



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر للعلوم التجارية
تخصص: تسويق خدمات

تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -
جامعة 8 ماي 1945 قالمة-

تحت اشراف الاستاذ:
بلبخاري سامي

إعداد الطلبة:
- بوعزيز عادل
- عثمانية حسام

السنة الدراسية: 2019/2018

شكر وتقدير

بعد أن أنعم الله علينا بإنجاز هذه المذكرة، فإننا نتوجه إلى الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به، فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه، وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف "عقون عادل" الذي ساعدنا ولم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة طيلة فترة إنجاز هذا العمل.

وأتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص للأستاذ المشرف الذري لم يبخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة كما أتوجه بالشكر المسبق إلى أعضاء لجنة المناقشة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كل عمال المكتبة، وإلى اصدقائي، و

إلى كل من ساعدنا ولو بكلمة طيبة

أو حتى ابتسامة...

الإهداء

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، والتي غمرتني بعطفها وحنانها وأنارت لي درب حياتي بحبها،

إلى التي لم تبخل عليّ يوماً بنصيحة أو دعوة صالحة،
إلى الصدر الحنون: أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وكان لي درع أمان أحتمي به من نائبات الزمان
وتحمل عبء الحياة حتى لا أحس بالحرمان،
إلى من رفعت رأسي عاليًا افتخارًا به،
إلى أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره.

إلى اخوتي زهرالدين، عبد القادر، ادم وأختي نور الهدى، أدم.

إلى جميع العائلة " الأهل و الأقارب " كبيراً صغيراً.

إلى رفقائي: زملائي في الحياة

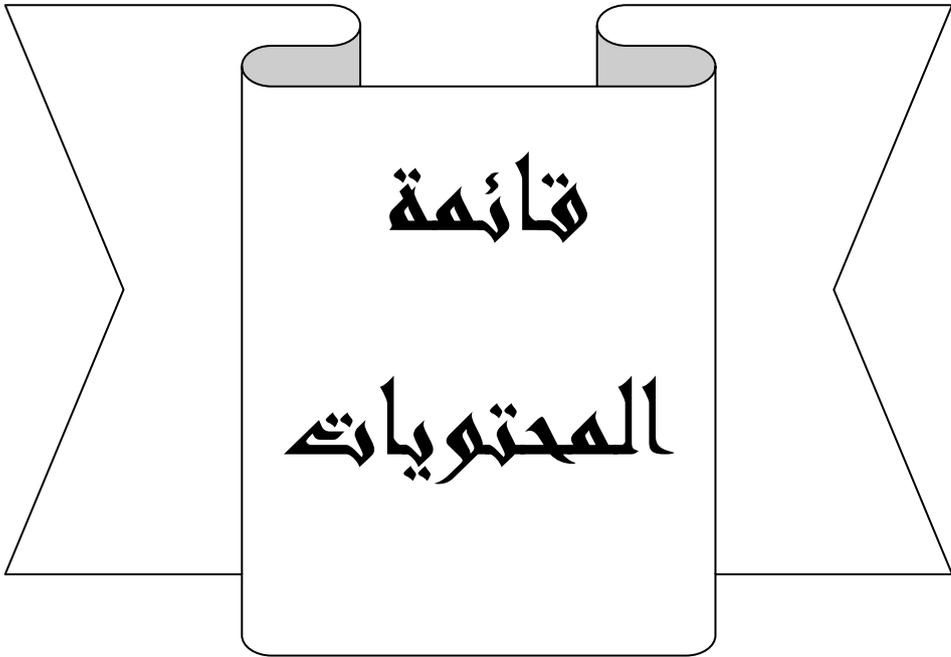
وأخص بالذكر من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل المتواضع: "عادل".

إلى كل الأساتذة والمعلمين من الإبتدائي إلى الجامعي.

إلى كل هؤلاء جميعاً أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

الإهداء

إلى ذلك النبع الصافي، إلى شجرتي التي لا تذبل
إلى الظل الذي آوي إليه في كل حين،
إلى من ربنتي وأنارتني وأعاننتني بالصلوات والدعوات،
إلى أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.
إلى قدوتي الأولى، إلى نبراسي الذي ينير دربي،
إلى من أعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود،
إلى من عمل بكد في سبيلي ورباني وعلمني معنى الكفاح إلى ما أنا عليه،
إلى أبي الحنون حفظه الله وأطال في عمره.
إلى إخوتي: وليد، شامل، أيمن رحمه الله واسكنه فسيح جنانه،
إلى أختي العزيزة: بلقيس.
إلى جميع العائلة "الاهل و الاقارب" كبيرا صغيرا.
إلى رفقائي: زملائي في الحياة
و اخص بالذكر اخي و صديقي الذي تقاسم معي تعب انجاز هذا العمل المتواضع "حسام" ،
إلى كل من تعلمت وتربيت على يدهم خلال مشواري الدراسي
إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تسويق الخدمات 2018-2019.
إلى جميع الزميلات و الزملاء في الدراسة
إلى كل من اتسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.



قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وتقدير
-	الإهداء
I	قائمة المحتويات
II	قائمة الأشكال والجداول
I	قائمة الملاحق
أ، ب، ج، د، هـ	المقدمة عامة
53-6	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
08	• المطلب الأول : تعريف التسويق الداخلي
09	• المطلب الثاني : خصائص ومراحل تنمية وتطور مفهوم التسويق الداخلي
11	• المطلب الثالث : أهميه وأهداف التسويق الداخلي
14	المبحث الثاني: أبعاد ومكونات التسويق الداخلي
14	• المطلب الأول : أبعاد التسويق الداخلي
23	• المطلب الثاني: مكونات التسويق الداخلي
25	• المطلب الثالث : علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي
27	المبحث الثالث: المزيج التسويقي الداخلي ونماذجه
27	• المطلب الأول: المزيج التسويقي الداخلي
28	• المطلب الثاني: نماذج التسويق الداخلي
34	• المطلب الثالث: مزايا وعقبات التسويق الداخلي
36	خلاصة الفصل الأول
53-37	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي
38	تمهيد
39	المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
39	• المطلب الأول: مفهوم وخصائص الالتزام التنظيمي

41	• المطلب الثاني : أهمية الالتزام التنظيمي
42	• المطلب الثالث: مداخل الالتزام التنظيمي
43	المبحث الثاني: مستويات وأبعاد ومحددات الالتزام التنظيمي
43	• المطلب الأول: مستويات الالتزام التنظيمي
44	• المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي
46	• المطلب الثالث محددات الالتزام التنظيمي
48	المبحث الثالث: العوامل المساعدة في بناء الالتزام التنظيمي ومراحله وطرق قياسه
48	• المطلب الأول: مراحل الالتزام التنظيمي
49	• المطلب الثاني: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي
51	• المطلب الثالث: طرق قياس عملية الالتزام التنظيمي
53	خلاصة الفصل الثاني
75-54	الفصل الثالث: دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قلمة -
55	تمهيد
56	المبحث الأول: التسويق الداخلي في الكلية
56	• المطلب الأول: التعريف بالكلية
58	• المطلب الثاني: تطبيق التسويق الداخلي في الكلية
61	المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج
61	• المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
64	• المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان
75	خلاصة الفصل الثالث
78-76	الخاتمة عامة
82-79	قائمة المراجع
95-83	الملاحق
-	الملخص



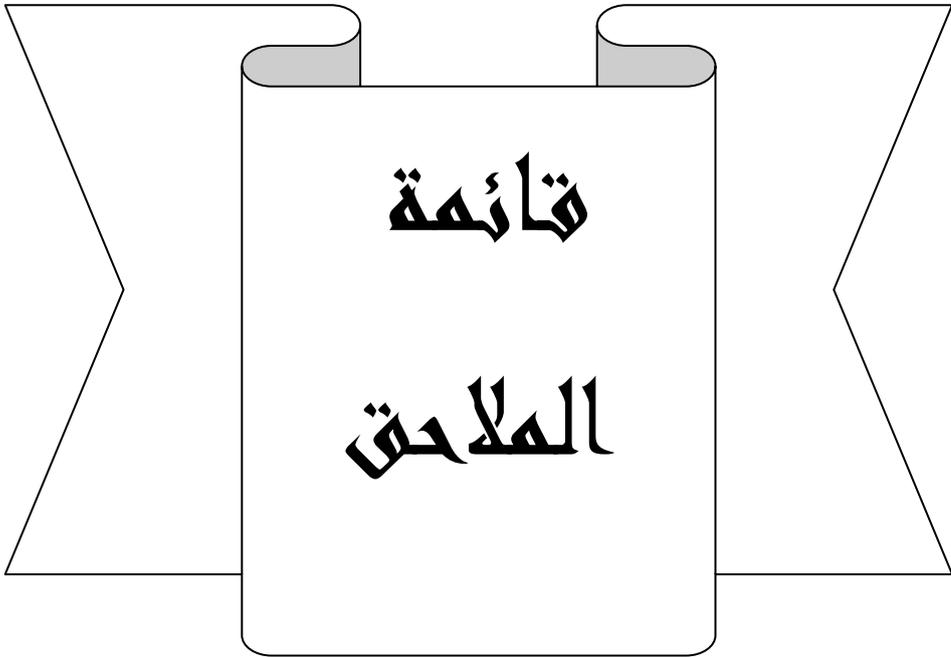
قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الاشكال والجداول

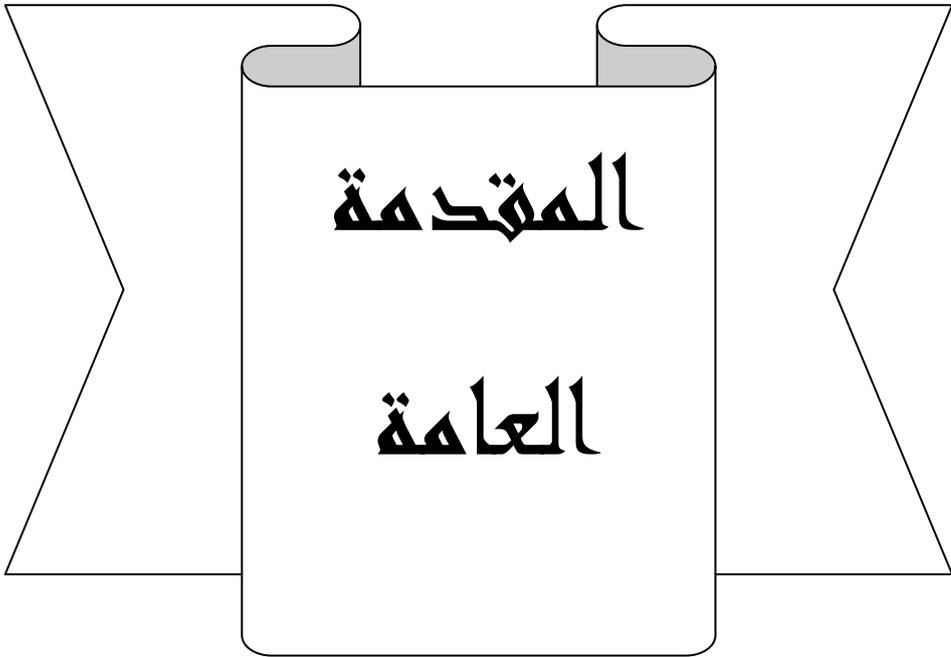
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	الفصل الأول	
26	العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي	1-1
29	نموذج Berry للتسويق الداخلي	2-1
30	انموذج ادارة الخدمات للتسويق لTansuhag & elt	3-1
31	نموذج كرونروس للتسويق الداخلي	4-1
33	نموذج رفيق وأحمد في التسويق الداخلي	5-1
	الفصل الثاني	
42	مداخل الالتزام التنظيمي	1-2
43	مستويات تنمية الالتزام التنظيمي	2-2
	الفصل الثالث	
61	نموذج الدراسة	1-3
	قائمة الجداول	
14	أهداف التسويق الداخلي ومجالات تطبيقها.	1-1
45	أبعاد الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين	1-2
47	محددات الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين	2-2
52	مقاييس الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين	3-2
57	توزيع أساتذة كلية حسب الجنس	1-3
58	توزيع أساتذة الكلية حسب الرتبة	2-3
59	عناصر الأجر بالنسبة لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945 - قالمة-	3-3
64	معامل ألفا كرونباخ	4-3
65	يوضح توزيع الافراد حسب الجنس	5-3
65	يوضح توزيع الافراد حسب العمر	6-3
66	يوضح توزيع الافراد حسب المؤهل العلمي	7-3

66	يوضح توزيع الافراد حسب عدد سنوات الخبرة	8-3
67	يوضح توزيع الافراد حسب الرتبة	9-3
68	درجة موافقة عينة الدراسة للعبارات الخاصة بمحاور التسويق الداخلي	10-3
71	درجة موافقة عينة الدراسة للعبارات الخاصة بمحاور الالتزام التنظيمي	11-3
72	الارتباط الخطي	12-3
72	تحليل التباين	13-3
73	معاملات النموذج	14-3
73	المتغيرات المستبعدة من النموذج	15-3



قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
88-83	امثلة عن الأجور الاساتذة حسب رتبته	1
93-98	استمارة الاستبيان	2
94	قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان	3



يرتكز التسويق من الناحية التقليدية على عملية التبادل بين المنظمة والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه الموظفون بالمنظمة في تحديد مستوى الالتزام ومدى رضا العملاء عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من العلاقات التي تكون بين المنظمة والعاملين، ولقد أدركت هذه المنظمات بأن نجاحها واستمرارها في بيئة تنافسية يعتمد على العاملين القادرين على تقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة، وهذا ما دفع الكثير منها إلى تبني فلسفة التسويق الداخلي واعتباره مطلباً أساسياً لتحقيق أهدافها، حيث يتم الاهتمام بالأفراد العاملين واعتبارهم زبائن داخليين في سوق داخلي، من خلال تطبيق مجموعة من الإجراءات بغية تحسين مستوى أداء العاملين وتعزيز الالتزام التنظيمي لديهم. هذا الأخير يزيد من ارتباط الفرد بعمله وتبنيه لأهداف وقيم وتوجهات المنظمة ويقلل من السلوكيات السلبية كالتقصير في العمل والغياب أو ترك العمل.

تراهن الجزائر على قطاع العالي لكونه أحد محركات التنمية والنهوض بجميع القطاعات نحو التقدم والازدهار ومواكبة التطورات الحديثة، خاصة وانها تمتلك من المقومات ما يؤهلها لأن تكون من البلدان الأولى في مجال التعليم العالي والبحث العلمي على مستوى حوض البحر الأبيض المتوسط.

تعد الجامعة أحد المركبات الأساسية للعرض التعليمي الجزائري بالنظر إلى دورها الفعال في تكوين جيل من الكفاءات في جميع التخصصات، وقد أدركت الجامعة بأن نجاحها واستمرارها يعتمد على أساتذة قادرين على تقديم خدمة تعليمية ذات مستوى عالي من الجودة.

مشكلة الدراسة:

كغيرها من المنظمات فإن الجامعة تسعى لتقديم خدمة تعليمية ذات جودة عالية من خلال تبني فلسفة التسويق الداخلي تجاه الأساتذة العاملين بها بغية تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم، وضمن هذا السياق فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال التالي:

هل تؤثر أبعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة 08 ماي 1945؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي لابد من الإجابة على مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للتدريب على الالتزام التنظيمي للأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة 08 ماي 1945؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(0.05 \geq \alpha)$ للتحفيز على الالتزام التنظيمي للأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة 08 ماي 1945؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للتمكين على الالتزام التنظيمي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة 08 ماي 1945-؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) للاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة 08 ماي 1945-؟

فرضيات الدراسة:

من أجل الاجابة عن اشكاليات الدراسة تم وضع عدد من الفرضيات ليتم اختبارها في الجانب التطبيقي وهي كآتي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على الالتزام التنظيمي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة 08 ماي 1945-؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز على الالتزام لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة 08 ماي 1945-؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتمكين على الالتزام التنظيمي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة 08 ماي 1945-؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة الخدمة على الالتزام التنظيمي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة 08 ماي 1945-؟
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة 08 ماي 1945-؟

أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من اعتبارات نظرية وأخرى عملية كالتالي:

الأهمية النظرية:

- قلة البحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية للجامعة؛
- تسليط الضوء على عدد من المفاهيم والقضايا الأساسية المتعلقة بالتسويق الداخلي وإجراءاته وكذا الالتزام التنظيمي؛
- المساهمة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية بما يشكل اثراء للمكتبة ولأدبيات العلم الإداري.

الأهمية العملية:

تستمد الدراسة أهميتها من كونها تجري في قطاع هام وحيوي وهي جامعة 8ماي 1945؛ كما ترجع أهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحث كونها ستثري معارفه وتفتح له آفاق ومعارف جديدة.

أهداف الدراسة:

أما أهداف الدراسة فهي:

- التعرف على مفهوم التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي؛
- التعرف على مدى تطبيق التسويق في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة 8 ماي 1945؛
- التعرف على مدى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة 8 ماي 1945؛
- العمل على عرض بعض التوصيات تهدف إلى رفع مستوى التسويق الداخلي بقطاع محل الدراسة التطبيقية ومن ثم زيادة درجة الالتزام التنظيمي؛

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، حيث تم الرجوع في الجانب النظري إلى مصادر المعلومات من كتب ومذكرات، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على استبيان وزع على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945 بهدف التعرف على مدى تأثير التسويق الداخلي في المنظمة محل الدراسة على الالتزام التنظيمي لعمالها، وتم معالجة البيانات عن طريق برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) النسخة 25.

حدود الدراسة:

الاطار المكاني للدراسة: لقد انحصرت الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 8ماي 1945 قالمة

الاطار الزمني للدراسة: بدأت الدراسة شهر مارس 2019 حيث بدأ الشروع في البحث عن المواضيع والكتب ذات الصلة بالموضوع من أجل بناء تصور حول الدراسة وكيفية إجرائها ميدانيا هذا فيما يخص الجانب النظري، اما الجانب التطبيقي فقد دام شهر ونصف، بدأ من 10ماي 2019 إلى غاية 24 جوان 2019، وفي هذه المدة تم حكمت الاستمارة من طرف اساتذة متخصصين في التسويق وتم تحظير

الاستمارة وقمنا بتوزيعها على الاساتذة خلال مدة تتراوح ب15 يوما، ومن ثم تفرغ محتواه وتحليل النتائج المتحصل عليها باستعمال الطرق الإحصائية.

الدراسات السابقة

هناك بعض الدراسات والابحاث ذات الصلة بالموضوع:

دراسة محمد عبد المعطي الجاروشة 2016:

هدفت هذه الدراسة التي جاءت تحت عنوان "العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة" إلى تقييم ممارسات التسويق الداخلي اعتمادا على مؤشر سياسة إختيار وتعيين العاملين، تدريب وتطوير العاملين، الحوافز والمكافئات، سياسة الاحتفاظ بالعاملين، الاتصالات الداخلية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التسويق الداخلي في البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، كذلك التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيهم، ومن ثم اختبار العلاقة بين كل من التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة، وعلى الاستبيان كأداة للدراسة، شمل مجتمع الدراسة خمسة بنوك فلسطينية عاملة بقطاع غزة وهي: بنك فلسطين، البنك الإسلامي الفلسطيني، البنك الإسلامي العربي، بنك الاستثمار الفلسطيني، البنك التجاري الفلسطيني يعمل بها 734 عامل، بلغت عينة الدراسة 253 عاملا.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أنظمة الحوافز والكافات المعمول بها في البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة و زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار ، و تعزيز كل من الاتصالات الداخلية سواء الرسمية أو غير الرسمية بين العاملين و الإدارة لما لها من أثر في رفع مستوى التزامهم التنظيمي.

دراسة رائد ضيف الله الشوابكة 2010:

البحث في الأصل رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان: " أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى"، وتتمحور إشكالية البحث حول تحديد أثر ممارسات التسويق الداخلي والمتمثلة في التدريب، تمكين العاملين، تطبيق فرق العمل، الدعم الإداري والمعلومات التسويقية، في تحقيق الالتزام التنظيمي، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في أمانة عمان الكبرى.

دراسة هدى درنوني 2015:

هذه الدراسة التي جاءت تحت عنوان "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية"، حيث كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي وذلك من خلال تحقيق ما يلي:

- الوقوف على طبيعة العنصر البشري المنتمي للمؤسسة الصناعية.
- الوقوف على مستوى سيادة كل من الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى الفئات العمالية للمؤسسة الصناعية.
- التحقق من مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
- الكشف عن دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.
- الكشف عن دور الممارسات الإدارية في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.

في الأخير خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- سيادة درجة متوسطة للثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية.
 - سيادة درجة متوسطة للالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية.
 - مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
 - عمل الممارسات الإدارية على زيادة مستوى الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
 - أن التوقعات التنظيمية تؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
- وما يميز هذه الدراسة - في حدود ما تم الاطلاع عليه- عن سابقتها هو أن هذه الدراسة تم إجرائها في الجزائر (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 8 ماي 1945)

هيكل الدراسة

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

القسم النظري: حيث تضمن الفصل الأول على الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي، حيث تم التطرق إلى مفهوم التسويق الداخلي، وكذلك أبعاده، كما تناول الفصل علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي والمزيج التسويقي الداخلي، أما الفصل الثاني فقد تطرق إلى الالتزام التنظيمي، أين تم استعراض مفهوم الالتزام التنظيمي، وخصائصه ومداخل الالتزام التنظيمي، كما تم التطرق إلى أبعاد الالتزام التنظيمي ومحدداته.

