناءً على ذلك، تم الاعتماد على معامل الارتباط "بيرسون" (Pearson) لحساب العلاقة بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، خصوصاً وأن محاور الدراسة مقسمة إلى أبعاد فرعية تتطلب التأكد من صلاحيتها الإحصائية قبل تحليل النتائج العامة، كما هو موضح فيما يلي:

1. إختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الأول "التسويق الداخلي"

ينقسم المحور الأول لاستمارة الأسئلة "التسويق الداخلي" إلى (04) أبعاد، وعليه تم حساب معامل "pearson" لعبارات كل بعد و الدرجة الكلية للأبعاد حيث تظهر نتائج صدق الاتساق الداخلي لمحور التسويق الداخلي كما هو موضح في الجدول رقم (08).

الجدول رقم (08): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور التسويق الداخلي

البعد	الرقم	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
التدريب	.1	,698**	0,000
	.2	,712**	0,000
	.3	,699**	0,000
	.4	,785**	0,000
	.5	,723**	0,000
	.6	636**	0,000
التحفيز	.7	0,481**	0,005
	.8	0,611**	0,000
	.9	0,736**	0,000
	.10	0,730**	0,000

0,000	0,710**	.11	التمكين
0,000	0,581**	.12	
,006	0,475**	.13	
0,000	0,845**	.14	
0,000	0,758**	.15	
,003	0,503**	.16	
0,000	0,857**	.17	
0,000	0,754**	.18	
0,000	0,731**	.19	الاتصال الداخلي
0,000	0,541**	.20	
0,000	0,646**	.21	
0,000	0,702**	.22	
0,000	0,884**	.23	
0,000	0,697**	.24	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات أبعاد التسويق الداخلي وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، أن قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة، أما مستوى الدلالة sig لكل فقرة فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن الفقرات (العبارات) صادقة لما وضعت لقياسه.

2. إختبار التناسق الداخلي لعبارات المحور الثاني "الصراعات التنظيمية"

يحتوي المحور الثاني لإستمارة الأسئلة على (15) عبارة وعليه تم حساب معامل "pearson" لعبارات المحور والدرجة الكلية المحور، أما نتائج فتظهر في الجدول رقم (09).

الجدول رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تخفيف الصراعات التنظيمية

الرقم	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
.1	0,521**	0,002
.2	0,464**	0,007
.3	0,493**	0,004
.4	0,599**	0,000
.5	0,737**	0,000
.6	0,598**	0,000
.7	0,634**	0,000
.8	0,625**	0,000
.9	0,700**	0,000
.10	0,673**	0,000
.11	0,752**	0,000
.12	0,706**	0,000
.13	0,670**	0,000
.14	0,767**	0,000
.15	0,509**	0,003

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يبين الجدول السابق أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل فقرة من فقرات تخفيف الصراعات التنظيمية وبين الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، أن قيم معاملات الارتباط بيرسون موجبة، أما مستوى

الدلالة sig لكل فقرة فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أنّ الفقرات (العبارات) صادقة لما وضعت لقياسه.

من التحليل السابق، يتضح أن شرط صدق أداة الدراسة محقق.

رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية اللازمة لمعالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الأداة الرئيسية لجمعها وذلك بعد فحص الاستبانات المسترجعة وتبويبها أي ترميزها من أجل تسهيل عملية تفرغ وإدخال هذه البيانات في الحاسوب، حيث تم الاعتماد في هذا الصدد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Statistical Package for Social Sciences" والذي يرمز له اختصاراً (spss)، نسخة 21، حيث أن هذا البرنامج يحتوي مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي وقد تم استخدام مجموعة من هذه الأساليب منها ما يلي:

✓ **التكرارات المطلقة والنسب المئوية:** هي تساعد على حساب النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري.

✓ **المتوسط الحسابي:** يعتبر المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية والذي يستخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة، مع العلم أنه يسمح بترتيب العبارات من حيث درجة الموافقة حسب أعلى متوسط حسابي.

✓ **الانحراف المعياري:** يستخدم للتعرف على درجة انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة عن متوسطها الحسابي، ويعد الانحراف المعياري من مقاييس التشتت.

✓ **معامل الارتباط بيرسون:** هو مؤشر إحصائي يستخدم لقياس قوة و متانة العلاقة الارتباطية الخطية بين الظاهرتين المدروستين (X, Y) فهذا المعامل يعطي فكرة عن العلاقة الارتباطية بين (X, Y) فيما إذا كانت عكسية أم طردية من خلال إشارة المعامل حيث الإشارة الموجبة تعبر عن العلاقة الطردية أما السالبة عن العلاقة العكسية، حيث كلما حيث كلما أقرب من ± 1 كلما كانت العلاقة قوية والعكس كلما ابتعدنا عن ± 1 كلما ضعفت العلاقة، وتم استخدامه أيضاً للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.

✓ **معامل (Cronbach's Alpha):** تم استخدامه من أجل اختبار مدى الاعتماد على أداة الاستبيان في قياس متغير الدراسة أي تم اعتماده للتأكد من ثبات الاستبيان.

✓ **اختبار التوزيع الطبيعي:** تم استخدامه للتحقق من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

✓ الانحدار الخطي البسيط: الهدف الأساسي من تحليل الانحدار هو تقدير الصورة الرياضية للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ويستخدم تحليل الانحدار لدراسة مدى تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع محدد، وقد تم استعماله لمعرفة لاختبار فرضيات الدراسة الفرعية.

خلاصة:

بعد التعرف على مؤسسة اتصالات الجزائر - قائمةً على تناول نشأتها وتطورها التاريخي، مع عرض موجز لهياكلها التنظيمية، واستعراض أبرز الأنشطة والخدمات التي تقدمها في مجال الاتصال والمواصلات، انتقلنا إلى التعريف بمجتمع الدراسة وتحديد العينة محل التحليل. تم التركيز في هذا الجزء على أبرز الخصائص الشخصية للمبحوثين وتحليلها وفق عدد من المتغيرات الديموغرافية ذات الصلة بطبيعة الدراسة، ما أتاح تكوين صورة دقيقة عن طبيعة أفراد العينة.

أما في ما يتعلق بأداة الدراسة، فقد تم التطرق إلى الاستمارة من حيث بنيتها وطريقة توزيع العبارات على مختلف المحاور المدروسة. كما جرى التحقق من صدقها وثباتها باستخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي أظهر مستوى عالٍ من الموثوقية وصلاحية الأداة للاستخدام الميداني. بالإضافة إلى ذلك، تم التأكد من التناسق الداخلي لعبارات الاستمارة باستخدام معامل بيرسون (Pearson)، ما دل على وجود ارتباط وتجانس بين العبارات ضمن كل بعد. وقد اختتم الفصل بعرض موجز لأهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات.

الفصل الرابع
تحليل وتفسير النتائج

تمهيد:

تناول هذا الفصل عرضاً مفصلاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية المنجزة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر - قالمة، وذلك بهدف تسليط الضوء على واقع التسويق الداخلي داخل المؤسسة، من خلال تحليل أبعاده الأربعة: التكوين، التحفيز، التمكين، والاتصال الداخلي، باعتبارها ركائز أساسية تؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل والعلاقات التنظيمية. كما يسعى الفصل إلى فهم طبيعة الصراعات التنظيمية القائمة، سواء على مستوى الأفراد أو بين الأقسام، ومحاولة الربط بينها وبين ممارسات التسويق الداخلي، قصد تحديد مدى مساهمة هذه الأخيرة في التقليل من حدة الصراعات أو التحكم فيها في ظل بيئة عمل تتسم بالتغيرات المتواصلة. وفي الشق الأخير، سيتم التطرق إلى اختبار فرضيات الدراسة التي تم اقتراحها مسبقاً، وذلك في ضوء النتائج المتحصّل عليها، من أجل تقييم مدى صحتها وقياس علاقتها بموضوع البحث.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية تشمل: تحليل بيانات التسويق الداخلي، تحليل بيانات الصراع التنظيمي، ثم اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تحليل بيانات الحور الاول الخاص بالتسويق الداخلي

يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول التسويق الداخلي من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، والمحور الكلي.

