



جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت عنوان:

أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة " مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - قالمة

تحت إشراف

إعداد الطالبين:

- الدكتورة أسماء زدوري

- هند زمولي

- أحمد عبد الرؤوف بن طراد

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرافان

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك،

ولك الشكر والمنة أن يسرت ووقفت لإتمام هذا العمل،

والصلاة والسلام على سيد الأولين والآخريين وخاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه  
أجمعين.

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

يشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر وجميل العرفان إلى الدكتورة "أسماء زدوري" على توجيهاتها ودعمها ونصحها،  
وجميل معاملتها الأخوية فجزاها الله عنا كل خير ووفقها لما تحب وترضى.

كما أقدم شكري وتقديري لجميع أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذه الدراسة وتقييمها وتثمينها  
فلهم مني جزيل الشكر وعظيم الامتنان والشكر موصول إلى جميع أساتذة قسم علوم التسيير جامعة 8 ماي  
.1945

كما لا يفوتني أن أقدم بالشكر الخالص إلى كل من ساهم برأي أو نصيحة أو مساعدة أو تشجيع صب في  
مصلحة الدراسة.

## إهداء

نشكر الله شكرا جزيلًا وتحمده حمداً به استعينا وعليه توكلنا وإليه برجع الفضل في إتمام عملنا ونسأله التوفيق

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال " وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً" فيهما الله عز وجل

إلى من وضع المولى-سبحانه وتعالى-الجنة تحت قدميها، ووقَّرها في كتابه العزيز وإلى من وضعتني على طريق

الحياة أشكرك على مقدمته لي

أمي الغالية حفظها الله

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير؛ فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي

أبي العزيز أطال الله عمره

إلى مصدر قوتي التي اعتمد عليهم في كل كبيرة وصغيرة

إخوتي بلال وكريم وشيماء

وإلى ابن أخي أيوب

وإلى صديقاتي خولة ونور وخولة وأمال ونسرین وإكرام وزميلي في المذكرة عبد الرؤوف وإلى كل من ساندني

في حياتي وإلى كل عائلتي كريمة وأسأل الله النجاح والتوفيق.

زمولي هند

## إهداء

انتهت الحكاية ورفعت قبعتي مودعاً السنين التي مرت اليوم أنهيت آخر مرحلة في الدراسة وها قد انطوت صفحة من صفحات الحياة تعلمت فيها الكثير وما زلت أتعلم.

وأخيراً بمناسبة تخرجي وبفضل من الله ونعمة منه والحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات.

ها قد تخرجت وفرحة لا تصدق.

بعد سجدة شكر لله أبقي رأسك مرفوعاً يا أبي، وأرني دموع فرحتك يا أمي.

ها قد تخرجت اهدي هذا التخرج إلى روح أختي الحبيبة الطاهرة "هاجر" كم أتمنى من كل قلبي أن تشاهديني اليوم وأنا أرفع قبعة التخرج بكل فخر حاملاً شهادة تخرجي، كم تمنيت أن احتضنك بكل فرحة اليوم، أهدي تخرجي إليك يا أغلى من رحلت عن الدنيا ولم ترحل عن قلبي، رحمك الله يا أغلى من فقدت.

أهدي تخرجي إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد طريق العلم لي، من أضاء أول قنديل في حياتي إلى عتق طفولتي الرائعة دفعي حياتي ومن تحمل كل لحظة ألم مررت بها ولم يتركني إلى السند الذي لا يميل وضلعي الثابت إلى من حماني من عواصف الأقدار وحول حزني إلى فرح من بذل جهد السنين في كرم وصاغ من الأيام سلماً لأرتقي بها درج الحياة، إلى من قدم عمره لي: إليك يا **أبي الغالي "العربي"**.

إلى فيض الحب والحنان والنبض الساكن في عروقي إلى ملاكي الذي تستقبلني وتودعني بدعاء إلى التي سقتني الحب ورسمت لي المستقبل بخطوط من الحب والثقة التي أعطتني شباهاً وروحها حبا وتصميماً ودافعاً لمستقبل أجمل. إلى من جنة الله تحت قدميها: **"أمي الغالية" نادية**.

إلى إخوتي الأعمام الذين يدفعاني دائماً إلى الأمام: **حسام الدين، حمزة وسليمان** حفظكم الله.

إلى زينة الحياة الدنيا وقرّة عين أختي **"إلياس"** حفظك الله يا أغلى الناس على قلبي.

إلى زوجة أخي **"إيمان"** وإلى برعمة المنزل **"أسيل"** حفظها الله.

إلى أختي **"مفيدة"**، وإلى كل الأصدقاء وزملاء الدراسة، وإلى زميلتي في مذكرة التخرج: **"هند زمولي"**.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأهل وإلى كل من ساعدني من بعيد أو قريب وإلى كل من قدم لي يد العون ولو بكلمة طيبة

أحمد عبد الرؤوف بن طراد

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وعرفان
-	الإهداء
IV-II	فهرس محتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أط	المقدمة العامة
41-2	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
9-3	المطلب الأول: نشأة ومفهوم التسويق الداخلي
11-10	المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي
12-11	المطلب الثالث: أنواع التسويق الداخلي
13	المبحث الثاني: أبعاد ومستويات التسويق الداخلي
22-13	المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي
22	المطلب الثاني: مستويات التسويق الداخلي
24-22	المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي
25	المبحث الثالث: أساسيات التسويق الداخلي
25	المطلب الأول: مرتكزات التسويق الداخلي
32-25	المطلب الثاني: إجراءات وتطبيقات التسويق الداخلي
40-32	المطلب الثالث: نماذج وعناصر التسويق الداخلي
41	خلاصة الفصل
60-43	الفصل الثاني: علاقة الإلتزام التنظيمي بالتسويق الداخلي
43	تمهيد الفصل
44	المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي

46-44	المطلب الأول: مدخل حول الالتزام التنظيمي
47-46	المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي
49-48	المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي
49	المبحث الثاني: أساسيات حول الالتزام التنظيمي
51-49	المطلب الأول: مستويات الالتزام التنظيمي
53-51	المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي
57-54	المطلب الثالث: طرق قياس الالتزام التنظيمي
57	المبحث الثالث: الالتزام التنظيمي والتسويق الداخلي
57	المطلب الأول: أثر التدريب على الالتزام التنظيمي
58	المطلب الثاني: أثر التحفيز على الالتزام التنظيمي
59-58	المطلب الثالث: أثر الاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي
59	المطلب الرابع: أثر التوجه نحو الزبون على الالتزام التنظيمي
60	خلاصة الفصل
111-62	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-
62	تمهيد الفصل
63	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (وحدة مطاحن مرمورة)
64-63	المطلب الأول: نشأة مؤسسة مطاحن مرمورة- هيليوبوليس - قائمة
64	المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة مطاحن مرمورة- هيليوبوليس - قائمة
69-65	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن مرمورة - هيليوبوليس - قائمة
69	المبحث الثاني: المنهجية الإجرائية المتبعة في الدراسة
71-69	المطلب الأول: أدوات الدراسة
71	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
71	أولاً: مجتمع الدراسة
71	ثانياً: عينة الدراسة
72	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
72	أولاً: ثبات أداة الدراسة
78-72	ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة



81-78	ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي
81	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية
88-81	المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
95-88	المطلب الثاني: تحليل بيانات المحور الاستبيان
91-88	أولاً: عرض وتحليل نتائج المحور الأول
95-91	ثانياً: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني
-95	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير نتائج
99-95	أولاً: اختبار الفرضيات
104-99	ثانياً: اختبار فروقات متغيرات الدراسة
106-105	خلاصة الفصل
113-108	خاتمة عامة
122-115	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	ملخص



قائمة الجداول والأشكال

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
6-4	أهم محطات التسويق الداخلي في الدراسات السابقة	01
23	أوجه الاختلاف بين التسويق الداخلي والخارجي.	02
53-52	مراحل الالتزام التنظيمي	03
71	طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	04
71	خصائص مجتمع وعينة الدراسة	05
71	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	06
73	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول بعد "التدريب" والدرجة الكلية له	07
74	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني بعد "التحفيز" والدرجة الكلية له	08
75	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث بعد "الاتصال الداخلي" والدرجة الكلية له	09
76-75	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع بعد "التوجه نحو الزبون" والدرجة الكلية له	10
76	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول "الالتزام العاطفي" والدرجة الكلية له	11
77	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني "الالتزام المعياري" والدرجة الكلية له	12
78	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث "الالتزام الاستمراري" والدرجة الكلية له	13
79	نتائج اختبار كولموقوروف سيمرنوف لمؤسسة مطاحن مرمورة - هيليبوبوليس -	14
82	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	15
83	توزيع أفراد العينة حسب السن	16
84	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	17
85	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل	18
86	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	19

87	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة	20
89-88	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة للتدريب	21
89	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة للتحفيز	22
90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة للاتصال الداخلي	23
91	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة التوجه نحو الزبون	24
92	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة الالتزام العاطفي	25
93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة الالتزام المعياري	26
94	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة الالتزام الاستمراري	27
95	المتوسط الحسابي ودرجة الموافقة للمتغير المستقل " التسويق الداخلي "	28
96	نتائج تقدير معلمات النموذج الخطي لمؤسسة مطاحن مرمورة - هيلوبوليس -	29
98	تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخطي المتعدد	30
98	معامل التحديد لنموذج الدراسة	31
100	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول التسويق الداخلي ومتغير الجنس	32
101	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول التسويق الداخلي ومتغير السن	33
101	اختبار شيفيه	34
102	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول التسويق الداخلي ومتغير المؤهل العلمي	35
103	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول التسويق الداخلي ومتغير مستوى الدخل	36
103	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول التسويق الداخلي ومتغير الخبرة	37
104	نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول التسويق الداخلي ومتغير طبيعة الوظيفة	38

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	أنواع التسويق الداخلي	01
20	مفهوم جودة الخدمة	02
24	التوجه التسويقي التكاملي	03
26	إجراءات التسويق الداخلي	04
33	نموذج بيرري في التسويق الداخلي	05
35	نموذج كرونروس في التسويق الداخلي	06
37	نموذج "رفيق وأحمد" للتسويق الداخلي	07
40	العلاقة بين كل من المزيج التسويقي الخارجي والداخلي ومكونات التوجهات الإستراتيجية	08
49	أبعاد الالتزام التنظيمي	09
50	مستويات الالتزام التنظيمي	10
65	الميكال التنظيمي للمؤسسة	11
66	تقسيم مديرية لوحدة	12
67	تقسيم مصلحة المحاسبة المالية	13
68	تقسيم مصلحة الإنتاج	14
69	تقسيم مصلحة المشتريات والمخزونات	15
79	إعتدالية التوزيع الإجمالي لبواقي نموذج مؤسسة مطاحن مرمورة - هيليوبوليس -	16
80	الانتشار الخطي لبواقي نموذج مؤسسة مطاحن مرمورة - هيليوبوليس -	17
81	نتائج اختبار تجانس البواقي نموذج مؤسسة مطاحن مرمورة - هيليوبوليس -	18
82	النسب المئوية لجنس	19
83	النسب المئوية للسن	20
84	النسب المئوية للمؤهل العلمي	21
86	النسب المئوية لمستوى الدخل	22
87	النسب المئوية للخبرة المهنية	23
88	النسب المئوية للطبيعة الوظيفة	24

## قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

العنوان	رقم الملحق
استمارة الدراسة	1
قائمة محكمي استمارة الدراسة	2
رخصة الزيارة الميدانية بمؤسسة مطاحن مرمورة - هيليوبوليس - قالمة	3



المقدمة العامة



ركز التسويق تقليدياً على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء، لكن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملين بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العملاء عن العرض التسويقي قد لفت الانتباه إلى شكل آخر من العلاقات التي تتم بين المنظمة والعاملين، ولقد أدركت هذه المنظمات أن نجاحها واستمراريتها في البيئة التنافسية يعتمد على العاملين الذين يمكنهم تقديم خدمات عالية الجودة، وهذا ما يدفع الكثيرين منهم إلى تبني فلسفة التسويق الداخلي ورؤيتها شرطاً أساسياً لتحقيق أهدافهم.

حيث يتم الاهتمام بالأفراد العاملين واعتبارهم زبائن داخليين في سوق داخلي يجب أن تمارس عليهم عمليات التسويق المختلفة فتقدم لهم المنافع والسلع والخدمات التي تشبع رغباتهم وحاجاتهم والتركيز على تدريبهم وتحفيزهم وتوفير وسائل الاتصال الداخلي لهم والعمل بروح الفريق ليكونوا مؤهلين ومدربين لتقديم الخدمة المطلوبة على أفضل شكل بغية تحسين أدائهم وزيادة قدراتهم الإبداعية ورضاهم والتزامهم التنظيمي، وهذا الأخير يزيد من ارتباط الفرد بعمله وتبنيه لأهداف وقيم واتجاهات المنظمة ويقلل من السلوكيات السلبية كالتقصير في العمل والغياب أو ترك العمل.

لذا يعتبر الإلتزام التنظيمي من العوامل المهمة التي تدفع العاملين للبقاء على إستعداد تام لبذل كل ما يستطيعون من وقت وجهد وتفان في العمل لتحقيق أهداف هذه المنظمة، وترتبط مواضيع الإلتزام التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بالسيكولوجية " النفسية " لدى الأفراد، حيث تعتبر من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الايجابية وهي بمثابة مقياس مدى فاعلية أداء الأفراد، فإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فإن ذلك يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وبالتالي لا بد للمنظمات من أن تهتم بالروح المعنوية للأفراد الذين يعملون بها.

وعلى ضوء ما سبق سيعمل الباحثون إلى الكشف عن طبيعة وحجم تأثير التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين في مؤسسة مطاحن مرمورة هيلوبوليس -قائمة-.

• إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق، ونظرا لأهمية التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للفرد والمنظمة، جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن مرمورة.

واستنادا على ما تقدم تتجسد إشكالية الدراسة التي يمكن صياغتها في السؤال التالي:

ما هو أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة مطاحن مرمورة لولاية قالم؟

ولالإجابة على هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على الالتزام التنظيمي للعاملين؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التحفيز على الالتزام التنظيمي للعاملين؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التوجه نحو الزبون على الالتزام التنظيمي للعاملين؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول التسويق الداخلي تعزى بالمتغيرات الشخصية لديهم؟

• فرضيات الدراسة:

تقتضي الإجابة على تساؤلات الدراسة سابقة الذكر طرح فرضيتين رئيسيتين تتمثل في:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - قالم عند مستوى معنوية  $(\alpha = 5\%)$ .

حيث أن الفرضية الرئيسية الأولى مكونة من أربع فرضيات تعالج كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي وهي كما يلي:

الفرضية الفرعية 01: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - قالم عند مستوى معنوية  $(\alpha = 5\%)$ .

الفرضية الفرعية 02: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - قالمه عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

الفرضية الفرعية 03: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - قالمه عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

الفرضية الفرعية 04: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو الزبون في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - قالمه عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة " مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - حول التسويق الداخلي لمتغيرات الشخصية عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

إن التأكد من صحة الفرضيات الرئيسية الثانية يجب اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عنها كما يلي:

الفرضية الفرعية 01: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة " مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - حول التسويق الداخلي لمتغير الجنس عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

الفرضية الفرعية 02: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة " مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - حول التسويق الداخلي لمتغير السن عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

الفرضية الفرعية 03: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة " مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - حول التسويق الداخلي لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

الفرضية الفرعية 04: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة " مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - حول التسويق الداخلي لمتغير مستوى الدخل عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

الفرضية الفرعية 05: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة " مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - حول التسويق الداخلي لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

الفرضية الفرعية 06: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة " مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - حول التسويق الداخلي لمتغير طبيعة الوظيفة عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

● أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أن كونها تعالج موضوع التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الالتزام التنظيمي الذي أصبح مهم داخل المنظمات لما له دور في جعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع التحولات والتغيرات المختلفة الحاصلة في محيطها ومساعدتها على تحسين أدائها والمحافظة على استمراريتها لتحقيق أهدافها. بشكل عام، فإن هذه الدراسة تكتسب أهميتها للأسباب التالية:

- تنامي الدور الكبير الذي أصبح يلعبه التسويق الداخلي نتيجة تغير مكانة الفرد بالمنظمة.
- زيادة المعارف والمعلومات حول التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي باعتباره موضوع مهم.
- التعرف على اتجاهات العاملين حول التسويق الداخلي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، والتعرف على أوجه القصور التي تعاني منها المنظمة والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين بحيث يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين.

● أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين، ويمكن تحقيق هذا من خلال الأهداف التالية:

- تقديم إطار نظري لكل من التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.
- محاولة التعرف على علاقة الأثر التي تربط بين هاذين المفهومين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.
- معرفة مدى تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة.
- اختبار تأثير أبعاد التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي، وبشكل أكثر تحديداً معرفة أي من أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبون) لها تأثير أكثر على الإلتزام التنظيمية محل الدراسة.

● أسباب اختيار الموضوع:

قد تمام اختيارنا لهذا الموضوع لعدت أسباب نوجزها فيما يلي:

- يعد موضوع التسويق الداخلي من بين المواضيع التي لاقت الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين، لذلك فقد ركز الباحثين على موضوع التسويق الداخلي لما له من مساهمة حيوية في تحسين أداء العاملين.

- الميل الشخصي للبحث والاطلاع في هذه المواضيع والشعور بقيمة وأهمية الموضوع العلمية.

● المنهج والأدوات المستخدمة:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يجمع بين الجانب النظري والجانب العملي، وذلك وفق الآتي:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على عدة مراجع باللغة العربية والأجنبية تتمثل في الكتب والمجلات والمقالات، رسائل الماجستير والدكتوراه والمؤتمرات العلمية والانترنت، هذا فيما يخص الجانب النظري للدراسة، أما الجانب التطبيقي والذي يعكس الدراسة الميدانية فتم الاعتماد فيه على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة 20 لمعالجة بيانات الاستبيان وترجمتها إلى نسب وتكرارات ومتوسطات.

● حدود الدراسة:

دراستنا هذه تحكمها مجموعة من الحدود نبرزها فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تركزت الدراسة الحالية على أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة الميدانية على مؤسسة مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - بولاية قلمة.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة من 23 مارس 2023 إلى 21 ماي 2023.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة الحالية على عينة عشوائية طبقية من العاملين في مؤسسة مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - لولاية قلمة.

● الدراسات السابقة:

في هذا الجزء سنتطرق إلى بعض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، والتي تعرض البعض منها للتسويق الداخلي والبعض الآخر للإلتزام التنظيمي، وتطرقنا أيضا إلى بعض الدراسات التي جمعت بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي:

الدراسات العربية:

➤ دراسة رائد ضيف الله شوابكة (2010):

بعنوان: أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى هدفت الدراسة إلى بيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التمكين، فريق العمل، المعلومات التسويقية، دعم الإداري) كمتغير مستقل في تحقيق الإلتزام للعاملين في أمانة عمان الكبرى ومن خلال أنواع الإلتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعياري).

عينة الدراسة: قد بلغ العاملين بالمناصب الإدارية المختلفة وفي مناطق ودوائر أمانة عمان الكبرى (2044) موظفاً، وتألّفت العينة (400) موظفاً بنسبة (97.5%)<sup>1</sup>.

➤ دراسة هدى درنوبي (2015):

**بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل الكهربائية**  
هدفت 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.
  - 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.
- عينة الدراسة: قد بلغ عدد عمال مؤسسة صناعية الكوابل الكهربائية -بسكرة- (791) عامل، وتألّفت العينة (198) عاملاً من عمال المؤسسة الصناعية بنسبة (25%)<sup>2</sup>.

➤ دراسة عاشوري ابتسام (2015):

**بعنوان: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة.**

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال تطبيق استمارة لجمع المعلومات على عينة قدرت ب (70) موظفاً وموظفة بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري<sup>3</sup>.

➤ 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 اعتماداً على مؤشر سياسة إختيار وتعيين العاملين، تدريب وتطوير العاملين، الحوافز والمكافآت، سياسة الاحتفاظ بالعاملين، الاتصالات الداخلية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التسويق الداخلي في البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة،

<sup>1</sup> - رائد ضيف الله شوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الإدارة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010.

<sup>2</sup> - هدى درنوبي، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015،

<sup>3</sup> - ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية "دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)"، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.

كذلك التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيهم، ومن ثم اختبار العلاقة بين كل من التسويق الداخلي والالتزام 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 عاملاً.<sup>1</sup>

➤ دراسة سها سمير أبو حمرة يناير (2017):

بعنوان التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لديها"، البحث مقدم لنيل درجة الماجستير في أصول التربية - إدارة تربية في كلية التربية الجامعة الإسلامية بغزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق ميزتها التنافسية. المنهج: في سبيل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي المبني على استبيانين تم تصميم الأول لقياس مستوى التسويق الداخلي في الجامعة الفلسطينية، والثاني لقياس مستوى تحقيق الميزة التنافسية.

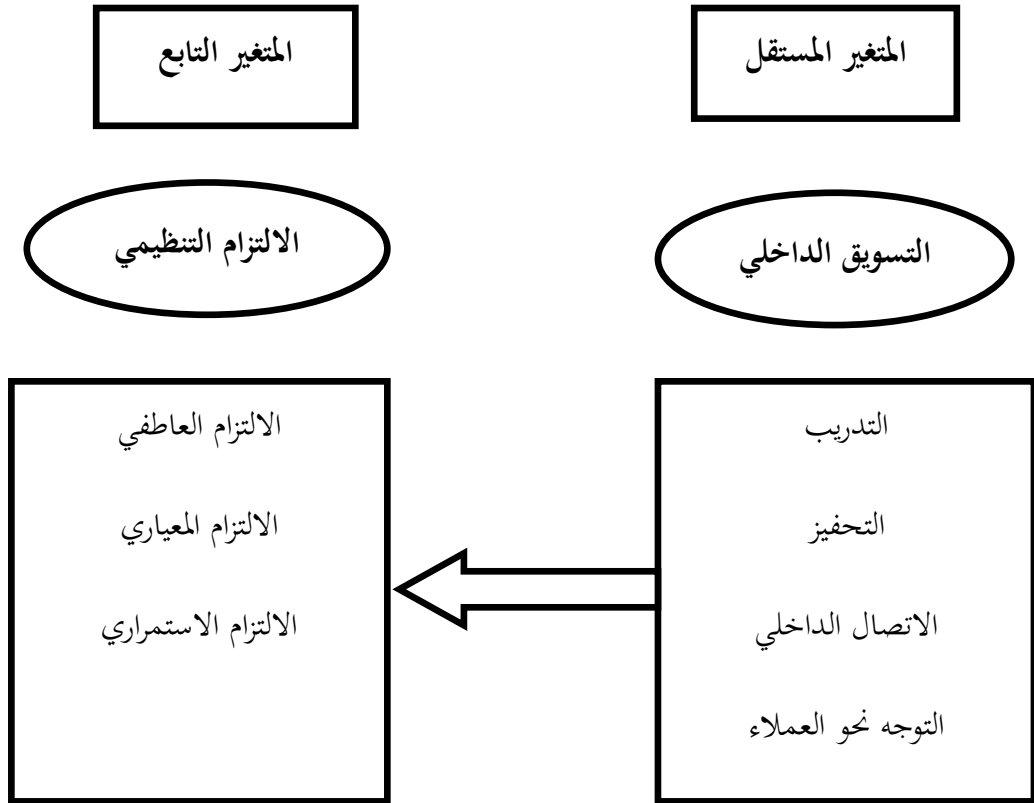
عينة الدراسة: وتكونت من جميع العمداء وكلاء العمداء ورؤساء الأقسام في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى في قطاع غزة بلغ عددهم (145) فرداً، بينما بلغت عينة الدراسة (136) فرداً فقط بنسبة (93.8%).<sup>2</sup>

#### • نموذج الدراسة

استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها تبيننا نموذج افتراضي يتكون من متغيرين الأول مستقل يتمثل في التسويق الداخلي والثاني متغير تابع يتمثل في الالتزام التنظيمي.