القسم التطبيقي: تطرقنا فيه إلى تقديم ميدان الدراسة، أدوات الدراسة، تفرغ وتحليل بيانات الاستمارة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

تمهيد:

تركز المنظمات على عملية التبادل مع عملاء خارجين وعلى رضى واشباع رغبات هؤلاء العملاء من أجل تحقيق أهدافها الأمر الذي أدى بالمنظمة إلى تركيز الاهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والأفراد العاملين فيها وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم التسويق الداخلي لأول مرة في منتصف السبعينيات كطريقة لتحقيق مستوى عالي من الجودة الخدمية بشكل مستمر وثابت، ومن أهم القواعد التي يقوم عليها هذا المفهوم هو اعتبار الموظفين كسوق داخلي أو زبائن داخليين والوظائف كمنتجات داخلية، وتطبيق مختلف التقنيات والأساليب التسويقية على هذا السوق من بحوث تسويق داخلي وتجزئة السوق وتطوير المزيج التسويقي الداخلي، وغيرها من أنشطة التسويق المعروفة، وإن طبيعة العلاقة التي تربط منظمة الخدمات بزبائنها هي عبارة عن تقديم وعود من خلال برامج التسويق الخارجي بأنها تسعى إلى تحقيق رضاهم وتلبية حاجاتهم.

المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

يمثل التسويق الداخلي مفهوماً التفرد والتميز بسبب انخفاض عدد المنظمات التي تطبقه ويعد من الاتجاهات الحديثة التي تتبناها المنظمات حيث تركز على الأسواق الداخلية باعتبار العاملين في المنظمة داخليين وذلك لنجاح إستراتيجيتهم في السوق الخارجي.

المطلب الأول: تعريف التسويق الداخلي

هناك عدة تعاريف للتسويق الداخلي ونذكر منها:

- عرفه : johnson and seymour: "يرى أن التسويق الداخلي هو ذلك النشاط الذي يقوم بخلق بيئة داخلية تقوم على تدعيم وغرس مفهوم التوجه بالمستهلك بين الأفراد العاملين".¹
- كما عرفه جونسن وآخرون johnson , seymour and Gaida: "على انه الجهود التي يجب على الشركة القيام بها اتجاه جميع أعضائها بغرض إيجاد الفهم الكامل لرسالة الشركة و أهدافها، على أن يتم ذلك من خلال التدريب والتحفيز والتقييم بغرض انجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة".²
- أما كل من (Pride, Ferrell) فيعرفان التسويق الداخلي على انه فلسفه إداريه تهدف إلى تنسيق البيئة الداخلية بين المنظمة والعاملين من اجل نجاح التغييرات الداخلية بين المنظمة وزيائنها.³
- وقد عرفه (Berry) التسويق الداخلي بأنه تطبيق فلسفه و سياسات التسويق على الناس (العاملين في المؤسسة) الذين يخدمون العملاء، وبالتالي إنهم أفضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم والذين هم يعملون بأقصى ما لديهم.⁴
- يمكن تعريف التسويق الداخلي على النحو التالي هو التعامل بمقدار الأهمية مع حاجات السوق الداخلي- العاملين- والتسويق الخارجي من خلال برامج معده لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة عن طريق تحقيق و تلبية حاجات العملاء والعاملين.

¹ محمد عبد العظيم ابو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص152

² المرجع نفسه، ص152

³ محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف ، تسويق الخدمات، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -

الأردن - ، 2010، ص72

⁴ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن، ص ص 385- 386

المطلب الثاني: خصائص ومراحل تنمية وتطور مفهوم التسويق الداخلي

أولاً: خصائص التسويق الداخلي

للتسويق الداخلي عدة خصائص نذكر منها:¹

يمثل التسويق الداخلي دوراً حاسماً في تقليص الصراع داخل نطاق العاملين.

- يحقق الانتماء وولاء العاملين للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل.
- يعتبر عمل تأثيري يعمل على تغيير اتجاهات العاملين.
- تستخدم المنظمة التسويق الداخلي في تفعيل روح الإبداع.
- يعتبر التسويق الداخلي هيكل تمهيدي لنشاط التسويق الخارجي.
- يعتبر العامل كأول زبون المنظمة.

- التسويق الداخلي عملية اجتماعية، فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل: الأمن، الانتماء، الصداقة يريدون إشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي، أو كما يسميه Igals التسويق الاجتماعي بحيث يتضمن جميع الجوانب الاجتماعية بالمنظمة.

- التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال التأكد من أن كل العاملين لديهم الدراية والخبرة الكافية على الأنشطة التي يقومون بها، والتي تؤدي إلى إشباع حاجات الزبائن الخارجيين، والتأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي.

ثانياً: مراحل تنمية وتطور مفهوم التسويق الداخلي

نستطيع رصد ثلاثة أشكال مختلفة يقف عليها التطور الفعلي الذي مر به مفهوم التسويق الداخلي وهي: مرحلة دافعية ورضا الموظف، ثم مرحلة التوجه بالمستهلك، وأخيراً مرحلة تنفيذ إستراتيجية الشركة وإدارة التغيير بها.

وسوف نقوم فيما يلي باستعراض تلك المراحل بشيء من التفصيل.

1. المرحلة الأولى دافعية ورضا الموظف: ركزت الغالبية العظمى من الكتابات خلال المرحلة

الأولى لتطوير مفهوم التسويق الداخلي - وتحديدًا كتابات بييرى وزملاؤه - على قضية دافعية

¹ تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص311-312.

الموظف ورضاه عن المنظمة والأعمال التي يقوم بها داخلها. ويمكن السبب الرئيسي وراء ذلك في الحقيقة التي ترى بأن جذور مفهوم التسويق الداخلي تتبع دائما من القناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين والحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل مزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي تقدمها شركاتهم، ومن ثم بدأ الإهتمام بصفة عام بقضية إثارة دافعية الموظفين للعمل وتحقيق رضاهم عن المهام التي يؤديونها.¹

وإغلب الاسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة (بييري وزملاءه) كانت ترتكز على النقاط التالية:²

- العاملين كالزبائن الداخليين
- الوظائف كمنتجات داخلية
- تحفيز وإرضاء العاملين

2. المرحلة الثانية: التوجه بالمستهلك:

تعتبر هذه المرحلة ثاني كبرى المراحل في تطور مفهوم التسويق الداخلي و التي تمت من طرف كريستيان جرونروز (Gronroos Christian) الذي كانت نقطة انطلاقه إشكالية التواصل بين الموظف حيث أصبح الموظفون معنيون بما أطلق عليه " التسويق التفاعلي "، فمن المهم أن يكون الموظفون على درجة عالية من الاستجابة لحاجات العملاء، و لقد أدرك جرونروز أن التفاعل بين البائع ما ليس له تأثير على قرارات الشراء و تكراره فقط بل و يوفر فرصا تسويقية للمنظمة، بحيث أن اقتناص هذه الفرص تطلب موظفين تتوافر لديهم عقلية موجهة بالعميل و وعي بحاجات و رغبات العملاء فحسب رايه ليس كافيا أن يكون للموظفين دافعية للأداء بأفضل ما يمكن و لكن عليهم ايضا التمتع بعقلية بيعية، بالإضافة إلى ضرورة التنسيق بين فريق المكاتب الأمامية الاتصالية وفريق المكاتب الخلفية الداعمة، كما أكد جرونروز على أن مفهوم التسويق الداخلي يستوجب دمج وتكامل مختلف الوظائف الحيوية بالمنظمة لتفعيل علاقات متميزة مع العملاء، كما قام جرونروز بتوسيع المفهوم الأصلي الذي وضعه سابقا للتسويق الداخلي ليشمل كذلك ضرورة تطبيق مقاربة التسويق داخليا مع الموظفين.

¹ محمد عبد العظيم ابو النجا، مرجع سبق اكره، ص154

² بوشريط نهاد، زناتة سمية، اثر التسويق الداخلي في اداء العاملين في البنوك التجارية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق بنكي، جامعة قلمة،

وفي سنة 1990 قام جورج (George) بإضافة بعد آخر للتسويق الداخلي تمثل في استخدام أنشطة التسويق داخل المنظمات كوسائل تحفز الموظفين لأداء خدمة بيعيه تؤمن بمفاهيم التوجه بالسوق و التوجه بالعمل داعما الأفكار التي جاء بها جرونروز.¹

3. المرحلة الثالثة توسيع مفهوم التسويق الداخلي - تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير

بدأت هذه المرحلة من خلال إتجاه عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ إستراتيجية الشركة. وقد كان وينتر Winter من أوائل الكتاب الذين نادوا بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كوسيلة لإدارة الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتتظر تلك الرؤية إلى التسويق الداخلي كآلية التنفيذ. حيث يلاحظ أن هناك تزايد في القناعات التي ترى إمكانية إستخدامه كميكانيزم يساعد على تحقيق التكامل الوظيفي عبر الوظائف المختلفة الموجودة بالتنظيم. ومن هنا يشير بلاسمان ومكافي (Glassman and McAfee, 1992) إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية وباقي الوظائف الأخرى بالمنظمة، بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية.²

المطلب الثالث: أهميه وأهداف التسويق الداخلي

أولاً: أهمية التسويق الداخلي

للتسويق الداخلي أهمية كبيرة كونه يشبع ويحقق رغبات العاملين في المنظمات وهو ما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذا ينعكس على سلوكهم تجاه منظماتهم، الأمر الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

1. أهمية التسويق بالنسبة للمنظمة³

- إدارة التغيير: فقد يستخدم التسويق الداخلي لإحداث وقبول الأنظمة الجديدة داخل المؤسسة مثل تقديم تكنولوجيا المعلومات، وممارسات وتغييرات أخرى.
- بناء الصورة العامة: حيث يكون دور التسويق الداخلي في بناء المعرفة والتقدير لأهداف المؤسسة وقواها وذلك أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمؤسسة.
- استراتيجية التسويق الداخلية: والتي تهدف إلى تخفيض التداخل والصراع الوظيفي الداخلي

¹ وهيبه عباسي، اثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة البنكية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية" قالمه - سوق أهراس"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، تخصص تسويق بنكي، جامعة قالمه، الجزائر، 2011، ص4

² محمد عبد العظيم ابو النجا، مرجع سابق، ص159

³ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص388

2. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين¹

إن تطبيق برامج وسياسيات التسويق الداخلي يعود بالعديد من المنافع على العاملين داخل المنظمة ومن هذه المنافع.

- تحقيق رضا العاملين: تقوم فلسفة الإدارة الحديثة على مبدأ أن العملاء يتوقعون الأفضل دائما من المنظمة، ومن خلال نظرة التسويق الداخلي إلى العاملين بأنهم عملاء داخليين فإنه يهدف إلى تحفيز وتدريب ودعم العاملين وتعزيز الاتصالات الداخلية ما يعمل على تقليل حدة الصراعات بين العاملين ما يؤدي إلى إشباع رغباتهم ويساهم في تحقيق الرضا لديهم.
- تطوير وتحسين أداء العاملين: إن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد، ويساعد التسويق الداخلي المنظمة في إكتشاف هذه الدوافع والحاجات والعمل على إشباعها ما يجعل رفع الأداء نتيجة منطقية لعمليات التسويق الداخلي.
- الشعور بالالتزام التنظيمي: إن عدم وجود إلتزام تنظيمي لدى العاملين في أي منظمة يعود عليها بنتائج كارثية قد تؤدي إلى إغلاقها. إن التوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي والتأكد من أن العاملين يشعرون أن إدارة المنظمة تهتم بهم وتعمل على تلبية إحتياجاتهم، حال تلبية هذه الإحتياجات فإن العاملين سيشعرون بالإلتزام التنظيمي والحماس تجاه منظماتهم.

ثانيا: أهداف التسويق الداخلي:

يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاثة مستويات من الأهداف²:

- هدف على المستوى العام: هو جعل العاملين أكثر وعيا وتفهما للعملاء وأكثر تحفزا لخدمتهم
- هدف على المستوى الاستراتيجي: خلق البيئة الداخلية المناسبة التي تدعم تفاهم العامل و التفتح الذهني البيع بين الأفراد.
- هدف على المستوى التكتيكي: بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين.

ولتوضيح أكثر يمكن النظر إلى الجدول رقم (1-1)

¹ محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، قدمت هذه الريالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجيستر في ادارة الاعمال، كلية الإقتصاد والعلوم

الإدارية- جامعة الازهر- غزة، 2016، ص ص 17-18

² هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 387

جدول (1-1): أهداف التسويق الداخلي ومجالات تطبيقها.

التطبيقات	مستويات الأهداف
- جعل العاملين أكثر تفهما وتحفزا و اهتماما بالعملاء	الهدف العام
- خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد: دعم الطرق الإدارية، دعم سياسة الأفراد - دعم سياسه التدريب الداخلي، ودعم إجراءات التخطيط والرقابة	الهدف الاستراتيجي
- أن العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين .مثال، الخدمة المعطاة أو الخدمة الداعمة يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالاتهم بالعملاء - يجب تطوير الخدمة كاملة وان تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية للبيع الشخصي	الهدف التكتيكي

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ص387

المبحث الثاني: أبعاد ومكونات التسويق الداخلي

إن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليس بالأمر الهين إذ يتطلب كثير من الجهد فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة الموظفين في المنظمة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وهو رضى الزبائن.

المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي

إن أبعاد التسويق الداخلي يتم النظر إليها من جهات مختلفة حسب كل باحث حيث سنتطرق إلى خمسة أبعاد المتمثلة في:

أولاً: التدريب

1. تعريف التدريب:

هو مجموعة الأفعال التي تسمح للأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار بيئتها.¹

ويعرف التدريب أيضا على أنه « إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين ومحدد »²

2. أهمية التدريب: يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها ومن أهم هاه الفوائد ما يلي³:

1.2. زيادة في الإنتاج: حيث تنعكس زيادة مهارة الأفراد عن التدريب على حجم الإنتاج وجودته هذا بالإضافة إلى المتزايدة المستمر في الجوانب الفنية للوظائف والأعمال في الوقت الحاضر تعود إلى التدريب المنظم الفرد على الحد الأدنى المطلوب في أداء الملائم لهذه الأعمال

2.2. رفع معنويات الأفراد: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولا شك ان وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تاثير على المعنويات ولكن لم يتم التكامل بين الجانبين ولم يتحقق الهدف ونستخلص من هذا أن الاهتمام بادمية الفرد

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2011، ص 137

² فاطمة الزهراء نويجي، دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة بالتطبيق على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال والتنظيم، كلية العلوم

الإقتصادية والتصرف بتونس، 2011، ص 35

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر - ، 2007، ص 284

و تعميق العلاقات الحسنة بين الأفراد والجماعات العاملة ،مع التدريب المنتظم والمستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية

3.2. خفيض حوادث العمل: إن الحوادث في المنظمة تكثر نتيجة الخطأ بسبب العيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل ويعني هذا ان التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أداء يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث

4.2. يؤدي التدريب إلى الاستمرارية التنظيم استقراره: استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين ولا شك إن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فو خلوها لأي سبب من الأسباب

ثانياً: الأجور والحوافز

1. الأجور:

1.1. تعريف الأجر: يمكن تعريف الأجر بأنه الثمن الذي يحصل عليه الموظف نظير الجهد الجسماني و العقلي الذي يبذله في العمل.¹

2.1. أنواع الأجور: يمكن تقسيم الأجور إلى نوعين:

- الأجر النقدي: يطلق عليه أحياناً بالأجر الاسمي وهو عبارة عن مقدار ما يحصل عليه العاملين من مبالغ نقدية والتي تشمل العلاوات والبدلات التي تحدد لهم مقابل ما يقومون به من بذل جهد معين في أعمالهم التي يمارسونها في الوظيفة المخصصة لهم المنظمة

- الأجر الحقيقي: عبارة عن القوة الشرائية للأجر النقدي الذي يستطيع الفرد من خلاله أن يحصل على مقدار السلع والخدمات التي يمكن شراؤها بالأجر النقدي لإشباع حاجات متعددة

3.1. أهمية الأجور: تتمثل في:²

- تشجيع العاملين وتحفزهم لمزيد من الأداء والإنتاجية.
- تساعد على تخفيف حدة الاضطراب والتوتر النفسي من خلال تعويضهم.
- مثل الأجور والرواتب العائد الوحيد الملموس والممكن قياسه لتوظيف لكافة إمكانياتهم في العمل.

4.1. اهداف الأجور: نوجزها في ما يلي:³

- جذب أفضل العناصر الى المنظمة.

¹ عادل حرحوش، وآخرون، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي-، ط1، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006،ص174.

² نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009،ص 197

³ نفس المرجع، ص198

- الحفاظ على أفضل العناصر المتوفرة في المنظمة .
- تحفيز ودفع العاملين لأفضل مستوى من الأداء.
- 5.1. العوامل المؤثرة في تحديد الأجر: هناك العديد من العوامل التي تلعب دورا أساسية ومباشرة في تحديد مستوى الأجر في أي منظمة وفي أي وظيفة ومن أهم تلك العوامل:¹
 - الإنجاز: المقصود بذلك مستوى الأداء المطلوب من الفرد في الوظيفة التي يشغلها طبقا للمهام والواجبات والصلاحيات المنوطة به. ويشمل مدى الإنتاج الذي تم تحقيقه حيث أن الإنجاز ومستوى الأجر يتناسبان تناسب طرديا فكلما زاد الإنجاز يفترض زيادة في مستوى الأجر المتوقع.
 - الجهد: المقصود بالجهد هنا الجهد العقلي أو الجهد الجسدي والجهد العقلي والجسدي المطلوب يختلف من وظيفة إلى أخرى علما أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعيه يتناسب تناسب طرديا مع مستوى الأجر المتوقع.
 - الأقدمية: الأقدمية تعني عدد سنوات الخبرة العملية التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة أو في المنظمة حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في المستوى الوظيفي مستوى الأجر وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملاء في نفس المنصب
 - المؤهل العلمي: تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة لأخرى فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية مثل البكالوريوس التمكن الشخص من القيام بعمله والبعض الآخر يتطلب درجة الماجستير وهكذا فإن الدرجة العلمية المطلوبة للتوظيف تمكن الموظف من القيام بالوظيفة بشكل فعال و تتناسب تناسب طرديا مع مستوى الأجر.
 - صعوبة العمل: تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى.
 - قدرة المنظمة المالية: أن توفر الموارد المالية في المنظمة سبب رئيسي لتحديد مستوى الأجر في المنظمة والقدرة على الاستمرار في دفعها. كلما كانت الأرباح مرتفعة كان الوضع المالي أفضل وبالتالي فإن إمكانية دفع أجر منافسة تكون أعلى .
 - مستويات الأجر في سوق العمل: إن معرفة مستويات الأجر السائدة في السوق مهمة جدا للمنظمة من عدة جوانب وخاصة في عملية استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها داخل المنظمة لذا لا بد من التعرف على معرفة مستويات الأجر السائدة في السوق قبل تحديد مستوى الأجر لديها.
 - معدل التضخم السائد: المقصود بالتضخم هو جدول الأسعار السائدة في السوق والذي يعكس مستوى الأسعار الحالية ومعدل الارتفاع الذي طرأ عليها مقارنة مع سنوات سابقة. وكلما ارتفع

¹ نفس المرجع، ص ص 198 - 200

معدل التضخم بنسبة مئوية يعني ذلك ارتفاع سعر السلع والخدمات بنسب مختلفة فيجب أن يرتبط تحديد مستوى الأجور بمعدل التضخم.

2. الحوافز

1.2. تعريف الحوافز: هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل. كما عرفت الحوافز على أنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة.¹

2.2. أنواع الحوافز: هنالك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها أنواع الحوافز:²

- الحوافز السلبية والإيجابية:

فالحوافز السلبية هي خوف العاملين من العقاب والتهديد. وتتصف الحوافز السلبية بمعارضتها لكل تجديد وإبداع. وتقترن على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء والالتزام. أما الحوافز الإيجابية فهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل.

- الحوافز المادية والمعنوية

فالحوافز المادية هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية. وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة، كالأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، و في الأرباح، والمكافآت والأجور التشجيعية، وضمان استقرار العمل، وظروف وإمكانيات العمل وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين.

أما الحوافز المعنوية فهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها الحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك العاملين، وشدهم نحو العمل. ومن أبرز أشكالها إتاحة فرص التقدم أمام الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل، ومنح الأوسمة والشهادات، وإعطاء الألقاب، ونشر أسماء المبدعين والبارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة.

- الحوافز الفردية والجماعية:

الحوافز الجماعية هي التي تقدم للجماعة ما دامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة ومدى تعاونهم. والحوافز الجماعية لها تأثيرها بالمقارنة مع الحوافز الفردية. ولا تعني الحوافز الجماعية إعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته.

- حوافز أولية أو أساسية وحوافز اجتماعية وذاتية:

¹ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2011، ص 299

² نفس المرجع، ص ص 299-300

وقد تقسم أولية الحوافز إلى أصناف تتفق والأنواع التي تتخذها الدوافع إذ منها الحوافز الأساسية أو الأولية والحوافز الاجتماعية والحوافز الذاتية. وبعبارة أخرى إنها الحوافز التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد الأساسية والاجتماعية و الذاتية.