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول التدريب: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول التدريب من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (10): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التدريب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ترتيب
1.	تعد البرامج التدريبية المعتمدة فعالة للموظفين.	4,38	0,554	مرتفع جدا	1
2.	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية عامة.	4,06	0,564	مرتفع	2
3.	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية خاصة.	4,00	0,672	مرتفع	3
4.	تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين كلما أضافت مناهج عمل جديدة.	3,97	0,861	مرتفع	4
5.	تعتمد المؤسسة على برامج تطويرية بالإضافة الى البرامج التدريبية.	3,81	0,859	مرتفع	5
6.	تعمل المؤسسة على إشراك الموظفين في تصميم البرامج التدريبية.	3,53	0,842	مرتفع	6
	التدريب	3,96	0,515	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لممارسة التدريب بلغ 3.96 وهو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على الاهتمام بممارسة التدريب ضمن التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.515، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد. كما يتم ترتيب عبارات هذا البعد حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- (1) للعبارة رقم 1 بمتوسط حسابي 4.38، ينتمي للمجال [4.2-5]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة جدا على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.554، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.
- (2) للعبارة رقم 2 بمتوسط حسابي 4.06، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.564، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.
- (3) للعبارة رقم 3 بمتوسط حسابي 4.00، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.672، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.
- (4) للعبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 3.97، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.861، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.
- (5) للعبارة رقم 5 بمتوسط حسابي 3.81، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.8، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.
- (6) للعبارة رقم 6 بمتوسط حسابي 3.53، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.842، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.
- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول التحفيز: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول التحفيز من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التحفيز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	تفسير
7.	رواتب وأجور الموظفين تتناسب مع مستوى المجهودات المبذولة.	3,66	0,937	مرتفع	1

6	متوسط	0,793	3,13	8. تقدم المؤسسة حوافز للموظفين عند تقديم أفكار جديدة.
5	متوسط	0,976	3,38	9. تتبع المؤسسة سياسة تحفيز تساهم في رفع معنويات الموظفين وتحسين آدائهم.
2	مرتفع	0,914	3,56	10. تراعي المؤسسة مبدأ العدالة والشفافية في توزيع الحوافز والمكافآت بين الموظفين.
3	مرتفع	0,842	3,47	11. يعتبر مستوى الدافعية في العمل معيار أساسي لتقديم الحوافز في المؤسسة.
4	متوسط	0,793	3,38	12. يرتبط مستوى الدخل والمكافآت السنوية بشكل كبير بمؤهلات ومهارات العاملين.
---	مرتفع	0,563	3,43	التحفيز

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لممارسة التحفيز بلغ 3.43 وهو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على الاهتمام بممارسة التحفيز ضمن التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.563، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد.

كما يتم ترتيب عبارات هذا البُعد حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

(1) للعبارة رقم 7 بمتوسط حسابي 3.66، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.937، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.

(2) للعبارة رقم 10 بمتوسط حسابي 3.56، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.914، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.

- (3) للعبارة رقم 11 بمتوسط حسابي 3.47، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.842، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة.
- (4) للعبارة رقم 12 بمتوسط حسابي 3.38، ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.793، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (5) للعبارة رقم 9 بمتوسط حسابي 3.38، ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.976، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (6) للعبارة رقم 8 بمتوسط حسابي 3.13، ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.793، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول التمكين: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول التمكين من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التمكين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
13.	يؤدي الموظفون مهامهم بالاعتماد على الرقابة الذاتية أكثر من الرقابة المباشرة من المسؤول.	3,84	0,515	مرتفع	4
14.	يتوفر للموظفين حرية إتخاذ القرار في حدود وظيفتهم وصلاحياتهم.	3,97	0,538	مرتفع	3
15.	يساهم الموظفون في طرح الآراء والمشاركة في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة.	4,00	1,016	مرتفع	2
16.	لدى الموظفون الحرية التامة في اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز عملهم.	4,13	0,660	مرتفع	1

6	مرتفع	0,965	3,69	17. لدى الموظفين الحرية التامة في التواصل مع الإدارة العليا.
5	مرتفع	1,070	3,78	18. تشجع المؤسسة الموظفين على تحمل مسؤولية نتائج أعمالهم واتخاذ المبادرات.
---	مرتفع	0,572	3,90	التمكين

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لممارسة التمكين بلغ 3.90 وهو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على الاهتمام بممارسة التمكين ضمن التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.572، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد.

كما يتم ترتيب عبارات هذا البعد حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- (1) للعبارة رقم 16 بمتوسط حسابي 4.13، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.660، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (2) للعبارة رقم 15 بمتوسط حسابي 4.00، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 1.016، فهو أكبر من 01، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.
- (3) للعبارة رقم 14 بمتوسط حسابي 3.97، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.538، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (4) للعبارة رقم 13 بمتوسط حسابي 3.84، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.515، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.

(5) للعبارة رقم 18 بمتوسط حسابي 3.78، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 1.070، فهو أكبر من 0.01، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

(6) للعبارة رقم 17 بمتوسط حسابي 3.69، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.965، فهو أقل من 0.01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول الاتصال الداخلي: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول الاتصال الداخلي من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الاتصال الداخلي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
19.	يمكن للموظفين بالاتصال المباشر مع المسؤول عند الحاجة.	3,59	0,979	مرتفع	6
20.	يتم استعمال أساليب حديثة ومتطورة في عملية الاتصال داخل المؤسسة.	3,94	0,716	مرتفع	3
21.	تستعمل المؤسسة الاجتماعات كوسيلة لتواصل بين الافراد في مختلف المستويات.	3,91	0,734	مرتفع	4
22.	يتاح للموظفين حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر مختلف المستويات.	4,06	0,716	مرتفع	1
23.	يتم تبادل المعلومات داخل المؤسسة بشكل منتظم لضمان وضوح المهام وسير العمل.	3,84	0,954	مرتفع	5
24.	تحرص المؤسسة على ضمان سرعة وفعالية تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام من خلال الشبكة الداخلية.	4,06	0,801	مرتفع	2
---	الاتصال الداخلي	3,90	0,580	مرتفع	---
---	التسويق الداخلي	3,80	0,321	مرتفع	---

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS.

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لفعالية الاتصال الداخلي بلغ 3.90 وهو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على فعالية الاتصال الداخلي ضمن التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.580، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا البُعد.

كما يتم ترتيب عبارات هذا البُعد حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- (1) للعبارة رقم 22 بمتوسط حسابي 4.06، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.716، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (2) للعبارة رقم 24 بمتوسط حسابي 4.06، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.801، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (3) للعبارة رقم 20 بمتوسط حسابي 3.94، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.716، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (4) للعبارة رقم 21 بمتوسط حسابي 3.91، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.734، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (5) للعبارة رقم 23 بمتوسط حسابي 3.84، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.954، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (6) للعبارة رقم 19 بمتوسط حسابي 3.59، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.979، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي لتوافر التسويق الداخلي بلغ 3.80 وهو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على ممارسة التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.321، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة جدا في إجابات أفراد العينة حول هذا المحور.

المبحث الثاني: تحليل بيانات المحور الثاني الخاص بالصراعات التنظيمية

تم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول تخفيف الصراعات التنظيمية من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير تخفيف الصراعات التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	يحاول الموظف دائما تجنب المشاحنات بين زملائه.	3,03	0,897	متوسط	13
2	يتمسك الموظف بوجهة نظره ويكافح بثبات من أجلها.	2,94	0,716	متوسط	14
3	غالبا تؤثر الظروف الشخصية للفرد على علاقته بالأفراد وجماعات العمل.	2,84	0,847	متوسط	15
4	يحاول المسؤول دائما الوصول الى حلول للمشكلات تتفق مع احتياجات الموظفين وترضي طموحاتهم.	3,50	0,984	مرتفع	1
5	يتخذ المسؤول نفس الإجراءات والأساليب الإدارية في مختلف الصراعات التنظيمية.	3,34	0,937	متوسط	4
6	يراعي المسؤول أهمية العلاقات الجماعية والعمل ضمن فريق واحد.	3,25	1,047	متوسط	8
7	يشجع المسؤول على طرح الآراء والأفكار والحوار بطريقة ديمقراطية.	3,41	0,946	مرتفع	2
8	يسعى المسؤول الى تعزيز الشفافية ونشر المعلومات والبيانات من أجل تقليل الصراعات التنظيمية.	3,31	0,965	متوسط	6

5	متوسط	0,971	3,34	يسعى المسؤول الى تعزيز الصراعات الإيجابية لضمان العلاقات الأمتل بين الأفراد.	9
10	متوسط	0,965	3,19	تلجأ الإدارة لإهمال إدارة بعض الصراعات بين الأطراف أحيانا.	10
3	مرتفع	1,043	3,41	تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة.	11
9	متوسط	1,039	3,22	تسعى الإدارة للوصول إلى حلول جذرية للصراعات التنظيمية.	12
11	متوسط	1,100	3,13	تستخدم الإدارة أساليب التهديد والتخويف لضغط على الأطراف المتصارعة لإنهاء الصراع.	13
7	متوسط	0,958	3,28	تحاول الإدارة خلق بيئة تنظيمية خالية من الصراعات.	14
12	متوسط	0,871	3,13	تحاول الإدارة بناء بيئة متماسكة محفزة على التعاون.	15
---	متوسط	0,606	3,22	تخفيف الصراعات التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

من الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي للممارسة عملية استراتيجية تخفيف الصراعات التنظيمية بلغ 3.22 وهو يوافق مستوى موافقة مرتفع لأنه ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن الباحثين موافقون بدرجة متوسطة على وجود ممارسة متوسطة لاستراتيجية تخفيف الصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة. أما الانحراف المعياري فقيمته 0.606، وهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة حول هذا المحور.