<sup>1</sup> - محمد عبد العطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016.

<sup>2</sup> - سها سمير، أبو حمرة، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لديها، رسالة ماجستير، تخصص إدارة التربية، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2017.



#### • هيكل الدراسة:

وفقا لمتطلبات الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاثة فصول، فصلين منها تمثل الإطار النظري للدراسة بحيث يحتوي كل فصل على ثلاثة مباحث وكل مبحث فيه ثلاثة مطالب، أما الفصل الثالث يتعلق بالجانب التطبيقي. في الجانب النظري، تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي شمل على ثلاثة مباحث ممثلة في ماهية التسويق الداخلي، أبعاد ومستويات التسويق الداخلي، ثم إلى أساسيات التسويق الداخلي، أما الفصل الثاني فتناولنا فيه علاقة الالتزام التنظيمي بالتسويق الداخلي حيث أشرنا في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث الأول يتعلق ماهية الالتزام التنظيمي، أما الثاني أساسيات حول الالتزام التنظيمي، ثم الالتزام التنظيمي والتسويق الداخلي كمبحث ثالث يتمثل في الالتزام التنظيمي والتسويق الداخلي.

بينما يتناول الجانب التطبيقي، أثر التسويق الداخلي وفي تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة مطاحن مرمورة - هيليبوليس - وكذلك سيتم التطرق إلى تقديم المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال التعريف بها بالإضافة إلى شرح وتفصيل هيكلها التنظيمي، كما سيتم توضيح مختلف مراحل إعداد الاستبيان عينة البحث بالإضافة إلى عرض وتحليل إجابات مفردات حول التسويق الداخلي وفي الأخير يتم اختيار فرضيات الدراسة للتوصل إلى النتائج والتوصيات.



صعوبات الدراسة: يمكن ذكر مجموعة من الصعوبات، تتمثل في:

- صعوبة ترجمة المراجع الأجنبية التي تناولت التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.
- صعوبة اختيار مؤسسة تطبق فعلا التسويق الداخلي.
- صعوبة القيام بالدراسة الميدانية حيث، سمح لنا بتوزيع عدد محدود من الاستمارات في المؤسسة محل الدراسة.



الفصل الأول: إطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

### تمهيد:

التسويق هو وظيفة أساسية في المؤسسة، وأحد الأدوات الديناميكية لتحقيق أهدافها، والمفتاح السري الذي يفتح أبواب التقدم والركيزة الأساسية للنشاط الاقتصادي، منذ نشأته في القرن الماضي، مر بالعديد من المراحل، مما أدى إلى تطوير فلسفته ليشمل جميع العلاقات المتبادلة التي تعود بالنفع على المنظمة، بما في ذلك العاملين، وأعلن عن ظهور نهج جديد للمساعدة في الارتقاء بوظيفة الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي يخلق قيمة للمنظمة، ألا وهو التسويق الداخلي، والذي من خلاله يمكن للمنظمات اكتساب الأفراد ذوي الكفاءة العالية والمهارة الذين يمكنهم تحمل المسؤولية وتقديم خدمة عالية الجودة للعملاء والاحتفاظ بهم من خلال مراجعة العلاقة بين صاحب العمل والعامل. وعليه سيكون هذا الفصل موجها نحو الإطار النظري لهذا المصطلح الجديد من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

### المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

### المبحث الثاني: أبعاد ومستويات التسويق الداخلي

### المبحث الثالث: أساسيات التسويق الداخلي

## المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

في السوق اليوم، من أجل تلبية حاجات العملاء الخارجيين وتقديم منتجات وخدمات ترضيهم من الضروري أولاً للموظفين فهم قيمة وأهمية المنتج نفسه. وهو ما يسمى بالتسويق الداخلي والذي يفترض بأن الموظفين هم العملاء الداخليين كما يهتم بتعظيم مخرجاتهم. لذلك لم يعد التسويق يهتم بالسلع فقط وإنما امتد ليشمل الخدمات والأفكار، حيث نجد أن مصطلح التسويق الداخلي ينطوي على استخدام مبادئ ومهارات علم التسويق. وللتعرف أكثر على التسويق الداخلي سنتطرق إلى ثلاث مباحث نحاول فيها الإلمام بأغلب ما يتعلق به.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم التسويق الداخلي

سيتم طرق في هذا المطلب عن المفاهيم الأساسية معالجتها من المنظور النظري. وسوف نتناول فيه مفهوم التسويق الداخلي خصائصه ومراحل تطوره.

#### أولاً: مفهوم التسويق الداخلي:

إن مفهوم التسويق الداخلي هو أول ما ظهر في مقالة في أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات، ثم بدأ بعد ذلك موضع إهتمام العديد من الباحثين والممارسين:

- عرفه (Berry): بأنه تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الناس (العاملين في المنظمة) الذين يخدمون العملاء، وبالتالي أنهم أفضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم والذين هم سيعملون بأقصى ما لديهم.<sup>1</sup>
- عرفه (Kotler & Keller): بأنه مهمة التوظيف، التدريب، التطوير، التحفيز، وتنمية القوى العاملة داخل المنظمة والذين لديهم القدرة على خدمة الجمهور المستهدف بأفضل شكل ممكن.<sup>2</sup>
- عرفه (Gronroos): بأنه بيع المنظمة إلى الموظفين والذي يجب أن يتم تحفيزهم بطريقة تمكينهم من التعامل مع المستهلكين وفقاً لمفهوم التوجه الزبون.<sup>3</sup>
- وعرفه (Pride & Ferrell): بأنه فلسفة إدارية تهدف إلى تنسيق البيئة الداخلية بين المنظمة والعاملين فيها من أجل نجاح التغييرات الداخلية بين المنظمة وزبائنها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2008، ص 385، 386.

<sup>2</sup>- محمد عواد الزبادات، محمد عبد الله العوامر، إستراتيجيات التسويق: "منظور متكامل"، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص 320.

<sup>3</sup>- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 152.

<sup>4</sup>- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 72.

- كما عرفته منى شفيق بأنه: " تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العلاء الداخليين)، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين".<sup>1</sup>
  - كم عرفه أحمد ورفيق بأنه عبارة عن الجهود المخططة ذات البعد التسويقي والموجه لتحفيز الموظفين وتحقيق التكامل فيما بينهم وذلك لتنفيذ ودمج الاستراتيجيات التنظيمية للتوجه نحو العملاء.<sup>2</sup>
  - كم عرفه الضمور بأنه: "التعامل بمقدار الأهمية مع حاجات ورغبات السوق الداخلي في المنظمة (العاملين) والسوق الخارجي من خلال مجموعة من الخطط والبرامج التسويقية المعدة لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة عن طريق تحقيق وتلبية حاجات ورغبات العاملين والعملاء".<sup>3</sup>
- ومنه وما سبق نستنتج أن التسويق الداخلي هو فلسفة الإدارة العنصر البشري في المنظمات تستخدم المنظور التسويقي، حيث تعمل على تحفيز الموظفين وتنمية مهاراتهم بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحقيق رضاء العملاء الخارجيين، وكل ذلك من خلال موظفين محفزين يمتلكون عقلية التوجه بالعملاء.
- حسب التعاريف الواردة فإن مفهوم التسويق الداخلي بسيط في البداية عميق إذا تم البحث فيه أكثر وهذا ما ستؤكده المحطات التالية في تعريف التسويق الداخلي:

#### الجدول (01): أهم محطات التسويق الداخلي في الدراسات السابقة

الباحثون / السنة	النقاط الرئيسية في مفهوم التسويق الداخلي
Berry et al, 1976	- التسويق الداخلي ناتج عن الوظيفة (المنتج الداخلي) التي ترضي حاجات الموظفين (الزبون الداخلي)، في حين تحقق أهداف المنظمة. - ويستهدف الخط الأمامي من الموظفين. - عبارة عن إستراتيجية البرامج التسويقية التي تعتمد على الاتصال مع الموظفين، وتطوير الطاقات الكامنة، وتعويض الموظفين الذين يقدمون خدمات مميزة.

<sup>1</sup> - منى شفيق، التسويق بالعلاقات، محفوظة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 38.

<sup>2</sup> - إيمان قحموش، إيمان قحموش، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة "دراسة حالة مجموعة من المؤسسات"، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص 65.

<sup>3</sup> - خير الدين وصيف فائزة، عمر ملوكي، أثر التسويق الداخلي على جودة خدمات الإتصالات "دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع تلمسان"، إدارة المجالات المغاربية للمنظمات، العدد 1، الوادي (الجزائر)، 2019، ص 73.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- التسويق الداخلي ناتج عن الرضا الوظيفي.</li> <li>- يستهدف الخط الأمامي من الموظفين.</li> <li>- التسويق الداخلي يطبق من خلال بحوث التسويق الداخلي، وإعادة هندسة العمل بهدف تطوير الوظيفة التي تؤدي إلى تقديم خدمات مميزة.</li> </ul>	<p>Sasser &amp; Arbeit, 1976</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التسويق الداخلي ناتج عن الوعي والأهتمام بالزبون.</li> <li>- يستهدف كل المنظمة وجميع الموظفين.</li> <li>- التسويق الداخلي عبارة عن إستراتيجية تهدف إلى تطوير الوضعية الفكرية للموظفين بما يمكن من تقديم خدمات فعالة للزبون، في إطار علاقات إدارية أوسع.</li> </ul>	<p>Gronroos, 1983</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التسويق الداخلي ناتج عن زيادة مستوى الإنتاجية والكفاءة.</li> <li>- يستهدف كل الموظفين، ويتطلب خلق سلسلة قيمة الخدمة.</li> <li>- يطبق التسويق الداخلي من خلال الإتصال مع الموظفين وتقنيات تغيير الثقافة.</li> </ul>	<p>Gummesson, 1987</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التسويق الداخلي ناتج عن التبادلات الداخلية والفعالة.</li> <li>- يستهدف جميع الموظفين.</li> <li>- يطبق التسويق الداخلي من خلال التنسيق بين قسم الموارد البشرية وقسم التسويق، لتحسين التوجه الخدمي للمنظمة.</li> </ul>	<p>George, 1990</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التسويق الداخلي ناتج عن زيادة فعالية الاستراتيجية التسويقية، من خلال تنظيم الموظفين وتحفيزهم ودمجهم نحو تطبيق إستراتيجيات للمنظمة.</li> <li>- يستهدف كل الموظفين.</li> <li>- يطبق التسويق الداخلي من خلال تنفيذ التقنيات التسويقية، مع ممارسة إدارة الموارد البشرية لتسهيل تطبيق أهداف سوق المنظمة.</li> </ul>	<p>Ahmed &amp; Rafiq, 1993</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يمكن أن يكون للتسويق الداخلي عدة أهداف تبعا للمجموعة التي يستهدفها (مجموعات الخاصة أو موظفون أو المنظمة ككل).</li> <li>- يمكن أن يستهدف أقساما معينة أو كل المنظمة.</li> <li>- يطبق التسويق الداخلي من خلال الإتصال، تطوير مشاركة الإدارة، والتحفيز والتعويضات.</li> </ul>	<p>Foreman &amp; Money, 1995</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التسويق الداخلي ناتج عن إدارة التغيير.</li> </ul>	<p>Varey &amp; Lewis, 1999</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- يستهدف كل الموظفين.</li> <li>- التسويق الداخلي عبارة عن فلسفة وسلوك، يسمح للمنظمة بالاستجابة السريعة للتغيرات في المحيط الكلي والجزئي.</li> <li>- التسويق الداخلي عبارة عن جهد مخطط لتحقيق رضا الموظفين، رضا الزبائن والتكاملين الوظائف، من خلال تمكين العاملين.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التسويق الداخلي ناتج عن تزايد الإنتاجية وتحسين الوظيفة.</li> <li>- يستهدف كل الموظفين.</li> <li>- التسويق الداخلي عبارة عن إطار نظري ثقافي، ووسيلة لتحقيق التخطيط الإستراتيجي، بينما يبنى مهارات تقديم الخدمات للزبون عن طريق العلاقات الداخلية، من خلال الإتصالات الداخلية.</li> </ul>	Ahmed & Rafiq, 2003
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التسويق الداخلي ناتج عن زيادة الرضا الوظيفي، وتبني التوجه التسويقي.</li> <li>- يستهدف جميع الموظفين الذين يرتبطون بخلق سلسلة قيمة الخدمة.</li> <li>- تطبيق التسويق الداخلي يتأثر بخصائص الأفراد والمنظمة.</li> </ul>	Nande, Desai & Murphy, 2003
<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدم فلسفة تنظيمية تسمى التوجه التسويقي الداخلي.</li> <li>- التوجه التسويقي الداخلي ناتج عن زيادة مستوى الرضا الوظيفي.</li> <li>- يستهدف الخط الأمامي من الموظفين.</li> <li>- يوجد ثلاثة عوامل ترتبط بالتوجه التسويقي الداخلي تسمى: بحوث التسويق الداخلية، الإتصالات، والاستجابة.</li> </ul>	Lings, 2004
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التسويق الداخلي يمكن استخدامه كبديل للتوجه التسويقي الداخلي، لوصف جهود تحسين المناخ الداخلي، وهو ناتج عن تحسين مستوى الرضا الوظيفي.</li> <li>- يستهدف الخط الأمامي من الموظفين.</li> </ul>	Lings & Greenly, 2005

المصدر: جوهرة أفطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة" دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه،

تخصص علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، قسم علوم التسويق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014،

ص 81، 82.

### خصائص التسويق الداخلي:

للتسويق الداخلي عدة عناصر نذكر منها:<sup>1</sup>

- يمثل التسويق الداخلي دورا حاسم في تقليص الصراع داخل نطاق العاملين.
- يحقق الانتماء وولاء العاملين للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل.
- يعتبر عامل 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 للمنظمة.
- الإتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي
- التسويق الداخلي عملية اجتماعية فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات إجتماعية مثل الأمن والإنتماء والصدقة، وهذا يتحقق من خلال التسويق الداخلي. كما أنه يعتبر عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:<sup>2</sup>
- التأكد من أن كل العاملين لديهم خبرة ودراية كافية على الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين الخارجيين.
- التأكد من كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

### ثانيا: مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

تطور مفهوم التسويق الداخلي عندما بدأ المسوقون في قطاع الخدمات إتخاذ إجراءات المنظمة لتسويق خدماتهم للعاملين في المقام الأول، منطلقين في ذلك من أن العاملين في هذا القطاع يمارسون الجزء الأكبر والأهم من وظيفة

<sup>1</sup> - تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص 311، 312.

<sup>2</sup> -خير الدين وصيف فائزة، عمر ملوكي، مرجع سبق ذكره، ص 74.



التسويق. وتبني إدارات المنظمات للإستراتيجيات التسويقية بأن يكون اتصالها مع العاملين أكثر فاعلية وكفاءة لحصول على ولاءهم والتزامهم بتقديم أفضل خدمة للزبائن.<sup>1</sup>

وعلى العموم، تظهر أدبيات الموضوع أن التسويق الداخلي مر بثلاث مراحل وهي كالتالي:

**أولاً: مرحلة إرضاء وتحفيز العامل:** أشارت الدراسات في بداية هذه المرحلة إلى أهمية التركيز على قضايا تحفيز العاملين ورضاهم، والسبب الرئيسي وراء ذلك هو ضرورة توجيه مفهوم التسويق الداخلي لتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتطويرها، وذلك بتحسين مستوى أداء العاملين وتطويرهم، بسبب لإختلاف في مستوى جودة الخدمة، وتمكين أهمية رضا العاملين في إنعكاسها على رضا العملاء، أي أن إرضاء العاملين يقود إلى إرضا العملاء، ويتم ذلك بإستقطاب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في الأداء وبالتالي إرضاء العملاء.<sup>2</sup>

**ثانياً: مرحلة التوجه بالزبون:** تعود هذه المرحلة إلى إسهامات **Gronroos**، حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات ورغبات الزبائن، من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي الذي يتيح للمنظمة فرص تسويقية هامة، من الاستفادة من فرص التسويق المتاحة، ويجب أن تعمل المنظمة على أن يكون لديها:<sup>3</sup>

- موظفين لديهم توجه بالمستهلك والسوق.
- موظفين لديهم عقلية بيعية.
- استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المنظمة.

<sup>1</sup> - عطا الله عزات ابوعودة، واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية(جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة-قطاع غزة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 10.

<sup>2</sup> - نبيلة ميمون، التسويق الداخلي المصري، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص تسويق مصري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018، ص 9.

<sup>3</sup> - محمد الأخضر محجوبي، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسة الخدمية حالة قطاع البنكي في الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان (الجزائر)، 2009-2010، ص 15.

وقد لخص (Lings2004 P407) القضايا المرتبطة بمفهوم التوجه نحو الزبون الداخلي للتمكن من تحقيق التوجه نحو الزبون الخارجي كمايلي:<sup>1</sup>

- خلق وعي داخلي حول جودة الخدمات الداخلية.
- تحديد الزبون الداخلي والمورد الداخلي.
- تحديد المتوقع مع الزبون الداخلي.
- قياس جودة الخدمة الداخلية، وتقديم التغذية العكسية للمورد الداخلي.
- ربط هذه التوقعات بالمورد الداخلي بغرض مناقشة قدراتهم والعوائق لتحقيق المطلوب.

**ثالثا: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية وإدارة التغيير:** تقوم هذه المرحلة على أن تنفيذ الفعال لإستراتيجيات أي منظمة يحتاج أولا إلى جهود تسويقية داخلية تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة، وتحاول بنفس الوقت إيجاد اتصالات جيدة تساهم في تفعيل التنسيق اللازم بين الوظائف، لذا فإن هذه الإضافات والتوسعات على مفهوم التسويق الداخلي قد تجعل منها أداة لتنفيذ أي إستراتيجيات تنظيمية سواء داخل المنظمة أو خارجها. وعليه فالتسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه من تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة، وتقليل الصراعات وكذا التغلب على مقاومة التغيير.<sup>2</sup>

**رابعا: مرحلة التسويق الداخلي في الفترة الحالية:** حاليا تم تطبيق التسويق الداخلي بشكل أوسع (في الدول المتقدمة) في مجال الإدارة، وذلك نظرا لتطور الأبحاث في التسويق والإدارة، بحيث إرتبط التسويق الداخلي بعدة قضايا تشمل نماذج التسويق، إدارة الموارد البشرية، التسويق وإدارة الخدمات، التطوير التنظيمي، هوية المنظمة، صورة المنظمة والاتصال. كما توسع مفهوم التسويق الداخلي، حيث أنه لم يقتصر على المنظمات الخدمية، بل صار مرتبطا بجميع أنواع المنظمات، ذلك أنه حتى المنظمات الصناعية تقدم خدمات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - أفطي جوهرة، مرجع سبق ذكره، ص 85، 86.

<sup>2</sup> - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سبق ذكره، ص 159.

<sup>3</sup> - أفطي جوهرة، مرجع سبق ذكره ، ص 88.

## المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي

يكسب التسويق الداخلي أهمية بالغة في تحقيق وإشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين في المنظمات، وهو ما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد في إتجاه المنظمة، الأمر الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها. وعلى العموم فإن أهميته تظهر على مستوى المنظمة والفرد كمايلي:<sup>1</sup>

### أولاً: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعتبر التسويق الداخلي مدخل المنظمة للوصول إلى العملاء من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة للقيام بمهامه على أكمل وجه، وهنا يمكن تحديد أهميته للمنظمة من خلال المحاور التالية:

#### 1. إدارة التغيير:

تشهد العديد من المنظمات نوعاً من التحول خلال دورة حياتها، من خلال عمليات الدمج والتحالفات، أو تقليص حجم أعمالها، أو إدخال تكنولوجيا المعلومات أو ممارسات عمل جديدة، وتغييرات أخرى مثل تغيير إسمها أو علامتها التجارية أو حتى رسالتها أو أهدافها، لذا فإنه من الضروري التواصل مع جميع الأطراف ذوي العلاقة بما فيهم العاملين داخل المنظمة لتعزيز هذا التغيير، وذلك من خلال التسويق الداخلي الذي يجعل المنظمة أكثر مرونة وإستجابة للتغيرات البيئية حيث أنه يخلق التنسيق والتعاون الجيد بين إدارات المنظمة.

#### 2. بناء الصورة العامة للمنظمة:

حسب ريتشارد نورمان، تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة الخدمة) في نظام إدارة منظمة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط) بهدف:

- التموقع الاستراتيجي.
- دخول السوق بفاعلية.
- تسهيل الوصول إلى الموارد المتنوعة أو على الأقل بأقل التكاليف.

<sup>1</sup> - محمد عبد العطي الجاروشة، مرجع سبق ذكره، ص 17، 18.

- توظيف سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية.

### 3. بناء إستراتيجية المنظمة:

لتنفيذ أي إستراتيجية لابد من التعاون والتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب لتلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

### ثانيا: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين:

تنجم عن تطبيق التسويق الداخلي العديد من المنافع والمزايا التي يستفيد منها العاملون نذكر منها:<sup>1</sup>

#### 1. تحقيق الرضا لدى العاملين:

تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين وتلبيتها.

#### 2. تطوير وتحسين مستوى أداء العامل:

لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة إعتزازه بالعمل الذي يقوم به.

#### 3. تحسين العلاقات بين العاملين:

وما يصبح الشعور بالإنتماء للمنظمة شعور إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

#### 4. شعور الموظف بمعنى الوظيفة:

الشعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين.

### المطلب الثالث: أنواع التسويق الداخلي

لا يمكن أن ننظر إلى التسويق الداخلي على أنه يكون في المنظمة ككل فقط، بل يكون في الأقسام، مجموعات، أو الوظائف.

<sup>1</sup>- احمد بن مويزة وآخرون، أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات البريدية"دراسة استطلاعية لعينة من موظفي وكالات بريد الجزائر العاملة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 2، الجزائر، 2021، ص ص84،83.

وعليه يرى Foreman وPitt أن هناك أنواع للتسويق الداخلي يمكن تحديدها من خلال مخطط تصنيفي ذو بعدين:<sup>1</sup>

الأول: من الذي يقوم بالتسويق الداخلي (قسم أو منظمة)؟

الثاني: إلى من توجه جهود التسويق الداخلي (قسم أو منظمة)؟

شكل رقم (01): أنواع التسويق الداخلي

	القسم	المنظمة	
من الذي يقوم	خلية رقم (2)	خلية رقم (4)	المنظمة
بالتسويق الداخلي؟	خلية رقم (1)	خلية رقم (3)	القسم

إلى من توجه جهود التسويق الداخلي؟

المصدر: رشيد عداد، رشاش عدنان، التسويق الداخلي من المفهوم إلى التطبيق، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 8، الجزائر، ص 117.