ثالثاً: التمكين

1. تعريف التمكين

هو إتاحة درجة مناسبة من حرية التصرف للموظفين، فتوكل إليهم مهام يؤدونها بدرجة من الاستقلالية مع مسؤولياتهم عن النتائج، معززين بنظام فاعل للمعلومات يهيب تدفقاً سريعاً لها، مع التركيز في ذلك على العاملين الذين يمارسون عمليات ترتبط مباشرة بالجمهور مثل مجالات البيع وخدمة المشتريات والعلاء وغيرها.¹

2. أهمية التمكين

تكمن أهمية التمكين في ما يلي:²

- التمكين ليس بالخيار الواهي، فالمديرون ورؤساء الاعمال الذين مهدو الطريق لتمكين الموظفين، إنما فعلو ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهداف مؤسسة لا يمكن تحقيقها دون إشراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم وخبراتهم ومهاراتهم، وكذلك إلى جهودهم المشتركة من أجل تحقيق الأهداف، ينظر الى التمكين بشكل عام باعتباره جزءا من خطة كلية تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وإدارة الجودة وخدمة العميل استمرارية التطور
- والمنظمة التمكينية (التمكين) تحتاج إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة ونقطة انطلاق في ذلك عندما يبدأ المديرون والرؤساء في اعطاء وقت لوضع اهداف المنظمة ويحتاجون إلى التفكير كليا في مساهمة التمكين في إجراء هذه الأهداف
- إن العامل الحيوي للنجاح في أية منظمة هو نوعية القرارات التي يتخذها موظفوها الذين يتمتعون بالمعرفة وهم وحدهم القادرون على اتخاذ القرارات الصائبة
- تعتبر المنظمة التمكينية (ممكنة) حين يحصل الأفراد على معلومات التي يحتاجونها لصنع قرارات تتعلق بسير الأعمال التي يقومون بها

¹ عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل لتحسن والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة -

مصر-، 2003، ص11

² نفس المرجع، ص 21

- قد أصبحت عملية تمكين مهمة في ظل التقدم التكنولوجي، في المنظمة الإدارية تعمل الان نفس العمل بأفراد أقل، ولذلك فإن الحاجة إلى تسهيل الفرص لكل عضو من أعضاء الفريق يساهم بأكبر قدر في تحقيق أهداف المنظمة.

3. أسباب تمكين العاملين

- تتعدد الأسباب التي المنظمة إلى تبني مدخل التمكين في الآتي¹:
- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية
- تركيز اهتمام الإدارة العليا علي القضايا الاستراتيجية
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ علي تطوير المنافسة
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية الخلاقة
- توفير المزيد من الرضا الوظيفية والتحفيز والانتماء التنظيمي
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية وظائف الأفراد
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وهم من اكتساب إحساس أكبر انجاز عملهم

4. مزايا التمكين

من مزاياه نذكر²:

- استجابة أكثر سرعة لحاجات العملاء، طالما أن الإجابات يمكن أن تعطي، والقرارات يمكن أن تتخذ بواسطة الأفراد العاملين، في موضوعات كانوا في السابق مطالبين بإحالتها إلى مدير أعلى في السلم الوظيفي.
- شعور العاملين برضاء أكبر حيث يمارسون عمل مسئول أكبر ويطورون مهارات جديدة.
- ترحيب العاملين بالفرصة للتعامل بعمق ودخول أكثر مع العملاء.
- اقدام العاملين على إبداء افكار علمية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم التعامل أقل مع العملاء
- الخدمة الحسنة تبني ولاء العميل وسعة الأعمال

¹ نفس المرجع، ص ص 25-26

² نفس المرجع، ص ص 22-23

رابعاً: ثقافة الخدمة

1. تعريف

ثقافة الخدمة وهي مجموعة من المفاهيم العامة "غالبا غير محددة" يشترك فيها أعضاء المجتمع وبذلك فإن ثقافة الخدمة تشير إلى أنواع المعتقدات والقيم والطرائق التي تعلمها بالتجزئة والتي طورت خلال دورة حياة هذه الخدمة وتاريخها.¹

2. أهمية ثقافة الخدمة:

إن الثقافة القوية تساعد المنظمة في مجالين:²

- المجال الأول: السلوك المباشر وهذا يعني أن العاملين يعدون جيدا كيف يعملون وما هو المتوقع منهم.
 - المجال الثاني: الثقافة القوية تعطي العاملين إحساسا أو شعورا بالهدف وبالتالي فإن هذا يولد لهم اتجاهها ايجابية نحو مؤسساتهم، وأنهم يشكلون جزءا مهما منها.
- كما أن ثقافة المؤسسة تحدد القيم التنظيمية الأساسية التي تشجع وتدعم النماذج المفضلة لسلوك العاملين. وهذا يمكن الإدارة من استخدام القيم الوظيفية والعاطفية لتقديم خدمة مميزة في السوق المستهدفة³

3. عناصر ثقافة الخدمة

تتمثل عناصر ثقافة الخدمة في:⁴

- المعارف: هذه المعارف تشكل القيم وتخلق الاتجاهات وتؤثر على السلوك، وبسبب الثقافات المختلفة الموجودة فإن للثقافة أثر على السلوكيات يعد أساسيا لدراسة عولمة جودة الخدمة.
- التغيير الثقافي: تظهر أهمية التغيير الثقافي باعتباره يتعامل مع بيئات عالمية مختلفة وحتى مع ثقافات مختلفة ضمن البلد الواحد فما هو السائد في ثقافة معينة في مدينة ما قد لا يكون ذلك في مدينة أخرى وما يعتقد به من دين من الأديان السماوية قد لا يأخذ به دين آخر، على سبيل المثال المصارف الإسلامية التي تحرم الفائدة ومن هنا لابد من إدراك الحقيقة أن ثقافة جودة الخدمة يمكن أن تساعد على نجاح أي مؤسسة.

¹ رعد حسن الصرنى، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 223

² عطلة عزات أبو عودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمة المقدمة- قطاع غزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2014، ص 27.

³ نفس المرجع، ص 27.

⁴ رعد حسن الصرنى، مرجع سابق، ص ص 224-225.

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

خامسا: الاتصال الداخلي

1. تعريف الاتصال الداخلي

هو سلوك إنساني اجتماعي تبادلي يقوم من خلال طرف ما باستخدام الرموز الشفاهية أو الكتابية أو المرئية أو الصوتية أو غير لفظية لأجل توفير ونقل و توصيل معلومات أو آراء أو أفكار بغرض الإعلام أو الحصول على استجاباتهم أو التأثير على سلوكياتهم أو لتحريكها نحو وجهة معينة و للوصول إلى وحدة فكر بين جميع الأطراف، وفهم مشترك لموضوع الاتصال.¹

2. أنواع الاتصالات الداخلية

يمكن تصنيف الاتصالات التي يقوم بها المؤسسة كما يلي:²

1.1.2. الاتصالات وفق اتجاهها:

1.1.2.1. الاتصال النازل (الاتصال من اعلى إلى الأسفل): يتضمن هذا الاتصال انتقال المعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى العاملين بالمستويات الإدارية الدنيا، أي يتجه من الرؤساء إلى مرؤوسيهـم ويهدف إلى:

- تقديم توجيهات محددة للعاملين حول تعليمات العمل والأداء.
- تقديم معلومات عن الإجراءات والتطبيقات التنظيمية.
- توفير معلومات للعاملين عن الوظيفة التي يمارسونها.
- تقديم معلومات شاملة ذات طبيعة إيديولوجية في سبيل الاقتناع بالأهداف.

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

2.1.2.2. الاتصال الصاعد (الاتصال من أسفل إلى أعلى): إن اتجاه هذا الاتصال من أسفل إلى أعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء، أو من مستوى إداري أدنى إلى مستوى أعلى، ويتضمن إرسال كافة

¹ بوشريط نهاد، زناتة سمية، مرجع سابق، ص 21

² فريد كورنيل، الهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، عمان، دار كانون المعرفة، 2011، ص 91-93

المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل، والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد، إضافة إلى المشكلات التي يواجهها المرؤوسين، وشكاويهم ومتطلباتهم والتماساتهم، والتقارير التي يرفعها العاملين للإدارة وكذلك الاجتماعات المشتركة.

3.1.2. الاتصال الأفقي: يقصد بالاتصالات الأفقية انسياب المعلومات بين مختلف الإدارات والأقسام والأفراد في نفس المستوى الإداري، وهذه الاتصالات هامة لتحقيق فاعلية المؤسسة ويوجد العديد من الأسباب التي تدعو إلى تدعيم الاتصال الأفقي ومن الدراسات الميدانية التي أجراها جيرالد هولد هابر، نستطيع أن نستخلص أهم أربعة أعراض للاتصال الأفقي

- التنسيق بين العمل، وذلك عن طريق اللقاءات التي يمكن أن تعقد بين المسؤولين عن إدارات المؤسسة لمناقشة الكيفية التي سوف يعالجون بها أو تساهم بها كل إدارة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- حل المشاكل عن طريق الاجتماعات التي تعقد لمناقشة مشاكل المؤسسة.
- تبادل المعلومات، وذلك مثل الذي يحدث بالتقاء أعضاء الإدارات المختلفة لتبادل المعلومات الجديدة.
- حل الصراع مثل اللقاءات التي تعقد لمناقشة أوجه النزاعات سواء داخل الإدارة أو بين الإدارات المختلفة.

4.1.2. الاتصال القطري(المتقاطعة): وتتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم فالأفراد يسعون إلى تحقيق كل ما من شأنه أن يساهم في انجاز العمل بكفاءة وفعالية، ولذا فإن جزءا كبيرا من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم، والاتصال المباشر بينهم يغني عن جعل الرسالة تسير عبر سلسلة الأوامر إلى الأعلى لتصل مستوى إداري أعلى أو أكثر ومن ثم تسير أفقيا وبعدها إلى الأسفل حتى تصل إلى المستوى المعني، أي تقليل الوقت اللازم لنقل ونشر الرسالة.

2.2. حسب طابع عملية الاتصال

يمكن تصنيف الاتصالات التي تتم في محيط الإدارة إلى نوعين رئيسيين هما الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية:¹

1.2.2. الاتصالات الرسمية: الاتصالات الرسمية ويقصد بها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة، وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي

¹ نفس المرجع، ص ص 94-95.

2.2.2. الاتصالات غير الرسمية: تحدث الاتصالات غير الرسمية خارج المسارات الرسمية المحددة لالتها بصورة علنية أو سرية ومن الأسباب التي تدعو إلى تطور هذا النوع من الانه قدرة الاتصال الرسمي وقصوره في القيام بتوصيل المعلومات أو تبادلها مع الآن داخل المؤسسة.

3. محتويات الاتصال الداخلي

1.3. الاتصال على جهازيات إدارة الموارد البشرية

يجب أن يكون الاتصال الداخلي وسيلة الإعلام العاملين في المؤسسة بكل جهازيات إدارة الوظيفة، والأجور و التدريب. هذا المكون هو الأكثر أهمية بقدر - ما تتنوع هذه الأنشطة بشكل ملموس و ظاهر، وتتطور باتجاه التمييز والشخصنة. هناك إجراءات للتقييم والتوجيه المهني، ومسيرات للمهنية. وخطط تدريب فردية. ويجب على العاملين معرفة هذه السياسات، والوسائل للمشاركة فيها إذا رغبوا بذلك.¹

2.3. الاتصال الداخلي حول سير العمل واستراتيجية المؤسسة:

تطور الاتصال الداخلي بشكل متأخر عن النشاطات الخارجية و باتجاه العملاء والبيئة. ومنح فضلا عن ذلك ومطولا، امتياز للمعلومات الآتية من الأعلى (التنازلية)، على حساب الاتصالات الأفقية، بين الوحدات، وبين الأفراد. وظهر الاتصال في المؤسسة غالبا بشكل مجزأ، وذلك حسب هدفه، وجمهوره، وقنواته ووسائله كما إن تطورا نحو المزيد من التناسق، يظهر وينبثق عنه ممارسات وتطبيقات للعديد من المؤسسات، على الأقل على المستوى الشكلي (استعادة مواضيع و أفكار ونظريات، في الاتصال للاستخدام مثلا) يجب أن يظهر هذا التقارب في محتوى الاتصال الداخلي، وغالبا بطريقة أكثر حذرا وسرية إما متابعة ومطرده، وهو بحاجة الى ادارة رئيس المؤسسة والى اليقين الراسخ والمعرفة لهؤلاء الذين تقلدوا واستثمروا دور الموصل وتحديد الادارة.²

المطلب الثاني: مكونات التسويق الداخلي

أن التسويق الداخلي له عدة مكونات منها من قسمها إلى مكونين و منهم من قسمها إلى أكثر. حيث قسم Bansal et al التسويق الداخلي إلى مكونين رئيسيين هما: عناصر متعلقة بالزبون الداخلي منها ولاء الزبون الداخلي، الرضا الوظيفي، الثقة في الإدارة. ومجموعة ممارسات الإدارة الموارد البشرية

¹ جان مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2008، ص 152.

² نفس المرجع، ص 153

منها الأمن الوظيفي، التدريب المكثف، المكافآت العالية، تبادل المعلومة، تمكين العاملين، وتخفيض مكانة الامتيازات ، وفيما يأتي توضيح هذه العناصر¹:

أولاً: العناصر المتعلقة بالزبون الداخلي

- ولاء الزبون الداخلي: ويصف الموظف ارتباطه وانتمائهم للمنظمة التي يعمل بها.
- الرضا الوظيفي: وينظر له على أنه تقييم خصائص الوظيفة والخبرة العاطفية للعمل.
- الثقة في الإدارة: وتشير إلى المدى الذي يكون فيه الفرد مستعداً أن ينسب نوايا حسنة للإدارة، ويمتلك ثقة في أقوالها و أعمالها.

ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية في التسويق الداخلي: وتشمل:

1. الأمن الوظيفي

تقديم تأمينات واقعية للموظفين على أن المنظمة لن تفصلهم عن العمل حتى في فترات الكساد الاقتصادي، بعد تطبيق المنظمة للأمن الوظيفي من مكونات فلسفة التسويق الداخلي، كون أن هذه الممارسة تجعل الموظفين أكثر التزامها بعملهم، وأكثر استعداداً لتحسين الخدمات المقدمة كأهم أهداف التسويق الداخلي.

2. التدريب المكثف

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

3. المكافآت عالية الارتباط بأداء المنظمة

فإذا استقطبت المنظمة موظفين أكفاء، وقدمت لهم التدريب الكافي والأجر العالي مقارنة بالأجر في متوسط الصناعية، فإن بإمكانها تحقيق أهدافها والوصول إلى أداء أعلى، إذ تقول المقولة: " إذا ملك الموظف شيء ما، فإنه يتصرف و يفكر في المنظمة مثل المالكين، " و يرتبط ملك الموظف في المنظمة بالأسهم، وهي طريقة جيدة التعويضات طويلة المدى تستخدمها المنظمة لكسب التزام الموظفين وتحقيق أهدافها و تبادل المعلومات على المنظمة أن تفتح المجال بين موظفيها لتبادل المعلومات حول الاستراتيجية، الأداء المالي، والنفقات، حتى تتمكن من بناء ثقة في المنظمة والتزام بمهامهم. فتبادل

¹ بولعراس عبد المؤمن، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ACTEL طولقة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع: تسيير المنظمات، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، ص ص 14-16

المعلومات يعطي للوطن قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة و تقليل أداء أفضل، من جهة أخرى يمتثل تبادل المعلومات وسيلة للتغذية الراجعة، تساعد الموظفين في الحكم على فعالية أنشطتهم في تحسين الأداء.

4. تمكين العاملين

يعد تمكين العاملين طريقة ضرورية لتأثير في سلوكيات الموظف ومواقفه، ودفعه لتقديم مستويات أعلى من الخدمات المقدمة للزبون الخارجي. ويرتبط تمكين العاملين بجانبين وهما: الحرية والاحترام من جهة والطموحات والمسؤوليات من جهة أخرى، و عموماً فإن توفير محيط تمكين للعاملين له أثر إيجابي على مواقف الموظفين، والتي تترجم في سلوكيات الدور الإضافي extra role behaviors الموجهة مباشرة للزبون الخارجي.

5. تخفيض مكانة الامتيازات

إن تمكين العاملين وفتح مجال لتبادل المعلومات يفرض على المنظمة تخفيض مجال الامتيازات، التي تخلق إحساساً لدى الموظف بأنه أعلى أو أقل قيمة من زملائه. إن التمييز بين الأفراد قد يخفض من مستوى الإبداع، الانفتاح و الثقة نتيجة لارتفاع روح المنافسة بين الموظفين

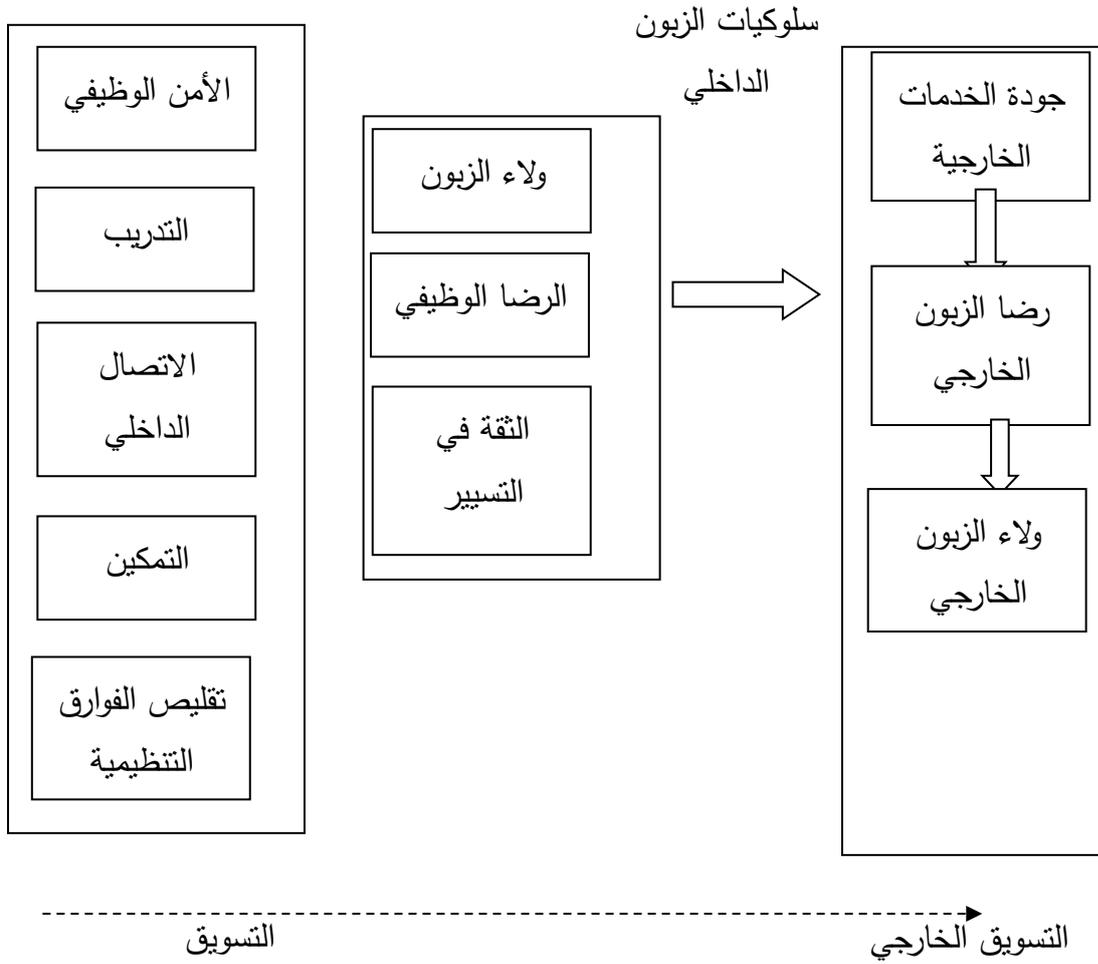
المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي

إن عملية إنتاج الجودة في المؤسسة الخدمية تتوقف على مدى جودة وكفاءة الموارد البشرية ونخص بالذكر الموارد البشرية العاملة في المكتب الأمامي Fontline employees التي تعنى بتقديم الخدمة للمستفيد وتكون مسئولة عن أحداثه تسويقية مهمة في سيرورة إنتاج الخدمة، ومن ثم فإن إرضاء الزبون الخارجي غالباً ما يمكن بلوغه إلا من خلال إقحام عنصر بشري على درجة كبيرة من الكفاءة فهو مفتاح النجاح في المنظمة الخدمية والعامل الذي يمكن من استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا ما يؤسس لعلاقة الارتباط بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي¹

ونوضح هذا المعنى في الشكل الموالي:

¹ بن حسن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضى الزبون دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، شعبة: تسويق، جامعة العقيد الحاج لخضر -باتنة-، 2016، ص 34.

الشكل رقم (1-1): العلاقة بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي



المصدر: بن حسن ناصر الدين، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضى الزبون دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، شعبة: تسويق، جامعة العقيد الحاج لخضر -باتنة-، 2016، ص 35.