كما يتم ترتيب عبارات هذا المحور حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

(1) للعبارة رقم 4 بمتوسط حسابي 3.5، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن الباحثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.984، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.

- (2) للعبارة رقم 7 بمتوسط حسابي 3.41، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.949، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (3) للعبارة رقم 11 بمتوسط حسابي 3.41، ينتمي للمجال [3.4-4.2]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 1.043، فهو أكبر من 01، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.
- (4) للعبارة رقم 5 بمتوسط حسابي 3.34، ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.937، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (5) للعبارة رقم 9 بمتوسط حسابي 3.34، ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.971، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (6) للعبارة رقم 8 بمتوسط حسابي 3.31، ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.965، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (7) للعبارة رقم 14 بمتوسط حسابي 3.28، ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.958، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- (8) للعبارة رقم 6 بمتوسط حسابي 3.25، ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 1.047، فهو أكبر من 01، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.
- (9) للعبارة رقم 12 بمتوسط حسابي 3.22، ينتمي للمجال [2.6-3.4]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 1.039، فهو أكبر من 01، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.

- 10) للعبارة رقم 10 بمتوسط حسابي 3.19، ينتمي للمجال [3.4-2.6]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.965، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- 11) للعبارة رقم 13 بمتوسط حسابي 3.13، ينتمي للمجال [3.4-2.6]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 1.1، فهو أكبر من 01، مما يدل على درجة تشتت مرتفعة في إجابات أفراد العينة.
- 12) للعبارة رقم 15 بمتوسط حسابي 3.13، ينتمي للمجال [3.4-2.6]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.897، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- 13) للعبارة رقم 1 بمتوسط حسابي 3.03، ينتمي للمجال [3.4-2.6]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.897، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- 14) للعبارة رقم 2 بمتوسط حسابي 2.94، ينتمي للمجال [3.4-2.6]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.716، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.
- 15) للعبارة رقم 3 بمتوسط حسابي 2.84، ينتمي للمجال [3.4-2.6]، مما يدل على أن المبحوثين موافقون بدرجة متوسطة على مضمون هذه العبارة، أما الانحراف المعياري 0.847، فهو أقل من 01، مما يدل على درجة تشتت مقبولة في إجابات أفراد العينة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

لتأكد من أن بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي يتم صياغة فرضيتين كالآتي:

الفرضية الصفرية: متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة: متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي

يتم قبول الفرضية الصفرية إذا كان مستوى المعنوية Sig بيقم أكبر من درجة المعنوية المفترضة في الدراسة كالاتي:

نتحقق أولاً من اتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي من خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov

، الذي تظهر نتائجه في الجدول رقم (15).

الجدول رقم (15): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	Kolmogorov-Smirnov
التدريب	0,423
التحفيز	0,831
التمكين	0,224
الاتصال الداخلي	0,186
التسويق الداخلي	0,926
تخفيف الصراعات التنظيمية	0,982

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق أن قيم اختبار Kolmogorov-Smirnov كل متغيرات الدراسة، أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح لاحقا باختبار فرضيات الدراسة اعتمادا على الاختبارات المعلمية.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية: حيث تنص هذه الفرضية على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) التسويق الداخلي على تخفيف الصراعات التنظيمية مؤسسة اتصالات الجزائر -قالمة-".

قبل دراسة الفرضية الرئيسية، نتحقق من ملائمة نموذج الدراسة، باستخدام اختبار فيشر، الذي تظهر نتائجه في الجدول رقم (16).

الجدول رقم (16): اختبار فيشر F لملائمة نموذج الدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة F المحسوبة	قيمة F الجدولية	مستوى الدلالة Sig
التسويق الداخلي	تخفيف الصراعات التنظيمية	5,063	4.17	0,032

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق ملائمة نموذج الانحدار الخطي البسيط، لهذه الدراسة إن ما يؤكد ذلك هو قيمة مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.032 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، بالإضافة إلى أن

قيمة F المحسوبة بلغت 5.063 وهي أكبر من قيمة F الجدولية 4.17، وعليه يمكن الآن، التأكد من اختبار فرضيات الدراسة، طالما يوجد ملائمة وصلاحية لنموذج الدراسة. حيث تظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط في الجدول رقم (17).

الجدول رقم (17): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة Sig
التسويق الداخلي	تخفيف الصراعات التنظيمية	0,380	0,144	2,250	2,03	0,032

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.032 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، بالإضافة إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت 2.250 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2.03، وهكذا أصبح بالإمكان قياس أثر التسويق الداخلي على تخفيف الصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.380 أي ما نسبته 38%، كما تشير قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.144 إلى أن التغير بما نسبته 14.4% في تخفيف الصراعات التنظيمية (المتغير التابع) فسره التسويق الداخلي (المتغير المستقل)، أما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى، وعليه يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) التسويق الداخلي على تخفيف الصراعات التنظيمية مؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة-".

ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتدريب على تخفيف الصراعات التنظيمية مؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة-".

حيث تظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط في الجدول رقم (17).

الجدول رقم (18): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة Sig
التدريب	تخفيف الصراعات التنظيمية	0,156	0,024	0,863	2,03	0,395

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق عدم ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.395 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، بالإضافة إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت 0.863 وهي أقل من قيمة T الجدولية 2.03، وهكذا لا يمكن قياس أثر التدريب على تخفيف الصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتدريب على تخفيف الصراعات التنظيمية مؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة-".

ثالثا - اختبار الفرضية الفرعية الثانية: حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) التحفيز على تخفيف الصراعات التنظيمية مؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة-".

حيث تظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط في الجدول رقم (18).

الجدول رقم (19): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة Sig
التحفيز	تخفيف الصراعات التنظيمية	0,136	0,018	0,751	2,03	0,458

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق عدم ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.458 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، بالإضافة إلى

أن قيمة T المحسوبة بلغت 0.751 وهي أقل من قيمة T الجدولية 2.03، وهكذا لا يمكن قياس أثر التحفيز على تخفيف الصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتحفيز على تخفيف الصراعات التنظيمية مؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة-".

رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) التمكين على تخفيف الصراعات التنظيمية مؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة-".

حيث تظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط في الجدول رقم (19).

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة Sig
التمكين	تخفيف الصراعات التنظيمية	0,168	0,028	0,936	2,03	0,458

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق عدم ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.458 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، بالإضافة إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت 0.936 وهي أقل من قيمة T الجدولية 2.03، وهكذا لا يمكن قياس أثر التمكين على تخفيف الصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتمكين على تخفيف الصراعات التنظيمية مؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة-".

خامسا- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: حيث تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) الاتصال الداخلي على تخفيف الصراعات التنظيمية مؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة-".

حيث تظهر نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط في الجدول رقم (20).