من الشكل يتضح أن هناك أربع خلايا وهي:

- الخلية الأولى: التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو العميل. فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدمة إلى قسم المبيعات.
- الخلية الثانية: تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها. مثال أن تعطي المستشفى اهتمام كبير إلى قسم التمريض بها عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له.
- الخلية الثالثة: يقوم قسم بتسويق خدماتها إلى المنظمة ككل. مثال ذلك التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بالمنظمة وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة.
- الخلية الرابعة: المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق، وهي كذلك السوق. فالعاملين هم عملاء، والأعمال والأنشطة هي منتجات. ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار ويحافظ على أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للعملاء الخارجيين.

<sup>1</sup> - أفطي جوهرة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

### المبحث الثاني: أبعاد ومستويات التسويق الداخلي

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

#### المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي

تعدد أبعاد التسويق الداخلي الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وتحقيق رضا العاملين من جهة ورضا الزبائن من جهة أخرى، والتسويق الداخلي هو الطريقة المتبعة من المنظمات والمبنية على أسس عملية وموضوعية في اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافأهم، وكل ما يتعلق ببناء العلاقات بين الإدارة في المنظمات والعاملين فيها ويشمل التسويق الداخلي على الأبعاد التالية.

#### أولاً: التدريب:

يعتبر التدريب عنصر أساسياً من عناصر التسويق الداخلي، فإنه يتعلق ببرامج منح العاملين فرص التدريب التي تساعدهم في أداء واجباتهم بإتقان وجودة المطلوبة، كما يسهل ذلك في تقليص كلفة التشغيل.

- يعرف التدريب بأنه: " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات بإتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية".<sup>1</sup>
- كما يعني التدريب: " استخدام خبرة دالة لتغيير المهارات والمعارف والسلوكيات نحو الأفضل عند العاملين، ويعتمد التدريب على ركيزتين أساسيتين:<sup>2</sup>

- توجهات العاملين Orientation والتي تمثل تأقلم العاملين الجدد مع الوظائف، وزملاء العمل وسياسات المنظمة وخدماتها.
- التطبع الاجتماعي Socialisation والتي عملية التأثير بتوقعات العاملين الجدد وسلوكهم كجهود منهجية منظمة لتحسين الأداء من أجل زيادة المعارف والمهارات المكتسبة لدى العاملين.

<sup>1</sup>- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية"مدخل استراتيجي متكامل"، الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص271.

<sup>2</sup>- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 600.

- عرفه برنطي 2004 التدريب على أنه: " نشاط معتمد، تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها".<sup>1</sup>

من خلال التعريف السابق يمكن القول إن التدريب هو عملية منظمة لتحسين قدرة الأفراد وتنمية مهاراتهم، وهو من خصائص المنظمات الحديثة التي تواكب العصر.

### ثانياً: التمكين:

إن تفويض الصلاحيات يعد أمراً حيوياً، لأنه من أفضل الطرق التي تهدف لتقديم خدمات جيدة شريطة يرتبط مع بذل جهد أكبر في نشاط الموارد البشرية، خاصة عند إختيار الأفراد والاحتفاظ بيهم وتدريبهم، ونشر المعلومات الداخلية، ولا يتم تحقيق عملية التمكين ومشاركة في اتخاذ القرارات إلا من خلال إزالة الحواجز التنظيمية وتوحيد الأهداف، وإيجاد بيئة تنظيمية تركز على العمل الجماعي وتشجع مشاركة العاملين.

- حيث أكد (Daft -2001) أنا التمكين " هو منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات".<sup>2</sup>

- أما (Goodman et al, 2007) فقد بين أن التمكين "يعني تخويل الصلاحية للموظف وتحميله المسؤولية كما تتضمن التأكد من أن الموظف يعي المهام والواجبات الموكلة إليه، ولديه المعلومات والتدريب والتحفيز وللمهارات اللازمة للقيام بمهامه بنجاح".<sup>2</sup>

- حيث أيضاً عرف التمكين على أنه: " هو عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، كإستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، بإعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة".<sup>3</sup>

أخيراً، يجب التوضيح أن العلاقة بين التسويق الداخلي والتمكين هي علاقة تناغم وتجانس فلا يتناقض مفهوم التمكين مع التسويق الداخلي بل يعد مكماً له، حيث تتيح بيئة التسويق الداخلي للعاملين درجة أكبر من

<sup>1</sup>- مالك محمد المجالي وآخرون، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، الأردن، 2016، ص ص602، 601.

<sup>2</sup>- نسيم بيرم، نسيم بيرم، أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة" دراسة ميدانية"، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2016، ص 20.

<sup>3</sup>- حسين موسى قاسم ألبنا، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص 36.

الاستقلالية وحرية العمل، فضلاً عن مساحة لتطوير قدراتهم ومعارفهم وكل ذلك يؤدي إلى خدمة استثنائية لزملائهم في العمل من أجل تحقيق رضا العاملين.

ثالثاً: التحفيز:

تشكل الحوافز والامتيازات التي يحصل عليها العاملين أحد الأبعاد الرئيسية للحفاظ عليهم، وهو أهم عنصر يخلق الدافعية لدى العاملين، حيث تعد الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية من أهم الوسائل التي يمكن للمؤسسة بواسطتها الارتقاء بالروح المعنوية لموظفيها.

- ويقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق الأهداف مشترك إذ أن السلوك الإنساني تحده عوامل ثلاثة هي:<sup>1</sup>

1. سبب منشأ.

2. هدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكاً معيناً.

3. وقوة تدفع ذلك السلوك وتوجيهه بعد أن تؤثره.

- كما يعرف التحفيز على أنه: "نظم تضعها الإدارة لحث الفرد على القيام بسلوك معين أو الامتناع عن القيام بسلوك غير مرغوب فيه".<sup>2</sup>

- أو يمكن تعريف التحفيز: "أنه ممارسة للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع ورغباتهم وحاجاتهم من أجل إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم الأفضل من أجل تحقيق مستوى أداء عالي في المنظمة".<sup>3</sup>

- تعرف الحوافز بأنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لبذل أكبر جهد في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء في مقابل الحصول على ما يضمن تحقيق رغباته حاجاته المتعددة وتحقيق أهدافه من خلال عمله".<sup>4</sup>

ومما سبق نستنتج أن الحوافز على أنها مجموعة الوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها وذلك بهدف إثارة الدوافع وإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية لدى العاملين من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى وذلك مع مراعاة متغيرات البيئة المحيطة.

1- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 404.

2- بلباني عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

3- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 459.

4- حورية الهادي مفتاح، عبد الكريم ساسي النسر، أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة" دراسة ميدانية في مصرف شمال إفريقيا ومصرف الجمهورية ومصرف الصحاري"، مجلة صرمان للعلوم والتقنية، العدد 3، ليبيا، 2020، ص 88، 89.



يسعى التسويق الداخلي إلى زيادة تحفيز الموظفين من خلال التعامل مع الوظيفة على أنها منتج داخلي، وتحاول بيعه إلى الموظفين.<sup>1</sup>

ومن بين النتائج إلى يحققها النظام الجيد للحوافز نجد:<sup>2</sup>

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
- تخفيض الفاقد من العمل، كتخفيض التكاليف، تخفيض كميات الفاقد من الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها كالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء إليها.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

### رابعاً: الرضا الوظيفي:

يعبر سلوك رضا الفرد عن العمل من خلال مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل.

- ويعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.<sup>3</sup>
- وعرف أحمد صقر عاشور الرضا الوظيفي على أنه: "مدى تقبل الفرد لعمله، وتمسكه به، وعن مدى حماسه للعمل، كما يعبر أيضاً عن مستوى الإشباع التي تتيحها له الجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج

<sup>1</sup> - أظني جوهرة، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>2</sup> - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 414.

<sup>3</sup> - مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2018، ص ص 11، 12.

درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد إتجاه عمله، أو قد تمثل مشاعر الفرد إتجاه جوانب محدودة لعمله".<sup>1</sup>

- كما عرف على أنه شعور الموظف الإيجابي أو السلبي عن العمل الذي ينتمي إليه نتيجتنا لتأثيره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية التي تحيط بيه في بيئة العمل.<sup>2</sup>

ومنه مما سبق نستنتج أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن حالة من الشعور بالارتياح الناتج عن إشباع حاجاتها المهمة بالنسبة له، سواء أكانت مادية أم معنوية.

وقد تطرقت الحنيطي (2007) إلى توضيح أهمية الرضا الوظيفي حيث حددت عددا من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:<sup>3</sup>

- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى إرتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة
- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى إنخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.
- إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

#### خامسا: التوجه نحو الزبون:

إن أول من استخدم مصطلح التوجه المنظمة نحو الزبون هما Slater و Narver في دراسة لهما نشرت عام 1990 حيث أنهما يقولون أن: "التوجه نحو الزبون يعني فهم الزبائن المستهدفين بشكل كاف لتكون المؤسسة قادرة على أن تقدم لهم قيمة أكبر وبشكل مستمر". أي أن التوجه نحو الزبون هو معرفة وثقافة مؤسسة قائمة على الالتزام بإتجاه الزبائن، من أجل إرضائهم وزيادة الأرباح على المدى الطويل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-نبيلة بوذن، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية" دراسة ميدانية بمؤسسة سونا ريك -وحدة فرجيوة-"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 36.

<sup>2</sup>-محمد احمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات الأعمال، دار زمزم للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2011، ص 135.

<sup>3</sup>-محمد حسن خميس أبورحمة، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية (إدارة تربوية)، جامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 37.

<sup>4</sup>-محاضرة الثالثة موجهة لسنة أولى ماستر، مدخل لإدارة العلاقة مع الزبائن، تخصص: تسويق مصري، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 3.

- يعرف الباحثين التوجه نحو الزبون بأنه تلك الجهود والسلوكيات الصادرة من المنظمة وأفرادها والمستندة إلى معرفة السوق والهادفة إلى فهم وتلبية مطالب الزبون ورغباته الحالية والمحتملة من خلال توفير المتطلبات التقنية اللازمة لذلك وبما يحقق رضا الزبون ويتوافق مع فلسفة وأهداف وإستراتيجيات وعمليات المنظمة.<sup>1</sup> ومنه نستنتج أن التوجه نحو الزبون هو قوة تقود التسويق الداخلي حيث أكد بأن تطوير التسويق الداخلي يؤدي إلى ثقافة تخلق بعض السلوكيات الأكثر كفاءة وفعالية تؤدي إلى تقديم خدمات فائقة للزبائن.

حيث يصنف الزبون بالنسبة للمؤسسة إلى زبون داخلي، زبون وسيط، زبون خارجي:<sup>2</sup>

- **الزبون الداخلي:** هم الأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسة ويقومون بممارسة أنشطتهم داخلها ويتأثرون بالقرارات والسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- **الزبون الوسيط:** ويشمل كل من الموردين والموزعين، يزودون المؤسسة بالكثير من مدخلات الإنتاج أما الموزع فهو لإستراتيجية العلاقات التعاونية مع قنوات التوزيع التي تساهم في إدخال الابتكارات الجديدة إلى السوق، تنتج حالة التعاون هذه من وجود اتصال مباشر ما بين الموزعين والزبائن.
- **الزبون الخارجي:** هو الشخص الذي يشتري أو يستعمل ما تنتجه المؤسسة حسب التعريف التقليدي للزبون، أما من وجهة النظر الحديثة فيتمثل في مختلف الأفراد الطبيعيين والمعنويين والجهات التي تستفيد أو تتأثر بمنتجات وخدمات وأنشطة المؤسسة.

يعتبر التوجه نحو الزبون قوة تقود التسويق الداخلي، فالتسويق الداخلي يحفز الموظفين على توجه نحو الزبون. ويقصد بالتوجه نحو الزبون فهم حاجات الزبون المستهدف بغرض خلق قيمة باستمرار.<sup>3</sup>

### سادسا: الاتصال الداخلي:

- عرف الاتصال الداخلي: " هي تلك المعلومات المتبادلة داخل المنظمة حيث توجه قراراتها ونشاطاتها وتحدد نوعية تسيير العمل فيها وتنظمه أي الطريقة التي تتصرف بها، أي ردة فعلها اتجاه الخلل الوظيفي وهو سياسة ملائمة وضرورية لكل حياة جماعية والاتصال الداخلي بإختلاف نوع المنظمات هو الذي يهتم بالمساهمة

<sup>1</sup>- صلاح الدين عواد الكبيسي، عبد الستار إبراهيم دحام، قياس مستوى إدارة المعرفة والتوجه الزبون وتنافسية منظمات الأعمال كيميا: " دراسة مقارنة في شركتي اربيل ستيل و gkستيل، مجلة الدنانير، العدد 14، بغداد، 2018، ص237.

<sup>2</sup>-الخنساء سعادي، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال الميزج التسويقي " دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر"، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005-2006، ص42،44.

<sup>3</sup>- أظفي جوهره، مرجع سبق ذكره، ص 90.

والمشاركة في تكوين لغة وإحدى ووضع الأفراد على علاقة فيما بينهم ونشر المعلومات الملائمة لهم لتسهيل وتشجيع تبادلها في نفس الوقت".<sup>1</sup>

- كما يعرف الاتصال الداخلي بأنه: العملية التي تيم داخل المنظمة والموجهة نحو موظفيها، بهدف تبادل الآراء ونقل المعلومات بين أفرادها، وكذا التعريف بوظائفها ومهامها وتحفيز موظفيها لتحقيق أهدافها.<sup>2</sup>
- يعرف منصور الاتصال الداخلي على انه: "شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية، فيوفر جمع المعلومات الضرورية للموظفين، مع تسيير عملية إنتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين".<sup>3</sup>

ومنه نستنتج أن الاتصال الداخلي على أنه عملية نقل تبادل المعلومات والأفكار بين كافة الأطراف داخل المنظمة، وذلك باستخدام لغة مفهومة وقنوات اتصال معينة بغية التأثير في السلوك وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة. حيث أن هناك عدة أهداف للاتصالات الداخلية وهي:<sup>4</sup>

- مساعدة العاملين في التعريف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم، وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق تلك الأهداف.
- تحقيق التنسيق والتعاون بين مختلف أطراف المنظمة، وتوحيد الجهود من أجل تحقيق مصلحة المنظمة.
- المساعدة في عملية إتخاذ القرار، وذلك من خلال توفير المعلومات الضرورية في الوقت المناسب لمتخذ القرار.
- مساعدة المدراء على التعرف على كفاءة وفعالية العمل ومستوى الإنجاز لدى الأفراد العاملين والمعوقات التي يواجهونها أثناء القيام بأعمالهم.

<sup>1</sup> - جان مارك لوغان، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر، الطبعة الأولى، بيروت، 2008، ص ص148، 147.

<sup>2</sup> - احمد ميلي سمية، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد3، المسيلة، 2018، ص 291.

<sup>3</sup> - نبيل حليلو، عريف عبد الرزاق، التسويق الداخلي للموارد البشرية: المفهوم والأهمية، مجلة البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33، الجزائر، 2018، ص 91.

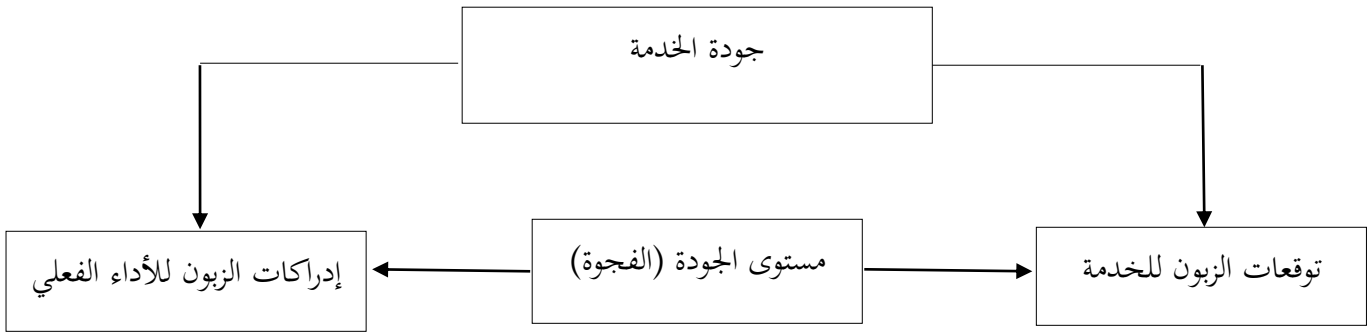
<sup>4</sup> - العتيبي ضرار وآخرون، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار البازوري للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007، ص ص403، 404.

سابعاً: جودة الخدمة:

تعتبر جودة الخدمة أحد أهم العوامل الأساسية التي تسعى إليها جميع المنظمات بسبب التنافس الكبير بين المنشآت الصناعية والسعي إلى كسب ولاء الزبون من خلال تقديم أفضل الخدمات.

- ويقصد بجودة الخدمة: " تلك الخدمات المقدمة سواء كانت المتوقعة أو المدركة، أي التي يتوقعها الزبائن أو التي يدركونها في الواقع العلمي، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه وتعتبر في الوقت نفسه من الأولويات الرئيسية للمؤسسات التي تريد تعزيز مستوى النوعية في خدماتها.<sup>1</sup>
- وقد عرفت جودة الخدمة أيضاً على أنها: "المجموع الكلي للخصائص والمزايا التي تؤثر في قدرة السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة على تلبية حاجات معينة، وهي أشياء مختلفة تتفق مع محيط الأفراد والتي تتمحور حول خلو المنتج من العيوب والأخطاء بما يطابق توقعات الزبون، إذ أن مفتاح النجاح لأي منظمة مهما كان مجال عملها أو طبيعة النشاط التي تؤديه هو تقديم منتجات ذات جودة عالية سواء كانت سلع أو خدمة وما يرتبط بهما من إرضاء للعملاء".<sup>2</sup> وهو ما يبينه الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مفهوم جودة الخدمة



المصدر: قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات: مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006، ص 90.

<sup>1</sup>-محمد خيثر، أسماء مرابطي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، العدد 1، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2017، ص32.

<sup>2</sup>-أيوب محمود محمد، أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون" دراسة تطبيقية على عينة من شركتي ايرث لينك لخدمات الانترنت في محافظة اربيل، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد 18، العراق، 2020، ص76.

ومنه نستنتج من خلال التعاريف أن جودة الخدمة هي مدى التطابق الأداء الفعلي للخدمة المقدمة من طرف المنظمة الخدمية مع توقعات العملاء لهذه الخدمة.

### ثانياً: فريق العمل:

- يقصد بفريق العمل على أنه: "جماعة متكاملة من الأعضاء الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها، كما إعتبرها آخرون أنها عبارة عن إثنين أو أكثر من الأفراد يتقاسمون المسؤولية وفقاً لمخرجات الأداء المحدودة في ظل مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة لتنظيم عملهم".<sup>1</sup>
- وأيضاً يعرف على أنه: "جماعات يتم إنشائها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين الأعضاء، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة".<sup>2</sup>
- إن الإدارة البيانية هي مثال في تقوية العلاقات وقيم الإدارة الموحدة فهي تركز على الجماعة أكثر، وأبرز خصائصها هي التأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد وهذا يعين سيطرة الفريق على الفردية في العمل.<sup>3</sup>

مما سبق ذكره يمكننا اعتبار فريق العمل عمى أنو عدد محدود من الأعضاء الذين يتمتعون بكفاءة ومهارة وخبرة، ليم القدرة عمى التعاون والتكامل فيما بينهم لتحقيق الأهداف العامة عمى حساب الأهداف الخاصة، وتكون مسؤولياتهم مشتركة مما يجعلهم أكثر التزاماً وإصراراً عمى تحقيق نتائج أفضل مما يؤدي إلى تحسين الاتصالات وتداول المعلومات وتناقيلها بين أعضاء الفريق وأيضاً بين الفريق والمنظمة.

وتحقق فريق العمل في مجملها فوائد منها:<sup>4</sup>

- **التعاون:** يزيد من فعالية القيام بالعمل وتعزيز المصادقية والخروج بالنتائج الجيدة والاستغلال الجيد للمهارات وقدرات العاملين.

<sup>1</sup>- رائد ضيف الله الشوابكة، مرجع سبق ذكره، ص 25، 26.

<sup>2</sup>- محمد حسين عبد الحسين أبو سنيينة، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً" دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2013، ص 24.

<sup>3</sup>- رائد ضيف الله شوابكة، مرجع سبق ذكره، ص 26.

<sup>4</sup>- محمد حسين عبد الحسين أبو سنيينة، مرجع سبق ذكره، ص 25، 26.

- نقل المعلومات: يعتمد على الاتصال المستخدم لوصول المعلومات في الوقت المناسب.
- الاستخدام المثل للموارد البشرية: تستخدم الموارد البشرية بالشكل الصحيح بعيدا عن الإسراف.
- إتخاذ القرارات الموضوعية والابتعاد عن العشوائية في العمل.

### المطلب الثاني: مستويات التسويق الداخلي

يستخدم التسويق الداخلي حاليا كأداة للتوافق وتجاوز توقعات الزبون، وبحيث يمكن تحقيقه في كل من المستوى الاستراتيجي والمستوى التكتيكي:

**أولاً: المستوى الاستراتيجي:** ويمثل في إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملين بالطريقة المرغوب فيها والتي يتم تسهيلها من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الخارجي والداخلي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي.<sup>1</sup>

**ثانياً: المستوى التكتيكي:** ويتمثل في بيع الخدمات والخدمات الداعمة وترويج الجهود التسويقية للموظفين، ويعمل التسويق الداخلي على تنمية وتطوير الأفراد العاملين في مجال الخدمات لكي تصبح أطرا ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة تستطيع المنظمة من خلالها تقديم أفضل الخدمات وأحسنها للزبائن بحيث تلي رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بالتسويق الخارجي

يعتبر التسويق الداخلي له أهمية من خلال يعبر عن كافة الأنشطة التي تقوم المنظمة لفهم حاجات ورغبات العملاء الخارجيين من أجل تقديم الخدمات المناسبة وتسعيها وتوزيعها وترويجها.

إن التسويق الداخلي والخارجي هما إستراتيجيتان مختلفتان في مجال التسويق وعلى الرغم من كثرة الاختلافات بينهما، إلا أنه توجد بعض الخصائص المشتركة بينهما، فكل من الإستراتيجيتين تعتمد على أسلوب التواصل بين

<sup>1</sup>- زاهي إبراهيم إبراهيم لبد، عمر احمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة المنظمات المجمع المدني، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص 11.

<sup>2</sup>- بلباني عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 18، 19.

المنظمة وجمهور، أي طريقتان للترويج للعلامة التجارية والتسويق لمنتجاتها وخدماتها. كما تهدف هاتين الطريقتين إلى كسب العملاء من أجل المنظمة، وزيادة المبيعات وأرباح.<sup>1</sup>

أما أوجه الاختلاف بينهما فيوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (02): أوجه الاختلاف بين التسويق الداخلي والخارجي.

التسويق الداخلي	التسويق الخارجي
-العميل هو من يسعى وراء المنظمة.	-المنظمة هي من تبحث عن العميل.
-تعتمد هذه الاستراتيجية على المحتوى.	-تعتمد هذه الاستراتيجية على أسلوب الدعايات والإعلانات.
-تكلفتها أقل	-تكلفتها أعلى
-السعي إلى تثقيف الأشخاص المهتمين والتقرب منهم ليروا مزايا تحولهم الى عملاء.	-السعي لتقديم المنتجات والخدمات بأسلوب مباشر بإستناد إلى توقع فعال
-هناك مجال الحوار مع الجمهور.	-ليس هناك مجال حوار مع الجمهور.