يتضمن الشكل مكونين أساسيين هما التسويق الداخلي والتسويق الخارجي، كما يلاحظ من خلاله أن تحقيق الارتباط بين هذين المكونين لا يتأتى إلا من خلال تفعيل دور الزبون الداخلي و تهيئة سلوكياته الموجهة نحو الزبون الخارجي و تحقيق رضا الزبون الداخلي وولائه يتم من خلال ممارسات وأنشطة تسيير الموارد البشرية و المتمثلة في التدريب والتحفيز والتمكين والأمن الوظيفي و الاتصال الداخلي، تعد الأولوية الأولى بالنسبة للمؤسسية لضمان مستوى جودة خدمة تؤدي إلى تحقيق رضا الزبون الخارجي و من ثم تحقيق ولاءه.¹

¹ نفس المرجع، ص 36

المبحث الثالث: المزيج التسويقي الداخلي ونماذجه

نجد الكثير من الباحثين حاولوا تقديم بعض الأنشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي ونماذج تفسره، ولكن على المستوى النظري هناك غموض حول كيفية تنفيذه، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى كل من المزيج التسويقي إضافة إلى بعض النماذج المفسرة له.

المطلب الأول: المزيج التسويقي الداخلي:

ويلاحظ أن تنمية مزيج تسويقي داخلي للعاملين داخل الشركات يتضمن عناصر المزيج التسويقي الأربعة وهي السلعة، السعر، والترويج والتوزيع (المكان)، وذلك على النحو التالي¹:

أولاً: السلعة (المنتج)

يمكن وضع المنتج في أبسط صورة على أنه "تلك الاستراتيجيات والخطط التسويقية وغير التسويقية المزمع تنفيذها ويتضمن تصميم المنتج تلك القيم والاتجاهات والسلوك المراد تعديله لجعل الخطط تنفذ بالطريقة التي ترغبها الإدارة. وبالطبع فإن هناك العديد من الأبعاد التي يتضمنها تصميم المنتج. وقد يتطلب ذلك زيادة في ميزانية التسويق، وتغيير معايير الرقابة المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي، بالإضافة إلى تغيير الاطراق التي يتعامل بها المستهلك عند نقاط البيع.

ثانياً: السعر

يتضمن عامل السعر في المزيج التسويقي الداخلي ما تطلبه الإدارة من عملائها الداخليين (العاملين) أن "يدفعه" عند اقتناعه بالخطط والاستراتيجيات الجديدة المزمع تنفيذها. وقد يتضمن ذلك التأييد لهذه الخطط، التوضيحية بمشروعات واهتمامات أخرى للعاملين في إدارات مختلفة، وضع أولويات معينة للاهتمام بخدمة المستهلك أكثر من الاهتمام بمدي الملائمة لهذه السياسات من جانب العاملين (مثال ذلك قيام البنوك الأجنبية بفتح فروعها للعمل أيام السبت وذلك لخدمة عملائها بالرغم من عدم ملائمة ذلك للعاملين داخل البنك حيث أن ذلك سيفتقع من وقت راحتهم)، بل أن الأكثر من ذلك وهي التكلفة السيكولوجية المرتبطة بتبني الأفراد لوجهة نظر الإدارة وتغيير معتقداتهم واتجاهاتهم وطرق عملهم لتتلاءم مع اتجاهات الإدارة الحديثة.

ثالثاً: الترويج (الاتصالات)

يعتبر الترويج من أكثر عناصر المزيج التسويقي تأثيراً على العملاء الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الاتصالات المختلفة كالإعلام واقناع العاملين وتغيير اتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب. وبطبيعة الحال يمكن استخدام وسائل الاتصالات المكتوبة مثل التقارير وملخص المخطط المزمع تنفيذها بالإضافة إلى الكتيبات و مجلات الحائط.. والخ. وبالإضافة إلى ذلك يمكن استخدام

¹ محمد فريد الصحن، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، -، 1993، ص ص 37-42.

وسائل الاتصال الشخصي من خلال الاجتماعات والندوات واستخدام الأفراد ذو التأثير داخل المنظمة في الترويج لزملائهم ومرؤوسيهم للأفكار والخطط المطلوب تنفيذها وكلما تعددت الوسائل المستخدمة في الاتصال كلما زادت فعالية هذه الاتصالات في تحقيق أهدافها.

رابعاً: التوزيع (المكان)

أن قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي الداخلي تتعلق أساساً بالطريق (أو المسار) الذي يتم من خلاله تقديم المنتج الي العملاء الداخليين ووسائل الاتصال المستخدمة من لقاءات، واجتماعات، وتدريب، وندوات.. الخ ويعتبر تلك الموارد البشرية في الإدارة وقدرتها على تنظيم هذه اللقاءات والندوات والتدريب من العناصر الأساسية لتسليم المنتج وذلك بالإضافة الي نظام الحوافز والترقية ونظام المتابعة... الخ. ومن ثم يمكن اعتبار ثقافة المنظمة ونظمها قنوات توزيع للاستراتيجيات التسويقية الداخلية.

المطلب الثاني: نماذج التسويق الداخلي

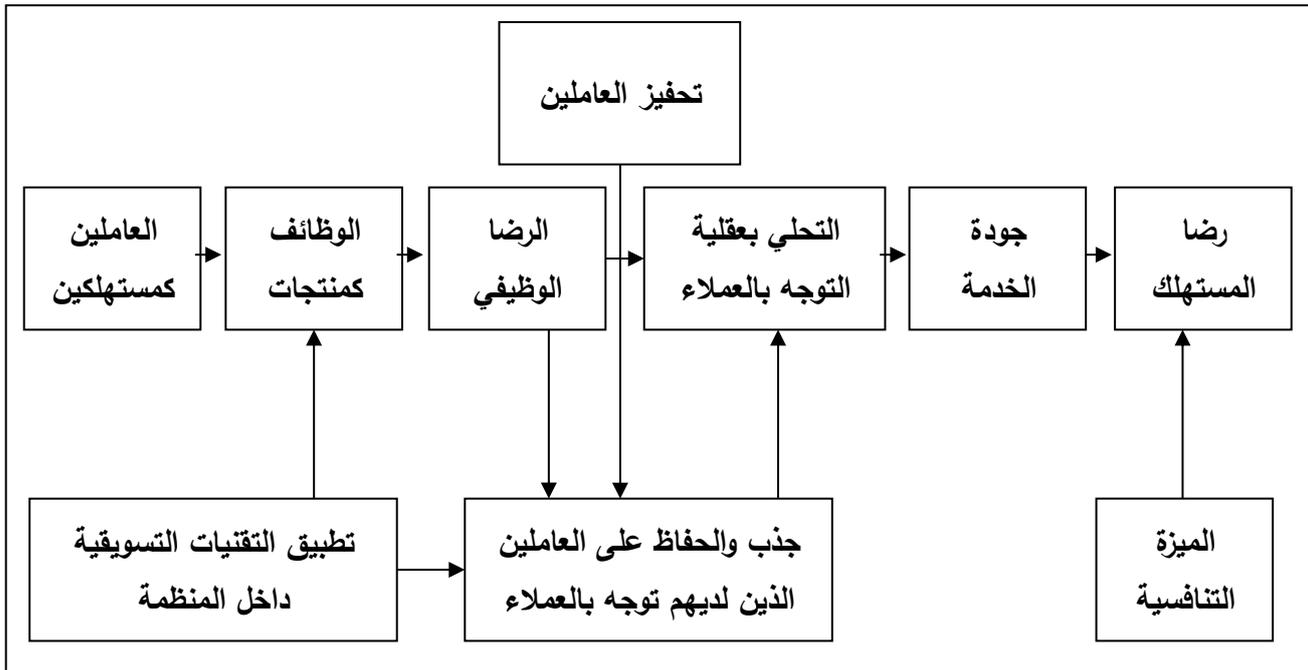
حاول الكثير من الباحثين تقديم بعض النماذج التي يركز عليها في تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي داخل المنظمات.

أولاً: نموذج Berry للتسويق الداخلي

طرح Berry نموذجاً للتسويق الداخلي كما هو موضح في الشكل (1-2)، وفقاً للنموذج فإن العاملين داخل المنظمة هم في الحقيقة علاء داخليين (مستهلكين) والوظائف هي منتجات تقدمها المنظمة لهم، وعليه فإنه ينبغي على المنظمة أن تقوم باكتشاف حاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها من خلال تبني تقنيات تسويقية داخلية، والعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في إشباع تلك الحاجات والرغبات مع إعطائهم فرصة للاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة ما ينعكس على رضاهم الوظيفي ويؤثر على أداءهم ما يجعلهم يتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك، ووفقاً للنموذج فإن المنظمة التي لديها عاملين ذوي أداء عال يتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات عالية الجودة ورفع حصصها السوقية في الأسواق.¹

¹ محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم: إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الادارية- جامعة الأزهر - غزة، 2016، ص 24، 25.

شكل رقم (1-2): نموذج Berry للتسويق الداخلي



المصدر: محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم: إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الادارية- جامعة الأزهر- غزة، 2016، ص25.

ثانيا: نموذج التسويق الداخلي (Tansuhaj & elt (1988):

قامت بتصميم نموذج يوضح العلاقة بين العناصر الرئيسية لإدارة تسويق الخدمات والتي تشمل كل من (التسويق الداخلي والخارجي، سلوك العاملين، سلوك العملاء) كما هو موضح في الشكل رقم (3-1)

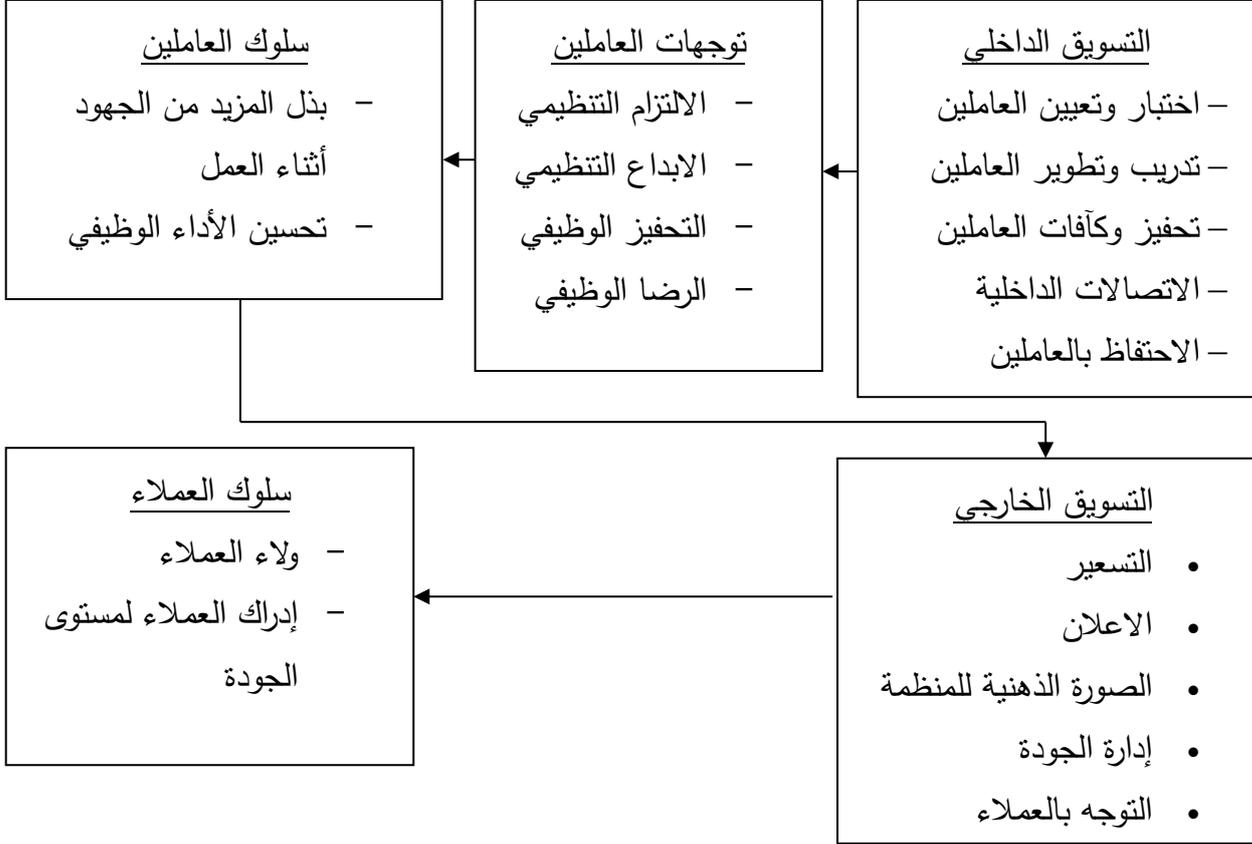
ويوضح النموذج كيفية تعزيز رضا العملاء من خلال العلاقات بين أنشطة التسويق الداخلي والتسويق الخارجي وصولاً لرضا العملاء من خلال تكامل الأنشطة التسويقية (الداخلي والخارجي) مع وجود إدارة متكاملة لضبط الجودة وهو بالتأكيد وفقاً لهؤلاء الباحثين هو هدف أي منظمة.

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

وقد حدد النموذج أنشطة التسويق الداخلي هي اختيار وتعيين العاملين، تدريب العاملين، تحفي العاملين، الاتصالات الداخلية، سياسيات الاحتفاظ بالعاملين أما أنشطة التسويق الخارجي فتمثلت بكل من التسعير، والإعلانات، والبيع الشخصية وبناء الصور الذهنية للمنظمة، إدارة الجودة، التوجه بالعملاء.¹

¹ نفس المرجع، ص26

شكل رقم (1-3): نموذج إدارة الخدمات للتسويق ل Tansuhaj & elt



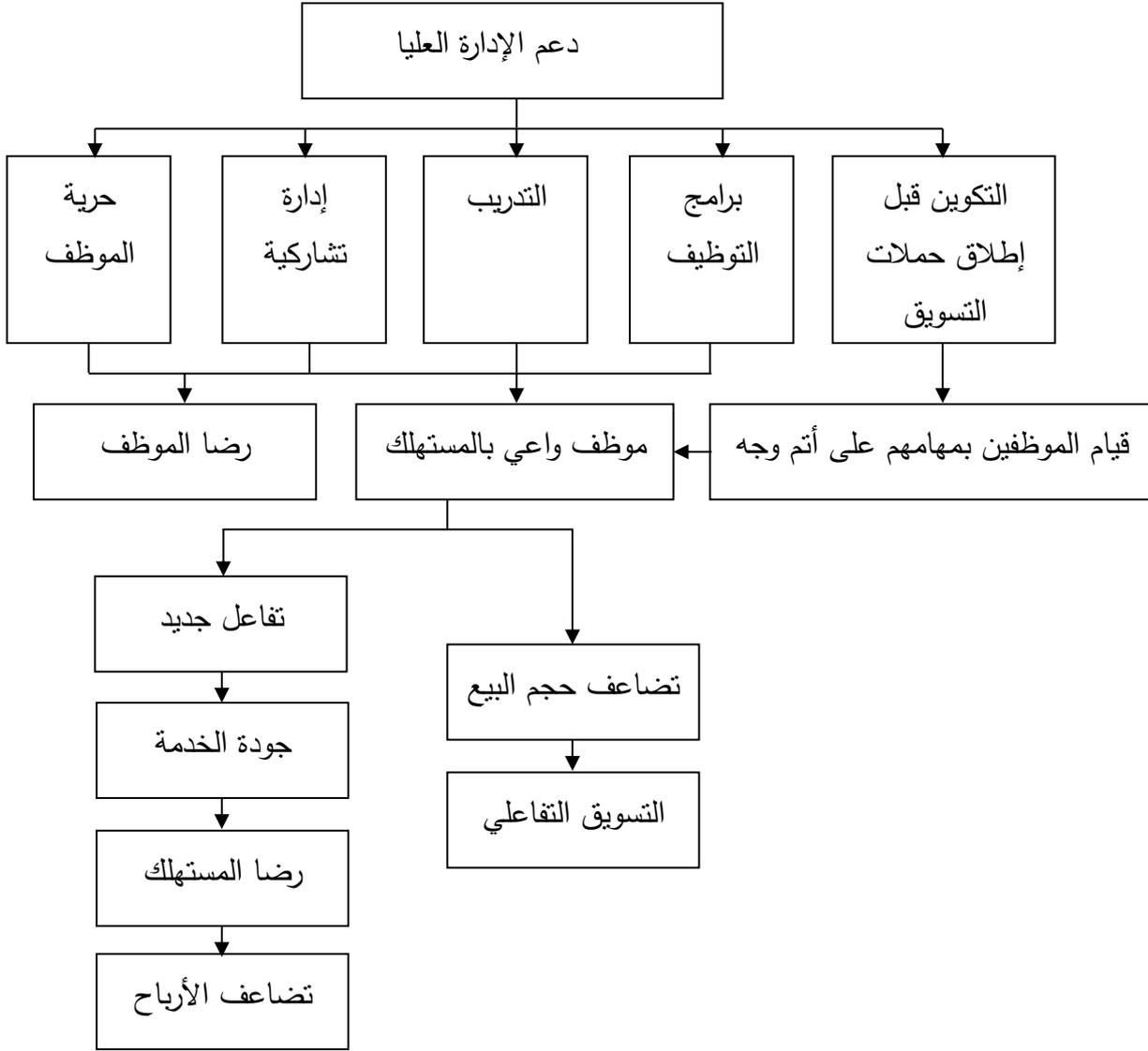
المصدر: محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم: إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية- جامعة الأزهر- غزة، 2016، ص26.

ثالثاً: نموذج كرونروس¹

ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة، قرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي وإدراك بخدمة العميل ومتحلين بالعقلية البيعية. و الشكل (1-4) يرشح نموذج كرونروس للتسويق الداخلي:

¹ بولعراس عبد المؤمن، مرجع سابق، ص21

الشكل (1-4): نموذج كرونوس في التسويق الداخلي



المصدر: بولعراس عبد المؤمن، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ACTEL طولقة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع: تسيير المنظمات، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، ص22

ويتضح من النموذج أنه التنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي تكون مدعومة من الإدارة العليا، و لذلك عليا أن تلتزم بدعم:

- برامج التدريب، و بالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين الأهمية الوعي بخدمة الزبون.
- سياسات و برامج التوظيف، من خلال اختيار الأفراد المناسبين و تصميم الوظائف بما يلائم الافراد الذين سيشغلونها.

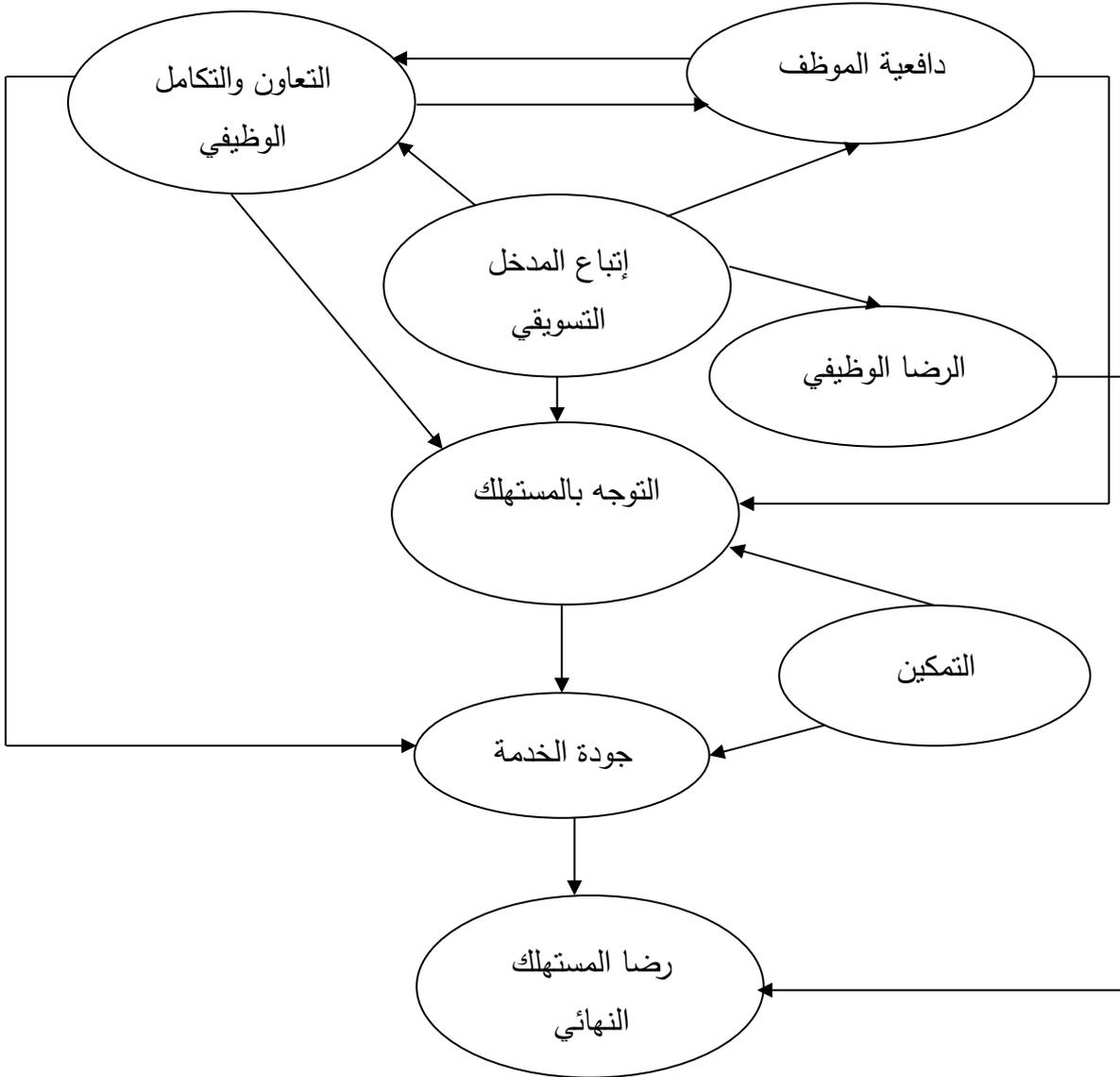
- الإدارة التشاركية (Participative management)، أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين و العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط و وضع الاستراتيجيات.
- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات (Employees discretion) أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات و التصرف، و خاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك المولى الأدوار التي يجب أن يلعبها ، وبالتالي يستطيع أن يؤديها على أحسن وجه
- التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين و محفرين، وواعين بخدمة الزبون، ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن مهمة تحقيق رضا الزبون وتنمو في الأرباح وحصص المنظمة في السوق.