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة Sig
الاتصال الداخلي	تخفيف الصراعات التنظيمية	0,405	0,164	2,424	2,03	0,022

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

يتضح من الجدول السابق ثبوت صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط، إن ما يؤكد ذلك هو قيمة مستوى الدلالة الاحصائية sig البالغة 0.022 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، بالإضافة إلى أن قيمة T المحسوبة بلغت 2.424 وهي أكبر من قيمة T الجدولية 2.03، وهكذا أصبح بالإمكان قياس أثر الاتصال الداخلي على تخفيف الصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، كما توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين وذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط R 0.405 أي ما نسبته 40.5%، كما تشير قيمة معامل التحديد R² البالغة 0.164 إلى أن التغير بما نسبته 16.4% في تخفيف الصراعات التنظيمية (المتغير التابع) فسره الاتصال الداخلي (المتغير المستقل)، أما النسبة المتبقية تعود إلى متغيرات أخرى، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) الاتصال الداخلي على تخفيف الصراعات التنظيمية مؤسسة اتصالات الجزائر -قائمة-".

خلاصة:

أظهرت نتائج الدراسة أن مؤسسة اتصالات الجزائر تطبّق ممارسات التسويق الداخلي بدرجة مرتفعة، وذلك من خلال التركيز على أبعاده الأساسية، والمتمثلة في التدريب، التحفيز، التمكين، والتواصل الداخلي. هذا يعكس وعي المؤسسة بأهمية الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء العام داخل المؤسسة. في المقابل، بيّنت النتائج أن إستراتيجية التخفيف من الصراع التنظيمي موجودة لكن بدرجة متوسطة، مما يدل على وجود بعض الجهود المبذولة في هذا الاتجاه، لكنها تبقى غير كافية وتتطلب مزيداً من التفعيل والتطوير لضمان مناخ تنظيمي أكثر توازناً. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين التسويق الداخلي والتخفيف من الصراع التنظيمي، ما يعني أن تحسّن ممارسات التسويق الداخلي يساهم في تقليل حدة الصراعات داخل المؤسسة. وقد تم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والتخفيف من الصراع التنظيمي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) ، مما يؤكد أن التسويق الداخلي يُعد أداة فعّالة في تحسين العلاقات الداخلية داخل المؤسسة وخلق بيئة عمل مستقرة.

خاتمة الموضوع

خاتمة الموضوع:

أصبحت المؤسسات اليوم تواجه تحديات تنظيمية متزايدة نتيجة التحولات السريعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، وهو ما يستدعي تبني ممارسات إدارية حديثة تُمكن المؤسسة من الحفاظ على استقرارها الداخلي وتحقيق أهدافها بكفاءة. ومن بين هذه الممارسات، برز التسويق الداخلي كخيار استراتيجي يركز على العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لأي أداء تنظيمي ناجح.

ومن خلال دراستنا لموضوع "دور التسويق الداخلي في التخفيف من الصراعات التنظيمية"، واعتمادنا على كل من الإطار النظري والتحليل الميداني في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة قائمة، حاولنا تسليط الضوء على كيفية مساهمة هذا التوجه في تحسين العلاقات المهنية، وتعزيز بيئة العمل، وتقليل حدة الصراعات التي قد تعرقل تحقيق الأهداف.

أولاً: النتائج النظرية

1. التسويق الداخلي يُعد أسلوبًا إداريًا استراتيجيًا يسعى إلى معاملة الموظف كعميل داخلي يجب الاهتمام به وتحفيزه من أجل ضمان أداء فعال.
2. الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية تحدث نتيجة التفاعل بين الأفراد داخل بيئة العمل، لكنه إذا لم يُدار بطريقة صحيحة يمكن أن يؤثر سلبيًا على المناخ الداخلي وأداء المؤسسة.
3. وجود علاقة بين غياب التواصل الفعال وتراكم الصراعات التنظيمية، مما يُبرز أهمية التسويق الداخلي كوسيلة لتحسين قنوات الاتصال داخل المؤسسة.

ثانيًا: النتائج الميدانية

- ظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي لبعد التكوين بلغ 3.96، وهو ما يُشير إلى مستوى موافقة مرتفع من طرف أفراد العينة حول الاهتمام بالتدريب داخل المؤسسة، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا لأهمية هذا البعد ضمن ممارسات التسويق الداخلي. بيّنت النتائج أن المتوسط الحسابي لمستوى التحفيز قد بلغ 3.43، وهو ما يُعبّر عن موافقة مرتفعة من طرف المبحوثين على وجود ممارسات تحفيزية داخل المؤسسة.
- تُظهر النتائج أن المتوسط الحسابي لممارسة التمكين بلغ 3.90، ما يعكس درجة موافقة مرتفعة لدى أفراد العينة بخصوص الاهتمام بالتمكين داخل المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يُبرز وعي المؤسسة بدور هذا البعد في تقوية الانتماء وتعزيز الأداء.

- أما فيما يخص فعالية الاتصال الداخلي، فقد سجل المتوسط الحسابي 3.90، وهو ما يدل على موافقة مرتفعة من قبل المبحوثين حول نجاعة قنوات الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- فيما يخص الاستراتيجية المعتمدة في تخفيف الصراعات التنظيمية، بلغ المتوسط الحسابي 3.22، وهو ما يعكس درجة موافقة متوسطة من طرف المبحوثين على فعالية هذه الاستراتيجية داخل المؤسسة.
- تم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتسويق الداخلي على تخفيف الصراعات التنظيمية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - قالمة، مما يعكس الدور الفعال لهذا التوجه الإداري الحديث في تحسين البيئة الداخلية للمؤسسة وتعزيز الانسجام بين الأفراد.
- في المقابل، تم رفض الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة، التي تناولت أبعاد التدريب، التحفيز، والتمكين، حيث لم تُظهر النتائج وجود أثر معنوي واضح لهذه الأبعاد على التخفيف من حدة الصراعات التنظيمية. ويُحتمل أن يعود ذلك إلى ضعف تطبيق هذه الممارسات أو إلى عدم فعاليتها بالشكل الكافي داخل بيئة العمل بالمؤسسة المعنية.
- من جهة أخرى، تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة بالاتصال الداخلي، حيث ثبت أن لهذا البعد أثرًا معنويًا في الحد من الصراعات التنظيمية، وهو ما يبرز أهمية الاتصال الداخلي كوسيلة استراتيجية لدعم التواصل والتفاهم بين أفراد المؤسسة وتسهيل عمليات التنسيق الإداري.
- وعليه، تؤكد هذه النتائج أن نجاح التسويق الداخلي في التخفيف من الصراعات التنظيمية لا يتحقق فقط من خلال تطبيق أبعاده بشكل فردي، بل يتطلب تفعيلها بطريقة متكاملة، مع التركيز بشكل خاص على تطوير الاتصال الداخلي كعنصر محوري في بناء بيئة عمل مستقرة ومنسجمة.

ثالثاً: التوصيات

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ضرورة تبني سياسة تسويق داخلي واضحة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، تقوم على الاستماع المستمر للعاملين والاستجابة لانشغالاتهم.
 - تعزيز ثقافة الاتصال الداخلي وتشجيع الحوار بين مختلف المستويات التنظيمية.
 - توفير برامج تحفيزية وتكوينية مستمرة تساهم في رفع كفاءة العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي.

- إنشاء آلية دورية لرصد الصراعات التنظيمية قبل تفاقمها، والعمل على معالجتها من خلال أدوات موضوعية قائمة على الشفافية.

وفي الأخير، يمكن القول إن التسويق الداخلي لم يعد خيارًا ثانويًا، بل ضرورة استراتيجية تساهم في بناء بيئة عمل مستقرة ومتعاونة، وهو ما ينعكس في النهاية على جودة الخدمة المقدمة للزبون الخارجي، ويعزز من موقع المؤسسة في بيئة تنافسية معقدة.

رابعاً: آفاق الدراسة

وفي الختام يمكن القول أن موضوع التسويق الداخلي هو من الموضوعات الواسعة والمرتبطة بمفاهيم جانبية والتي تعتبر مهمة في مجال الإدارة، وهذا ما يسمح بفتح المجال امام الباحثين الراغبين في التوسع فيها في دراسات مستقلة وربطها بمواضيع أخرى يمكن ان تؤثر فيها ومن امثلتها:

- أثر التسويق الداخلي على ولاء العملاء في المؤسسات الخدمية.
- دور التسويق الداخلي في تعزيز صورة المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

■ أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب:

1. أبو النجام محمد عبد العظيم، "التسويق المتقدم"، الدار الجامعية، مصر، 2008.
أبو سمرة، محمد، "الاتصال الإداري والإعلامي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
2. آدم أحمد محمد عثمان، "دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية"، المجموعة العربية لتدريب والنشر، مصر، 2018.
3. أفندي حسين عطية، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
4. بدر أحمد، "أصول البحث العلمي ومناهجه"، ط12، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2007.
5. بلال محمد، "مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، دار الكتاب الجامعي، الجزائر، 2016.
6. بيرك وود، مريان، ترجمة شويكار زكي، "دليل الخطط التسويقية"، دار الفجر لنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2014.
7. تركي براء رجب، "نظام الحوافز الإدارية"، دار الياض لنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
8. جثيرسعدون حمود، والعامري الربيعاوي، "طيف التسويق"، دار المنهل لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2020.
9. جمال، لينا، "استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي"، دار المنهل لنشر والتوزيع، 2018.
10. حجيبة رحالي، "الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
11. الحريري رافدة، "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري، الأردن، 2017.