المصدر: <https://www.smarttouch.me/ar/blog/what-is-inbound-marketinghtml-arv>، تاريخ النشر: 2021/11/9، تاريخ اطلاع: 2023/03/10، الساعة: 01:27.

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين التسويق الداخلي والخارجي فقد اقترح **Filipo** أنه هناك علاقة تبادلية بينهما، قائمة على التعاون أي بين التوجه نحو العاملين والتوجه نحو الزبون وعندما يحدث ذلك التفاعل بين التسويق الداخلي والتسويق الخارجي عندها فإن الأهداف التسويقية سيتم تحقيقها، وهذا يعني بأن رضا الزبائن الخارجيين سيتأثر برضا الزبائن الداخليين الذين يتم خلق الدافعية عندهم على أساس احتياجاتهم ومطالبهم، لذلك يجب تعميم

وتنفيذ فلسفة التسويق الداخلي، لأن فلسفة التسويق الداخلي تركز على تحفيز حماسة العاملين للوصول إلى سلوك متماسك ومنسجم، يتناسب مع الأهداف التسويقية للمنظمة.<sup>2</sup>

وفي ضوء ما سبق، فإن الشكل الموالي يبين التوجه التكاملي التسويقي وهو يتكون من خطة التسويق الخارجي وخطة التسويق الداخلي، إن خطة التسويق الخارجي هي خطة معروفة ومعتادة لنا جميعاً أن هذه الخطة تصف

<sup>1</sup> <https://hotmart.com/ar/blog>، تاريخ النشر: 2018/08/20، تاريخ اطلاع: 2023/03/10، الساعة: 01:35.

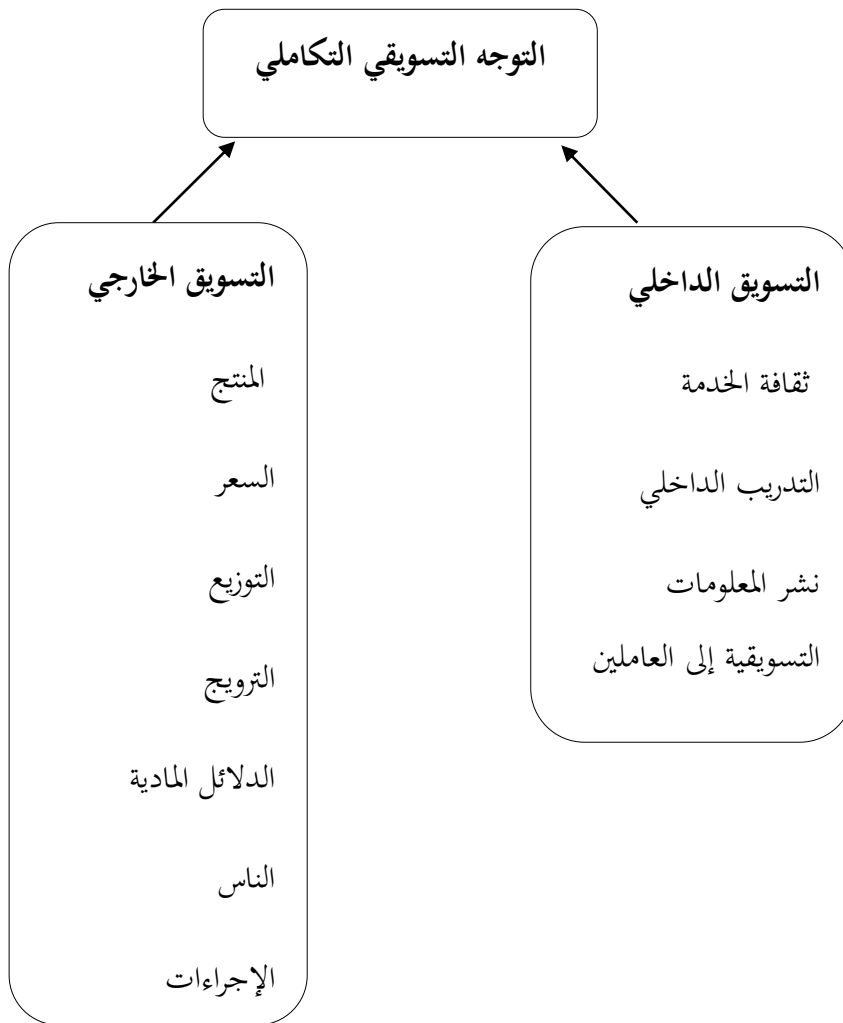
<sup>2</sup> - حسان ثابت جاسم محمد الحشاش، أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين" دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2005، ص21.



كيفية التعامل المنظمة مع بيئتها الخارجية من خلال ثمانية عناصر يطلق عليها بالمزيج التسويقي وهي المنتج، السعر، الترويج، التوزيع، الدلائل المادية، الناس، الإجراءات، الإنتاجية.<sup>1</sup>

أما خطة التسويق الداخلي فإنها تصف كيفية خلق بيئة عمل داخلي تدعم التوجه نحو الزبون وهذا يكون من خلال عدة إجراءات هي ترسيخ ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي وأخيرا نشرالمعلومات التسويقية إلى العاملين وسيتم تناول هذه الإجراءات لاحقا.<sup>2</sup>

الشكل رقم (03): التوجه التسويقي التكاملي



المصدر: زاهي إبراهيم إبراهيم لبد، عمر احمد رجب ريان، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>1</sup> - حسان ثابت جاسم محمد الخشاب، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>2</sup> - زاهي إبراهيم إبراهيم لبد، عمر احمد رجب ريان، مرجع سبق ذكره، ص 23.

### المبحث الثالث: أساسيات التسويق الداخلي

تعتبر أساسيات التسويق الداخلي هي الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي. فهذه الأساسيات هي البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي التي سوف نتطرق لها في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: مرتكزات التسويق الداخلي

يستند التسويق الداخلي على الإهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة لأنه حجر الزاوية في نجاح المنظمات في ظل المنافسة القوية الراهنة، لذا فهو يركز على عمليتين أساسيتين هما:<sup>1</sup>

##### • تسيير الاتجاهات:

أي توجيه كافة العاملين نحو المنظمة وأهدافها ونشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن ونشر الفكر التسويقي داخل المنظمة.

##### • تسيير الاتصالات:

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

#### المطلب الثاني: إجراءات وتطبيقات التسويق الداخلي

تمثل الإجراءات البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي الذي يلعب دورا حيويا في قبول و تطبيق الخطط التسويقية و كذا تحقيق الهدف الكلي للمنظمة وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب.

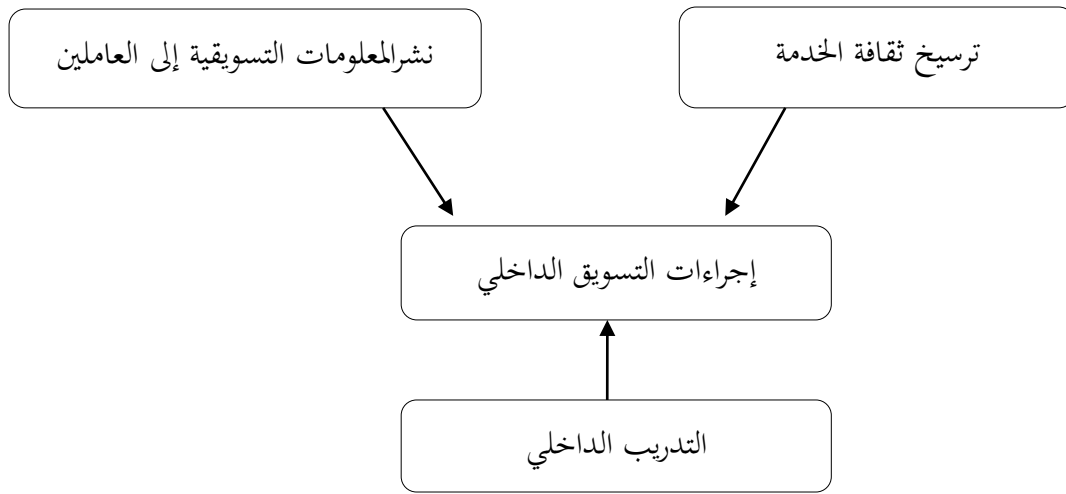
<sup>1</sup> - رشيد مناصرة وآخرون، واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مجلة الباحث، العدد 14، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة(الجزائر)، 2014، ص349.

أولاً: إجراءات التسويق الداخلي:

توصف إجراءات التسويق الداخلي بالكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي، إذ هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح هذا الأخير. فهي تشمل ترسيخ ثقافة الخدمة المطلوبة من العمل لدى العاملين والتدريب الداخلي للعاملين وأخيراً نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين.

ويمكن توضيح هذه الإجراءات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم: (04) إجراءات التسويق الداخلي



المصدر: زاهي إبراهيم إبراهيم ليد، عمر احمد رحب ريان، مصدر سبق ذكره، ص 24.

- ثقافة الخدمة:

يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتؤثر في العاملين، في للمنظمات ثقافة أجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل خاصيتهم وقيمهم واتجاهاتهم، ويرتبط نجاح التسويق الداخلي في المنظمات بترسيخ ثقافة الخدمة لدى العاملين حيث يحكم على التسويق الداخلي الفشل أو الإخفاق إذا لم تعمل المنظمة على ترسيخها التي توفر المناخ الملائم لتطبيق ذلك، ويكون من خلال إستخدام اللامركزية في العمل التي تتيح للعاملين إتخاذ مايلزم من القرارات عند تقديمهم للخدمات، وكذلك في تحديد القواعد

والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة في العمل، بالإضافة لعلاقة بين الإدارة والعاملين من جهة والعلاقات بين العاملين من جهة أخرى.<sup>1</sup>

إن ثقافة القوية تساعد العاملين في معرفة الهدف التي تريد المنظمة الوصول إليه ودورهم في مساعدتها على الوصول إلى تحقيق هذا الهدف، ففي هذه الحالة تستطيع إدارة المنظمة تحقيق أهدافها من خلال التعاون والتنسيق بينهما وبين جميع العاملين في جميع مستويات الإدارة، وتأسيساً على ما تقدم نستطيع القول بأن المنظمة التي تملك ثقافة خدمة قوية فإنها تؤثر إيجابياً في سلوك الأفراد العاملين ومن ثم على التسويق الداخلي، ومن جهة أخرى فإن المنظمة التي تملك ثقافة ضعيفة أي لا توجد لديها إلا القليل من القيم وقواعد السلوك المشتركة سوف تؤثر سلباً على التسويق الداخلي في المنظمة.<sup>2</sup>

### - التدريب الداخلي:

يعرف التدريب على أنه العملية التي يكتسب من خلالها الأفراد المهارات لإنجاز الأعمال المطلوبة منهم، فالتدريب يزود الموظفين بالمعارف والخبرات والمهارات لاستخدامها في إنجاز أعمالهم الحالية.

ويكون التدريب الداخلي من خلال وضع برامج تدريب العاملين على مسائل تتعلق بالمهارات الشخصية، وخاصة الحلقات الدراسية التي تهتم بالوعي الثقافي، وكذلك تدريب العاملين على ممارسة العديد من النماذج والسلوكيات المختلفة والتي من شأنها أن تدعم رضا الزبون. كما يجب على المنظمة إن تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات في كيفية التعامل الزبائن. وعليه فإن أهمية التدريب تتبع سببين أساسيين هما:

- السبب الأول: وهو أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشغلونها للمرة الأولى.
- السبب الثاني: هو أن الوظائف نفسها هي عرضة للتغيير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقاً لمسارهم الوظيفي، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير

<sup>1</sup> - سليمان الصادق درمان، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، مجلة تنمية الرافدين، العدد 29، جامعة الموصل، العراق، 2007، ص 52.

<sup>2</sup> - حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، تسويق الخدمات "مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"، دار اليازوري للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص 374.

وظائفها الحالية. وتختلف الأساليب التدريبية المستخدمة في هذه العملية تبعاً لمجموعة من المعايير أهمها رؤية الإدارة وتكلفة التدريب والوقت المتاح وطبيعة المتدربين.<sup>1</sup>

#### - نشر المعلومات التسويقية بين العاملين:

يعد نظام المعلومات التسويقية أحد الأنظمة الفرعية في المنظمة، ويقصد به التركيب المكون من العاملين والأدوات المصممة والإجراءات لتسهيل تدفق وتخزين كافة البيانات والمعلومات، عن مختلف المصادر وتحليلها وصياغتها بحيث تصبح ذات فائدة لمتخذي القرارات، بناء على ذلك يفترض أن يسهم هذا النظام في نشر المعلومات للعاملين ليكونوا قادرين على تقديم الخدمات للزبائن. وهذا يتطلب من الإدارة توفير المعلومات بالكم والنوع والثقة المطلوبة من أجل تقديم منافع للزبائن.<sup>2</sup>

لذلك يتطلب من الإدارة إن توفر معلومات كافية والدقيقة عن خدمات الجديدة التي تنوي المنظمة الترويج عنها، والخدمات التسويقية والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين، لكي يتسنى لمورد الخدمة الإطلاع عليها عند شرائه للخدمة، وبهذه الطريقة تصبح عملية الإقناع سهلة من جهة مورد الخدمة الزبون.<sup>3</sup>

#### ثانياً: تطبيقات التسويق الداخلي

هناك تطبيقات هامة يجب أن تنفذها المنظمة على الصعيد الداخلي حتى تتمكن من تجسيد التسويق الداخلي على أرض الواقع والمتمثلة في:<sup>4</sup>

#### - تحديد السوق:

يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح وذلك من أجل التأكد من أن المقدمين والمستفيدين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم الزبائن الداخليين الذين يتطلب إشباع حاجاتهم، فكل شخص مشارك ويقدم الخدمة هو

<sup>1</sup>- عمران منذر التلا، تقييم إجراءات التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية "دراسة ميدانية في شركات الوساطة المالية العاملة"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 4، جامعة دمشق، دمشق(سوريا)، 2016، ص 440.

<sup>2</sup>- فؤاد حمودي العطار، حوراء ثامر مهدي حسن، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون" دراسة استطلاعية للمصارف الأهلية في كربلاء"، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد 01، كربلاء، 2015، ص 323.

<sup>3</sup>- فائق جواد الإبراهيمي، أثيرمارسات التسويق الداخلي في تعزيز ولاء الزبون"دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة بغداد"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 36، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص 296.

<sup>4</sup>- هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 345.

بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا قد يتضمن كامل المنظمة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الأقسام والأنشطة والمسؤوليات. إن التركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع إعطاء أهمية كذلك لخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية والسلطة.

### - بحوث السوق:

تتمثل في جمع المعلومات باستمرار وتحليلها مع جميع المستويات الإدارية في المنظمة، من أجل تحديد الفرص الداخلية والخارجية، وخاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي وهي بذلك تساعد على إتخاذ القرارات مناسبة. أن بحوث التسويق الداخلية يجب أن تكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح تطبيق برامج التسويق الداخلية وأدوار الأفراد ومسؤولياتهم.

وتحتاج المنظمة إلى تجميع المعلومات حول الأشياء والقيم التي هي محل التبادل في السوق الداخلي، وهي إلى ثلاثة أنواع رئيسية تركز على:<sup>1</sup>

- معرفة تصورات الموظفين إتجاه مساهماتهم في الوظيفة.
- معرفة تصورات الموظفين إتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة والمنظمة.
- معرفة تصورات الموظفين إتجاه توازن عملية التبادل الداخلي.

وهذه الجوانب مهمة جدا في معرفة توقعات الزبون الداخلي، كون أن أي موظف يعتقد أنه يقدم أشياء وفي المقابل يتوقع أن يحصل على أشياء أخرى، وولاء الموظف للمنظمة يكون حسب ترجيحه لهذا التبادل، فإذا كان الموظف يرى أن ما يقدمه أكثر مما يحصل عليه، سوف يتكاسل في العمل أو حتى يقرر المغادرة، إذا كان العكس، فإنه سوف يندفع أكثر في العمل وتزداد درجة ولاءه والتزامه إتجاه المنظمة، والمنظمة الناجحة هي التي تعرف كيف تدير هذا التبادل بفعالية من خلال تجميعها وتحليلها لمثل هذه المعلومات.

وعلى العموم فإن مواضيع بحوث التسويق الداخلي تشمل الأتي:<sup>2</sup>

- إتجاهات الموظفين نحو المنظمة ورسالتها الأساسية.

<sup>1</sup>- محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup>-هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 346.

- مستويات الرضا الوظيفي.
- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعليم.
- حاجات ورغبات الموظفين.
- تجزئة السوق:

يتكون السوق من مجموعات غير متجانسة من الزبائن أو المستهلكين المحتملين، وقد يصعب أن يتطابق فردين، ولكن قد يشتركون في بعض الخصائص و يفترون في أخرى، و لأنه من الصعب التعامل مع كل فرد على حدى فإنأيضا من غير معقول إعتبار كل الأفراد و الزبائن متطابقين في الحاجات والرغبات والدوافع، و من هنا ظهرت الحاجة إلى تجزئة السوق بغرض تحديد الفروق والاختلافات بين الأفراد المستهدفين، وتقسيمهم إلى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين في الرغبات والحاجات والدوافع، وبالتالي يمكن تصميم برنامج يلائم كل قطاع.

وإذا كان قانون تجزئة السوق الخارجي أمر جد مطلوب، فإنه في السوق الداخلي أكثر إلحاحا، لأنه يزيد من فاعلية ودقة وملائمة الجهود التي تستهدف كل قطاع، وتجزئة السوق لا تعني على الإطلاق تشتيت كتل المنظمة، على أساس أن الهيكل التنظيمي في حد ذاته يجزأ ويقسم المنظمة إلى مجموعات وأقسام، بالرغم من أهمية التقسيم الوظيفي، إلا أنه في كثير من الأحيان يؤدي إلى مشاكل وصراعات بين الأقسام والوظائف، والتسويق الداخلي يعمل على تخفيف حدة هذه التضارب بينها.<sup>1</sup>

الحديث عن تجزئة السوق الداخلي هو حديث عن معايير وأسس التجزئة والتقسيم، التي تحتل عدة مداخل، فهناك من يرى أن تقسيم مجتمع موظفي المنظمة والعاملين بها ينظر له من الجوانب التالية:<sup>2</sup>

#### - التقسيم الجغرافي:

يفترض هذا المدخل أن إحتياجات وخصائص الأفراد تختلف من مكان لآخر، بمعنى حاجات ودوافع الأفراد العاملين في وظيفة معينة داخل محيط جغرافي آخر، وهذا التقسيم يفيد المنظمات التي تمتلك فروع أو وحدات في مناطق جغرافية مختلفة.

<sup>1</sup>- محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص ص 29،30.

<sup>2</sup>- مرجع نفسه، صص 30،31.

### - التقسيم الديموغرافي:

من الخصائص الديموغرافية التي يتم تقسيم على أساسها: السن، الجنس، الديانة، الدخل، غير أن هذا النوع من التقسيم هو أقل أهمية بالنسبة لتسويق الداخلي مقارنة بالتسويق الخارجي، بحيث يؤدي في التسويق الداخلي أحياناً إلى خلق المشاكل، وقد يحتاج إليه مثلاً في إعداد خطة لتقاعد الموظفين عند فئة عمرية مختلفة.

### - التقسيم البسيكوغرافي(النفسي):

يعتد هذا التقسيم على بعض الأسس النفسية مثل نمط الحياة، القيم، التوجهات، الخ من أشهر التقسيمات النفسية، التقسيم المعروف بمقياس VALS وهو يجمع بين القيم Valus ونمط الحياة StylLife، ويركز هذا المدخل لتقسيم السوق إلى قطاعات على ما يفكر فيه الفرد ويعتقد به، والقيم التي يتمسك بها وتحرك سلوكه.

### - التقسيم السلوك:

يفترض هذا التقسيم أن السلوك الذي حدث في الماضي هو أفضل مؤشر للتنبؤ بالسلوك في المستقبل، وقد يفيد هذا المدخل في التقسيم بصفة خاصة عند القيام برصد مكافآت وتحفيزات تناسب سلوك الأفراد العاملين.

هناك تطبيقات أخرى كآتي:<sup>1</sup>

### - التطبيق التسويقي:

وتشمل على اختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي. إن الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض العاملين هي من بعض أهدافه. فالخطوات التمهيديّة لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى تدريب والتجريب وإسنادها إلى الأفراد وفرق الإدارية. إن برامج التدريب على العناية بالعملاء وتدريب الموظفين وتطويرها هي من بعض الطرق المتاحة.

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 346، 347.



- الاتصال التسويقي:

هذه الخطوة تضمن نشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية. وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، فالمجلات والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصال بالاتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.

- التوجه السوقي:

إن الهدف الكلي أن يكن في البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والاستجابة والتي ترسخ القيم المنظمة والسلوك الذي يعكس أهداف المنظمة. إن أهدافها التسويقية ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين وأن أهداف وأدوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثالث: نماذج وعناصر التسويق الداخلي

أولاً: نماذج التسويق الداخلي

تسيير مؤلفات التسويق الداخلي إلى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي:

1. نموذج "بيري":

ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:<sup>1</sup>

الفرضية الأساسية إعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرع عنه الفرضيتين التاليتين:

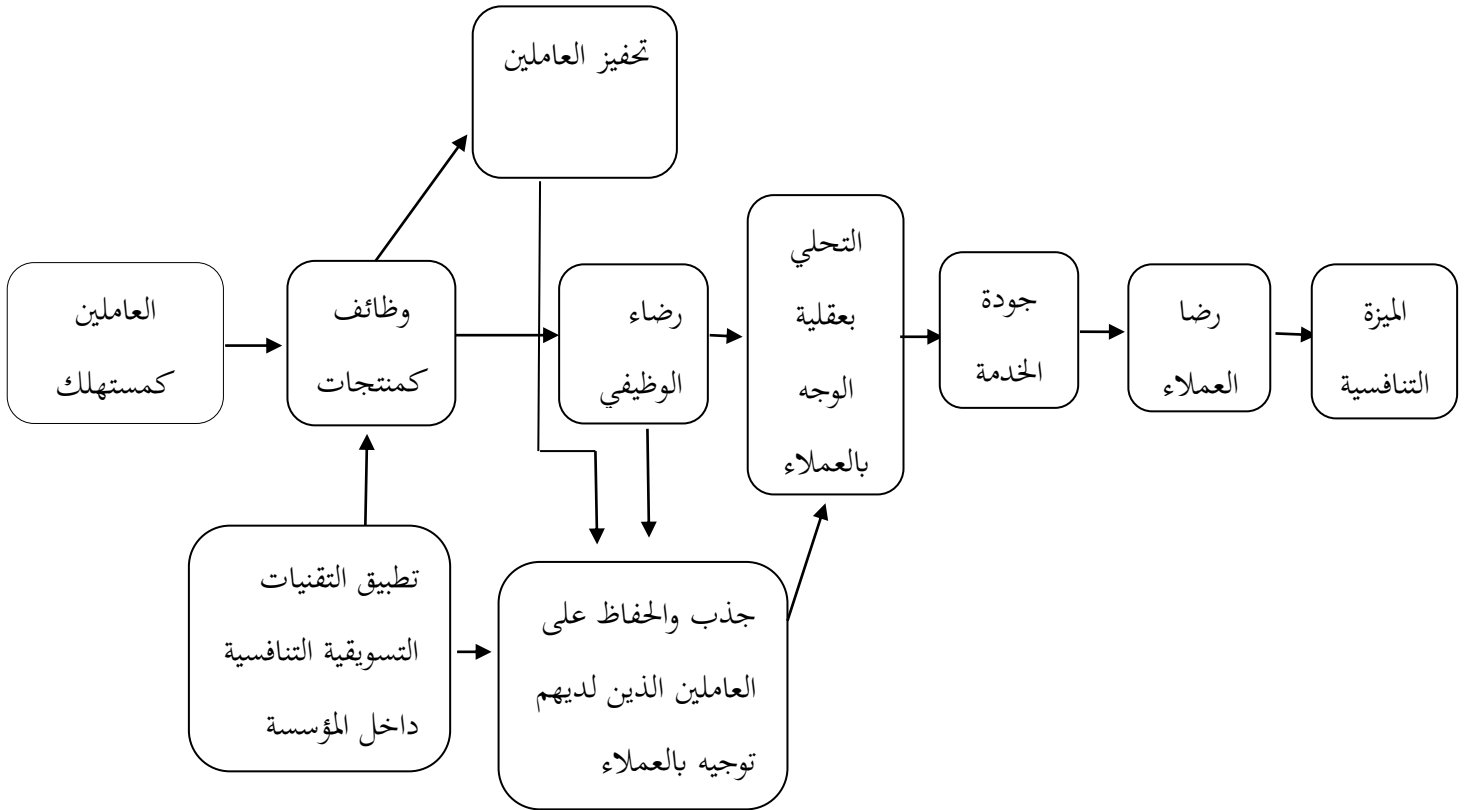
- إعتبار الوظائف منتجات داخلية.