رابعاً: نموذج رفيق وأحمد¹

بالاستفادة من النموذجين السابقين، واعتماداً على تعريفهما للتسويق الداخلي ، قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عملية التسويق الداخلي، انطلاقاً من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، والشكل (1-5) يوضح هذا النموذج

¹ نفس المرجع، ص ص 23-24

الشكل (1-5): نموذج رفيق وأحمد في التسويق الداخلي



المصدر: بولعراس عبد المؤمن، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ACTEL طولقة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع: تسيير المنظمات، نخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، ص 23

ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز
- التنسيق والتكامل بين الوظائف ما
- التمكين

المطلب الثالث: مزايا وعقبات التسويق الداخلي

أولاً: مزايا التسويق الداخلي

المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي تتمتع بمزايا و خصائص تميزها عن باقي المنظمات في المجالات التالية¹:

1. التوجه نحو السوق

التسويق الداخلي يميل لتوجه عالي نحو السوق و ذلك بين المنظمات التي تتبنى هذا المفهوم، إذ أن نظام التسويق الداخلي يجعل المنظمة ذات قدرات استراتيجية و تكتيكية عالية تؤهلها للمنافسة في السوق و ذلك يكون من خلال الكادر الكفاء من العاملين و الذي يمتاز بمهارات و قدرات عالية و يعمل بروح الفريق من اجل جذب الزبائن و العمل على تقديم افضل الخدمات لهم.

2. التوجه نحو الخدمة

هذه النتيجة العملية الرئيسية الثانية المرتبطة بالمنظمات التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي حيث يكون التوجه نحو الخدمة اعلى في هذه المنظمات مقارنة بالمنظمات التي تطبق مفهوم الخدمة الاعتيادية، أن مفهوم التسويق الداخلي يسعى الى الاهتمام بتطلعات الزبائن الداخليين و انه يهتم بمصالحهم و حقوقهم بوصفهم زبائن داخليين اكثر ما هم عاملين، و يكن للمنظمة أن تحسن من علاقاتها مع الزبائن الخارجيين و الموردين و اذا ما استخدمت السلوك الإيجابي للعاملين، حيث ان كيفية تعامل هؤلاء و ايضا طريقة حديثهم و لباسهم و تعابير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر ايجابيا في خدمة الزبائن الخارجيين و من ثم على الخدمة المقدمة له".

3. تمكين العاملين

يعرف تمكين العاملين بانه منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بان يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في المنظمة وهي الميزة الثالثة لتبني المنظمة التسويق الداخلي وذلك من خلال تدريب العاملين و رفع قدراتهم و مهاراتهم و العمل على رفع الروح المعنوية لهم لكي تستطيع المنظمة استخدامها بالزبون اكثر و يكون هذا عبر التفاعل القائم بين الزبون و العاملين .فان البحوث المتعلقة بتمكين العاملين في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي تعمل في المستويين الآتيين²:

¹ بوشريط نهاد، زناتة سمية، مرجع سابق، ص ص 30-31.

² نفس المرجع، ص31

- ✓ المستوى الاول و الأكثر وضوحا يتمثل في أن المنظمات تقوم بإعداد و تدريب العاملين و ذلك على اساس ان الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب أن يتم تزويد العاملين بالمهارات و المسؤوليات المطلوبة .
- ✓ المستوى الثاني و الأعمق هو المستوى الذي يعتبر تمكين العاملين يجب أن يتم على مجموعة متعاونة من العاملين في المنظمة و هذا يعني أن المنظمة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط إلى تعيين مجموعة معينة من العاملين المتمكنين و ترفيهم و تدريبهم و مكافاتهم لقبولهم حالات التوجه نحو السوق و خدمة الزبون.

ثانيا: عقبات التسويق الداخلي

هناك العديد من العقبات نذكر منها¹:

- ✓ عدم الكفاءة الادارية في مجال التواصل و التقنية و المفاهيمية هي بعض من عقبات نجاح التسويق الداخلي.
- ✓ سوء فهم لمفهوم التسويق الداخلي
- ✓ الصراع و النزاع بين الادارات يجعل تقنية التسويق الداخلي صعب
- ✓ الهيكل التنظيمي الصلب الى جانب القيادة البيروقراطية تعيق نجاح التسويق الداخلي
- ✓ التجاهل و عدم الاستماع للموظفين
- ✓ تجاهل أهمية العاملين والتعامل معهم مثل أي أدوات أخرى من الاعمال
- ✓ مقاومة التغيير

¹ نفس المرجع، ص31

خلاصة الفصل الأول

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن ظهور التسويق الداخلي في الساحة الاقتصادية لم يكن صدفة إنما مر بمجموعة من الأبعاد والخصائص والمراحل التنظيمية اللازمة ليصبح بعدها مفهوم حديث يهتم بالموظفين داخل المنظمة وجعلهم أكثر تفهماً وتحفيزاً واهتماماً بإرضاء الزبون الداخلي كونه العنصر الأساسي في المنظمة وبالإضافة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية للمنظمة على مستوى جميع وظائفها وأقسامها القائمة على اعتبار المحيط الداخلي بمتغيراته ومكوناته السوق الأولى الذي يجب النجاح في خدمته، يجعل أنشطة وإجراءات التسويق الداخلي وسيلة لتحقيق غايته.

وتزداد أهمية التسويق الداخلي من خلال الارتباط الوثيق بينه وبين التسويق الخارجي فإرضاء الزبون الخارجي غاية لا يمكن بلوغها إلا من خلال إقحام عنصر بشري على درجة كبيرة من الكفاءة في سيرة الخدمة، وهذا ما يؤسس لعلاقة الارتباط بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي.

الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي

تمهيد

يعد الالتزام التنظيمي أحد المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها ويرجع ذلك إلى ضرورة العناية بدور الفرد الذي يمثل عنصر هاما وفعالا في المنظمة وهذا الفرد له اتجاهات، وميول، وأساليب تفكير توجه سلوكه ما يخلق صعوبة في التعامل والسيطرة على مكوناته النفسية والاجتماعية، حيث أن التزام الفرد بالمنظمة كفيل بأن يجعل الموظفون يحرصون اشد الحرص على المحافظة على علاقة مثمرة و نشطة و ايجابية مع منظماتهم. كما أنه من العوامل المهمة التي تدفعهم للبقاء في استعداد تام لبذل كل ما يستطيعون من وقت وجهد وتقان في العمل لتحقيق اهداف هذه المنظمة.

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

تشير العديد من الدراسات العلمية إلى أن الالتزام قد يفسر بمعاني مختلفة منها: الولاء والانتماء والإخلاص والحب والطاعة والانضباطي، وبالرغم من اختلاف الألفاظ والتعبيرات إلا أنها في نهاية المطاف تركز على بقاء العاملين في المنظمة، والمحافظة عليهم وبذل الجهد المضاعف لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة على حد سواء.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الالتزام التنظيمي

هناك عدة تعاريف للالتزام التنظيمي ونذكر منها:

يعرف الالتزام التنظيمي " بأنه ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المنظمة ".¹

كما عرفه Allen & Meyer , 1990: " بأنه الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة، وهو يتعلق بدرجة اندماجه بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها ".²

وكما عرف Meyer et al., 1991 الالتزام التنظيمي هو مدى اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها. هذا التعريف مبني على ثلاثة أبعاد:

1. الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها و قبولها.

2. الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله المصلحة المنظمة.

3 الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة

وينظر للالتزام التنظيمي بأنه حالة من توحيد العامل مع المنظمة إلى مع أهدافها ورغبته في المحافظة على عضويته بها.³

ويعرف أيضا بأنه "الإيمان القوي للفرد وقبوله قيم وأهداف المنظمة و الرغبة في مضاعفة الجهود لمصلحتها، والرغبة القوية في المحافظة على عضويته فيها".⁴

¹ علي محمد احمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الايام للنشر والتوزيع، 2014، ص48

² المرجع نفسه، ص48.

³ المرجع نفسه، ص.48.

⁴ فراح العربي، أثر العدالة والثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي نموذج مقترح: دراسة تطبيقية على المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبكر بلقايد، الجزائر، 2017/2018، ص7

وهناك من يرى بأن بالالتزام التنظيمي " مدى تفهم الموظفين لأهداف المنظمة، ومدى إدراكهم لعضويتهم داخلها ورغبتهم في بذل الجهد لتحقيق أهدافها.¹

التعريف الاجرائي:

الالتزام التنظيمي: هو تمسك الفرد بأهداف وقيم منظمته وتبنيها والدفاع عنها، وشعوره بأنه جزء منها ونجاحها هو نجاحه وفشلها هو فشلها.

ومن خلال التعاريف السابقة فالالتزام التنظيمي يتميز بالخصائص التالية:²

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، و قبوله و إيمانه بأهدافها وقيمتها.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد .
- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها ، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي.
- يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء الموظفين لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة و أبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

¹ عادل محمد محمد عبد الرحمن، أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي- دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية-، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2013، القاهرة - مصر ، ص14

² عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمي، دراسة ميدانية: بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العرقاري بمدينة الجلفة* المديرية العامة*، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، فرع: تسيير المنظمات، تخصص: تسيير تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، الجزائر، ص 56

المطلب الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي:

تتجلى أهمية الالتزام التنظيمي في المؤسسة من خلال:¹

- يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلت عليها الضوء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب و ارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي ، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب و التهرب عن أداء المهام؛
- يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز؛
- إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقيائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل. و أيضا يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها ، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلي سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل ، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة و أكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مجال الالتزام.

¹ المرجع نفسه، ص55

المطلب الثالث: مداخل الإلتزام التنظيمي

هناك ثلاث مداخل للإلتزام التنظيمي هي¹:

أولاً: المدخل السيكولوجي

حيث يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم ، حيث يري Sheldon,1971 أن الإلتزام التنظيمي يمثل اتجاها يربط بين الفرد والمنظمة ، وكذلك يري أن الإلتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباط بها . وكذلك عرفه Vade allé, 1995 بأنه قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم.

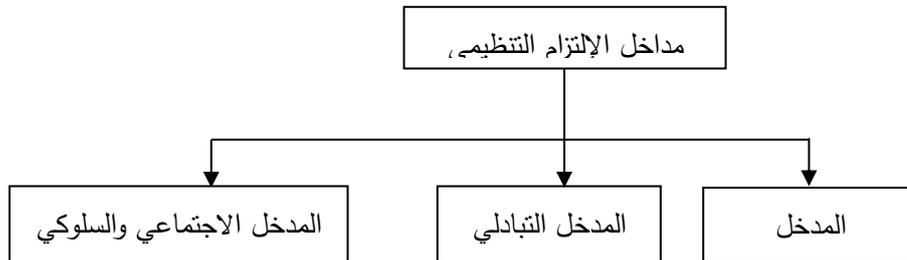
ثانياً: المدخل التبادلي

وطبقا لهذا المدخل ينظر للإلتزام التنظيمي على أنه محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع. ويرى Hrebiniak , 1972 أن الإلتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة. ويرى Angle , 1983 أن الإلتزام التنظيمي ينظر إليه على أنه وسيلة للتبادل والمقايضة ، أي طبقا لهذا المدخل أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظرا الفرد زادت درجة الإلتزام التنظيمي.

ثالثاً: المدخل الاجتماعي والسلوكي

حيث يري Kanter, 1972 أن الإلتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي . وكذلك عبر Salanick,1977 عن الإلتزام من ناحية سلوكية بأن عرف الإلتزام التنظيمي بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها.

الشكل رقم (1-2): مداخل الإلتزام التنظيمي



المصدر: أميرة محمد رفعت حواس، أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص58

¹ أميرة محمد رفعت حواس، أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص ص 58-59

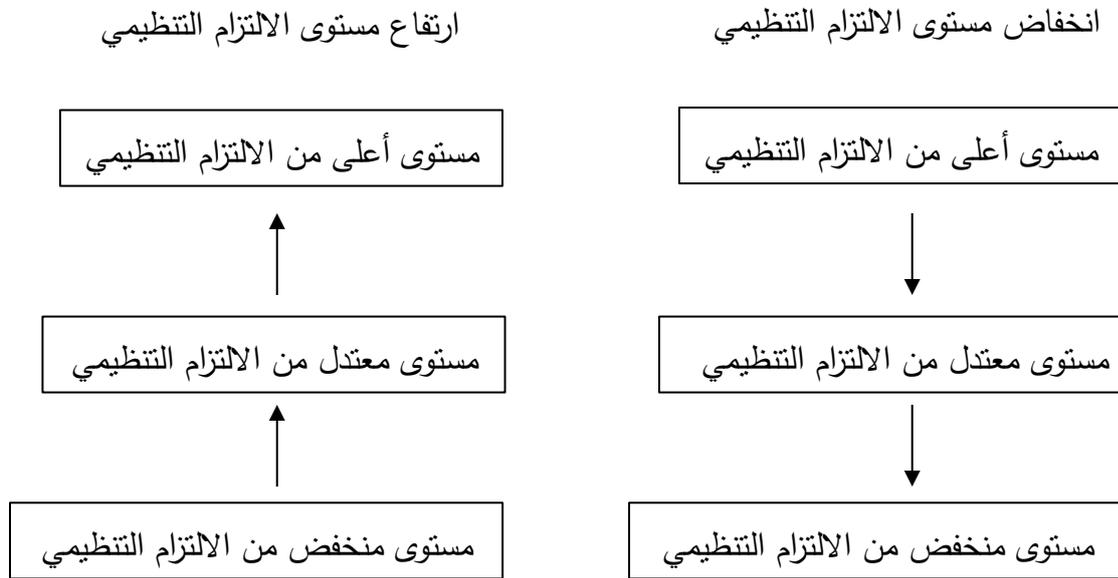
المبحث الثاني: مستويات وأبعاد و محددات الالتزام التنظيمي

لقد تناولنا في هذا المبحث مستويات الالتزام التنظيمي وأبعاد و محددات الالتزام التنظيمي:

المطلب الأول: مستويات الالتزام التنظيمي

هناك مستويات مختلفة من الالتزام التنظيمي التي ترتبط بتنمية الفرد من خلال التزامه التنظيمي و الشكل رقم (1-2) يصور مستويات الالتزام عندما يزداد و عندما يأخذ في التناقص، فمستوي الالتزام لدي العامل قد ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل والاستمرار في تطويره إلى مستوى أعلى من الالتزام.

الشكل رقم (2-2): مستويات تنمية الالتزام التنظيمي



المصدر: هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، LMD، جامعة محمد خيضر، تبسة، ص 132.

وفيما يلي وصفا لمستويات الالتزام التنظيمي¹:

أولاً: مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي

ويتسم بمستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العمال بقبولهم قيم المنظمة واستعدادهم لبذل الجهود الرامية إلى البقاء مع المنظمة إرادة للبقاء"، والالتزام التنظيمي يوحي بأن الميول السلوكي في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الالتزام، حيث الأفراد يريدون البقاء.

ثانياً: مستوى معتدل من الالتزام التنظيمي

ويتميز بمستوى معتدل من الالتزام التنظيمي من قبل العمال بقبول معقول للأهداف والقيم التنظيمية، وكذلك الاستعداد لبذل الجهد للبقاء في المنظمة، يمكن الاطلاع على هذا المستوى الذي يعني التزاماً جزئياً؛ أي بمثابة التزام معقول أو متوسط، وهو إسناد الالتزام المعنوي ليرتبط مع البعد المعياري للالتزام الأفراد بالبقاء في المنظمة لأنه ينبغي أن يفعلوا ذلك.

ثالثاً: انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي

و يتميز بانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي بسبب عدم وجود قبول للأهداف والقيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل جهد للبقاء مع المنظمة. والعامل الذي يعمل على هذا المستوى يجب أن يشعر بخيبة أمل إزاء المنظمة؛ فمثل هذا العامل يرتبط بالبعد الاستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء.

المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي

ينظر الباحثون إلى الالتزام التنظيمي على أنه مصطلح ذو بعد واحد ولكن منهم من يرى أنه متعدد الأبعاد، فقد أبرز (Meyer & Herscovitch, 2001) الأبعاد المتباينة المستخدمة للالتزام التنظيمي من قبل عينة من الباحثين كما يوضح الجدول (1-2)

¹ هدى درنوني، مرجع سابق، ص 133.

الجدول (2-3): أبعاد الإلتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين

أبعاد الإلتزام التنظيمي	الباحث
الالتزام القيمي وهو الإلتزام باهداف المنظمة الالتزام بالبقاء وهو الإلتزام بالبقاء والاستمرار عضويه المنظمة	Angle & Perry, 1981 :4
- الطاعة وهي الاندماج بسبب خارجيه محده - المطابقة وهي الارتباط المبنى على الرغبة الارتباط بالمنظمة - الاندماج وهو يحدث بناء علي توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة	O'Reilly & Chatman, 1986 :493
- اخلاقي وهو قبول ومعرفة أهداف المنظمة - الحسابي وهو الإلتزام المبنى علي حصول الموظف على عائدات تتاسب مساهماته المنظمة - الإلتزام الناتج عن إدراك الموظف بعدم وجود حوافز تكافئ جهوده ومع ذلك هو باق في المنظمة نتيجة لضغوطات بيئية	Penley & Gould , 1988: 46
- الوجداني وارتباط الفرد عاطفيا بالمنظمة المطابقة مع اهدافها والاندماج في المنظمة - الاستمراري وهو معرفة الفرد بكلفة ترك المنظمة - المعياري وهم الشعور التزم والاجبار و الاستمرارية بالوظيفة داخل المنظمة	Meryer &Allen, 1991 :67
- قيمي وهم الايمان وقبول اهداف وقيم المنظمة و الرغبة في بذل الجهد للمنظمة - الاستمراري وهو الرغبة بالاستمرار عضو في المنظمة	Meryer &Schoorman, 1992 : 673
- الوجداني وهو الدرجة التي يرتبط بها الفرد نفسه بالمنظمة من خلال مشاعر الولاء والدفء والانتماء والمحبة - الاستمراري وهو الدرجة التي يشعر فيها الفرد بانه محصور في مكان ما بسبب الكلفة المترتبة على تركه لهذا المكان - الاخلاقي وهو الدرجة التي يرتبط فيها الفرد نفسيا بالمنظمة من خلال تبنيه لأهداف وقيم ورساله المنظمة	Jaros et.al.(1993)

المصدر: علي محمد احمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الإلتزام التنظيمي، دار الايام للنشر والتوزيع، 2014، ص ص 51-52

هناك العديد من المصادر التي حاولت تحديد ابعاد الالتزام التنظيمي، غير أن أكثر الاتجاهات تحديد هو الذي حدد هذه الأبعاد في مفهوم ثلاثي البعد أي يتكون من ثلاثة أنواع فرعية هي:

أولاً: الالتزام الوجداني (العاطفي)

احتوت العديد من النماذج على هذا البعد وتمت تسميته الالتزام الوجداني من قبل بعض الباحثين مثل (Joros et al,1993 ;Meyer & Allen, 1984) وسمي بالالتزام القيمي (Value) لدى (Angle & Perry,1981 ; Mayer & Schoorman,1991)، وسمي بالأخلاقي (Moral) من قبل (Jaros et, al.,1993 ; Penley & Gould, 1991).¹

وقد عرفه Meyer & Allen, 1981 على أنه ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً². وايضا الالتزام الوجداني يعبر عن مدى رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل منظمة معينة لأنه يتوافق مع اهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيقها. ورغم الاختلاف اسس نشوء الرابطة الوجدانية في مختلف النماذج الا انها جميعها تشير الى تكوين البناء الذهني الذي يولد الرغبة في إتباع إجراءات معينة³.