12. حريم حسين، "السلوك التنظيمي"، دار الحامد لنشر والتوزيع، 2004.
- حسن، راوية ومحمد سعيد سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار التعليم الجامعي، مصر، 2014.
13. حسين حسين وليد، "إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة"، الطبعة الأولى، دار المنهل لنشر والتوزيع، عمان، 2015.
14. حميد عبد النبي لطائي، "التسويق السياحي مدخل استراتيجي"، دار الورق لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004.
15. حميد وبشير العلق، الطائي، "تسويق الخدمات"، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، 2009.
16. خبراء المجموعة العربية لتدريب والنشر، "إدارة النزاعات والصراعات في العمل"، المجموعة العربية لتدريب والنشر، مصر، 2012.
17. خضر، شراز محمد، "إدارة التسويق التنفيذي"، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، لندن، 2022.

18. رجب أحمد، "التسويق الرقمي وآفاق المستقبل"، وكالة الصحافة العربية لنشر والتوزيع، مصر، 2023.
19. الزبياري جعفر، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار المنهل لنشر والتوزيع، عمان، 2020.
20. سامح عامر، "التميز الإداري في القرن الحادي والعشرون"، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2013.
21. شلابي، زوهير بوجمع، "الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة"، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
22. الصيرفي محمد، "السلوك الإداري"، دار الوفاء لنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2007.
23. عائشة شتاتحة، "التدريب في منظمات الأعمال مفاهيم ومبادئ"، اليازوري لنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
24. عبد العظيم ياسر، "القيادة التحويلية وضغوط العمل في المجال الرياضي"، دار ماستر للنشر، مصر، 2024.
25. عدس عبد الرحمن، "أصول البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية"، ط4، دار المسيرة، عمان، 2008.
26. العلاق بشير، "التخطيط التسويقي"، دار اليازوري، الأردن، 2019.
27. العميان محمود سليمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار الوائل، ط5، عمان، 2010.
28. عوض عامر، "السلوك التنظيمي الإداري"، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، 2008.
29. عياصرة معن محمود، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، دار الحامد لنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
30. فرحات ثناء إبراهيم موسى، "إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث"، دار المنهل لنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

31. القاضي محمد يوسف، "السلوك التنظيمي"، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2015.
32. القريوتي محمد قاسم، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2008.
33. كاظم خيضر، "السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، دار إثراء لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
34. كافي مصطفى يوسف، "إدارة الصراعات والأزمات التنظيمية"، دار الحامد لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2015.
35. كافي مصطفى يوسف، "الاتصال والصراع التنظيمي"، دار الحامد لنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2017.
36. اللوزي موسى، "التطوير التنظيمي"، دار وائل للنشر، ط3، عمان، 2009.
- لوغال، جان مارك، "إدارة الموارد البشرية"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2008.
37. محمد، راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، مصر، 2001.
38. المحمدي سعد، "نماذج من الإدارات المعاصرة"، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، 2021.
39. مريزيق هشام يعقوب، "دراسات في الإدارة التربوية"، دار الغيداء لنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
40. مساعدة ماجد عبد المهدي، "إدارة المنظمات"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2012.
41. معراج هوارى وآخرون، "العلامة التجارية الماهية والأهمية"، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
42. معلا ناجي، "إدارة العلامات التجارية المشهورة"، دار اليازوري، مصر، 2023.
43. المغربي محمد الفاتح محمود بشير، "بحوث التسويق"، دار المنهل للنشر، عمان، 2013.

44. هاني حامد، الضمور، "تسويق الخدمات"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

• **المجلات:**

45. أمينة بلحاجي، "التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس مال بشري"، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، "جامعة الجزائر 03، 2019.

46. بدر الرفيق برزوق، "إستراتيجية التمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة"، مجلة إضافات اقتصادية، مجلد 05، العدد 02، 2021، جامعة غرداية، الجزائر.

47. جويذة شايبي، "الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين في المنظمات"، مجلة التراث، العدد 29، المجلد 01، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018.

48. حسن رسمي محمد، وعبد الرسول عبد البر، نسيم، "دور القيادة المدرسية في حل الصراع التنظيمي داخل المدرسة"، مجلة المعرفة التربوية، مجلد 01، العدد 11، 2018، جامعة بنها، مصر.

49. حمزة ابن معفون، "الصراع التنظيمي"، مجلة المعرفة، مجلد 01، العدد 16، سنة 2023.

50. حورية مفتاح الهادي، عبد الكريم النسر، ساسي، "أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة"، مجلة صرمان للعلوم والتقنية، المجلد 02، العدد 3، 2020.

51. خيرة بغدادي، "الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 02، العدد 16، الجزائر، 2014.

52. ربيعة كيرد، عائشة صفراني، "أثر الأمن الوظيفي على الالتزام التنظيمي، بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط"، جامعة الأغواط، مجلة الباحث، المجلد رقم 21، العدد 04، 2021.

53. رشيد سالم، "دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 24، جامعة الجلفة، 2019.

54. رضا السعيدي، محمد يحي، وقاشي خالد، "دور الذكاء العاطفي للقيادة في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة حالة لمؤسسة الاستشفائية العمومية بشير منتوري"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، المجلد 18، العدد 01، الجزائر، 2023.

55. زيدان كريم، محند علي زيان، "تسويق العلاقة في المؤسسة الخدمية: التسويق الداخلي كحجر أساس لبناء العلاقة مع الزبون"، معارف المجلة العلمية الدولية المحكمة، العدد 23، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2017.
56. سارة زويطي، "الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، آثاره"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 03، العدد 07، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2014.
57. سعد الدين عبد الله، خليل، "إدارة منظمات ومراكز التدريب"، مجموعة النيل العربية، ط01، مصر، 2018.
58. عباس سمير، "آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 01، العدد 10، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2017.
59. عبد الجليل طواهرير، "مناهج البحث العلمي وطرق الاختيار"، مجلة الرؤى في الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 23، المركز الجامعي إليزي، الجزائر، 2020.
60. عبد القادر بودي، ونصيرة بن حيمة، "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد لوكالة بشار"، جامعة بشار، مجلة الإبتكار والتسويق، المجلد 5، العدد 01، 2018.
61. عبد الكريم قريشي، "الإستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع"، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مجلد 03، العدد 14، جامعة ورقلة، الجزائر، 2015.
62. عبد المالك عثمانى، "مفهوم وأهمية المنهج في البحث العلمي"، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد 01، العدد 01، المركز الجامعي ولاية النعامة، الجزائر، 2013.
63. عمر العوامة، شعبان أبو القاسم، وعبد السلام عموري، رجب، "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على الأبعاد الإدارية لدى مديرية التعليم الثانوي"، مجلة كليات التربية، العدد 03، جامعة الزاوية، ليبيا، 2019.
64. عمر عمروش، "مصادر الصراعات التنظيمية، واستراتيجيات إدارتها بين المديرين في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة إضافات اقتصادية، مجلد 06، العدد 01، جامعة سطيف، الجزائر، 2022.

65. فؤاد أوشاش، وسالمي رشيد، "دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 24، المجلد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020.

66. القايمة قويزي، "تسيير التنوع في الموارد البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية والمجتمع، المجلد 01، العدد 19، جامعة البليدة، الجزائر 2016.

67. محمد أحمد، الصادق، "دور التدريب وأثره في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 08، العدد 1، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2024.

68. ناهد هبار، ومحمود جام، "إدارة مزيج التسويق الداخلي لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات"، جامعة خنشلة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 01، 2020.