- تبني التقنيات التسويقية داخليا.

والشكل(05) : يوضح نموذج بييري للتسويق الداخلي:

<sup>1</sup>-كريم جنادي، التسويق الداخلي" يدرس في تسويق الخدمات والتسويق الاستراتيجي للخدمات، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016-2017، ص ص54،55.

الشكل رقم (05): نموذج بيرري في التسويق الداخلي



Source: Mircea Fuciu, Luigi dimitrescu, on internal marketing-concept, models, advantages and disadvantages, RevistaEconomică, N5, Lucian Blaga University of Sibiu, 2018, p59.

ومن خلال الشكل يوضح أن إعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة يعني أن على المنظمة أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:<sup>1</sup>

- إشباع حاجات ورغبات الموظفين.
- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة.
- جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين.

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

<sup>1</sup>-كريم جنادي، مرجع سبق ذكره، ص55.

2. نموذج "كرونوس":

يستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرصا تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون متحلين بعقلية بيعية، والشكل (06) يوضح نموذج "كرونوس" للتسويق الداخلي.<sup>1</sup>

ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليها أن تلتزم بدعم:

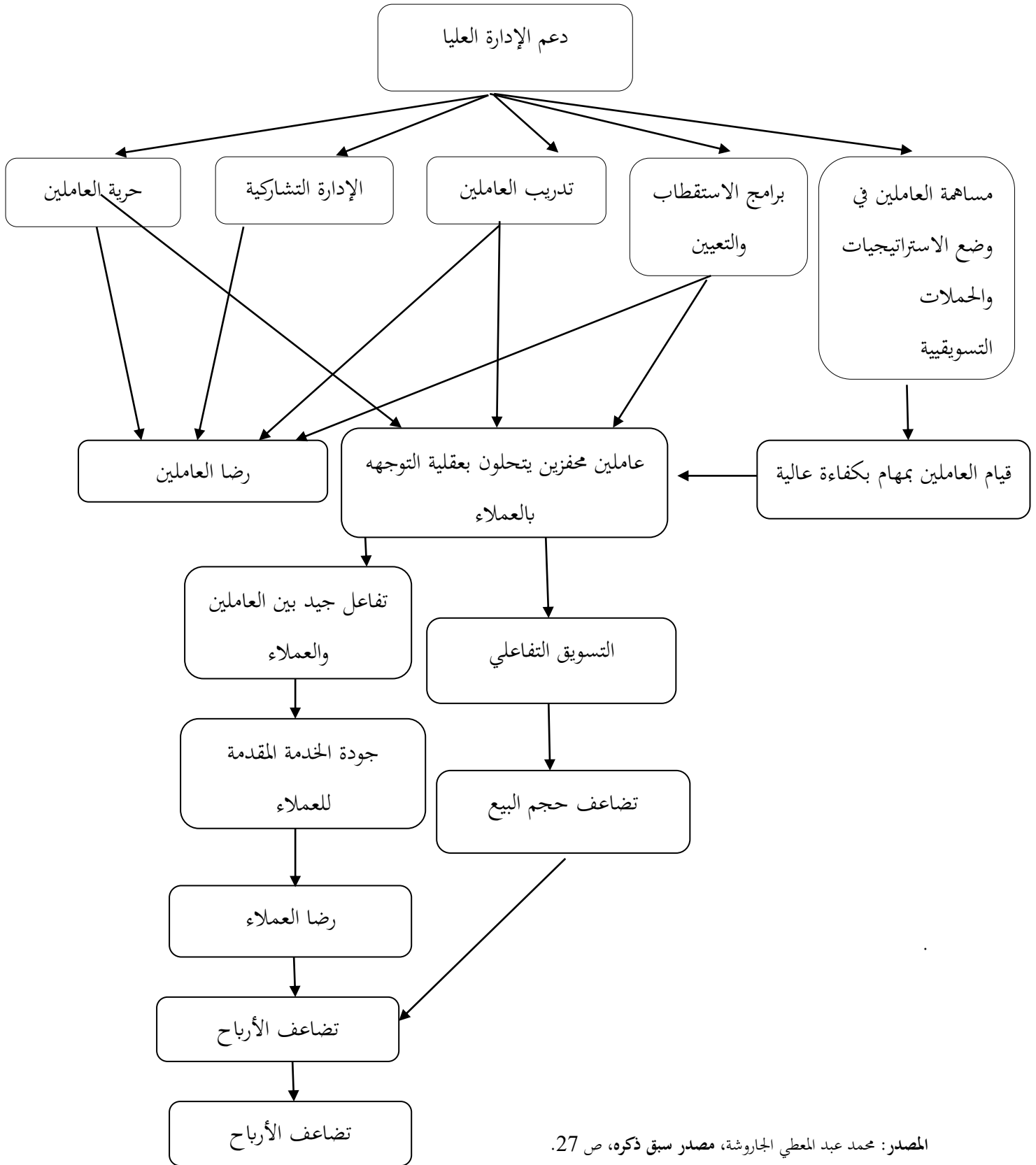
- برامج التدريب وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك وإستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.
- سياسات وبرامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذي سيشغلونها.
- الإدارة التشاركية أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات.
- دعم الموظفين في إتخاذ القرارات أي إعطائهم الحرية في إتخاذ القرارات والتصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين على كل التغيرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.

التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفزي، وواعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون والنمو في الأرباح والحصول للمنظمة في السوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - عصام الدين محمد أبو العنين خليفه، أثر تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات التعليمية على جودة الخدمة التعليمية بالتطبيق على المعاهد العليا المصرية، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 12، مصر، 2019، ص 19.

<sup>2</sup> - كريم جنادي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

الشكل رقم (06): نموذج كرونوس في التسويق الداخلي



المصدر: محمد عبد المعطي الجاروشة، مصدر سبق ذكره، ص 27.

1. نموذج "رفيق وأحمد":

بالإستفادة من النموذجين السابقين، وإعتماذا على تعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من "رفيق وأحمد" بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، والشكل (07) يوضح هذا النموذج.

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

التالية:<sup>1</sup>

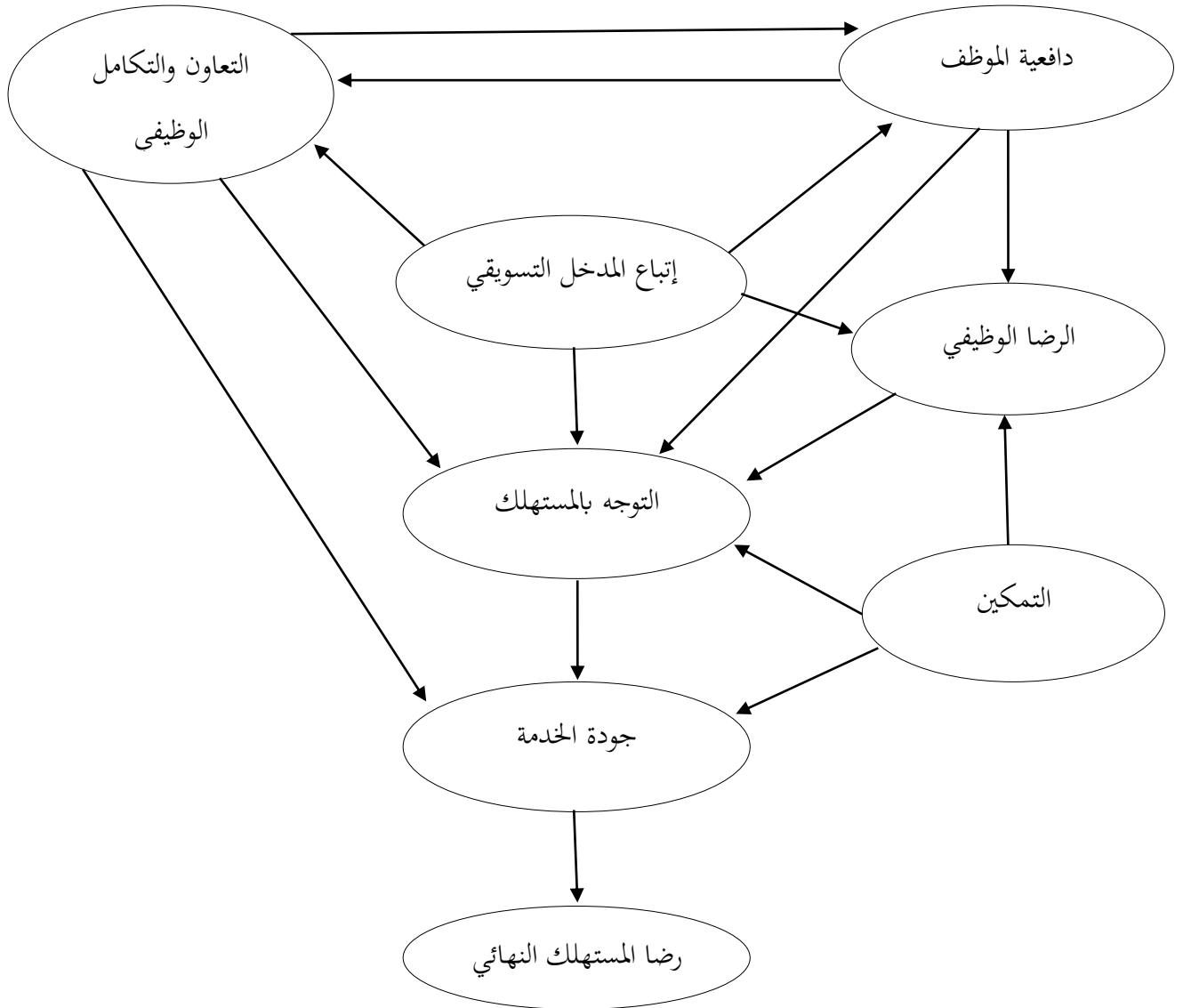
- تبني تقنيات تسويقية داخليا.
- التحفيز.
- التنسيق والتكامل بين الوظائف.
- التمكين.

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق رضا الموظفين واعتنائهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- عاصم الدين محمد أبو العينين خليفه، مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>2</sup>- كريم جنادي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

الشكل (07): نموذج "رفيق وأحمد" للتسويق الداخلي



**Source:**Liliana de Jesus Gordillo-Benavente, Benedicta Maria Dominguez Valdez, **model of internal marketing as a trigger to achieve the commitment of internal customers at the polytechnic**, international review of management business research, issue 4, Mexico, 2015, p 948.

كما يتضح أعلاه فإن النماذج الثلاثة المقترحة لها أوجه تشابه، لذا فإن هدفها النهائي هو إرضاء العملاء الداخليين وتحفيزهم وتحقيق الاحتفاظ بهم داخل المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-Liliana de Jesus Gordillo-Benavente, **op.cit**, p 949

## ثانياً: عناصر المزيج التسويقي الداخلي

إن التسويق الداخلي هو تطبيق أدوات وإستراتيجيات التسويق للمنظمة، فإن هذا يتطبق أيضا على المزيج التسويقي الداخلي، وقد صنفت هذه الأدوات إلى أربعة عناصر وهي المنتج الداخلي، السعر الداخلي، الترويج الداخلي، التوزيع الداخلي.

### 1. المنتج الداخلي:

في التسويق الخارجي، المنتج هو أي شيء يمكن أن تقدمه المنظمة للسوق بغرض الاستهلاك أو الاستخدام لإشباع حاجة أو رغبة.<sup>1</sup> أما في التسويق الداخلي، المنتج هو الوظيفة التي يتم إعلانها للعاملين لاختيار أفضل المرشحين لإنجاز العمل بنجاح، وتتمثل مواصفات المنتج هنا في المهمات والواجبات والمسؤوليات، حيث أنه تم تناول المنتج (الوظيفة) على أنه القيم والاتجاهات المطلوبة لتحقيق استراتيجيات تسويقية ناجحة من العملاء، إضافة إلى برامج التدريب الهادفة لتطوير معرفة العاملين.<sup>2</sup>

والمنظمات الناجحة هي التي تبيع الوظيفة للموظفين قبل أن تبيع خدماتها للعملاء لزيادة رضا الموظفين كعملاء داخليين للمنظمة وبالتالي فالهدف هو تحسين الخدمات والمنتجات للعملاء الخارجيين بشكل دائم.<sup>3</sup>

### 2. السعر الداخلي:

يعد السعر الداخلي من المتغيرات الحرجة للمزيج التسويقي الداخلي ومن الصعب جدا تعريفه لعصوية تحديد تكلفة ما تقدمه الموارد البشرية للمنظمة رغم ذلك اجتهد الباحثين في تعريفه، وعرفوه على أنه التكلفة الذي يدفعه المورد البشري في سبيل أداءه لوظيفته (وكل ما يقوم به من مهام في المنظمة) للحصول على مقابل يتمثل في القيمة سواء كانت نقدية أو معنوية، وتختلف حسب مستوى وإحتياجات ورغبات كل مورد بشري.<sup>4</sup>

من خلال ما سبق نستنتج أن السعر الداخلي ينظر له من بعدين أساسيين هما:

<sup>1</sup>- طارق طه، إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، مصر، 2008، ص580.

<sup>2</sup>- سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009-2010، ص 20.

<sup>3</sup>- إيمان قحوش، مرجع سبق ذكره، ص79.

<sup>4</sup>- وسيلة بن ساهل، عبود سعاد، مساهمة المزيج التسويقي الداخلي في تنمية رأس المال البشري داخل المنظمة" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة مقاربات، العدد 5، الجزائر، 2015، ص154.

- **التكلفة:** يتمثل في كل ما يمكن أن يقوم المورد البشري في المنظمة، من مهام وواجبات، إبداعات، نشاطات، قرارات، ابتكارات، أو ما يتعرض له من ضغوط نفسية أو تنظيمية من خلال خلق التغيير في برامج المؤسسة مما يضطر الموظفون للقيام بأنشطة مختلفة عن قبل أو الحصول على معرفة معينة أو طرق أداء جديدة لأداء العمل والأهم من ذلك التكاليف النفسية كالجهد العقلي، الإحساس بعدم الكفاية أو حتى الخوف.<sup>1</sup>
- **القيمة:** هي كل ما يحصل عليه المورد البشري في المنظمة من جراء أدائه لوظيفته ومهامه بها، سواء كانت قيمة مادية أو معنوية، وقد تتمثل في: زيادة الراتب أو الحصول على مكافأة، مزايا معينة، توفير إمكانية لتعزيز فرص العمل للمورد البشري في المنظمة، للحصول على الترقية.<sup>2</sup>
3. **الترويج الداخلي:**

الترويج الداخلي يتعلق بالاتصالات داخل المنظمة ومشاركة المعلومات تبادل الآراء. وتتم من خلاله تصميم أنظمة الاتصال للربط بين الإدارة والموظفين من جهة وبين الموظفين والعملاء من جهة أخرى. ويشير الترويج الداخلي إلى كيفية اتصال إستراتيجية المنظمة إلى الموظفين، وجعلهم يفهمون كيف تتناسب وظائفهم مع عملية تنفيذ برامج التسويق بشكل عام وكذلك تعزيز المعرفة والمهارة والوعي لدى الموظفين.<sup>3</sup>

#### 4. التوزيع الداخلي:

إن قنوات التوزيع المستخدمة في المزيج التسويقي الداخلي تتعلق أساسا بالطريقة (أو المسار) الذي يتم من خلاله تقديم المنتج إلى العملاء الداخليين ووسائل الاتصال المستخدمة من لقاءات، واجتماعات، وتدريب وندوات... الخ وتعتبر المهارات الإدارية للمسير وقدرته على تنظيم هذه اللقاءات والندوات من العناصر الأساسية لتسليم المنتج، بالإضافة إلى نظام الحوافز والترفيه ونظام المتابعة... الخ ومن ثم يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة ونظمها، قنوات توزيع للاستراتيجيات التسويقية الداخلية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - إيمان قحموش، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>2</sup> - وسيلة بن ساهل، عبود سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>3</sup> - ناهد هبار، جمام محمود، إدارة مزيج التسويق الداخلي لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات "دراسة عينة من المؤسسات الصحية الخاصة بالجزائر"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 1، الجزائر، 2020، ص 362.

<sup>4</sup> - محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية (مصر)، 1999، ص 46.



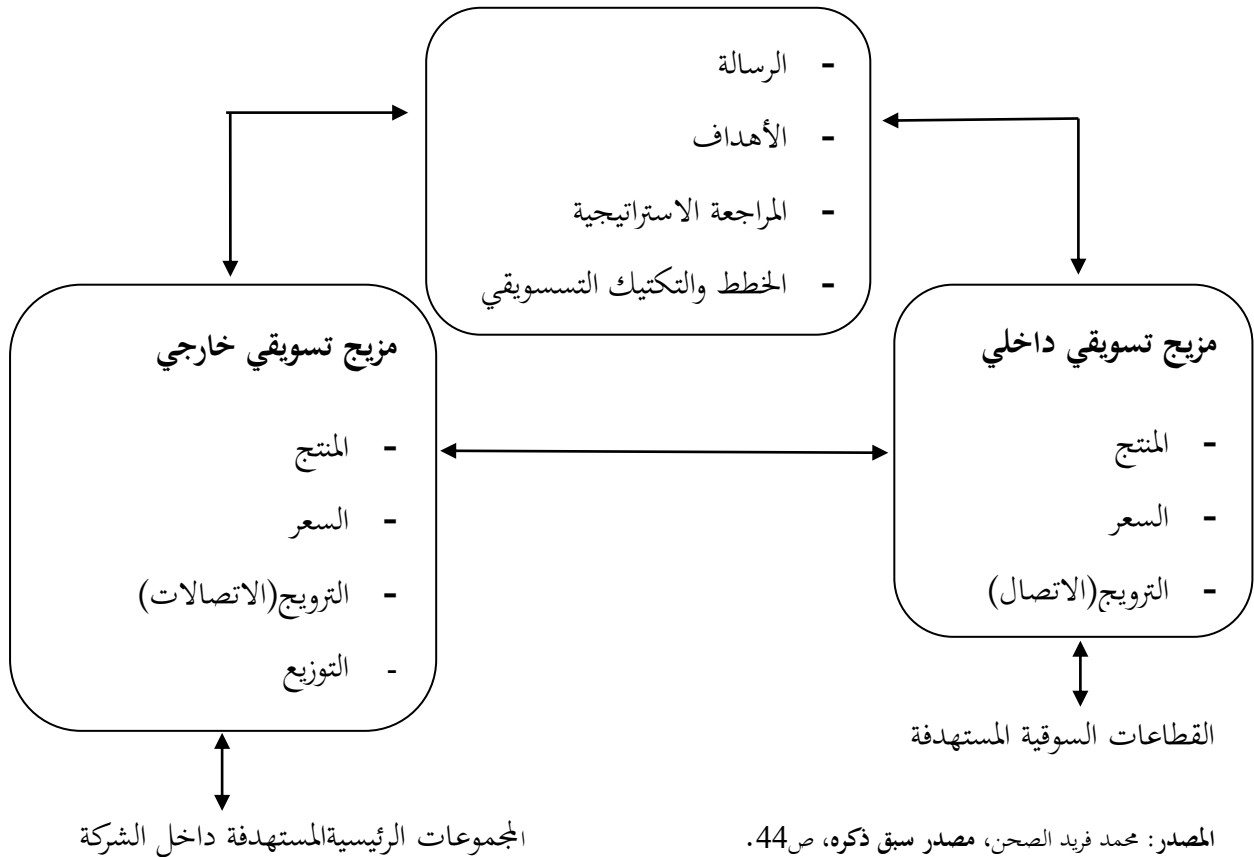
كما قام "أحمد ورفيق" بإضافة ثلاثة عناصر إلى مزيج التسويق الداخلي معتمدين على مقارنته مع المزيج الموسع للخدمات (7PS) وهذه العناصر هي:<sup>1</sup>

الدليل المادي/ الملموس: وتشير إلى البيئة التي يمارس فيها الموظفون أنشطتهم وتنقسم إلى:

- أدلة أساسية: وهي تشمل البيئة التي يتم فيها تسليم المنتج الداخلي.
- أدلة ثانوية: وهي تشمل التقارير والمذكرات الكتابية وكتيبات التدريب.
- 5. العمليات: تشير إلى كيفية إيصال المنتج الداخلي إلى العملاء الداخليين (الموظفين).
- 6. المشاركون: يشير إلى جميع الأفراد الذين شاركوا في تقديم المنتج الداخلي واستلامه.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين كل من المزيج التسويقي الخارجي والداخلي ومكونات التوجهات الاستراتيجية:

الشكل رقم (08): العلاقة بين كل من المزيج التسويقي الخارجي والداخلي ومكونات التوجهات الإستراتيجية



<sup>1</sup> - نسيم بيرم، مرجع سبق ذكره، ص 13.

### الخلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول إن التسويق الداخلي يمثل جانبًا من جوانب التسويق الحديث الذي يهتم بالموظفين داخل المنظمة كعملاء داخليين لديهم احتياجات ورغبات تحتاج إلى تحقيقها لتحقيق رضاهم. وتحسين أدائهم، بالإضافة إلى تقديم مستوى عالي من الخدمة للعملاء الخارجيين لضمان التميز والاستمراري للمنظمة وبالتالي، تتجلى الأهمية من خلال إقامة علاقات دائمة وتفاعلية بين المنظمات والأفراد في ظل ظروف المنافسة القاسية، وهو ما يمثل محور التوجه الحديث لوظيفة الموارد البشرية، الذي ينعكس في الكفاءات وإدارتها.