ثانياً: الالتزام الاستمراري

تؤكد معظم النماذج على ان التزام الفرد تجاه سلوك معين بسبب الكلفة والخسارة المدركة والتي تنتج عن ترك العمل وهو ما يسمى بالالتزام الاستمراري لدى (Jaros et, al.,1993 ;Meyer & Allen, 2001 :308 ; Meyer & Herscovitch, 1992 ; Meyer & Schoorman, 1991)⁴

ثالثاً: الالتزام المعياري

ويطلق عليه الالتزام القيمي أو الالتزام الأخلاقي، ويقصد به الالتزام الادبي الشخصي بالبقاء بالمنظمة، والتمسك بأهدافها وقيمها، والذي ينبع من قيم الفرد وثقافته.⁵

المطلب الثالث: محددات الالتزام التنظيمي

لقد وجد ان الابعاد المختلفة للالتزام التنظيمي تتأثر بمحددات مختلفة تلعب دوراً في تكوين ذلك البعد كما تسهم تلك المحددات في زيادة أو نقصان مستوى ذلك الالتزام. ويمكن استعراض قسم من هذه المحددات في جدول (2-2)

¹ علي محمد احمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 52

² أميرة محمد رفعت حواس، مرجع سابق، ص 60

³ علي محمد احمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 52

⁴ نفس المرجع السابق، ص 53

⁵ عادل محمد محمد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 15

الجدول (2-2) محددات الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين

نوع التأثير	المحددات	الدراسة
- الأكبر سنا والمتزوجون أكثر التزاما من غيرهم	العوامل الديمغرافية للموظف (العمر الجنس)	Kumar & Giri, 2009:28-34
- الأكثر تعليما أكثر التزاما	المستوى التعليمي للموظف	Al-Hussami,2009.P.39
- الرجال وأصحاب المناصب العليا والأكبر سنا أكثر التزاما.	المستوى التعليمي والوظيفي للموظف وعمره	Mor Barak & cho,2008,P.116
- أثره ايجابي مع الالتزام التنظيمي	مقدار دعم المنظمة للموظف	- Al-Hussami,2009 :36 - Fu et, al.,2009 :346 - Meyer et, al.,2002: 39 - Grant et,al.,2008 :898
- أثرها ايجابي مع الالتزام التنظيمي	العدالة التنظيمية	- Meyer et, al.,2002: 39 - Mogashi & Change,2009 :34 - Erben & Guneser, 2008: 966
- القيادة الحرة (الترسلية) تقلل من الالتزام التنظيمي - القيادة الديمقراطية والتحولية تزيد الالتزام التنظيمي	نمط القيادة	- Meyer et, al.,2002: 39
أثرها ايجابي مع الالتزام التنظيمي	المسؤولية المجتمعية	- Turker, 2009:190
أثرها ايجابي مع الالتزام التنظيمي	وضوح الأدوار في المؤسسة	جودة واليافي، 2006: 111
- أثرها سلبي مع الالتزام التنظيمي	توفر بديل اخر للعمل أمام الموظف	- Granet & Rosso, 2008:916 - Meyer et, al.,2002:40
- أثرها ايجابي مع الالتزام التنظيمي	مقدار تبني المنظمة لبرنامج ادارة التنوع	- Mogashi & Change,2009 :34

المصدر: علي محمد احمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار
الايام للنشر والتوزيع، 2014، ص 57

المبحث الثالث: العوامل المساعدة في بناء الالتزام التنظيمي ومراحله وطرق قياسه

لقد تناولنا في هذا المبحث مراحل الالتزام التنظيمي والعوامل المساعدة في تكوينه و كذلك تناولنا طرق قياس عملية الالتزام التنظيمي.

المطلب الاول: مراحل الالتزام التنظيمي

رغم اختلاف الباحثين في عدد وتقسيم المراحل التي تشكل عبرها الالتزام التنظيمي وتطويعه الى انهم جميعا متفقون تبدا منذ التحاق الفرد بالمنظمة ويتعزز من خلال العمل والانجاز المتواصل وصولا إلى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي، فيما يلي شرح لاهم هذه المراحل:

حسب راي بعض الباحثين يمر الالتزام التنظيمي بثلاث مراحل اساسية وهي¹:

- مرحلة الالتزام: حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنيا على فوائد التي يحصل عليها منها وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة
 - مرحلة التطابق: بين الفرد والمنظمة، حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل في المنظمة فهو يشعر بالفخر والاعتزاز بانتمائها لها.
 - مرحلة التبني: أي قبول الفرد لأهداف وقيم المنظمة كما ولو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.
- كما يرى باحثون آخرون أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية وهي²:
- مرحلة التجربة: وهي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد ويكون الفرد خلالها خاضعاً لتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهات مع اتجاهات المنظمة، وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.
 - مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه لإنجاز ويتبلور في ذهنه الولاء للعمل في المنظمة.
 - الثقة بالمنظمة: هي المرحلة التي تبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث يزداد ولائه وتزيد علاقته بالمنظمة وينتقل بعدها إلى مرحلة النضج.

¹ هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، LMD، جامعة محمد خيضر، تبسة، ص134.

² محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سابق، ص34.

المطلب الثاني: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

تعتبر دراسات روبرت "مرش و مناري" من الدراسات المتميزة التي أشارت إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

- السياسات: ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الافراد العاملين في المنظمة، فعذا اشبعت هذه الحاجات فإن ذلك يترتب عليه نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة المنظمة للفرد لإشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضى والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام او الولاء.¹
- وضع الأهداف: تساعد وضع الاهداف الموظفين على زيادة الالتزام التنظيمي لديهم وكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة زادت عملية إدراك وفهم الموظفين للمهام المنوطة بهم، والمعايير المقررة لها.²
- مشاركة العاملين: تساعد المشاركة من قبل الافراد والموظفين في اتخاذ القرارات وتحديد الاهداف التنظيمية واستراتيجيات المنظمة بصورة إجابيه على تحقيق أهداف التنظيم وذلك بإتاحة الفرص لهم بالمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم وتحمل المسؤولية وإيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء في البيئة العامة، حيث أن المشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الاهداف التنظيمية هي نقطة البداية المنطقية لأي نشاط تنظيمي.³
- المناخ التنظيمي: يقصد بالمناخ التنظيمي مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة التي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها الموظفون ويدركونها وتتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وسلوكهم أو من المفترض أن المنظمات والموظفين على حد سوى يسعون إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لكلي الطرفين لأنه في حالت كانت البيئة التنظيمية سيئة ولامبالية وغير حيوية وذات طابع متسلط ومثبط لمعنويات الموظفين فإنها تساعد على تسرب موظفي ولا تنمي فيهم الالتزام التنظيمي.⁴
- الحوافز المناسبة: إن توفر الانظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضى الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والانتاج وتقليل التكاليف.⁵
- العمل على بناء ثقافة المؤسسة: إن الاهتمام بإشباع حاجات الموظفين والنظر اليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام

¹ عاشوري ابتسام، مرجع سابق، ص58.

² محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سابق، ص35.

³ نفس المرجع، ص35

⁴ نفس المرجع، ص35

⁵ عاشوري ابتسام، مرجع سابق، ص59.

المتبادل بين الإدارة والافراد الموظفين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، فيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة والالتزام لها.¹

- نمط القيادة: إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الافراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، وتحقيق درجة عالية من الرضى الوظيفي للموظفين وشعورهم بعدالة الأجور والحوافز ومزيا العمل والامن الوظيفي فالقائد الناجح هو من يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد²

- المكانة الاجتماعية: ويقصد ببيها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعوره نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضا حسب مرتبتهم بترتيب هرمي معين تتحد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى الموظفون، لبذل قصارى جهودهم للحفاظ على مكانتهم وتنميتها، وللمكانة الاجتماعية اسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وانماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأجور والاقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.³

- الرضى الوظيفي: ويقصد بالرضى الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضى الوظيفي من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها ان تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضى الوظيفي لديه، وزيادة درجة الرضى الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.⁴

¹ نفس المرجع، ص 59

² محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سابق، ص 36.

³ عاشوري ابتسام، مرجع سابق، ص 60.

⁴ نفس المرجع، ص 60

المطلب الثالث: طرق قياس عملية الالتزام التنظيمي

إن عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة واعية وهادفة تجني المنظمة أو العاملين من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد¹:

- يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الاداء الوظيفي.
- معرفة الادارة للمشاعر والاحاسيس والاحتياجات عن طريق قياس الالتزام، الذي يدخل في تركيب ابعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الامور التي لها علاقة بالموظفين والتنظيم على حد سواء.
- يعتبر أداة تشخيصية لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- يعود بالنفع على الموظفين والمنظمة حيث يتولد شعور لدى الموظفين باهتمام الادارة بهم، مما ينعكس ايجابا على ادائهم ومن ثم على فعالية المنظمة.

وتستخدم الكثير من المنظمات اساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي للموظفين فيها. حيث تصنف وسائل قياس الالتزام التنظيمي كما يلي²:

- المقاييس الموضوعية: وهي من الطرق البسيط ولشائعة الاستخدام بحيث يحل عددا من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للموظفين و هي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل: رغبة الفرد في البقاء في المنظمة، مستوى اداء الموظفين، الغيابات عن العمل، دوران العمل، تعطل الات، كثرة الحوادث في العمل.
 - وتعتبر هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين اسباب او المشكلات او علاجها.
 - المقاييس الذاتية: هذا النوع من المقاييس يقيس التزام الموظفين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن اسئلة توجه للأفراد الموظفين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي، ويعد هذا النوع الاكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام سلبا او ايجابا وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي قائمة الاستبانة عن طريق اسلوبين:
- ✓ إما ان يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم ومدى حبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

¹ هدى درنوني، مرجع سابق، ص 142

² نفس المرجع، ص 143

✓ ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الالتزام الفردي، بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة، وتنظم هذه الاسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الافراد المبحوثين ومن خلال الاجابات يحدد مستوى التزام الفرد

كما طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام وتحليله، عددا من المقاييس بهدف رصد حركة التزام الفرد بالمنظمة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها والجدول (*-*) يبين المقاييس المستخدمة في عدة دراسات حديثة :

الجدول:(2-5) : مقاييس الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين

أداة القياس	الباحث
Organizational Commitment Questionnaire developed by Meyer, Allen and Smith, 1993	D'Netto & Sohal, 2009
Organizational Commitment Questionnaire developed by Meyer et al., 1993	Al-Hussami,2008
Organizational Commitment Questionnaire developed by Allen & Meyer scale, 1990.	Chew & Wong,2008
Organizational Commitment Questionnaire developed by Meyer et al., 1993	Fu et, al.,2009
Organizational Commitment Questionnaire developed by Porter et, al.,1974.	Kumar et, al., 2009
Organizational Commitment Questionnaire developed by Mowday et al., 1979.	Kumar & Giri, 2009
Organizational Commitment Questionnaire developed by Meyer, et al., 1993	Sharma et, al., 2009
Organizational Commitment Questionnaire Porter,Mowday & Boulian:1974. developed by	Tay ,2009
Organizational Commitment Questionnaire developed by Mowday et al., 1979	Turker, 2009

المصدر: علي محمد احمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الايام للنشر والتوزيع، 2014، ص 59.

نلاحظ تعدد مقاييس الخاصة بالالتزام التنظيمي ومع ذلك فان هناك الكثير من الجوانب المشتركة بين تلك المقاييس، وفي هذه الدراسة تم استخدام المقاييس الذاتية

خلاصة الفصل الثاني

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام التنظيمي ، حيث أن هذا الأخير هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات ، الذي يعبر عن علاقات تبادلية ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمة التي يعمل بها، تتميز هذه العلاقات التبادلية بأنها:

- تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة التي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا.
- ترفع مستويات الشعور بالواجب تجاه المنظمة التي التزم بها.

الفصل الثالث

دراسة حالة

أستاذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قالمة-

تمهد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري للموضوع وتأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي استقطاب ما تم الوصول إليه نظريا على ما هو موجود في الواقع، ومن ثم إبراز الفجوة بينها ومحاولة معالجتها لذلك قمنا بإجراء استبيان حول تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي والذي وزع على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قالمة - من أجل الوقوف على مدى تطبيق كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قالمة - للتسويق الداخلي، وأثره على الالتزام التنظيمي حيث قمنا بالتعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قالمة - .

ولمعرفة الأثر بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي في هذه الكلية تم الاعتماد على طريقة الاستبيان للحصول على مختلف المعلومات التي تخص الاساتذة لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات كما أنه ملائم لمعرفة ودراسة التسويق الداخلي للالتزام التنظيمي

المبحث الأول: التسويق الداخلي في الكلية

تعتبر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قالمة - من الكليات التي تخرج مئات من الطلبة حاملي شهادات لسانس أو ماستر أو دكتوراه، لذا خصصنا لهذا المبحث الذي سيتناول التعريف بالكلية وتطبيق التسويق الداخلي فيها.

المطلب الأول: التعريف بالكلية

بدأت كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير في شكل معهد المحاسبة و الضرائب عام 1991/1990، وتحولت المعاهد الوطنية الموجودة بقالمة إلى المركز الجامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 299/92 المؤرخ في 1992/07/07 والذي أستقبل في ذلك الموسم 114 طالبا يؤطّروهم 07أستاذة دائمين.

أولاً: نشأة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير:

تعود نشأة الكلية إلى المرسوم التنفيذي رقم 01-273 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المعدل و المتمم. المتضمن إنشاء جامعة قالمة و كلياتها الثلاثة، تتكون كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير من جذع مشترك، و ثلاثة أقسام هي قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير و قسم العلوم التجارية، بالكلية 1996 طالب يؤطّروهم 121 أستاذ دائم و 39 أستاذ متعاقد و 2 أستاذ مشارك و 88 موظف وعمال متعاقدين .

توفر الكلية تكويناً متميزاً في مختلف تخصصات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ حيث بلغ عددها 18 تخصصاً، موزعة على الدراسات في الليسانس، الماستر والدكتوراه.

ثانياً: تعريف الكلية:

عرفت المادة 22 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004 المتضمن التنظيم الإداري للجامعة و الكلية و المعهد، الكلية على أنها وحدة للتعليم و البحث بالجامعة في ميدان العلم و المعرفة ، و هي متعددة التخصصات و يمكن إنشاؤها عند الاقتضاء على أساس تخصص غالب.

ثالثاً: المهام الأساسية للكلية:

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يأتي¹ :

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث؛

¹ <http://fsecg.univ-guelma.dz/>

- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- المشاركة في التكوين المتواصل.

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها؛
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية؛
- تميم نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني؛
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

رابعاً: عدد الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

1. توزيع أساتذة كلية حسب الجنس:

الجدول رقم (3-1): توزيع أساتذة كلية حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة%
ذكر	69	61.06%
انثى	44	38.94%
المجموع	113	100%

المصدر: من مصلحة المستخدمين في الكلية

من الجدول رقم (3-1): نلاحظ ان (61.06%) من على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945 - قلمة - حسب الجنس كانوا من الذكور، بينما (38.94%) كانوا من الإناث.

2. توزيع أساتذة الكلية حسب الرتبة

الجدول رقم (3-2): توزيع أساتذة الكلية حسب الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة %
أستاذ مساعد صنف ب	0	%0
أستاذ مساعد صنف أ	38	%33.63
أستاذ محاضر صنف ب	40	%35.40
أستاذ محاضر صنف أ	29	%25.66
أستاذ تعليم عالي	6	%5.31
المجموع	43	%100

المصدر: من مصلحة المستخدمين في الكلية

نلاحظ ان 35.40% من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945- قلمة- كانون من الرتبة "أستاذ محاضر صنف ب"

المطلب الثاني: تطبيق التسويق الداخلي في الكلية

اولا: التدريب

طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 14-196 مؤرخ في 6 يوليو 2014 يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما يوجد ثلاث أشكال من التدريب:¹

- تدريب تحسين المستوى؛
- الإقامة العلمية قصيرة المدة ذات مستوى عال؛
- مشاركة في التظاهرات العلمية.

ثانيا: الأجور والحوافز

نوضح في الملحق رقم(1): الذي يبين أمثلة عن كيفية وضع الرواتب وتحديد المبلغ الصافي للدفع، ومن خلال الجدول رقم (3-3) نلاحظ أن أجور الاساتذة تضم العديد من العناصر:

¹ دفتر تحسين المستوى الخاص بالأساتذة

جدول رقم (3-3): عناصر الأجر بالنسبة لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945 - قلمة -

عناصر الأجر
الاجر الاساسي
تعويض الخبرة المهنية
الزيادة الاستدلالية لمنصب علي
علاوة التأطير
التعويض عن الوثائق
المنحة البيداغوجية
تعويض التأهيل العلمي
التعويض النوعي عن المنصب
منحة التعويض عن السكن
المنح العائلية
المبلغ الإجمالي الصافي
ض. الاجتماعي
ض.د. الاجمالي
المبلغ الصافي للدفع

المصدر: معلومات من مصلحة المحاسبة بالكلية

ثالثا: التمكين: بعد مقابلتنا لعميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945 - قلمة - واطلاعنا على موقع الكلية وجدنا أن الاساتذة ممكنين وفق لما يخوله القانون لهم.

رابعا: ثقافة الخدمة:

ثقافة الخدمة وهي مجموعة من المفاهيم العامة التي يتبناها يشترك فيها أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945 - قلمة - وبذلك فإن ثقافة الخدمة تشير إلى أنواع المعتقدات والقيم والطرائق التي تعلمها اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945 - قلمة - بالتجزئة والتي طورت خلال دورة حياة هذه الخدمة وتاريخها.

خامسا: الاتصال الداخلي

يتم الاتصال داخل كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945 - قلمة - للأساتذة من خلال:

- التقرب من أمانة القسم؛
- التواصل عبر الهاتف الشخصي أو هاتف الكلية؛
- التواصل عبر الأيميل الشخصي أو ايميل الكلية؛
- التواصل عبر بطاقات الدعوة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

يستعرض هذا المبحث تحليل البيانات واختبار فرضيات، والاجابة على أسئلة الدراسة للتعرف على أبرز نتائج الاستبانة والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، باستخدام الأساليب الاحصائية الوصفية والاستدلالية لتحليل البيانات والتوصل لنتائجها ومن ثم مناقشتها والتعليق عليها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

تمت مراجعة الاستبيانات والتأكد من صحتها وصلاحيها للتحليل الاحصائي ثم تم تفرغها في الحاسب الآلي من اجل معالجتها.

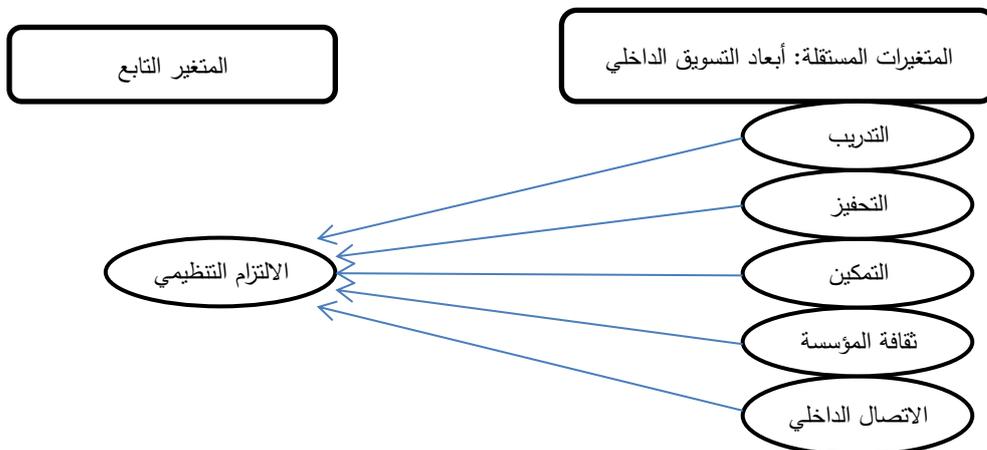
وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة بدء بالتحليل الوصفي المتمثل في التكرارات والنسب المئوية التي تظهر في شكل جداول بسيطة لوصف عينة الدراسة، واستخراج الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية.

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي IBM SPSS V25 وهي نسخة متوفرة باللغة الفرنسية والانجليزية وبإمكان هذا البرنامج إجراء مختلف المعالجات الاحصائية.

ثانياً: نموذج الدراسة:

يعبر نموذج الدراسة المقترح عن المتغيرات المستقلة المتمثلة في إجراءات التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة المؤسسة، الاتصال الداخلي) المطبقة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قلمة والمتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي لدى أساتذة الكلية كما هو موضح في الشكل:

شكل.رقم(3-1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطلبة

ثالثا: مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قلمة. ولقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة غير احتمالية لاعتقاده أنها تتناسب وموضوع الدراسة وأيضا مع ظروفه من حيث القدرة والوقت المتاح، حيث تكونت هذه العينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قلمة فقد تم توزيع 62 استمارة استرجعت منها 59 واستبعاد أربعة لعدم صالحيتها للتحليل.

رابعاً: أداة الدراسة

بغية الحصول على المعلومات والتأكد من فرضيات البحث، تم الاعتماد على استبيان يمكن الاطلاع عليه في الملحق رقم (01) تم إعداده وتوزيعه على عينة الدراسة ، وقد تناول الاستبيان متغيرات الدراسة وفق ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

المحور الثاني: ويضم العبارات 1-23 والتي تكشف عن توجه أفراد عينة الدراسة تجاه إجراءات التسويق الداخلي الخمسة: التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة، الاتصال الداخلي. وقد وزعت هذه العبارات كما يلي:

العبارات من 1-6 تشير الى بعد التدريب؛

العبارات من 7-12 تشير الى بعد التحفيز؛

العبارات من 12-15 تشير الى بعد التمكين؛

العبارات من 15-19 تشير الى بعد ثقافة الخدمة؛

العبارات من 19-23 تشير الى بعد الاتصال الداخلي.

المحور الثالث: وتشمل العبارات من (24-40) والتي تخص متغير الالتزام التنظيمي.