• أطروحات ورسائل دكتوراه:

69. إيمان اقحموش، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019.

70. المانع محمد بن علي، "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

71. بن سديره عمار، مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات السياحية الجزائرية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة سطيف، الجزائر، 2021.

72. سعاد عبود، مساهمة التسويق الداخلي في تنمية رأس المال البشري، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير منظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2017.

73. سهام اكرو، تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2018.

74. محمد بن على المانع، تقنيات الإتصال ودورها في تحسين الأداء "دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 16.

75. مباركية رزيقة، "أثر ممارسات التسويق الداخلي في أداء المنتجات: دراسة حالة مؤسسة كوندور"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2017.

76. ناصر بن أحسن، تكامل أنشطة التسويق الداخلي، وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم تجارية، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2016.

• الملتقيات:

- صبرينة غربي، الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الإلتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة، ملتقى دولي حول ضاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلوجي والسوسيوولوجي، جامعة غرداية، الجزائر، 15 16 جانفي 2013 .

• المحاضرات:

77. سوداني أحلام، محاضرة في إدارة الصراع والأزمات، ماستر إدارة اعمال، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2021-2022.

▪ ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية:

78.A.Ikeda, TM Veludo-de-Oliveira, & MC Campomar, Conflits organisationnels perçus par les responsables marketing, Journal électronique d'éthique des affaires et d'études organisationnelles (EJBO), 10 (01), (2005).

79.Amina Souad Rahali, Les relations de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise : cas de l'entreprise algérienne, Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de Magister en gestion des ressources humaines, Université Abou-Bekr Belkaïd-Tlemcen.

80.Audrey Gilmore : Interactions managériales du marketing interne, d'après : Richard J. Varey, Barbara R. Lewis : Marketing interne :

- orientations pour le management, Routledge, Londres et New York, 2002.
81. Judit R. Gordon, Une approche diagnostique du comportement organisationnel, 1993.
82. Michal X. Song, R. Jeffrey Thieme, Gestion des conflits et performance en matière d'innovation : une perspective de contingence intégrée, Journal Academy of Marketing Science, n° 03, 2006.
83. R. Buber, « Modèle de construction sur le marketing interne : une étude exploratoire par GABEK », ANZMAC, Australie, (2000).
84. Rafik M. Ahmed DK, Avancées dans le concept de marketing interne : définition, synthèses et extension, Journal at Servers, Marketing 14 (6), 2000.
85. S. Robbins, Comportement organisationnel, Prentice Hall International, Upper Saddle River, New Jersey, 2001.
86. Savio, Impact de l'intelligence émotionnelle sur la gestion des conflits : industries automobile et informatique à Chennai, International Journal of Management (IJM), 06 (12), (2015).
87. Simon Fisher et al., Travailler avec les conflits : compétences et stratégies pour l'action, 2e éd., Londres, Zed Books, 2003.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION
Ref : D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....
Guelma le :

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم: 3... ق.ع.ت.ك.ع.ات.ع.ت.ج.ق/ 20.....
قالمة في: 19.../02.../20... ك.ك.ك.

إلى السيد:
الجناب

الموضوع: ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تريض

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب(ة):
الطالب(ة):

مسجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر. فرع: (علوم التسيير)/(علوم مالية)
تخصص:
بمؤسساتكم

موضوع الزيارة:
المنظمة بالمواسم

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم منافاتي التقدير والاحترام

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

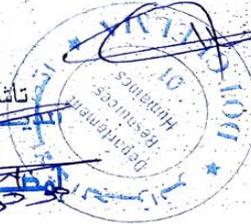
س.م. ح. ت. ف.

رئيس القسم



مساعد رئيس القسم المشرف على التخرج
والبحث العلمي
الدكتور عبد السلام كذا

تأشيرة المؤسسة المستقبلة
للإجراء العملي للإتصالات
قالمة
الوقت: 19.../02.../20...
الاسم:





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

الموضوع: استمارة موجهة لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر -قالمة-

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته السادة الأفاضل والسيدات الفاضلات تحية طيبة وبعد،

في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان: " دور التسويق الداخلي في تخفيف الصراعات التنظيمية بالمؤسسة"، قمنا بإعداد هذا الاستبيان الذي يضم مجموعة من العبارات والأسئلة التي نأمل منكم الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية من خلال وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة، ونحيطكم علما بأن كل المعلومات التي سيتم الحصول عليها من طرفكم تستخدم لأغراض علمية بحتة وفي ضل طابع من السرية والأمانة العلمية.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة في إثراء الدراسة وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الأستاذة:

➤ د/ سمية حرنان

من إعداد الطالبتين:

➤ بن عربية ريهام

➤ شطاب زينب

الجزء الاول: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع علامة X في الخانة المناسبة:

1-الجنس:

-ذكور - أنثى

2-العمر:

-من 20 الى 30 سنة - من 31 الى 40 سنة
 -من 41 الى 50 سنة - أكثر من 50 سنة

3-المستوى التعليمي:

-ثانوي - تكوين مهني
 - جامعي -دراسات عليا

4-المستوى الوظيفي:

-إطار إداري - عامل مشرف
 -عامل مهني - منصب آخر.....

5-عدد سنوات الخبرة:

-أقل من 5 سنوات - من 6 الى 10 سنوات
 - من 11 الى 15 سنة -من 16 الى 20 سنة
 -من 21 الى 25 سنة -أكثر من 25 سن

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: التسويق الداخلي

الرقم	العبارة	الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التدريب							
1.	تعد البرامج التدريبية المعتمدة فعالة للموظفين.						
2.	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية عامة.						
3.	تعتمد المؤسسة على برامج تدريبية خاصة.						
4.	تقوم المؤسسة بتدريب الموظفين كلما أضافت مناهج عمل جديدة.						
5.	تعتمد المؤسسة على برامج تطويرية بالإضافة الى البرامج التدريبية.						
6.	تعمل المؤسسة على إشراك الموظفين في تصميم البرامج التدريبية.						
التحفيز							
7.	رواتب وأجور الموظفين تتناسب مع مستوى المجهودات المبذولة.						
8.	تقدم المؤسسة حوافز للموظفين عند تقديم أفكار جديدة.						
9.	تتبع المؤسسة سياسة تحفيز تساهم في رفع معنويات الموظفين وتحسين أدائهم.						
10.	تراعي المؤسسة مبدأ العدالة والشفافية في توزيع الحوافز والمكافآت بين الموظفين.						
11.	يعتبر مستوى الدافعية في العمل معيار أساسي لتقديم الحوافز في المؤسسة.						
12.	يرتبط مستوى الدخل والمكافآت السنوية بشكل كبير بمؤهلات ومهارات العاملين.						

التمكين					
					13. يؤدي الموظفين مهامهم بالاعتماد على الرقابة الذاتية أكثر من الرقابة المباشرة من المسؤول.
					14. يتوفر للموظفين حرية إتخاذ القرار في حدود وظيفتهم وصلاحياتهم.
					15. يساهم الموظفون في طرح الآراء والمشاركة في حل المشاكل التي تواجه المؤسسة.
					16. لدى الموظفين الحرية التامة في اختيار الأسلوب المناسب لإنجاز عملهم.
					17. لدى الموظفين الحرية التامة في التواصل مع الإدارة العليا.
					18. تشجع المؤسسة الموظفين على تحمل مسؤولية نتائج أعمالهم واتخاذ المبادرات.
الاتصال الداخلي					
					19. يمكن للموظفين بالاتصال المباشر مع المسؤول عند الحاجة.
					20. يتم استعمال أساليب حديثة ومتطورة في عملية الاتصال داخل المؤسسة.
					21. تستعمل المؤسسة الاجتماعات كوسيلة لتواصل بين الافراد في مختلف المستويات.
					22. يتاح للموظفين حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر مختلف المستويات.
					23. يتم تبادل المعلومات داخل المؤسسة بشكل منتظم لضمان وضوح المهام وسير العمل.
					24. تحرص المؤسسة على ضمان سرعة وفعالية تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام من خلال الشبكة الداخلية.