## الفصل الثاني: علاقة الإلتزام التنظيمي بالتسويق الداخلي

تمهيد:

إن المنظمات المعاصرة تعتمد على الموارد البشرية الفعالة في تحقيق أهدافها لأن العنصر البشري هو رأس المال الفكري في المنظمة. لذلك من مصلحة أي منظمة إتباع المنهج الإداري السليم الذي يعتمد على المنهجية العلمية في تبني سياسات وأنظمة الرواتب الشخصية وحوافز وترقيات نموذجية إتجاه الأفراد العاملين لديها لخلق الولاء والالتزام التنظيمي مما يساعد المنظمات على الاحتفاظ بمهؤلاء الأفراد ورفع معنوياتهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وينعكس في النهاية على رفع وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمة وتحقيق أهدافها النهائية، سنحاول توضيح ذلك من خلال تقسيم فصلنا إلى:

**المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي**

**المبحث الثاني: أساسيات حول الالتزام التنظيمي**

**المبحث الثالث: الالتزام التنظيمي والتسويق الداخلي**

### المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

يشير الالتزام التنظيمي إلى الارتباط القوي للفرد بالمنظمة التي يعمل بها، ومواءمة أهدافه مع أهدافها والسعي للبقاء والاستمرار بها، مما يجعل الالتزام من أهم المتغيرات في دراسة السلوك البشري في المنظمات سعياً من هذه الأخيرة إلى الحفاظ على موظفيها للعمل لصالحها وضمان تحقيق أهدافها، وعليه سنتطرق نحاول فيها الإلمام بأغلب ما يتعلق به.

### المطلب الأول: مدخل حول الالتزام التنظيمي

تطرق العديد من الباحثين إلى تعريف الالتزام التنظيمي من عدة جوانب واجتهدوا في تعريفاتهم للوقوف على حقيقة مفهومه وأهميته.

### أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

على الرغم من وجود العديد من التعاريف التي قدمت للالتزام التنظيمي، إلا أننا سنتطرق للبعض منها والتي من أبرزها ما يلي:

- يرى بورتر<sup>1</sup> 1968 بأن الالتزام هو: "إستعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة"، أما شلدون<sup>2</sup> 1971 فيرى أن الالتزام هو: "التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها".<sup>1</sup>
- ويعرف الالتزام التنظيمي على أنه: "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، بحيث يبدي الموظفون رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير على الرغم من حصولهم على مردود أقل".<sup>2</sup>
- ويعرف الالتزام التنظيمي أيضاً على أنه: "القوة التي تربط الفرد بالمنظمة التي تعمل بها وتربطه بأهدافها وقيمها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- إبتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد 6، بسكرة، ص 64.

<sup>2</sup>-فادية إبراهيم شهاب، التطوير التنظيمي "القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، الأكاديميون للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص78.

<sup>3</sup>-عادل محمد محمد عبد الرحمن، أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2013، ص 14.

## الفصل الثاني علاقة الالتزام التنظيمي بالتسويق الداخلي

- كان الالتزام التنظيمي سابقاً يعتبر مفهوماً أحادي البعد، وهو يعرف بأنه "فكرة تترجم وتوضح العلاقة بين الشخص والمنظمة التي توظفه، وهي عبارة عن ارتباط يظهره اتجاه هذه المنظمة".<sup>1</sup>
- يعرف بورتر وزملاؤه الالتزام على أنه مستوى نسبي لتحديد هوية الفرد فيما يتعلق بالمنظمة ومشاركته في منظمة معينة.<sup>2</sup>
- وكما عرفه (Meyer et, al,1991) الالتزام التنظيمي بأنه: "مدى إندماج الفرد مع المنظمة التي تعمل بها. هذا المفهوم مبني على ثلاثة أبعاد:<sup>3</sup>
  - الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها و قبولها.
  - الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة.
  - الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة.

على ضوء ما سبق يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه: "شعور يعبر عن قبول الفرد للأهداف التنظيمية ورغبته في بذل قصارى جهده من أجل مصلحة المنظمة، فضلاً عن الرغبة القوية في البقاء ومواصلة العمل عليها".

### ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي تم تسليط الضوء عليها، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن التكلفة العالية للتغيب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة. من المنظمات وإنخفاض 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 إرتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة

<sup>1</sup>-DjeffalMokrane and others, **L'engagement organisationnel et le stress travail un lien confus et ambivalent organizationalcommitment and job strain at work a confused and ambivalent relation**, Revue el-bahith en sciences humaines et sociales, N02 , université mira de bejaia, algérie, 2020, p376.

<sup>2</sup> - Mohammad alikashefi and others, **organisationnalcommitment and its effects en organizational performance**, interdisciplinary journal of contemporary research in business, n12, islamicazad university, iran, 2013, p502.

<sup>3</sup>-علي محمد احمد المصاروة، نعمة عباس الحفاجي، إدارة التنوع " منظور الالتزام التنظيمي"، دار الأيام للنشر، الطبعة العربية، الأردن، عمان، 2014، ص 48.

## الفصل الثاني علاقة الالتزام التنظيمي بالتسويق الداخلي

العمل ينتج عنه إنخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهري الغياب والتهرب عن أداء المهام.<sup>1</sup>

كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي

لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.<sup>2</sup>

إن إلتزام الأفراد بالمنظمة التي يعملون فيها يعتبر عامل أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ بما إذا كانوا سيقون في المنظمة أو يغادرون. علاوة على ذلك يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملاً مهماً في ضمان نجاح واستمرارية هذه المنظمات وزيادة إنتاجها، كما يعتبر الالتزام مهم أيضاً في ترجمة رغبات الفرد وميوله ومعتقداته حول المنظمة إلى إجراءات إيجابية تدفع تقدم المنظمة وبقائها.<sup>3</sup>

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 أنالأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه. كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي

بالنظر إلى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى مدى إندماج الفرد في المؤسسة واستمراره فيها، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص التي أتاحت له بلوغ كل هذا، نلخص أهمها فيمايلي:<sup>5</sup>

- يمثل الالتزام التنظيمي درجة الموائمة والتطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد.

<sup>1</sup>-إبتسام عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص 43.

<sup>2</sup>-مختار بونقاب، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية"، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 26، الجزائر، 2021، ص 486.

<sup>3</sup>- إبتسام عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص 66.

<sup>4</sup>-صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 182.

<sup>5</sup>-إيمان عمر العبد طموس، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص 35، 36.

## الفصل الثاني علاقة الالتزام التنظيمي بالتسويق الداخلي

- يعتبر الالتزام التنظيمي عن عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك من رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والانجاز.
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
- الالتزام تنظيمي يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد.
- يأخذ الالتزام التنظيمي عدة أشكال وصور من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.
- الالتزام تنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- متعدد الأبعاد، ورغم إتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام تنظيمي، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر، ويمكن تحديد أسباب التعدد في هذه الأبعاد كما يلي:
- أن المنظمة مكونة من عدة فئات، لكل منها أهدافها الخاصة بها، وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.
- عادة يوجد داخل كل منظمة تكتلات، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين.



### المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي

اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية فمعظم الدراسات اتفقت على أن هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي في المنظمات وهي:

#### أولاً: الالتزام العاطفي (الوجداني): **Affective Commitment**

ويشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة، حيث نجد أن العاملين ذوي الالتزام الوجداني المرتفع يستمروا في العمل بالمنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وشعور إيجابي وتعاطف من قبل الموظف نحو التنظيم، بما يعني أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم، يقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك التنظيمات. ويرى البعض أن الالتزام العاطفي يعتبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف.<sup>1</sup>

#### ثانياً: الالتزام المعياري: **Normative Commitment**

ويتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي، حيث يشعر الأفراد بأن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات.<sup>2</sup> وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة. فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لشركته أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل. إذن فهو التزم أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه.<sup>2</sup>

#### ثالثاً: الالتزام الاستمراري: **Commitment to stay**

ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فأن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت

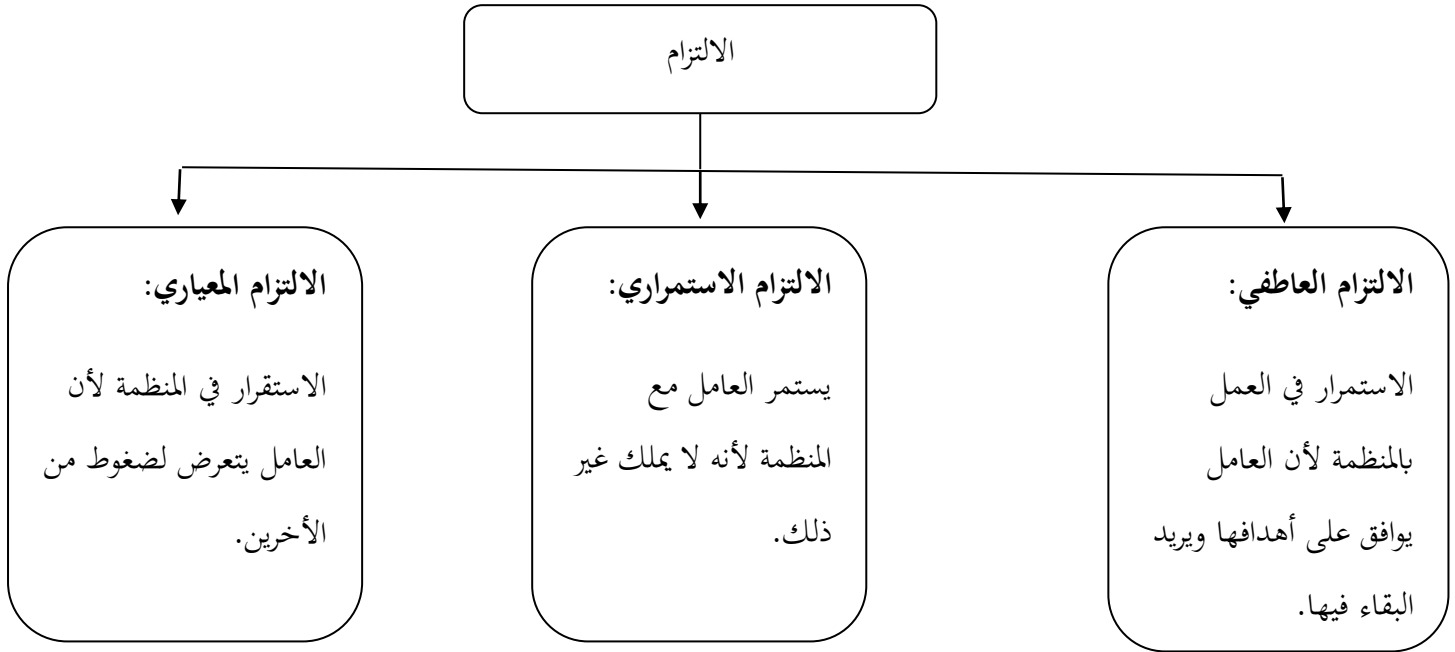
<sup>1,2</sup>-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 339.

<sup>2</sup>-جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2004، ص 217.

## الفصل الثاني علاقة الالتزام التنظيمي بالتسويق الداخلي

مثل: (خطط المعاشات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد). وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (09): أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: ابتسام عاشوري، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية "دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)"، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص55.

### المبحث الثاني: أساسيات حول الالتزام التنظيمي

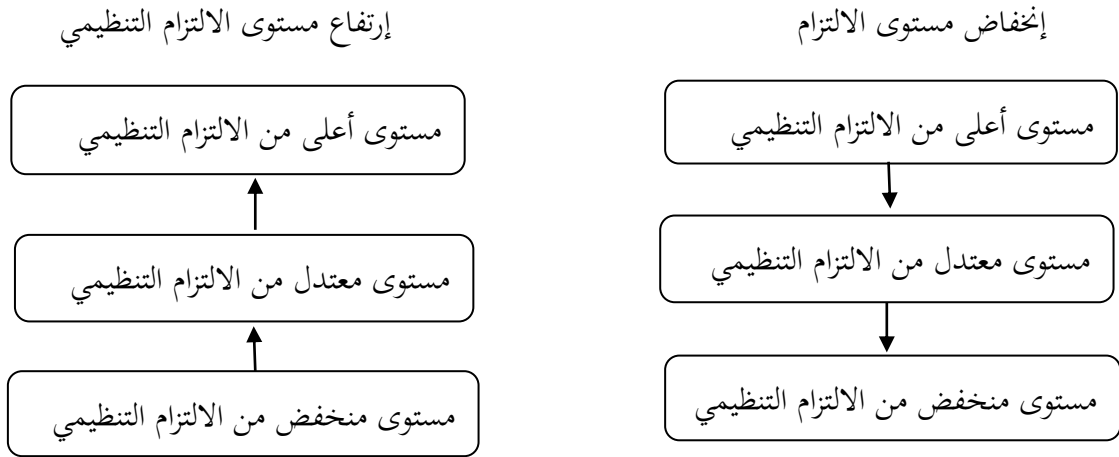
لتحقيق الاستفادة بشكل كبير من قدرات وإمكانيات العاملين لابد من الوصول إلى درجة عالية من الالتزام التنظيمي لديهم، لذا سنطرق في هذا المبحث إلى مستويات الالتزام التنظيمي ومراحلها وإلى كيفية قياسه.

#### المطلب الأول: مستويات الالتزام التنظيمي

هناك مستويات مختلفة من الالتزام التنظيمي التي ترتبط بتنمية الأفراد من خلال التزامهم التنظيمي والشكل رقم (02) يوضح ذلك:

<sup>1</sup> - مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب مرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، دار أمجد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 216.

### الشكل رقم (10): مستويات الالتزام التنظيمي



المصدر: هدى درنوبي، مصدر سبق ذكره، ص 132.

يوضح لنا هذا الشكل مستويات الالتزام التنظيمي عندما يزداد وعندما يأخذ في التناقص، فمستوى الالتزام التنظيمي لدى العامل قد ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل والاستمرار في تطويره إلى مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي.

وفيما يلي وصف لمستويات الالتزام التنظيمي:<sup>1</sup>

#### أولا : 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 السلوكية في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الالتزام، حيث الأفراد يريدون البقاء.

#### ثانيا: مستوى معتدل من الالتزام التنظيمي:

ويتميز بمستوى معتدل من الالتزام التنظيمي من قبل العمال وقبول معقول للأهداف والقيم التنظيمية والاستعداد للعمل الجاد للبقاء في المنظمة، يمكن النظر إلى هذا المستوى التزام جزئيا على أنه التزام معقول أو معتدل، وهو إسناد الالتزام الأخلاقي المرتبط بالبعد المعياري لالتزام الأفراد بالبقاء في المنظمة لأنه من المفترض أن يفعلوا ذلك

<sup>1</sup> - هدى درنوبي، مرجع سبق ذكره، ص 133.

ثالثا: إنخفاض مستوى الالتزام التنظيمي:

يتميز بمستويات منخفضة من الالتزام التنظيمي بسبب عدم قبول الأهداف والقيم التنظيمية والإحجام عن بذل جهد للبقاء في المنظمة، يجب أن يشعر العمال الذين يعملون في هذا المستوى بحياة أمل في المنظمة، هؤلاء الموظفين مرتبطون بالبعد الاستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء فإذا أعطي له خيارًا، فسيغادر المنظمة.

### المطلب الثاني: مراحل الالتزام التنظيمي

توصل "Buchanan" إلى أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

**أولاً: مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة العمل ولمدة عام واحد فقط يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة وفي هذه الفترة يكون اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ككل ومحاولة إثبات ذاته.<sup>1</sup>

ويقول بوكانن: إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عدداً من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف: تحديات العمل، تضارب الولاء عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.<sup>2</sup>

**ثانياً: مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح هذه المرحلة بين عامين إلى أربعة أعوام، ويحاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل وللمنظمة.<sup>3</sup>

**ثالثاً: مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدأ التحاق الفرد بالمنظمة وتمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى الفرد اتجاهات التزامه التنظيمي التي تكونت في المرحلتين السابقتين نحو المنظمة، وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- بدر محمد عبد الحفيظ عبد النعيم، الالتزام التنظيمي لدى معلمي الثانوية العامة في محافظة القاهرة "دراسة تحليلية"، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد 13، القاهرة، 2020، ص 172.

<sup>2</sup>- ابتسام عاشوري، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>3</sup>- حسام الدين نزاري، الالتزام التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر "دراسة تحليلية"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 278.

<sup>4</sup>- صباح بنوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي "دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2015-2016، ص 9.

## الفصل الثاني علاقة الالتزام التنظيمي بالتسويق الداخلي

وقد ذكر العتيبي والسواط أن (Welsh and Iavan) أشار إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما في التالي:<sup>1</sup>

1. **مرحلة الالتحاق بالمنظمة:** التي سيعمل فيها الفرد، فإذا ما أتيح للعامل أن يختار فإنه سيلتحق بالمنظمة التي يعتقد أنها تشجع حاجاته وتحقق رغباته وتتطابق قيمها السائدة مع قيمه.
2. **مرحلة الالتزام التنظيمي:** إذ يكون الفرد فيها متمسكا بالعمل في منظمته، وحريصا على أن يبذل أقصى ما لديه من جهد من أجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها، إذ أنه يشعر بإنتماء حقيقي للمنظمة، وبرغبة مؤكدة للبقاء فيها.

وأردف العتيبي والسواط أن O'Reily أشار إلى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:<sup>2</sup>

1. **الإذعان أو الالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
  2. **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.
  3. **مرحلة التبنى:** في هذه المرحلة يكون الفرد قد اعتبر أهداف وقيم المنظمة هي ذات أهدافه وقيمه، فالالتزام هنا نتيجة لتطابق أهداف المنظمة وقيمها ومع أهداف وقيم المنظمة.<sup>3</sup>
- سيتم عرض هذه المراحل حسب عدة معايير:

### الجدول رقم 03: مراحل الالتزام التنظيمي

المراحل	البيان
- مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة العمل ولمدة عام واحد فقط يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة وفي هذه الفترة يكون اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ككل ومحاولة إثبات ذاته.	توصل "Buchanan" إلى أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة
- مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح هذه المرحلة بين عامين إلى أربعة أعوام،	

<sup>1</sup> - صباح بنوناس، مرجع سبق ذكره، ص 8.

<sup>2</sup> - محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 37.

<sup>3</sup> - أحمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين "بحث استطلاعي لأراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، جامعة الفلوجة، العراق، 2016، ص 309.

## الفصل الثاني علاقة الالتزام التنظيمي بالتسويق الداخلي

<p>ويحاول الفرد في هذه المرحلة تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الولاء للعمل وللمنظمة.</p>	
<p>- <b>مرحلة الثقة بالتنظيم:</b> وتبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدأ التحاق الفرد بالمنظمة وتمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى الفرد اتجاهات التزامه التنظيمي التي تكونت في المرحلتين السابقتين نحو المنظمة، وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج</p>	
<p>- <b>مرحلة الالتحاق بالمنظمة:</b> التي سيعمل فيها الفرد، فإذا ما أتيح للعامل أن يختار فإنه سيلتحق بالمنظمة التي يعتقد أنها تشجع حاجاته وتحقق رغباته وتتطابق قيمها السائدة مع قيمه.</p>	<p>وقد ذكر العتيبي والسواط أن (Welsh and lavan) أشار إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما في التالي</p>
<p>- <b>مرحلة الالتزام التنظيمي:</b> إذ يكون الفرد فيها متمسكا بالعمل في منظمته، وحريصا على أن يبذل أقصى ما لديه من جهد من أجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها، إذ أنه يشعر بإنتماء حقيقي للمنظمة، وبرغبة مؤكدة للبقاء فيها.</p>	
<p>- <b>الإذعان أو الالتزام:</b> حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.</p>	<p>وأردف العتيبي والسواط أن O'Reily أشار إلى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي</p>
<p>- <b>مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:</b> حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.</p>	
<p>- <b>مرحلة التبني:</b> في هذه المرحلة يكون الفرد قد اعتبر أهداف وقيم المنظمة هي ذات أهدافه وقيمه، فالالتزام هنا نتيجة لتطابق أهداف المنظمة وقيمها ومع أهداف وقيم المنظمة.</p>	

المصدر: من إعداد الطالبين، بالاعتماد على العديد من المراجع:

- بدر محمد عبد الحفيظ عبد النعيم، مصدر سبق ذكره، ص 172.
- حسام الدين نازي، مصدر سبق ذكره، ص 278.
- صباح بنوناس، مصدر سبق ذكره، ص 8، 9.
- محمد بن غالب العوي، مصدر سبق ذكره، ص 37.
- احمد عباس حمادي، مصدر سبق ذكره، ص 309.

### المطلب الثالث: طرق قياس الالتزام التنظيمي

إن عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد:<sup>1</sup>

- يقدم قياس الالتزام للإدارة العليا في المنظمة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكنها من تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترات سابقة من الزمن.
- عملية القياس تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمنظمة على حد سواء.
- قياس الالتزام التنظيمي هو بمثابة أداء شخصية جيدة، تعتمد الإدارة والقيادة الفعالة في المنظمة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والعقبات التي تواجه الأفراد والمنظمة ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- إن البحوث الإنسانية المتعمقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد الشعور الأفراد بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم. كما تعد فرصة للتعبير عن الآراء والمقترحات ونقلها للإدارة.
- تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل.

وتستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها. حيث تصنف وسائل قياس الالتزام التنظيمي كما يلي:<sup>2</sup>

#### أولاً: المقاييس الموضوعية:

وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحلل عدداً من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل: رغبة الفرد في البقاء في المنظمة، مستوى أداء العاملين الغيابات عن العمل، دوران العمل تعطل الآلات، 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 أسباب المشكلات أو علاجها.

<sup>1</sup> -محمد حسين محمود الغرابوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة "دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 21.

<sup>2</sup> - هدى درنوبي، مرجع سبق ذكره، ص 143، 142.

ثانيا: المقاييس الذاتية :

هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام سلبا أو إيجابا وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي: قائمة الاستبانة عن طريق أسلوبين:

- إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم ومدى حبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.
- لا يوجد سؤال واحد حول مستوى الالتزام الشخصي، ولكن هناك عدد من الأسئلة التي تدور حول مقاطع متعددة تتعلق بالعمل والبيئة، ويتوافق المستوى التنظيمي لهذه الأسئلة مع مستوى المستجيبين، وتحدد الإجابات مستوى التزام الفرد.

وقد طور الباحثون العديد من تلك المقاييس الذاتية التي أوردتها ويبرز منها:<sup>1</sup>

- **مقياس تورنتن:** وقد احتوى المقياس على ثماني (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس سبع (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.
- **مقياس بوتر وزملائه:** وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي، ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:<sup>2</sup>
  - درجة التزام الأفراد بالمنظمة.
  - ولائهم وإخلاصهم لها.
  - الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمها.
- واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.
- **مقياس مارش ومافري:** الذين قدما مقياساً للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من 4 فقرات وقد استخدم كأداة لقياس:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حمزة معمري، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم النفس وعلوم التربية الارطوفونيا، جامعة الجزائر، ورقلة، 2007-2008، ص 98.

<sup>2</sup> -سمية جقيدل، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الاغواط، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 86.



## الفصل الثاني علاقة الالتزام التنظيمي بالتسويق الداخلي

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.
  - تعزيز استحسان المنظمة.
  - وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل.
  - الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.
  - إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.
- مقياس جورجوزملائته: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:<sup>2</sup>

- استخدام المعرفة والمهارة .
  - زيادة المعرفة في مجال التخصص .
  - العمل مع الزملاء بكفاءة عالية.
  - بناء سمعة جيدة له.
  - العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات
  - المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.
- وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.

- مقياس كوردن وزملائه: والتي ساهمت في بناء المقياس ثلاث مصادر وهي:<sup>3</sup>
- المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر.
- المعتقدات.
- الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة.