وتمثل عبارات الاستبيان إجابات مسبقة تخضع لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) وفق الأوزان التالية: غير موافق تماماً=1، غير موافق=2، محايد=3، موافق=4، موافق تماماً=5.

1. أدوات التحليل الإحصائي:

بالنظر الى حجم العينة المتكونة من 113 فرد فان بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك وفقاً لنظرية الحد المركزية (Central) Limit Theory والتي تنص على أنه عندما يكون حجم العينة أكبر من 30 فان بيانات هذه العينة تتبع التوزيع الطبيعي وعليه فانه تم استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية في هذه المذكرة كما يلي:

- تحليل الثبات (Reliability) بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات فقرات الاستبيان؛

- مقاييس الاحصاء الوصفي ليتم وصف خصائص العينة المدروسة وكذا تحديد مستوى توجه الأفراد نحو عبارات متغيرات الدراسة وذلك باستخدام: التكرارات والنسب المؤوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛

- معامل الارتباط R ومعامل التحديد المعدل R²؛

- توظيف تحليل الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (stepwise).

2. صدق وثبات أداة القياس

بهدف التحقق من الصدق الظاهري لأداة القياس تم عرض استمارة الاستبيان على عدد من الأساتذة في جامعة 08 ماي 45 قالمة من أجل تحكيمها، حيث تم تعديلها بناء على مقترحاتهم. أما فيما يخص الثبات فقد تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronobach Alpha)، حيث بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان 91.7% وهي نتيجة ذات دلالة إحصائية عالية تشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة ثبات عالية وتفي بأغراض الدراسة.

جدول (3-4): معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
التدريب	6	81.7%
الاجور والحوافز	6	74.3%
التمكين	3	74.7%
ثقافة المؤسسة	4	80.4%
الاتصال الداخلي	5	66%
الالتزام التنظيمي	17	88.8%
إجمالي المتغيرات	40	91.7%

المصدر: من إعداد الطلبة على ضوء نتائج الاستبيان

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

أولاً: وصف عينة الدراسة

الجدول التالية تبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

1. الجنس

يتبين من الجدول رقم (3-5) ان (63.6%) من عينة الدراسة من جنس الذكور بينما (36.4%) من عينة الدراسة من جنس الاناث وهو مع ما يتفق تقريبا مع ما ذكرته سابقا اي ان نسبة ان (61.06%) من على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة 08 ماي 1945 - قالمة - حسب الجنس كانوا من الذكور، بينما (38.94%) كانوا من الإناث.

جدول (3-5): يوضح توزيع الافراد حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة%
ذكر	35	63.6%
انثى	20	36.4%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

2. العمر

يتضح من الجدول رقم (3-6) ان ما نسبته (67.3%) من فئة الشباب والذين تقل اعمارهم عن أربعين عاما ويعزى هذا الى ان كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التي تعتبر حديثة النشأة وكذلك أن هذه النسبة طبيعية لان المجتمع الجزائري مجتمع شباب وهذا ما نراه بشكل اوضح في الجدول.

جدول (3-6): يوضح توزيع الافراد حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	3	5.5%
30 - أقل من 40 سنة	34	61.8%
40 - أقل من 50 سنة	13	23.6%
50 سنة فأكثر	5	9.1%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

3. المؤهل العلمي

يتضح من جدول (3-7) أن ما نسبته (65.5%) من عينة هم من حملة شهادة دكتوراه علمية، ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة الوظيفة التي تتطلب درجة علمية عالية.

جدول (3-7): يوضح توزيع الافراد حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ماستر	2	%3.6
ماجستير	10	%18.2
دكتوراه علمية	36	%65.5
دكتوراه دولة	7	%12.7
المجموع	55	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

4. عدد سنوات الخبرة

يبين جدول رقم (3-8) توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة ويلاحظ من الجدول أن ما نسبته (60%) من عينة الدراسة هم من ذوي الخبرة الاكثر من 10سنوات، ويعزو الباحث ذلك إلى ان الاساتذة لا يقومون بتغيير وضائف وتمسكهم بوظائفهم .

جدول (3-8): يوضح توزيع الافراد حسب عدد سنوات الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	7	%12,7
من 5-10 سنوات	15	%27,3
من 10-15 سنة	27	%49,1
أكثر من 20 سنة	6	%10,9
المجموع	55	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

5. الرتبة

يبين جدول رقم (3-9) توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة ويلاحظ من الجدول أن ما النسبة الأكبر هي (43.6%) من عينة الدراسة هم من استاذ محاضر صنف أ ، ويعزو الباحث ذلك إلى خبرة الاساتذة حيث ان الخبرة عامل مهم في الترقية

جدول (3-9): يوضح توزيع الافراد حسب الرتبة

الرتبة	التكرار	النسبة
استاذ مساعد صنف أ	8	14,5%
أستاذ محاضر صنف ب	21	38,2%
استاذ محاضر صنف أ	24	43,6%
أستاذ تعليم عالي	2	3,6%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

ثانيا: عرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابة مفردات عينة الدراسة:

1. عرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابة مفردات عينة الدراسة:

تم تحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة حسب مقياس ليكرت الخماسي

كما يلي:

درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا
المتوسط المرجح	من 1 الى 1.79	من 1.8 الى 2.59	من 2.6 الى 3.39	من 3.4 الى 4.19	من 4.2 الى 5

1.1. المتغير المستقل أبعاد التسويق الداخلي

الجدول رقم (3-10): درجة موافقة عينة الدراسة للعبارة الخاصة بمحاور التسويق الداخلي

المحاور	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
التدريب	1. تهتم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية لأساتذة	2,89	1,031	متوسطة
	2. الاستفادة من البرامج التدريبية يخضع لشروط ومعايير عادلة	2,85	1,113	متوسطة
	3. تقوم الجامعة بتوفير الموارد الكافية من أجل تدريب الأساتذة	2,65	0,927	متوسطة
	4. يتناسب التدريب الذي تمنحه الجامعة مع المواضيع الحديثة	2,76	0,981	متوسطة
	5. تقيس الجامعة درجة استفادة الأساتذة من دورات تدريبية	2,47	0,879	منخفضة
	6. زاد التدريب من مستوى معارفي ومهاراتي	3,22	0,975	متوسطة
	جميع الفقرات	2,81	0,71	متوسطة
الأجور والحوافز	7. أحصل على راتب يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	2,95	1,061	متوسطة
	8. تعتبر المرتبات داخل الجامعة عالية مقارنة بالمنظمات الأخرى	2,75	1,040	متوسطة
	9. تقوم إدارة الجامعة بتقديري بحوافز معنوية مثل شهادات التقدير	2,29	,875	منخفضة
	10. تتناسب المكافآت والحوافز مع متطلبات المعيشة الحالية	2,16	,834	منخفضة
	11. يتميز نظام الحوافز والمكافآت المعمول به داخل الجامعة بالعدالة والشفافية.	2,35	,966	منخفضة
	12. يشجع نظام الحوافز والمكافآت المعمول به الاساتذة لبذل جهد متميز.	2,29	,916	منخفضة
	جميع الفقرات	2,46	0,63	منخفضة
التمكين	13. تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات الأساتذة.	2,82	0,905	متوسطة
	14. تمنحني الجامعة السلطة الكافية لاتخاذ القرارات التي تخص عملي .	3,00	1,089	متوسطة
	15. تتيح الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات	3,04	0,981	متوسطة
	جميع الفقرات	2,95	0,81	متوسطة
ثقافة الخدمة	16. تدرك الإدارة الدور المهم للأساتذة في تحقيق جودة الخدمة التعليمية	3,25	1,109	متوسطة

الفصل الثالث: دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قلمة -

متوسطة	0,996	2,84	17. هناك تعاون بين الإدارة والأساتذة في وضع الخطط والأهداف	
متوسطة	0,994	2,78	18. تولي الإدارة اهتماما بالغا بالعلاقات التفاعلية بين الأساتذة والطلبة	
متوسطة	1,063	2,62	19. تسود روح العمل الجماعي بالجامعة	
متوسطة	0,83	2,87	جميع الفقرات	
متوسطة	,970	3,05	20. توفر الإدارة المعلومات اللازمة لأستاذة للقيام بالمهام الموكلة اليه	الاتصال الداخلي
متوسطة	1,002	2,82	21. أحصل دائما بسهولة على المعلومات التي احتاجها من الإدارة	
متوسطة	0,945	2,82	22. تقوم إدارة الجامعة بتزويدي بالمعلومات بشكل دقيق وصحيح	
عالية جدا	0,900	3,51	23. تعتبر قنوات الاتصال الغير رسمية (الزملاء) مصدرا للمعلومات التي اعتمد عليها في أداء مهامي	
متوسطة	0,66	3,05	جميع الفقرات	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول رقم (3-10) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات التسويق الداخلي ودرجة متوسطاتها حيث نلاحظ ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي للتدريب (2,80) وهو ذو درجة متوسطة وما يمكن ملاحظته هو أن جل متوسطات عبارات هذا العنصر كانت ذات درجة متوسطة ، وعليه يمكن القول أن التدريب المطبقة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قلمة مقبولة نوعا ما.

- بلغ المتوسط الحسابي للأجور والحوافز (2,46) وهو ذو درجة منخفضة وكانت متوسطات عباراته بين الدرجة المنخفضة والمتوسطة مما يدل على عدم رضى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قلمة عن الاجور والحوافز التي يتلقونها.

- بلغ المتوسط الحسابي للتمكين (2,95) وهو ذو درجة متوسطة وكانت متوسطات عباراته الدرجة المتوسطة وهذا يعني أن أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قلمة راضين بدرجة متوسطة عن التمكين الذي لديهم.

- بلغ المتوسط الحسابي ثقافة الخدمة (2,87) وهو ذو درجة متوسطة، حيث نلاحظ أن جميع متوسطات عبارات هذا العنصر كانت ذات درجة متوسطة ، وعليه يمكن القول أن أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قلمة لديهم ثقافة خدمة متوسطة .

- بلغ المتوسط الحسابي الاتصال الداخلي (3,05) وهو ذو درجة متوسطة وهذا يعني أنه أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قلمة راضين على الاتصال الداخلي في الكلية بدرجة متوسطة. حيث نجد أن أعلى متوسط حسابي كان لعبارات الاتصال الداخلي ثم بعدها للتمكين وبعدها ثقافة الخدمة وبعدها التدريب بدرجة متوسطة أما الأجور والحوافز فكانت ذات درجة منخفضة.

2.1. المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (3-11): درجة موافقة عينة الدراسة للعبارة الخاصة بمحاور الالتزام التنظيمي

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يسرني تكريس حياتي المهنية لخدمة هذه الجامعة	3,73	1,008	عالية
2	يسرني الحديث عن هذه الجامعة مع الأفراد الذين لا تربطهم صلة بها.	3,44	0,918	عالية
3	يربطني شعور عاطفي بهذه الجامعة دفعني للانتماء إليها.	3,31	1,034	متوسطة
4	أشعر بالفخر كوني طرفا من هذه الجامعة.	3,51	0,979	عالية
5	سيكون من الخسارة ترك العمل في هذه الجامعة.	3,53	1,069	عالية
6	أرى أن فرص الحصول على وظائف بديلة ستكون قليلة في حال قررت ترك هذه الجامعة.	3,56	0,996	عالية
7	جملة المزايا التي توفرها في هذه الجامعة مقارنة بباقي الجامعات هو ما يدفعني للبقاء فيها.	3,07	0,9	متوسطة
8	أرى أنه من غير الأخلاقي ترك العمل في هذه الجامعة والانتقال للعمل في جامعة أخرى.	2,95	0,931	متوسطة
9	أشعر وبجدية بأن مشاكل الجامعة جزء من مشاكل الشخصية.	3,2	0,951	متوسطة
10	أشعر بأن الجامعة تستحق إخلاصي وولائي لها.	3,38	1,045	متوسطة
11	أشعر بوجود جو أسري في هذه الجامعة	3,02	0,913	متوسطة
12	أرى أنه من الأفضل بقائي في هذه الجامعة	3,29	0,956	متوسطة
13	أشعر بأنني مرتبط نفسيا بالعمل في الجامعة.	3,35	1,022	متوسطة
14	أعتقد أنه من السهل أن أرتبط بجامعة أخرى تماما كما أنا مرتبط بجامعتي الحالية.	3,22	1,031	متوسطة
15	تعني لي هذه الجامعة قدرا كبيرا من المعاني الشخصية	3,27	0,99	متوسطة
16	ستتأثر جوانب كثيرة سلبا في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في الجامعة.	3,33	1,055	متوسطة
17	أشعر بالرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه الجامعة التي أعمل بها.	3,29	1,149	متوسطة
	جميع الفقرات	3,3273	0,6002	متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج الspss

يبين الجدول (3-11): المتوسطات الحسابية للانحرافات المعيارية لعبارات الالتزام التنظيمي ودرجات متوسطاتها، نلاحظ ان المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي قد بلغ (3,33) وهو ذو درجة متوسطة وكانت متوسطات عباراته بين الدرجة المتوسطة و العالية.

المطلب الثالث: نتائج التحليل الاحصائي لاختبار الفرضيات

أولاً: الارتباط الخطي

جدول رقم (3-12): الارتباط الخطي

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,402 ^a	,162	,146	,55473
a. Prédicteurs : (Constante), الحوافز				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

يلاحظ وجود ارتباط ضعيف بين أبعاد التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قلمة بالنسبة لأساتذة، حيث بلغ معامل الارتباط 0,40، أما معامل التحديد المعدل فقد كانت قيمته 16.2%، وهذا يعني أن 16.2% من التغيرات الحاصلة في أداء عاملين عينة الدراسة تعزى الى بعد أو أكثر من أبعاد التسويق الداخلي، والباقي (83.8%) يرجع الى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

ثانياً: الانحدار الخطي المتعدد المتدرج (stepwise)

جدول رقم (3-13) تحليل التباين

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	3,143	1	3,143	10,214	,002 ^b
	de Student	16,310	53	,308		
	Total	19,453	54			

a. Variable dépendante : الالتزام

b. Prédicteurs : (Constante), الحوافز

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال جدول تحليل التباين أن مستوى دلالة الاختبار تساوي الصفر وهي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 وبالتالي فإننا نرفضها، أي أن النموذج الخطي هو نموذج مقبول

لتمثيل العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأبعاد التسويق الداخلي، وأن هناك واحد على الأقل من معاملات الانحدار يختلف عن الصفر.

ثالثا: معاملات النموذج

جدول رقم (3-14): معاملات النموذج

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	2,384	,305		7,826	,000
	الحوافز	,383	,120	,402	3,196	,002

a. Variable dépendante : الالتزام

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

رابعا: الفرضية (التحفيز):

يشير الجدول أعلاه بأن قيمة t لمتغير التحفيز بلغت 3,196 وبمستوى دلالة sig=0.002 أقل من 0.05 وهذا يعني معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير، وبالتالي فإنه يتم رفض فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للأجور والحوافز على الالتزام التنظيمي، وقبول الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتحفيز على الالتزام التنظيمي حيث يمكن صياغة معادلة الانحدار كما يلي:

$$Y=0.383X + 2.384$$

خامسا: المتغيرات المستبعدة

جدول رقم (3-15) المتغيرات المستبعدة من النموذج

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	التدريب	,216 ^b	1,643	,106	,222	,888
	التمكين	,143 ^b	1,068	,290	,147	,885
	ثقافة	,158 ^b	1,125	,266	,154	,800
	الاتصال	,255 ^b	1,929	,059	,258	,863

a. Variable dépendante : الالتزام

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), الحوافز

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

يشير الجدول أعلاه الى المتغيرات التي تم استبعادها ولم يتم ادراجها في نموذج الانحدار، حيث من خلال النتائج يمكن تأكيد أو نفي الفرضيات التالية:

الفرضية (التدريب):

يشير الجدول أعلاه بأن قيمة t لمتغير التدريب بلغت 1,643 وبمستوى دلالة sig=0.106 أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير، وبالتالي فإنه يتم قبول فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتدريب على الالتزام التنظيمي، ورفض الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتدريب على الالتزام التنظيمي

الفرضية (التمكين):

يشير الجدول أعلاه بأن قيمة t لمتغير التمكين بلغت 1,068 وبمستوى دلالة sig=0.290 أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير، وبالتالي فإنه يتم قبول فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتمكين على الالتزام التنظيمي، ورفض الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للتمكين على الالتزام التنظيمي

الفرضية (ثقافة الخدمة):

يشير الجدول أعلاه بأن قيمة t لمتغير ثقافة الخدمة بلغت 1,125 وبمستوى دلالة sig=0.266 أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير، وبالتالي فإنه يتم قبول فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لثقافة الخدمة على الالتزام التنظيمي، ورفض الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) لثقافة الخدمة على الالتزام التنظيمي

الفرضية (الاتصال الداخلي):

يشير الجدول أعلاه بأن قيمة t لمتغير الاتصال الداخلي بلغت 1,929 وبمستوى دلالة sig=0.059 أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم معنوية معامل الانحدار لهذا المتغير، وبالتالي فإنه يتم قبول فرضية العدم H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي، ورفض الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \geq 0.05$) للاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل الثالث

تمكننا من خلال دراستنا الميدانية من إسقاط الجانب النظري لبحثنا على أرض الواقع واستطعنا إبراز تأثير المزيج التسويقي الداخلي على الالتزام التنظيمي الصحية أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة قالمة - .

حيث وصف شامل لهذه المؤسسة (التعريف، النشأة، المهام، المورد البشري من الاساتذة و المزيج التسويقي الداخلي الخدمي بالكلية)، كما قمنا بإجراءات التحليل والدراسة لنتائج الاستبيان واستخلصنا:

- عدم وجود اثر للتسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

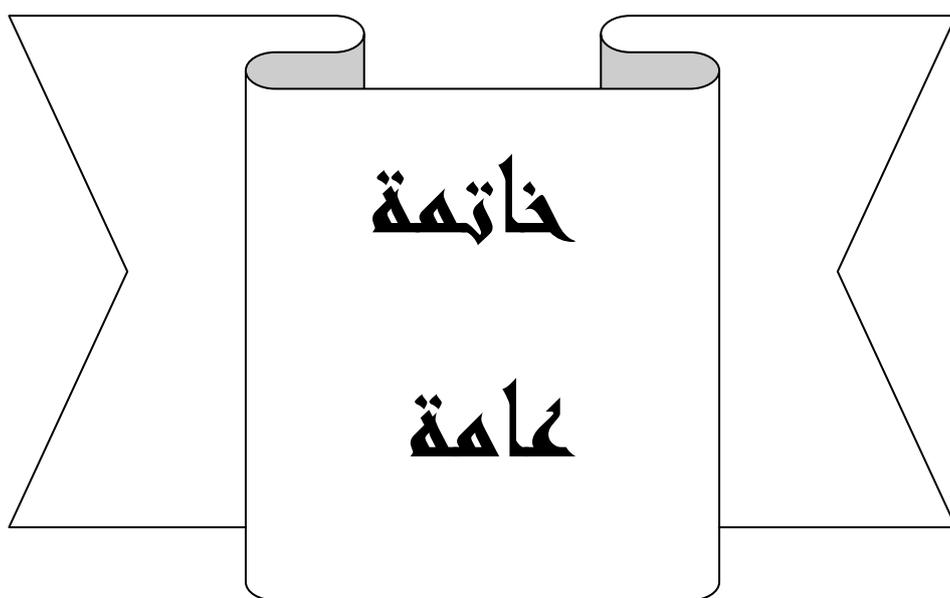
- عدم وجود اثر للتدريب كأحد ابعاد التسويق الداخلي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على الالتزام التنظيمي

- اظهرت النتائج عدم وجود اثر للتمكين على الالتزام التنظيمي

- اظهرت النتائج عدم وجود اثر لثقافة الخدمة .

- وجود اثر للأجور والحوافز على الالتزام التنظيمي ،ذلك ان الادارة تشجع الاساتذة وتقوم بتحفيزهم ماديا ومعنويا وكل هذا ساعد في تحقيقه

- كما اشارة النتائج الى ان الاتصال الداخلي ليس له أي تأثير على الالتزام التنظيمي .



يمكن القول ان التسويق الداخلي نشاط حركي وخلاق وزاخر بالمنافسة الشديدة، وهو كذلك يعتبر فلسفة تسويقية متميزة داخل المؤسسة الخدمية لانه يقوم على تطوير وتحسين الجودة وتحقيق رغبات الزبائن انطلاقا من تحقيق حاجات ورغبات الموظفين فالاهتمام بهذا الاخير يعد اهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ويرجع ذلك لكون الموارد البشرية اهم عناصر الانتاج، فتعمل المؤسسات على الاستفادة من هذه الموارد بأقصى درجة ممكنة من اجل العمل على تطويرها مما ينعكس في النهاية على التزام الموظفين نحو الافضل بحث يحقق الاهداف الشخصية ويضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار والنمو

وفي ضوء ما جاء في هذه الدراسة قمنا بإعطاء نظرة حول تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي من خلال النتائج النظرية التي بررة وجود اثر للتسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي وبعدها قمنا بتطبيق هذا الجانب النظري في الواقع، وكانت دراسة حالة على اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة 08 ماي 1945 قالمه، والتي تم من خلالها جمع البيانات ومعالجتها وتفسير الفرضيات المطروحة وبعد ذلك تم التوصل الى مجموعة النتائج والتوصيات.