المحور الثاني: تخفيف الصراع التنظيمي

الرقم	الإجابة العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	يحاول الموظف دائما تجنب المشاحنات بين زملائه.					
2.	يتمسك الموظف بوجهة نظره ويكافح بثبات من أجلها.					
3.	غالبا تؤثر الظروف الشخصية للفرد على علاقته بالأفراد وجماعات العمل.					
4.	يحاول المسؤول دائما الوصول الى حلول للمشكلات تتفق مع احتياجات الموظفين وترضي طموحاتهم.					
5.	يتخذ المسؤول نفس الإجراءات والأساليب الإدارية في مختلف الصراعات التنظيمية.					
6.	يراعي المسؤول أهمية العلاقات الجماعية والعمل ضمن فريق واحد.					
7.	يشجع المسؤول على طرح الآراء والأفكار والحوار بطريقة ديمقراطية.					
8.	يسعى المسؤول الى تعزيز الشفافية ونشر المعلومات والبيانات من أجل تقليل الصراعات التنظيمية.					
9.	يسعى المسؤول الى تعزيز الصراعات الإيجابية لضمان العلاقات الأمثل بين الأفراد.					
10.	تلجأ الإدارة لإهمال إدارة بعض الصراعات بين الأطراف أحيانا.					
11.	تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة.					

					12. تسعى الإدارة للوصول إلى حلول جذرية للصراعات التنظيمية.
					13. تستخدم الإدارة أساليب التهديد والتخويف لضغط على الأطراف المتصارعة لإنهاء الصراع.
					14. تحاول الإدارة خلق بيئة تنظيمية خالية من الصراعات.
					15. تحاول الإدارة بناء بيئة متماسكة محفزة على التعاون.

الملحق رقم(03): قائمة المحكمين

الرتبة	الجامعة	الأستاذ
أستاذ محاضر	جامعة 08 ماي 1945	زرفة عبد القادر
أستاذ محاضر	جامعة 08 ماي 1945	بخاخشة موسى
أستاذ محاضر	جامعة 08 ماي 1945	بلكبير بومدين

CORRELATIONS

/VARIABLES=التدريب X1 X2 X3 X4 X5 X6
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		التدريب	X1	X2	X3	X4	X5	X6
	Corrélation de Pearson	1	,698**	,712**	,699**	,785**	,723**	,636**
التدريب	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X1	Corrélation de Pearson	,698**	1	,542**	,434*	,499**	,356*	,320
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,013	,004	,045	,074
	N	32	32	32	32	32	32	32
X2	Corrélation de Pearson	,712**	,542**	1	,425*	,602**	,291	,335
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,015	,000	,106	,061
	N	32	32	32	32	32	32	32
X3	Corrélation de Pearson	,699**	,434*	,425*	1	,502**	,335	,342
	Sig. (bilatérale)	,000	,013	,015		,003	,061	,055
	N	32	32	32	32	32	32	32
X4	Corrélation de Pearson	,785**	,499**	,602**	,502**	1	,515**	,202
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,003		,003	,268
	N	32	32	32	32	32	32	32
X5	Corrélation de Pearson	,723**	,356*	,291	,335	,515**	1	,410*
	Sig. (bilatérale)	,000	,045	,106	,061	,003		,020
	N	32	32	32	32	32	32	32
X6	Corrélation de Pearson	,636**	,320	,335	,342	,202	,410*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,074	,061	,055	,268	,020	
	N	32	32	32	32	32	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=التحفيز X7 X8 X9 X10 X11 X12
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		التحفيز	X7	X8	X9	X10	X11	X12
	Corrélation de Pearson	1	,481**	,611**	,736**	,730**	,710**	,581**
التحفيز	Sig. (bilatérale)		,005	,000	,000	,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X7	Corrélation de Pearson	,481**	1	-,114	,110	,346	,129	,309
	Sig. (bilatérale)	,005		,535	,548	,052	,481	,085
	N	32	32	32	32	32	32	32
X8	Corrélation de Pearson	,611**	-,114	1	,688**	,345	,393*	,077

	Sig. (bilatérale)	,000	,535		,000	,053	,026	,676
	N	32	32	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	,736**	,110	,688**	1	,552**	,290	,146
X9	Sig. (bilatérale)	,000	,548	,000		,001	,108	,425
	N	32	32	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	,730**	,346	,345	,552**	1	,359*	,145
X10	Sig. (bilatérale)	,000	,052	,053	,001		,044	,429
	N	32	32	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	,710**	,129	,393*	,290	,359*	1	,646**
X11	Sig. (bilatérale)	,000	,481	,026	,108	,044		,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	,581**	,309	,077	,146	,145	,646**	1
X12	Sig. (bilatérale)	,000	,085	,676	,425	,429	,000	
	N	32	32	32	32	32	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=التمكين X13 X14 X15 X16 X17 X18

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

	التمكين	X13	X14	X15	X16	X17	X18
	Corrélation de Pearson	1	,475**	,845**	,758**	,503**	,857**
التمكين	Sig. (bilatérale)		,006	,000	,000	,003	,000
	N	32	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	,475**	1	,215	,308	,439*	,288
X13	Sig. (bilatérale)	,006		,238	,086	,012	,110
	N	32	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	,845**	,215	1	,590**	,466**	,664**
X14	Sig. (bilatérale)	,000	,238		,000	,007	,000
	N	32	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	,758**	,308	,590**	1	,096	,691**
X15	Sig. (bilatérale)	,000	,086	,000		,600	,000
	N	32	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	,503**	,439*	,466**	,096	1	,215
X16	Sig. (bilatérale)	,003	,012	,007	,600		,237
	N	32	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	,857**	,288	,664**	,691**	,215	1
X17	Sig. (bilatérale)	,000	,110	,000	,000	,237	
	N	32	32	32	32	32	32
	Corrélation de Pearson	,754**	,112	,661**	,356*	,268	,588**
X18	Sig. (bilatérale)	,000	,543	,000	,045	,137	,000
	N	32	32	32	32	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=الاتصال_الداخلي X19 X20 X21 X22 X23 X24

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		الاتصال_الداخلي	X19	X20	X21	X22	X23	X24
الاتصال_الداخلي	Corrélacion de Pearson	1	,731**	,541**	,646**	,702**	,884**	,697**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	32	32	32	32	32	32	32
X19	Corrélacion de Pearson	,731**	1	,331	,259	,452**	,551**	,363*
	Sig. (bilatérale)	,000		,064	,152	,009	,001	,041
	N	32	32	32	32	32	32	32
X20	Corrélacion de Pearson	,541**	,331	1	,111	,260	,363*	,289
	Sig. (bilatérale)	,001	,064		,544	,151	,041	,109
	N	32	32	32	32	32	32	32
X21	Corrélacion de Pearson	,646**	,259	,111	1	,380*	,577**	,449**
	Sig. (bilatérale)	,000	,152	,544		,032	,001	,010
	N	32	32	32	32	32	32	32
X22	Corrélacion de Pearson	,702**	,452**	,260	,380*	1	,629**	,274
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,151	,032		,000	,128
	N	32	32	32	32	32	32	32
X23	Corrélacion de Pearson	,884**	,551**	,363*	,577**	,629**	1	,562**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,041	,001	,000		,001
	N	32	32	32	32	32	32	32
X24	Corrélacion de Pearson	,697**	,363*	,289	,449**	,274	,562**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,041	,109	,010	,128	,001	
	N	32	32	32	32	32	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/VARIABLES=الصراعات_تخفيف Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Y15	Corrélation de Pearson	,509**	,201	,272	,159	,188	,222	,318	,328	,221	,253	,278	,226	,539**	,253	,420*	1
	Sig. (bilatérale)	,003	,269	,132	,386	,302	,221	,076	,067	,225	,163	,123	,213	,001	,163	,017	
	N	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (05): معامل الثبات الفاكرومباخ

RELIABILITY

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6

/SCALE('التدريب') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : التدريب

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	32	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	32	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,790	6

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

/VARIABLES=X7 X8 X9 X10 X11 X12

/SCALE('التحفيز') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : التحفيز

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	32	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	32	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,713	6

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

/VARIABLES=X13 X14 X15 X16 X17 X18

/SCALE('التمكين') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : التمكين

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	32	100,0
Observations Exclus ^a	0	,0
Total	32	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,783	6

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

RELIABILITY

/VARIABLES=X19 X20 X21 X22 X23 X24

/SCALE('الداخلي الاتصال') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : الداخلي الاتصال

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,797	6

RELIABILITY

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 X24

/SCALE('الداخلي التسويق') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : الداخلي التسويق

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,761	24

RELIABILITY

/VARIABLES=Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15

/SCALE('التنظيمي الصراع تخفيف') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : التنظيمي الصراع تخفيف

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	32	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	15

RELIABILITY

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 X24 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15

/SCALE('الكلبي الثبات') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : الكلي الثبات :

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	32	100,0
Observations Excluse ^a	0	,0
Total	32	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,870	39

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

الملحق رقم (06): اختبار التوزيع الطبيعي

NPAR TESTS

/K-S (NORMAL) = التوزيع الطبيعي للتدريب = الاختبار التوزيع الطبيعي
الصراعات تخفيف

/MISSING ANALYSIS.