وتم تحديد ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة ومراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين المصدر الثالث 84 فقرة منها 45 فقرة

<sup>1</sup>- كريمة حاجي، مطبوعة السلوك التنظيمي موجه لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة موارد بشرية والسنة الأولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، 2019-2020، ص 89.

<sup>2</sup>- حسام الدين نزاري، مرجع سبق ذكره، ص 282.

<sup>3</sup>- سمية جقيدل، مرجع سبق ذكره، ص 87.

## الفصل الثاني علاقة الالتزام التنظيمي بالتسويق الداخلي

ذات مؤشرات إيجابية و23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية وهي:

- 16 فقرة منها تتعلق بالولاء.
- 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة.
- 4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها.

### المبحث الثالث: الالتزام التنظيمي والتسويق الداخلي

سنقوم في هذا المبحث بدراسة علاقة التسويق الداخلي بالالتزام التنظيمي من خلال دراسة علاقة أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبون) بالالتزام التنظيمي.

#### المطلب الأول: أثر التدريب على الالتزام التنظيمي

إن حرص الإدارة على تصميم البرامج التدريبية بناء للإفتقار إلى الاحتياجات الفعلية التي تنقصها وتركيزها على أن يشارك العمال في أكثر من برنامج تدريبي حتى يملك الواحد منهم أكبر قدر من المعارف والمهارات التي تخدمه في تأدية وفهم وظيفته وإتقانها والترقية إلى رتب أعلى مستقبلا تبعا للسلم الوظيفي هو ما يخلق الشعور بالثقة بالنفس والرغبة في الانفتاح على الغير أما لإبراز جهوده وإنجازاته لتعزيز شعور الثقة والحب لديه بما يقوم به أو رغبة في تبادل الخبرات والإرشادات والنصائح بما يوطد العلاقات بينه وبين زملائه في محيط عمله، وهذا ينمي نوعا من التلاحم والترابط بين الفرد و الفرد، أو الفرد والمجموعة أو الفرد والإدارة العليا التي تعزز تبنيها نظام التدريب بكامل إجراءاته و متطلباته، تعزز لدى العامل الشعور بقيمته في بيئة عمله كل ما سبق من آثار إيجابية تأتي كمحصلة للتدريب الجيد تؤثر بنفسية وتوجهات العامل وتجعله راغبا بالبقاء والاستمرار أي الالتزام أتجاد منظمته.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-عالية محمد علي جواد، أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، بغداد، 2016، ص296.

### المطلب الثاني: أثر التحفيز على الالتزام التنظيمي

يعتمد نجاح أي مؤسسة وتميز أي مؤسسة على قدرة المنظمة على اختيار أفضل إستراتيجية للتعامل مع التطور السريع لبيئة العمل والمنافسة الشرسة والعمولة والمتغيرات الأخرى،لمدى تفعيل وظائف وممارسات الموارد البشرية لأجل ضمان مساهمتها في إعداد وصياغة إستراتيجية المؤسسة، فالعنصر البشري بما يمتلكه من قدرات ومؤهلات فإنه يعتبر العنصر الأهم في عملية الإنتاج داخل المؤسسة، لذلك أصبح المسؤولين في المؤسسات يسعون للبحث عن العوامل المؤثرة في كفاءته وإنتاجيته سواء سلبا أو إيجابا، وذلك تقديرا لإمكانياته في مجال الإبداع، حل المشكلات، التجديد والتطوير، وعلى ذلك أصبح المصدر الوحيد لتحقيق الميزة التنافسية المؤسسة الألفية الثالثة، وفي ظل هذا الواقع فإن المنظمة مطالبة بضمان بقائه والمحافظة عليه من التسرب خارجها وهذا من خلال ضمان ولائه وانتمائه لها، لذلك فهي في سعي دائم بغية توفير له كافة العوامل التي تدفعه إلى تقديم أفضل أداء وهذا من خلال تحفيزه على بذل المزيد من الجهود لزيادة إنتاجيته.<sup>1</sup>

وعليه فإن نظام الحوافز الجيد يساهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالمنظمة وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم بالعمل ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يشعروهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية مما يزيد من التزامهم للمنظمة ورغبتهم في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أثر الاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي

أن الاتصال الداخلي ضروري في كافة المستويات الإدارية، فالاتصال هو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفعالية. والاتصال أداة فعالة للتأثير على سلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم، حيث يرفع الاتصال الفعال بين الرئيس ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي شعورهم بالانتماء وبالتالي ولائهم والتزامهم للمنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-عبد الوهاب بن بريكة، سميرة هيشير، مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية "دراسة حالة مستشفى زيوشي محمد طولقة بسكرة"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد05، بسكرة، 2018، ص 122.

<sup>2</sup>-أيمن عودة المعاني وعبد الحكيم عقلة، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية "دراسة ميدانية تحليلية"، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد2، الأردن، 2009، ص 241.

<sup>3</sup>-بن علي احسان، مجاوي عبد الحفيظ، دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات، مجلة الإبداع، العدد1، الجلفة، 2019، ص 309.

## الفصل الثاني علاقة الالتزام التنظيمي بالتسويق الداخلي

كما يحقق الاتصال الفعال تقارب في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل، مما يؤدي إلى تمسك الفرد بالمنظمة أكثر وهذا يساعد على زيادة التزامه كما يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية ما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين حيث يشعر العامل بأنه جزء من المؤسسة التي يعمل بها وهذا ما يؤدي إلى زيادة التزامه.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: أثر التوجه نحو الزبون على الالتزام التنظيمي

لقد اضحى الاهتمام بالزبون واضحا عبر مختلف مراحل تطور فلسفة الفكر التسويقي الحديث، إذ تسعى كل منظمة إلى تحقيق رضا الزبون لأنه يعتبر حيز الزاوية فيها، فهو يقوم بتحقيق أرباحها وذلك من خلال تطابق أهدافه مع أهداف المنظمة التي تسعى بطبيعة الحال إلي إشباع حاجاته ورغباته، كما أن اصول المنظمة ليس لها قيمة بدونها لأن التزامه سيؤدي إلى نجاحه.<sup>2</sup>

وتحقق حالة التزام الزبون بنوعيه سواء (الزبون الداخلي أو الخارجي) جملة من المزايا للزبون والمنظمة في نفس الوقت منها:

- حالة التزام تعتبر من المزايا في حد ذاتها للزبون كونها تعتبر حالة من الاستقرار النفسي اتجاه موضوع معين.
- التزام الزبون يحقق ميزة تنافسية للمنظمة لأنه يسمح بإستقرار برامج وخطط العمل، وبالتالي تخفيض أعباء وتكاليف المنظمة.
- تدفع مستويات الالتزام العالية للزبون إلى تكرار عملية الشراء مما يؤدي إلى تكرار المعاملات التي تربط المنظمة بالزبون، وبالتالي يمكن أن تنشأ علاقة واتصال دائم بينهما.

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

<sup>2</sup>-بن علي احسان، يجياوي عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص 310.

### خلاصة الفصل:

إن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاحها أو فشلها، وتعتبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا فتصبح قيمتها قيمه وأهدافها أهدافه، فيشعر بالمسؤولية تجاهها ويندمج فيها ويجب البقاء معها، إذا نجح المؤسسات مرهون بكفاءة موظفيها والتزامهم.

كما تناولنا كذلك أبعاد الالتزام التنظيمي، التي تتمثل في الالتزام العاطفي الذي يعبر عن العلاقة الوجدانية للعامل في المنظمة، والالتزام الاستمراري الذي يعكس الرغبة في البقاء في عضوية المنظمة، وكذا المراحل وطرق قياس الالتزام التنظيمي، كما تعرفنا أيضا على مستويات الالتزام التنظيمي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن مرمورة -قائمة-

تمهيد:

بعد استعراضنا في الفصلين السابقين أهم المفاهيم النظرية لموضوع دراستنا، حول التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي والأثر القائم لتسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي. سيتم في هذا الفصل محاولة الإطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم، وذلك لدراسة أثر التسويق الداخلي بمؤسسة مطاحن مرمورة-قلمة- في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال أربعة أبعاد ( التدريب، التحفيز، الإتصال الداخلي، التوجه نحو الزبون ) على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف موظفي المؤسسة محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على عدة طرق منها المقابلات الشخصية بالإضافة إلى الإستبيان الذي يعتبر من أكثر الطرق المستعملة من طرف الباحثين لجمع أكبر عدد من المعلومات وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مايلي:

**المبحث الأول:** التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (وحدة مطاحن مرمورة)

**المبحث الثاني:** المنهجية والإجراءات المتبعة في للدراسة

**المبحث الثالث:** تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (وحدة مطاحن مرمورة)

سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى الجزء التعريفي محل الدراسة والمتمثلة في مطاحن مرمورة - هيليوبوليس - قائمة من خلال نظرة شاملة لنشأتها وهيكلها التنظيمي والأهداف المستقبلية.

#### المطلب الأول: نشأة مؤسسة مطاحن مرمورة- هيليوبوليس - قائمة

نشأت مطاحن مرمورة من مجمع رياض قسنطينة أي مؤسسة الصناعات الغذائية ومشتقاتها وقد انبثقت عن شركة سمباك وذلك في إطار القانون 82/01 المؤرخ في 22 جانفي 1982 أصبحت هذه المؤسسة عمومية ومستقلة ذات رأسمال خاص، وفي 22 نوفمبر 1982 نتجت عن عملية هيكلية السمباك مؤسسات :

- الرياض قسنطينة
- الرياض سطيف.
- الرياض الجزائر .
- الرياض تيارت .
- الرياض بلعباس.

**1- تعريف وحدة مرمورة - قائمة -:** هي الشركة الفرعية لمجمع سميد، والتي تأسست في نوفمبر 1989م في إطار تجديد المؤسسات ونشأت المؤسسة سمباك سابقا، واستقلت في شهر ماي 1990م

❖ **موقعها:** تقع وحدة مطاحن مرمورة بدائرة هيليوبوليس في الجهة الشرقية، وبالضبط في بلدية هيليوبوليس، أحمد زمولي على الطريق الوطني رقم 21 تتربع الوحدة على مساحة 125000 متر مربع مقسمة على عدة هياكل منها الإدارة ورشة الصيانة ورشة الإنتاج مركز التخزين.

❖ **رأس مالها:** مطاحن مرمورة هي شركة مساهمة ذات مال اجتماعي يقدر ب 135.000.000 دج .

❖ **اليد العاملة:** يعمل بالمؤسسة حاليا 47 عاملا، موزعين إلى إدارات تقنيين وعمال.

❖ **النشاط الاجتماعي:** يتركز النشاط الإنتاجي للوحدة في إنتاج نوعين من السميد:

**العادي والممتاز:** وهذا انطلاقا من استخدام مادة أولية وهي القمح الصلب، وتبلغ قدرتها الإنتاجية 650 قنطار في اليوم وحوالي 18000 قنطار في الشهر، وتقسم مطاحن مرمورة إلى:



- الوحدة الإنتاجية والتجارية هيلوبوليس (وحدة المقر).
- الوحدة الإنتاجية والتجارية بوشقوف.

2-التعريف بمجمع رياض قسنطينة: في 01/01/1989 عرفت المؤسسة إعادة هيكلة أخرى والتي أعطت تسع ورشات إنتاجية فرعية للحبوب، وإنتاج وتسويق السميد والعجائن الغذائية، وتكعيب النخالة. وفي عام 2000 عرفت مؤسسة رياض تسمية أخرى "سميد" Samid "مطاحن السميد والدقيق الصناعية ومشتقاتها Semouleries minoteries industrielle & derives .

3-مجمع سميد: يقع مجمع سميد مطاحن السميد والدقيق الصناعية ومشتقاتها بالمنطقة الصناعية بالماء، حي 20 أوت 1955 ص. ب رقم 45 الوكالة البريدية قسنطينة. وهو ذو رأس مال إجتماعي يقدر بـ1.700.000.000دج، وهو قطاع تابع لوزارة الفلاحة، ذو الوضعية التجارية والصناعية، وأهم الوحدات التابعة للمجمع نذكر منها:

- مطاحن الحظنة مسيلة.
- مطاحن بن هارون ميلة.
- مطاحن حروش سكيكدة.
- مطاحن سييوس عنابة.
- مطاحن مرمورة قالمة.
- مطاحن سيدي راشد قسنطينة.

المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة مطاحن مرمورة- هيلوبوليس - قالمة.

أولاً: أهداف مؤسسة مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - قالمة.

تهدف مؤسسة مطاحن مرمورة كأى مؤسسة أخرى إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها:

- توجيه الإنتاج نحو منتجات ذات نوعية جيدة يكون السوق بحاجة إليها وإتباع سياسة توزيع مناسبة.
- التحكم في السوق بالمادة المنتجة من خلال الإهتمام بالتسويق.
- عقلنة استعمال الموارد البشرية وإعادة التركيز على المهام الرئيسية.
- التوفيق بين التدفقات النقدية الداخلية والخارجية، والتقليل من التكاليف.
- استثمار الموارد المالية المتاحة بشكل جيد للحصول على أكبر عائد وتقليل الاحتياجات المالية.
- المحافظة على قدر كافي من السيولة لمواجهة الظروف الطارئة.

ثانياً: مهام مؤسسة مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - قالمة.

المؤسسة مطاحن مرمورة العديد من المهام المتمثلة فيما يلي:

- تحويل القمح الصلب إلى سميد ونخالة.
- تقريب سميد المنتج إلى المستهلك بأقل سعر ممكن.
- توفير مواد واسعة الإستهلاك.

- توفير مواد تغذية الأنعام.

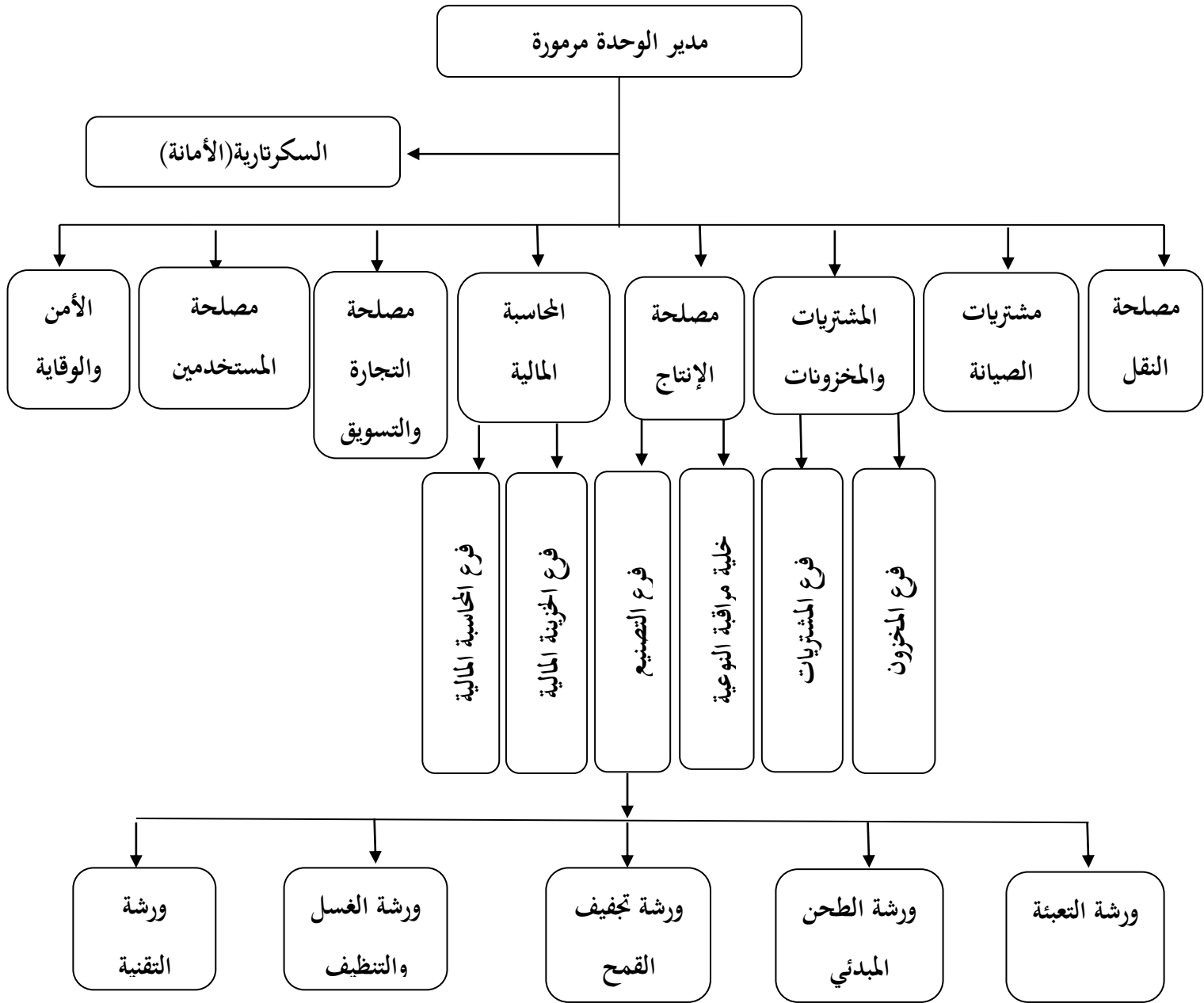
- تحقيق الربحية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن مرمورة - هيليوبوليس - قائمة.

إن التحولات الجذرية التي يعرفها المحيط الاقتصادي الجزائري وطبيعة نشاط مؤسسة مطاحن مرمورة هيليوبوليس

قائمة أدت إلى برجة هيكلته على النحو التالي:

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

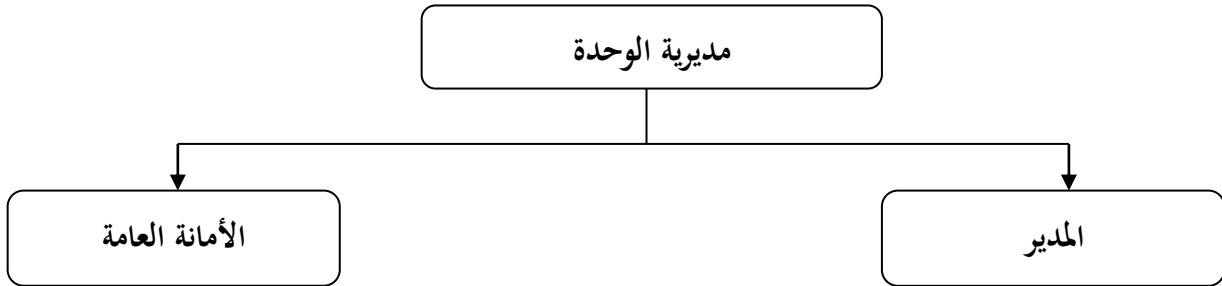


المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

ثانيا: شرح الوظائف والأقسام:

أ. مديرية الوحدة: وتشمل ما يلي:

- المدير العام: الذي يعتبر أعلى رتبة في الوحدة، وهو المسؤول الأول والأخير، ومن المهام التي للمدير الحق في صلاحية ممارستها نذكر:
    - متابعة سير الوحدة يوميا وكيفية سير العمل.
    - وضع القرارات وتحويلها إلى المصالح المعنية بها وإصدارها في الأوقات المناسبة.
    - المصادقة على الوثائق التي تحول إليه بعد دراستها ومراجعتها.
    - مراقبة كل العمليات وإصدار الأوامر حول مختلف كل هذه العمليات.
  - الأمانة العامة: تعمل على الربط بين رؤساء المصالح والمدير وبينه وبين العملاء والمتعامل معهم، وللأمانة العامة عدة مهام نوجزها في:
    - تقوم الأمانة العامة بإيصال كل الوثائق التي تحتاجها إلى توقيع المدير.
    - تحضير الاجتماعات الإدارية وإعلام الأطراف المعنية بهذه الاجتماعات.
    - استقبال الاتصالات من العملاء، ومن المديرية الجهوية لإتمام بكل ما هو جديد.
- شكل رقم (12): تقسيم مديرية لوحدة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ب. مصلحة المستخدمين:

هي المصلحة التي تهتم بشؤون العمال بالوحدة حيث تحرص على تسوية وضعية العامل عند الحاجة سواء تعلق الأمر بإجازة أو منحة أو ما شابه ذلك، يوجد بحوزة هذا القسم جميع ملفات العمال، كما تهتم بكل الجزئيات التي تتعلق بالأجور والعلاوات وتقديم كشوف الأجور وإمضاءها.

بالإضافة إلى كل هذا فهي تشرف على قسم التكوين وتقوم بمتابعة المتربصين من العمال.

ت. مصلحة الوقاية والأمن:

كل مؤسسة مهما كانت نشاطاتها فهي بحاجة إلى أمن ووقاية للحفاظ على موجوداتها من الضياع، وتحسين الإنارة الداخلية والخارجية، والحفاظ على البنية كاملة والعتاد.

ث. مصلحة التجارة:

تلعب هذه المصلحة دورا رئيسيا في تمويل الوحدة بالقمح الصلب الضروري لعملية الإنتاج، إذ تتلقى ملفات مختلف المصالح.

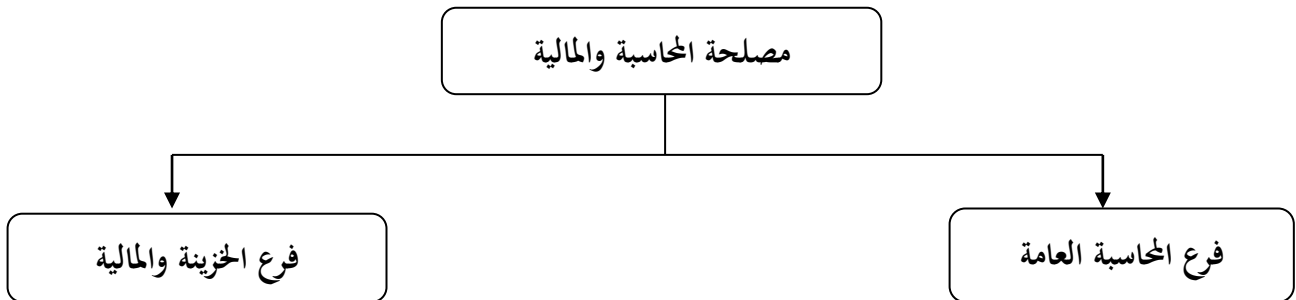
ج. مصلحة المحاسبة والمالية:

تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح في الوحدة حيث تقوم بمختلف العمليات المحاسبية والمالية ومراجعتها، كما تقوم بإعداد الميزانية الختامية، وهي تنقسم إلى فرعين:

✓ فرع المحاسبة العامة: تقوم بتسجيل جميع العمليات التي تقوم بها الوحدة يوميا والمتعلقة بالمشتريات والمخزونات والمبيعات.

✓ فرع الخزينة والمالية: تعالج هذه المصلحة العمليات من خلال التسجيل في 14 يومية.