النتائج

النتائج النظرية

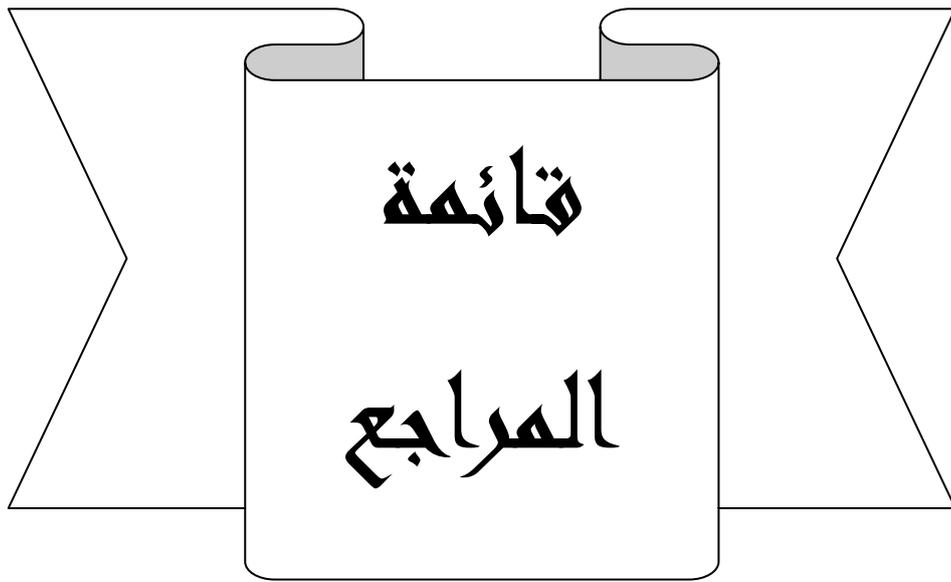
- التطرق الى تعريف التسوق الداخلي وذكر أهميته واهدافه وخصائصه
- ان عملية تبني التسويق الداخلي يوجب على المؤسسة تطبيق كل انعاده المتمثلة في التدريب، الاجور والحوافز، والتمكين، وثقافة الخدمة، والاتصال الداخلي
- ان الالتزام التنظيمي امر واجب تحقيقه في المؤسسات لكي تتمكن من التقدم والمنافسة في السوق
- الالتزام التنظيمي يعتبر ركيزة اقتصادية وخاصة في المؤسسات الخدمية
- يقوم الالتزام التنظيمي على مجموعة م الابعاد والمتمثلة في الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري.
- يساهم التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي .

النتائج التطبيقية

- عدم وجود اثر للتسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- عدم وجود اثر للتدريب كأحد ابعاد التسويق الداخلي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير على الالتزام التنظيمي
- اظهرت النتائج عدم وجود اثر للتمكين على الالتزام التنظيمي
- اظهرت النتائج عدم وجود اثر لتقافة الخدمة .
- وجود اثر لللاجور والحوافز على الالتزام التنظيمي ،ذلك ان الادارة تشجع الاساتذة وتقوم بتحفيظهم ماديا ومعنويا وكل هذا ساعد في تحقيقه
- كما اشارة النتائج الى ان الاتصال الداخلي ليس له أي تاثير على الالتزام التنظيمي .

التوصيات

- ان نجاح التسويق الداخلي يعتمد بالدرجة الاساسية على اداء والتزام الموظفين
- ضرورة الاهتمام بالموظفين وزيادة الدورات التدريبية والتي تساعدهم على رفع مهاراتهم وتطوير سلوكياتهم في التعامل مع الطلبة اثناء تقديم الخدمات لهم
- تخطيط وتنفيذ المكافآت والحوافز سواء المادية او المعنوية للموظفين الذين يحققون الالتزام متميزا في تقديم الخدمة



قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2005.
2. جان مارك لوغال، إدارة الموارد البشرية، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2008.
3. رعد حسن الصرنى، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
4. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، 2011.
5. عادل حرحوش، وآخرون، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي -، ط1، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
6. عادل محمد محمد عبد الرحمن، أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي - دراسة تطبيقية على التأمينات الاجتماعية -، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2013، القاهرة - مصر .
7. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الاسكندرية - مصر - ، 2007.
8. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل لتحسن والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر - 2003.
9. علي محمد احمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الايام للنشر والتوزيع، 2014.
10. فرريد الصحن، مبادئ التسويق، الدار الجامعية، 1993 .
11. فريد كورتل، الهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، عمان، دار كانون المعرفة، 2011.
12. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن - 2011.
13. محمد عبد العظيم ابو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008.
14. محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف ، تسويق الخدمات، ط1، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن -، 2010 .
15. نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
16. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط4، دار وائل للنشر و التوزيع، الاردن.

ثانيا: المذكرات والرسائل الجامعية

1. أميرة محمد رفعت حواس، أثر الإلتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على البنوك التجارية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
2. بوشريط نهاد، زناتة سمية، اثر التسوق الداخلي في اداء العاملين في البنوك التجارية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق بنكي، جامعة قالمة، الجزائر، 2013.
3. بولعراس عبد المؤمن، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ACTEL طوّلقة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، فرع: تسيير المنظمات، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
4. طلعة عزت أبو عودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) وأثره على جودة الخدمة المقدمة- قطاع غزة-، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2014.
5. عاشوري ابتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمي، دراسة ميدانية: بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة* المديرية العامة*، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، فرع: تسيير المنظمات، تخصص: تسيير تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، الجزائر.
6. فاطمة الزهراء نويجي، دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة بالتطبيق على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الايزو 9001، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال والتنظيم، كلية العلوم الاقتصادية والتصرف بتونس، 2011.
7. فراح العربي، أثر العدالة والثقة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي نموذج مقترح: دراسة تطبيقية على المؤسسات الإستشفائية العمومية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه علوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أوبوكر بلقايد، الجزائر، 2017/2018.

8. محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين

في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، قدمت هذه الريالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية- جامعة الازهر - غزة، 2016.

9. هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في

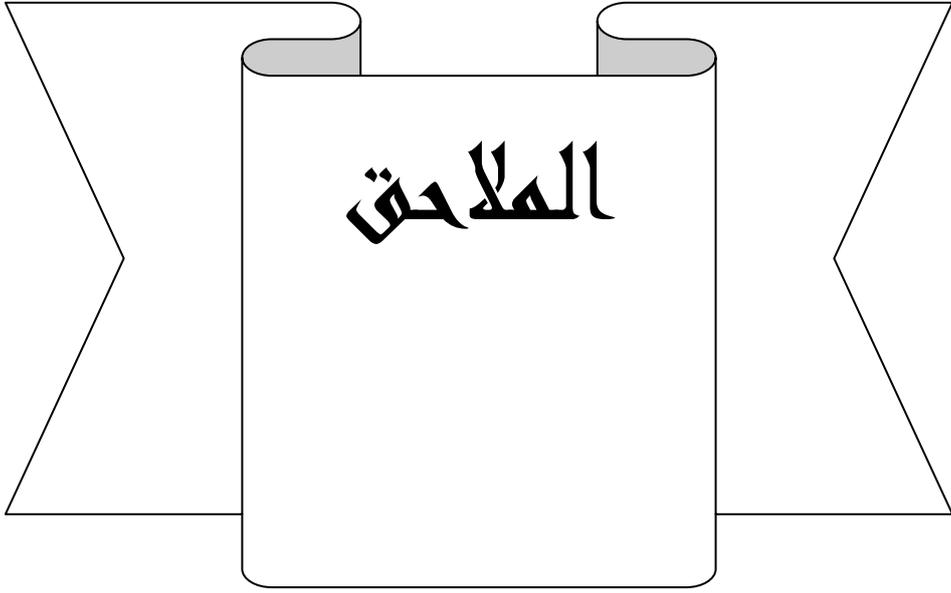
مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث، LMD، جامعة محمد خيضر، تبسة.

10. وهيبه عباسي، اثر التسوق الداخلي على جودة الخدمة البنكية: دراسة حالة بنك

الفلحة والتنمية الريفية" قالمة - سوق أهراس"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، تخصص تسويق بنكي، جامعة قالمة، الجزائر، 2011.

ثالثا: المواقع الالكترونية

1. <http://fsecg.univ-guelma.dz/>



الملحق رقم(1): امثلة عن الأجور الاساتذة حسب رتبته

الإسم:
 اللقب:
 الرتبة: أستاذ مساعد قسم (ب)
 الصنف/القسم: ق.ف.1
 ت.خ. المهنية:
 الوضعية العائلية:م/1
 عدد الأيام: 30
 رقم الضمان الإجتماعي :

المبلغ	عناصر الأجر
41 850,00	الأجر الأساسي
2 115,00	تعويض الخبرة المهنية
0,00	الزيادة الإستدلالية لمنصب عالي
10 991,25	علاوة التأطير
6 000,00	التعويض عن الوثائق
1 674,00	المنحة البيداغوجية
4 396,50	تعويض التأهيل العلمي
35 172,00	التعويض النوعي عن المنصب
0,00	منحة التعويض عن السكن
300,00	المنح العائلية
102 498,75	المبلغ الإجمالي
9 197,89	ض. الإجتماعي
21 400,00	ض.د. الإجمالي
71 900,86	المبلغ الصافي للدفع

الإسم:
اللقب:
الرتبة: أستاذ مساعد قسم (أ)
الصنف/القسم: ق.ف.3
ت.خ. المهنية: 1
الوضعية العائلية: أ/0
عدد الأيام: 30

المبلغ	عناصر الأجر
47 475,00	الأجر الأساسي
7 110,00	تعويض الخبرة المهنية
0,00	الزيادة الاستدلالية لمنصب عالي
16 375,50	علاوة التأطير
8 000,00	التعويض عن الوثائق
5 697,00	المنحة البيداغوجية
8 187,75	تعويض التأهيل العلمي
43 668,00	التعويض النوعي عن المنصب
0,00	منحة التعويض عن السكن
0,00	المنح العائلية
136 513,25	المبلغ الإجمالي
12 286,19	ض. الإجتماعي
30 977,00	ض.د. الإجمالي
93 250,06	المبلغ الصافي للدفع

الإسم:
اللقب:
الرتبة: أستاذ محاضر قسم (ب)
الصنف/القسم: ق.ف.4
ت.خ. المهنية: 2
الوضعية العائلية:م/0
عدد الأيام: 30

المبلغ	عناصر الأجر
50 625,00	الأجر الأساسي
5 085,00	تعويض الخبرة المهنية
0,00	الزيادة الإستدلالية لمنصب عالي
25 069,50	علاوة التأطير
12 000,00	التعويض عن الوثائق
4 050,00	المنحة البيداغوجية
13 927,50	تعويض التأهيل العلمي
44 568,00	التعويض النوعي عن المنصب
0,00	منحة التعويض عن السكن
0,00	المنح العائلية
155 325,00	المبلغ الإجمالي
13 979,25	ض. الإجتماعي
36 969,00	ض.د. الإجمالي
104 376,75	المبلغ الصافي للدفع

الإسم:
اللقب:
الرتبة: أستاذة محاضرة قسم (أ)
الصف/القسم: ق.ف.4
ت.خ. المهنية: 3
الوضعية العائلية: م/0
عدد الأيام: 30

المبلغ	عناصر الأجر
57 600,00	الأجر الأساسي
11 520,00	تعويض الخبرة المهنية
0,00	الزيادة الاستدلالية لمنصب عالي
34 560,00	علاوة التأطير
14 000,00	التعويض عن الوثائق
9 216,00	المنحة البيداغوجية
20 736,00	تعويض التأهيل العلمي
55 296,00	التعويض النوعي عن المنصب
0,00	منحة التعويض عن السكن
0,00	المنح العائلية
202 928,00	المبلغ الإجمالي
18 263,52	ض. الإجتماعي
52 131,00	ض.د. الإجمالي
132 533,48	المبلغ الصافي للدفع

الإسم:
اللقب:
الرتبة: أستاذ تعليم عالي
الصنف/القسم: ق.ف.7
ت.خ. المهنية: 7
الوضعية العائلية: م/3
عدد الايام: 30

المبلغ	عناصر الأجر
66 600,00	الأجر الأساسي
29 970,00	تعويض الخبرة المهنية
0,00	الزيادة الإستدلالية لمنصب عالي
57 942,00	علاوة التاطير
16 000,00	التعويض عن الوثائق
23 976,00	المنحة البيداغوجية
38 628,00	تعويض التأهيل العلمي
77 256,00	التعويض النوعي عن المنصب
0,00	منحة التعويض عن السكن
900,00	المنح العائلية
311 272,00	المبلغ الإجمالي
27 933,48	ض. الإجتماعي
86 350,50	ض.د. الإجمالي
196 988,02	المبلغ الصافي للدفع

الملحق رقم(2): استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

تخصص تسويق الخدمات

استمارة مذكرة تحت عنوان:

"تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي "

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة البحثية بغرض جمع معطيات العلمية حول :

"تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي "

إذ نرجو منكم التجاوب معنا بكل موضوعية عن الأسئلة المطروحة في هذه الاستمارة ونحيطكم علما أن الغرض منها علمي ولا يوظف إلا لخدمة البحث العلمي.

ملاحظة يرجى وضع علامة (*) في الخانات المناسبة

و شكرا على تعاونكم

تحت إشراف الأستاذ :

سامي بلخاري

من إعداد الطالب :

عادل بوعزيز

حسام عثمانية

الدفعة الجامعية 2018 - 2019

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس: ذكر انثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة 30- أقل من 40 سنة 40-50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي

ماجستير دكتوراه علمية دكتوراه دولة ماستر

4. الحالة العائلية

أعزب متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

5. عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات الى 10 سنوات من 10 سنوات إلى 15 سنة أكثر من 20 سنة

6. الرتبة

أستاذ مساعد قسم أ أستاذ محاضر قسم ب أستاذ محاضر قسم أ أستاذ تعليم عالي

الجزء الثاني: يهتم هذا الجزء بقياس كل من التسويق الداخلي، والالتزام التنظيمي

أ. التسويق الداخلي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	التسويق الداخلي	رقم العبارة
					التدريب	
					تهتم الجامعة بتحديد الاحتياجات التدريبية لأساتذة	1
					الاستفادة من البرامج التدريبية يخضع لشروط ومعايير عادلة	2
					تقوم الجامعة بتوفير الموارد الكافية من أجل تدريب الأساتذة	3
					يتناسب التدريب الذي تمنحه الجامعة مع المواضيع الحديثة	4
					تقيس الجامعة درجة استفادة الأساتذة من دورات تدريبية	5
					زاد التدريب من مستوى معارفي ومهاراتي	6
					الأجور والحوافز	
					أحصل على راتب يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به	7
					تعتبر المرتبات داخل الجامعة عالية مقارنة بالمنظمات الأخرى	8
					تقوم إدارة الجامعة بتقديري بحوافز معنوية مثل شهادات التقدير	9
					تتناسب المكافآت والحوافز مع متطلبات المعيشة الحالية	10
					يتميز نظام الحوافز والمكافآت المعمول به داخل الجامعة بالعدالة والشفافية.	11
					يشجع نظام الحوافز والمكافآت المعمول به الاساتذة لبذل جهد متميز.	12
					التمكين	
					تأخذ الإدارة بعين الاعتبار اقتراحات الأساتذة.	13
					تمنحني الجامعة السلطة الكافية لاتخاذ القرارات التي تخص عملي.	14
					تتيح الإدارة إبداء الرأي في حل المشكلات	15

ثقافة الخدمة

					تدرك الإدارة الدور المهم للأساتذة في تحقيق جودة الخدمة التعليمية	16
					هناك تعاون بين الإدارة والأساتذة في وضع الخطط والأهداف	17
					تولي الإدارة اهتماما بالغا بالعلاقات التفاعلية بين الأساتذة والطلبة	18
					تسود روح العمل الجماعي بالجامعة	19
الاتصال الداخلي						
					توفر الإدارة المعلومات اللازمة للأستاذة للقيام بالمهام الموكلة اليه	20
					أحصل دائما بسهولة على المعلومات التي احتاجها من الإدارة	21
					تقوم إدارة الجامعة بتزويدي بالمعلومات بشكل دقيق وصحيح	22
					تعتبر قنوات الاتصال الغير رسمية (الزملاء) مصدرا للمعلومات التي اعتمد عليها في أداء مهامي	23

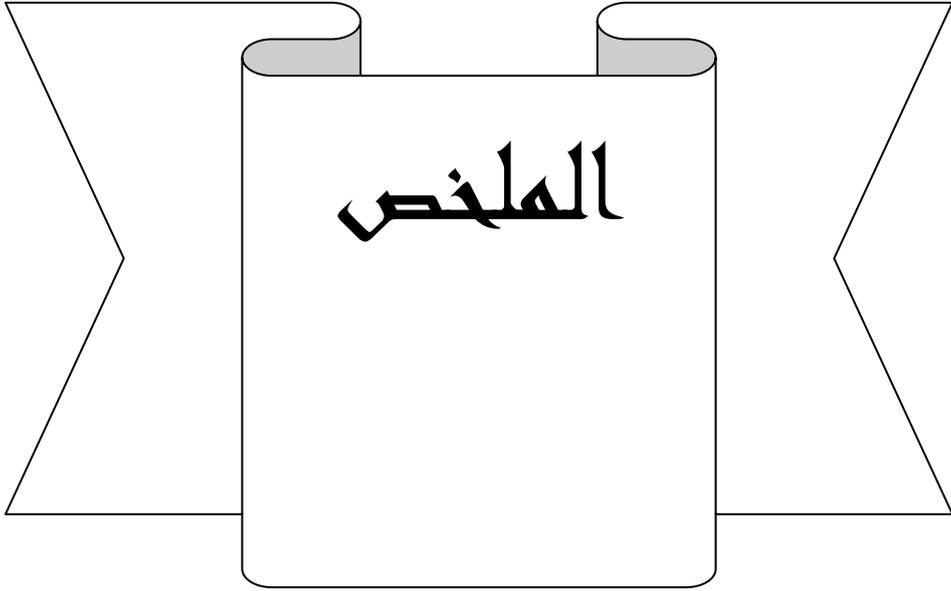
ب. الالتزام التنظيمي

رقم العبارة	الالتزام التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يسرني تكريس حياتي المهنية لخدمة هذه الجامعة					
2	يسرني الحديث عن هذه الجامعة مع الأفراد الذين لا تربطهم صلة بها.					
3	يربطني شعور عاطفي بهذه الجامعة دفعني للانتماء إليها.					
4	أشعر بالفخر كوني طرفا من هذه الجامعة.					
5	سيكون من الخسارة ترك العمل في هذه الجامعة.					
6	أرى أن فرص الحصول على وظائف بديلة ستكون قليلة في حال قررت ترك هذه الجامعة.					

					7	جملة المزايا التي توفرها في هذه الجامعة مقارنة بباقي الجامعات هو ما يدفعني للبقاء فيها.
					8	أرى أنه من غير الأخلاقي ترك العمل في هذه الجامعة والانتقال للعمل في جامعة أخرى.
					9	أشعر وبجدية بأن مشاكل الجامعة جزء من مشاكل الشخصية.
					10	أشعر بأن الجامعة تستحق إخلاصي وولائي لها.
					11	أشعر بوجود جو أسري في هذه الجامعة
					12	أرى أنه من الأفضل بقاءني في هذه الجامعة لتطوير مساري المهني.
					13	أشعر بأنني مرتبط نفسياً بالعمل في الجامعة.
					14	أعتقد أنه من السهل أن أرتبط بجامعة أخرى تماماً كما أنا مرتبط بجامعتي الحالية.
					15	تعني لي هذه الجامعة قدراً كبيراً من المعاني الشخصية
					16	ستتأثر جوانب كثيرة سلباً في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في الجامعة.
					17	أشعر بالرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه الجامعة التي أعمل بها.

الملحق رقم(3): قائمة الأساتذة المحكمين لاستبيان

اسم الأستاذ	
بن أحسن ناصر الدين	1
بهاخشة موسى	2
معايزية عبد الرزاق	3



ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 8ماي 1945 بقالمة، كذلك التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي ، ومن ثم اختبار أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي.

حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة، وعلى الاستبيان كأداة للدراسة، شمل مجتمع الدراسة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 8ماي 1945 بقالمة التي يعمل بها 113 أستاذا وبلغت عينة الدراسة 62، تم استرداد 59 استبيان من العينة واستبعاد أربعة لعدم صالحيتها للتحليل ، بلغت نسبة الاسترداد 88.70%.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية بين الاجور والحوافز و الالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أنظمة الحوافز والأجور المعمول بها في أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة 8ماي 1945 بقالمة و زيادة مشاركة الأساتذة في عملية اتخاذ القرار، و تعزيز كل من الاتصالات الداخلية سواء الرسمية أو غير الرسمية بين الأساتذة و الإدارة.

Abstract

This study aimed to investigate the extent of applying Internal Marketing in Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, University of May 8, 1945, and also to identify the level of organizational commitment of Palestinian Banks in the Gaza Strip employees, and then to determine the relationship between the internal marketing and Organizational Commitment.

The study used the descriptive analytical method, A questionnaire was designed to collect data from the study sample consisting of 113 Professor, the researcher distributed 62 questionnaires and received 59, the response rate is 88.70%.

The results showed that there is a positive correlation between wages, incentives and organizational commitment. The study recommended the necessity of working to strengthen the incentives and wages systems that been used in the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences, University of May 8, 1945 in order to increase the participation of professors in the decision-making process, Whether formal or informal, between professors and Administration.