Tests non paramétriques

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	التدريب	التحفيز	التمكين	الاتصال الداخلي	التسويق الداخلي	تخفيف الصراعات
N	32	32	32	32	32	32
Paramètres Moyenne	3,96	3,43	3,90	3,90	3,80	3,22
normaux ^{a,b} Ecart-type	,515	,563	,572	,580	,321	,606
Différences les plus Absolue	,155	,110	,185	,193	,097	,082
extrêmes Positive	,155	,110	,088	,093	,079	,048
Négative	-,072	-,090	-,185	-,193	-,097	-,082
Z de Kolmogorov-Smirnov	,878	,624	1,046	1,090	,547	,466
Signification asymptotique (bilatérale)	,423	,831	,224	,186	,926	,982

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم (07): البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكور	17	53,1	53,1	53,1
Valides أنثى	15	46,9	46,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

١
لعمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 20 سنة إلى 30 سنة	4	12,5	12,5	12,5
من 31 سنة إلى 40 سنة	13	40,6	40,6	53,1
من 41 سنة إلى 50 سنة	9	28,1	28,1	81,3
أكثر من 50 سنة	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	2	6,3	6,3	6,3
تكوين مهني	1	3,1	3,1	9,4
جامعي	26	81,3	81,3	90,6
دراسات عليا	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار إداري	25	78,1	78,1	78,1
عامل مشرف	4	12,5	12,5	90,6
عامل مهني	1	3,1	3,1	93,8
مساعد إداري	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	4	12,5	12,5	12,5
من 6 إلى 10 سنوات	4	12,5	12,5	25,0
من 11 إلى 15 سنة	12	37,5	37,5	62,5
من 16 سنة إلى 20 سنة	6	18,8	18,8	81,3
من 21 سنة إلى 25 سنة	3	9,4	9,4	90,6
أكثر من 25 سنة	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

الملحق رقم (08): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
X1	32	4,38	,554
X2	32	4,06	,564
X3	32	4,00	,672
X4	32	3,97	,861
X5	32	3,81	,859
X6	32	3,53	,842
التدريب	32	3,96	,515
X7	32	3,66	,937
X8	32	3,13	,793
X9	32	3,38	,976
X10	32	3,56	,914
X11	32	3,47	,842
X12	32	3,38	,793
التحفيز	32	3,43	,563
X13	32	3,84	,515
X14	32	3,97	,538
X15	32	4,00	1,016
X16	32	4,13	,660
X17	32	3,69	,965
X18	32	3,78	1,070
التمكين	32	3,90	,572
X19	32	3,59	,979
X20	32	3,94	,716
X21	32	3,91	,734
X22	32	4,06	,716
X23	32	3,84	,954
X24	32	4,06	,801
الاتصال_الداخلي	32	3,90	,580
التسويق_الداخلي	32	3,80	,321
Y1	32	3,03	,897
Y2	32	2,94	,716
Y3	32	2,84	,847
Y4	32	3,50	,984
Y5	32	3,34	,937
Y6	32	3,25	1,047
Y7	32	3,41	,946
Y8	32	3,31	,965

Y9	32	3,34	,971
Y10	32	3,19	,965
Y11	32	3,41	1,043
Y12	32	3,22	1,039
Y13	32	3,13	1,100
Y14	32	3,28	,958
Y15	32	3,13	,871
تخفيف_الصراعات	32	3,22	,606
N valide (listwise)	32		

الملحق رقم (09): اختبار فرضيات الدراسة اختبار الفرضية الرئيسية

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT الصراعات_تخفيف
 /METHOD=ENTER الداخلي_التسويق .

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الداخلي_التسويق ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : الصراعات_تخفيف
 b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,380 ^a	,144	,116	,570

- a. Valeurs prédites : (constantes), الداخلي_التسويق

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,643	1	1,643	5,063	,032 ^b
1 Résidu	9,738	30	,325		
Total	11,382	31			

- a. Variable dépendante : الصراعات_تخفيف
 b. Valeurs prédites : (constantes), الداخلي_التسويق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,497	1,215		,409	,685
الداخلي_التسويق	,717	,319	,380	2,250	,032

a. Variable dépendante : الصراعات_تخفيف

اختبار الفرضية الفرعية 1

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT الصراعات_تخفيف
 /METHOD=ENTER التدريب.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التدريب ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الصراعات_تخفيف

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,156 ^a	,024	-,008	,608

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,276	1	,276	,745	,395 ^b
1 Résidu	11,106	30	,370		
Total	11,382	31			

a. Variable dépendante : الصراعات_تخفيف

b. Valeurs prédites : (constantes), التدريب

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,496	,847		2,948	,006
التدريب	,183	,212	,156	,863	,395

a. Variable dépendante : الصراعات_تخفيف

اختبار الفرضية الفرعية 2

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT الصراعات_تخفيف
 /METHOD=ENTER التحفيز.

Régression

Variabes introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التحفيز ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الصراعات_تخفيف

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,136 ^a	,018	-,014	,610

a. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,210	1	,210	,565	,458 ^b
1 Résidu	11,171	30	,372		
Total	11,382	31			

a. Variable dépendante : الصراعات_تخفيف

b. Valeurs prédites : (constantes), التحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		

1	(Constante)	2,720	,676		4,025	,000
	التحفيز	,146	,195	,136	,751	,458

a. Variable dépendante : الصراعات_تخفيف

اختبار الفرضية الفرعية 3

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT الصراعات_تخفيف
 /METHOD=ENTER التمكن.

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التمكن ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الصراعات_تخفيف

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,168 ^a	,028	-,004	,607

a. Valeurs prédites : (constantes), التمكن

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	,323	1	,323	,875	,357 ^b
	Résidu	11,059	30	,369		
	Total	11,382	31			

a. Variable dépendante : الصراعات_تخفيف

b. Valeurs prédites : (constantes), التمكن

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,526	,751	3,364	,002	
	التمكن	,178	,190	,168	,936	,357

a. Variable dépendante : الصراعات_تخفيف

اختبار الفرضية الفرعية 4

REGRESSION

/MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT الصراعات_تخفيف
 /METHOD=ENTER الداخلي_الاتصال .

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الداخلي_الاتصال ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الصراعات_تخفيف

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,405 ^a	,164	,136	,563

a. Valeurs prédites : (constantes), الداخلي_الاتصال

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,864	1	1,864	5,875	,022 ^b
1 Résidu	9,518	30	,317		
Total	11,382	31			

a. Variable dépendante : الصراعات_تخفيف

b. Valeurs prédites : (constantes), الداخلي_الاتصال

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,572	,687		2,287	,029
1 الداخلي_الاتصال	,423	,174	,405	2,424	,022

a. Variable dépendante : الصراعات_تخفيف

الملخص:

هدفت هذ الدراسة الى ابراز دور التسويق الداخلي في تخفيف الصراعات التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر قالمة ،من أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي ،وذلك بغية تحليل الإحصائيات التي تعالج هذا الموضوع كما تمت الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعه واسترجاع 32 استمارة ،تم اخضاعها للمعالجة والتحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية .spss

توصلت الدراسة الى عدة نتائج كان أهمها وجود علاقة طردية موجبة بين المتغيرين، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$) للتسويق الداخلي على تخفيف الصراعات التنظيمية مؤسسة اتصالات الجزائر -قالمة-".

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الصراع التنظيمي

Abstract:

This study aimed to explain the role of internal marketing in mitigating organizational conflicts at the Algeria Telecom Company – Guelma. To achieve this objective, the descriptive-analytical method was employed in order to analyze statistics related to this topic. A questionnaire was used as the main data collection tool, with 32 completed forms distributed and retrieved. These were subjected to statistical processing and analysis using the SPSS software package.

The study reached several findings, the most important of which was the existence of a positive correlation between the two variables, in addition to a statistically significant effect of internal marketing on reducing organizational conflicts at Algeria Telecom – Guelma, at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$).

Keywords: internal marketing, organizational conflict.