شكل (13): تقسيم مصلحة المحاسبة المالية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

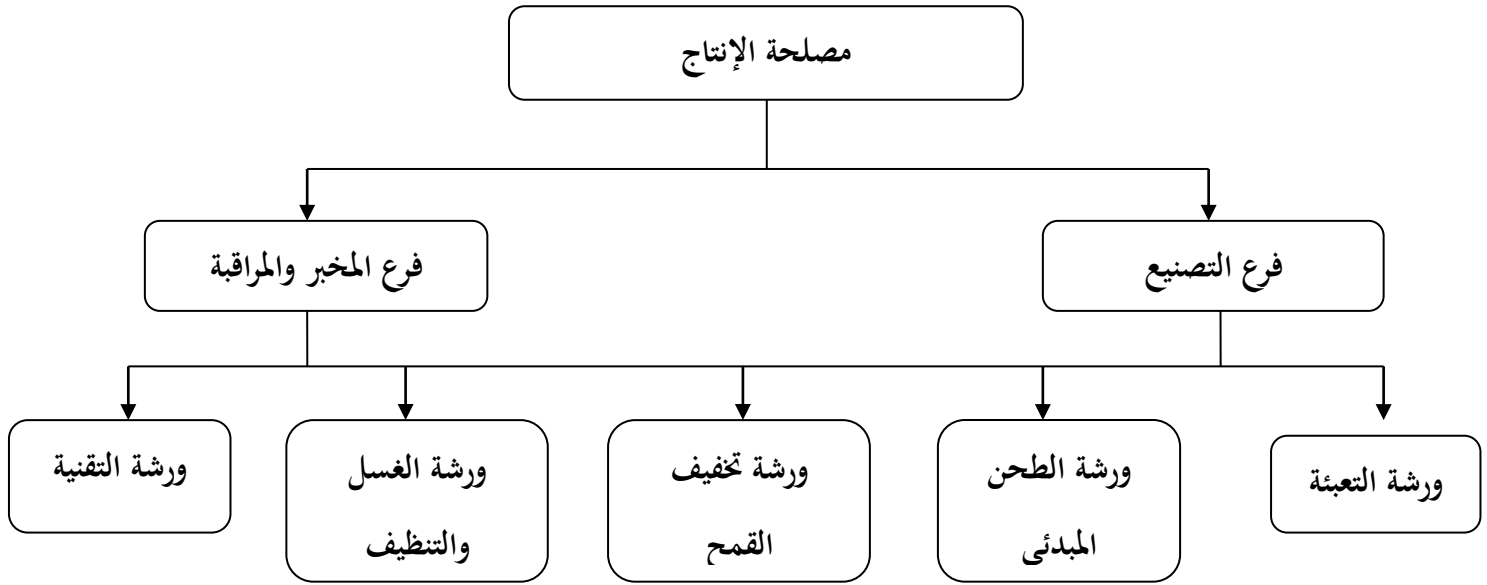
ح. مصلحة النقل:

تتكفل هذه المصلحة بتمويل الوحدة الإنتاجية بالمادة الأولية وإيصال السميد إلى مراكز التوزيع.

خ. مصلحة الإنتاج:

تقوم بالأشراف على عملية الإنتاج ابتداء من دخول المادة الأولية إلى ورشات الإنتاج إلى أن تصل إلى المرحلة النهائية وتصبح منتوجا تاما.

شكل رقم (14): تقسيم مصلحة الإنتاج



المصدر: مصلحة الإنتاج

#### د. مصلحة الصيانة:

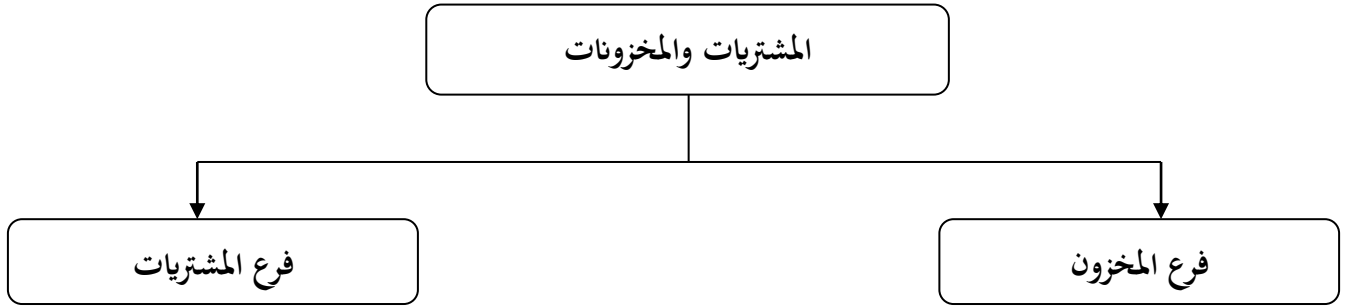
تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات، فعمال الصيانة قائمون على صيانة الأجهزة والآلات والصيانة تحدد مسؤولية كل قسم أو مركز إنتاج عن أعمال الصيانة الخاصة به ويلحق بالقسم عدد من الفنيين والعمال المختصين في الصيانة، كما تم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاجه من قطع غيار.

#### ذ. مصلحة المشتريات والمخزونات:

يشرف على هذه المصلحة بهذا التقسيم رئيس فرع المشتريات ورئيس المخزونات ومن بين مهامه :

- توفير كافة الآلات وقطع غيار المكينات الشغالة، مع مراعات كمية ونوعية ومدى صلاحية الآلة.
- شراء وتوفير كل المستلزمات الخاصة بالوحدة من مواد أولية ومواد تغليب وتغليف.
- القيام بعملية تخزين المواد المشتريات وكذلك عملية صرفها من المخازن.

شكل رقم (15): تقسيم مصلحة المشتريات والمخزونات



المصدر: من إعداد طالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثالثا: المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة:

كل مؤسسة إنتاجية تتعامل مع نوعين من المؤسسات، يتمثل النوع الأول في الموردين والذين تتعامل معهم المؤسسة بهدف الحصول على المواد الأولية ومختلف التجهيزات التي تحتاجها في نشاطها، أما النوع الثاني فيتمثل في العملاء حيث تتعامل المؤسسة معهم بغرض توزيع منتجاتها، وتتعامل مؤسسة مطاحن مرمورة مع المؤسسات التالية:

✓ **الموردون:** تعتبر التعاونية الفلاحية للحبوب الجافة بقالملة هي المورد الأساسي للمادة الأولية هي القمح الصلب.

أما **الموردون الآخرون فهم:** المؤسسة الخاصة لمواد التغليف بعناية الموردون المختصون في بيع قطع الغيار المتعلقة بالوحدات الإنتاجية، والموردون المختصون في الأدوات واللوازم.

✓ **العملاء:** تجار الجملة المستهلكين، مركز البيع بقالملة.

**المبحث الثاني: المنهجية والإجراءات المتبعة للدراسة**

سيتم في هذا المبحث تسليط الضوء على المنهج المتبع في عملية معالجة البيانات المتحصل عليها وكذا تحديد المجتمع والعينة، فضلا عن تبيان أداة الدراسة.

**المطلب الأول: أدوات الدراسة**

**1. أداة الدراسة:**

بغية الحصول على المعلومات والتأكد من فرضيات البحث، تم الاعتماد على الإستبيان يمكن الاطلاع عليه في الملحق رقم 01 تم إعداده وتوزيعه على عينة الدراسة، وقد تناول الإستبيان متغيرات الدراسة وفق محورين كما يلي:

**الجزء الأول:** تضم هذا الجزء البيانات الشخصية الديموغرافية لأفراد العينة المتمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، مستوى الدخل، الخبرة المهنية، طبيعة الوظيفة).

الجزء الثاني: محاور الدراسة

تكون هذا الجزء من 39 عبارة منها 20 عبارة تخص المتغير المستقل وهو التسويق الداخلي و19 عبارة تخص المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي.

**المحور الأول:** ويضم العبارات من 1-20 والتي تكشف عن توجه أفراد عينة الدراسة إتجاه أبعاد التسويق الداخلي الأربعة: التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبون، وقد وزعت هذه العبارات كما يلي:

العبارات من 1-5 تشير إلى بعد التدريب.

العبارات من 6-10 تشير إلى بعد التحفيز.

العبارات من 11-15 تشير إلى بعد الاتصال الداخلي.

العبارات من 16-20 تشير إلى بعد التوجه نحو الزبون.

**المحور الثاني:** وتشمل من (21-39) والتي تخص أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة: الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري، وقد وزعت هذه العبارات كما يلي:

العبارات من 21-25 تشير إلى الالتزام العاطفي.

العبارات من 26-32 تشير إلى الالتزام المعياري.

العبارات من 33-39 تشير إلى الالتزام الاستمراري.

وتمثل عبارات الإستبيان إجابات ممكنة وهي كما يلي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

2. أساليب المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة ثبات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط "بيرسون" لقياس درجة التناسق والتجانس الداخلي للعبارات المكونة لأداة الدراسة.

- التكرار والنسبة المئوية لوصف المعلومات الشخصية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه عبارات الدراسة.
- مقياس " ليكارت الخماسي" لقياس سلوكيات وتفصيلات أفراد عينة الدراسة، يوضح طول الخلايا كما يلي:

الجدول رقم 04: طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد متوسط	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.8	من 1.8 إلى 2.6	من 2.6 إلى 3.4	من 3.4 إلى 4.2	من 4.2 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الانترنت

- اختبار "Smimov\_Kolmogorov" للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- معامل الارتباط (R) لمعرفة العلاقة التي تربط بين المتغير المستقل والتابع.
- معامل التحديد ( $R^2$ ) لتقييم القوة التفسيرية لنموذج الدراسة.
- اختبار تحليل التباين (ANOVA) لاكتشاف الفروقات في إجابات الأفراد

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الأصلي للدراسة من جميع الموظفين المتواجدين بمؤسسة مطاحن مرمورة هيلوبوليس.

ثانياً: عينة الدراسة:

حيث تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة تمثلت في العينة التي خضعت لعملية التسويق وهي تتكون من 50 موظف.

الجدول رقم 05: خصائص مجتمع وعينة الدراسة

المجتمع الأصلي	النسبة المئوية	عينة الدراسة	النسبة المئوية
100	%100	50	%50

المصدر: من إعداد الطالبين



## المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

## أولاً: ثبات أداة الدراسة

لقياس ثبات استمارة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس مستوى الثبات، وجاءت نتائجه كما يوضحها الجدول أدناه:

## الجدول رقم 06: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
39	0.795

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برامج spss v20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة ألفا لكامل الاستمارة 0.795، وهذا يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في دراسة وتحليل موضوع الدراسة، والتي تساهم في تقديم نتائج أكثر ثباتاً.

## ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

## 1. صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق استمارة الأسئلة قدرتها على قياس ما ينبغي قياسه، من خلال ملائمة عباراتها لكافة أبعاد المتغيرات المختلفة، بحيث يجب أن تشمل الاستمارة على كل العنصر الضرورية لتحليل الظاهرة محل الدراسة، وأن تكون واضحة ومفهومة لكل مستخدميها، ولضمان تحقيق هذا فقد قمنا بتوضيح الأسئلة والعبارات.

## 2. صدق المحكمين:

بعد قيام بالاستمارة المستخدمة في هذه الدراسة، ثم التأكد من صحة محتواها، تم عرضها على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم، لتخدم الغرض الذي وضعت من أجله.

3. الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

أ. اختبار التناسق الداخلي المحور الأول " التسويق الداخلي ":

ينقسم المحور الأول لاستمارة الأسئلة التسويق الداخلي إلى 4 أبعاد، كل بعد منها يعبر عن إحدى عناصر التسويق الداخلي، لذلك تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) لعبارات كل بعد على حدا والدرجة الكلية لهذه الأبعاد، وكانت النتائج كالتالي:

- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول "التدريب":

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي بين عبارات البعد الأول

الجدول رقم 07: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول بعد " التدريب " والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
1	يتم وضع خطط التدريب بناء على أهداف معدة مسبقا.	0.550	0.000
2	تعتمد إدارة مؤسستكم على برامج تطويرية إضافة إلى برامج تدريبية.	0.789	0.000
3	تركز البرامج التدريبية على المهارات المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن.	0.879	0.000
4	تعتبر البرامج التدريبية في المؤسسة كافية.	0.796	0.000
5	يسعى التدريب إلى رفع كفاءة العامل والقضاء على أوجه القصور في أدائه.	0.686	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنه يوجد ترابط بين عبارات التدريب حيث بلغت أعلى قيمة معامل الارتباط (0.879) عند العبارة الثالثة " تركّز البرامج التدريبية على المهارات المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن"، أما أدنى قيمة معامل الارتباط بلغت (0.550) عند العبارة الأولى " يتم وضع خطط التدريب بناء على أهداف معدة مسبقا". وعليه يمكن القول إن معامل الارتباط بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية له موجبة وقوية، كلها عند درجة معنوية ( $\alpha=5\%$ )، وهذا ما يؤكد أن كل العبارات متناسقة وصادقة.

- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني التحفيز

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي بين عبارات البعد الثاني

الجدول رقم 08: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني بعد " التحفيز " والدرجة

الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
6	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للعاملين.	0.875	0.000
7	الحوافز تتناسب مع الجهد المبذول.	0.876	0.000
8	يعتبر مستوى الأداء والكفاءة في العمل المعيار الأساسي لتقديم الحوافز.	0.800	0.000
9	يزيد التحفيز من تفاني العاملين في أدائهم.	0.841	0.000
10	يتم توزيع الحوافز بطريقة عادلة بين العاملين في المؤسسة.	0.714	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنه يوجد ترابط بين عبارات التحفيز حيث بلغت أعلى قيمة 0.876 عند العبارة السابعة "الحوافز تتناسب مع الجهد المبذول"، وأدنى قيمة 0.714 عند العبارة العاشرة " يتم توزيع الحوافز بطريقة عادلة بين العاملين في المؤسسة "، عند مستوى دلالة ( $\alpha=5\%$ )، ومنه كل العبارات متناسقة وقوية وقابلة لقياس البعد الذي صممت لقياسه.

- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث " الاتصال الداخلي "

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي بين عبارات البعد الثالث

الجدول رقم 09: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث بعد "الاتصال الداخلي" والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
11	يستطيع الموظفون الوصول إلى الإدارة العليا ل طرح انشغالهم بسهولة.	0.794	0.000
12	تقوم المؤسسة بتوزيع المعلومات ونشرها على العاملين بشكل دوري.	0.910	0.000
13	لا يوجد ما يمنع من تواصلنا مع زملائنا في العمل وتبادل المعلومات والخبرات.	0.747	0.000
14	تتوفر المؤسسة على قنوات جديدة لإيصال الشكاوى	0.871	0.000
15	تنظر المؤسسة إلى العاملين على أنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيراً على الزبون.	0.739	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنه يوجد ترابط بين عبارات الاتصال الداخلي حيث بلغت أعلى قيمة 0.910 عند العبارة 12 "تقوم المؤسسة بتوزيع المعلومات ونشرها على العاملين بشكل دوري"، وأدنى قيمة 0.739 عند العبارة 15 "تنظر المؤسسة إلى العاملين على أنهم وسيلة الاتصال الأكثر تأثيراً على الزبون"، عند مستوى دلالة ( $\alpha=5\%$ )، ومنه كل عبارات متناسقة وقوية وقابلة لقياس البعد الذي صممت لقياسه.

- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الرابع "التوجه نحو الزبون"

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي بين عبارات البعد الرابع

الجدول رقم 10: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع بعد "التوجه نحو الزبون" والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
16	تحتفظ المؤسسة بكل المعلومات المتعلقة بعملائها.	0.780	0.000
17	تعمل المؤسسة على متابعة حالات انسحاب الزبائن.	0.927	0.000
18	تعتمد المؤسسة على آراء الزبائن لتحسين خدماتها.	0.939	0.000

0.000	0.719	يقدم الموظف الخدمة للزبائن على الفور وحسب الطلب.	19
0.000	0.850	تعتمد المؤسسة على تلبية حاجات الزبائن أولاً.	20

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنه يوجد ترابط بين عبارات التوجه نحو الزبون حيث بلغت أعلى قيمة 0.939 عند العبارة 18 "وتعتمد المؤسسة على آراء الزبائن لتحسين خدماتها"، أدنى قيمة 0.719 عند العبارة 19 "يقدم الموظف الخدمة للزبائن على الفور وحسب الطلب"، عند مستوى دلالة ( $\alpha=5\%$ )، ومنه كل عبارات متناسقة وقوية وقابلة لقياس البعد الذي صممت لقياسه.

### ب. اختبار التناسق الداخلي المحور الثاني " الالتزام التنظيمي "

ينقسم المحور الأول لاستمارة الأسئلة الالتزام التنظيمي إلى 3 أبعاد، كل بعد منها يعبر عن إحدى عناصر الالتزام التنظيمي، لذلك تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) لعبارات كل بعد على حدا والدرجة الكلية لهذه الأبعاد، وكانت النتائج كالتالي:

#### - اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الأول:

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي بين عبارات البعد الأول

الجدول رقم 11: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول " الالتزام العاطفي " والدرجة

الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
21	أشعر بارتباط عاطفي اتجاه مؤسستي.	0.824	0.000
22	أعتبر أي مشكلة في العمل جزء من مشاكلي الشخصية.	0.806	0.000
23	أعتبر الحديث عن عملي خارج ساعات العمل ممتعا.	0.757	0.000
24	أرى أن المؤسسة تستحق الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها	0.587	0.000
25	أشعر بالفخر كوني أحد أفراد هذه المؤسسة.	0.713	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنه يوجد ترابط بين عبارات الالتزام العاطفي حيث بلغت أعلى قيمة 0.824 عند العبارة 21 " أشعر بارتباط عاطفي اتجاه مؤسستي"، وأدنى قيمة 0.587 عند العبارة 24 "أرى أن المؤسسة

تستحق الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها"، عند مستوى دلالة ( $\alpha=5\%$ )، ومنه كل عبارات متناسقة وقوية وقابلة لقياس البعد الذي صممت لقياسه.

- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثاني

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي بين عبارات البعد الثاني

الجدول رقم 12: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني "الالتزام المعياري" والدرجة

الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
26	أحرص على إتقان العمل بشكل جيد.	0.165	0.252
27	أملك الاستعداد لتحمل المسؤولية المعلى مخالفة أوامر وتعليمات العمل.	0.654	0.000
28	أعتمد أحيانا على زملائي في إنجاز بعض مهام العمل..	0.562	0.000
29	أعتمد على الرقابة الذاتية في ممارسة مهامي.	0.638	0.000
30	أقوم بمهامي الوظيفية على أكمل وجه دون الحاجة للرقابة من قبل رؤسائي.	0.723	0.000
31	أهتم كثيرا بسمعة المؤسسة ومصيرها.	0.364	0.009
32	أحافظ على ممتلكات المؤسسة وكأنها ممتلكاتي.	0.334	0.018

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنه يوجد ترابط بين عبارات الالتزام المعياري حيث بلغت أعلى قيمة 0.723 عند العبارة 30 "أقوم بمهامي الوظيفية على أكمل وجه دون الحاجة للرقابة من قبل رؤسائي"، وأدنى قيمة 0.165 عند العبارة 26 "أحرص على إتقان العمل بشكل جيد"، عند مستوى دلالة ( $\alpha=5\%$ )، ومنه كل عبارات متناسقة وقوية وقابلة لقياس البعد الذي صممت لقياسه.

- اختبار التناسق الداخلي لعبارات البعد الثالث

يوضح الجدول الموالي نتائج اختبار التناسق الداخلي بين عبارات البعد الثالث

الجدول رقم 13: معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث "الالتزام الاستمراري" والدرجة الكلية له

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	Sig
33	لدي إستعداد للاستمرار في عملي حتى الوصل للتقاعد.	0.740	0.000
34	أرغب في باستمرار العلاقة التي نشأت بيني وبين زملائي في العمل.	0.571	0.000
35	مستعد أن أعمل أوقات إضافية لإنهاء العمل بدون أجر	0.789	0.000
36	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت فرص بديلة.	0.823	0.000
37	أعمل في مؤسسة ذات مناخ عمل مريح وجيد.	0.547	0.000
38	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة.	0.273	0.055
39	أنا أهتم جدا بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها.	0.430	0.002

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنه يوجد ترابط بين عبارات الالتزام الاستمراري حيث بلغت أعلى قيمة 0.823 عند العبارة 36 "أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت فرص بديلة"، وأدنى قيمة 0.273 عند العبارة 38 "أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة"، عند مستوى دلالة ( $\alpha=5\%$ )، ومنه كل عبارات متناسقة وقوية وقابلة لقياس البعد الذي صممت لقياسه.

### ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

يفترض تطبيق أسلوب الانحدار الخطي التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وقد تم الاعتماد على اختبار Kolmogorov-Smirnov أو (K-S) وللتأكد من أجل بيانات الدراسة الحالية تتبع التوزيع الطبيعي وفقا لهذا الاختبار، فقد تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

تم حساب (K-S) لعينة الدراسة، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 14: نتائج اختبار كولموقوروف سيمرنوف لمؤسسة مطاحن مرمورة -هيليوبوليس-

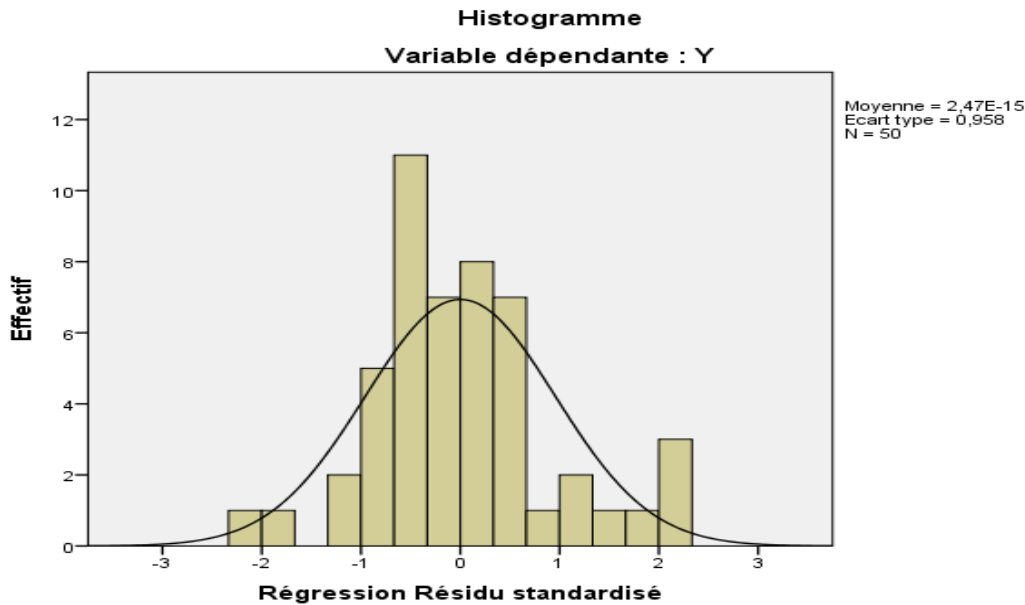
		X	Y
N		50	50
Paramètres normaux <sup>a,b</sup>	Moyenne	3,9160	3,8990
	Ecart-type	,46789	,33948
Différences les plus extrêmes	Absolue	,158	,102
	Positive	,158	,102
	Négative	-,082	-,063
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,116	,720
Signification asymptotique (bilatérale)		,166	,677

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإجمالية لاختبار (كولموقوروف سيمرنوف) هي (0.166)، (0.677) للمتغيرات (X) و (Y) على الترتيب أكبر من مستوى المعنوية المستخدم في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، وعليه نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

كما يمكن التأكد كذلك من أن التوزيع الطبيعي من خلال تحليل توزيع بواقى النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم 16: إعتدالية التوزيع الإجمالي لبواقى نموذج مؤسسة مطاحن مرمورة -هيليوبوليس-



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20



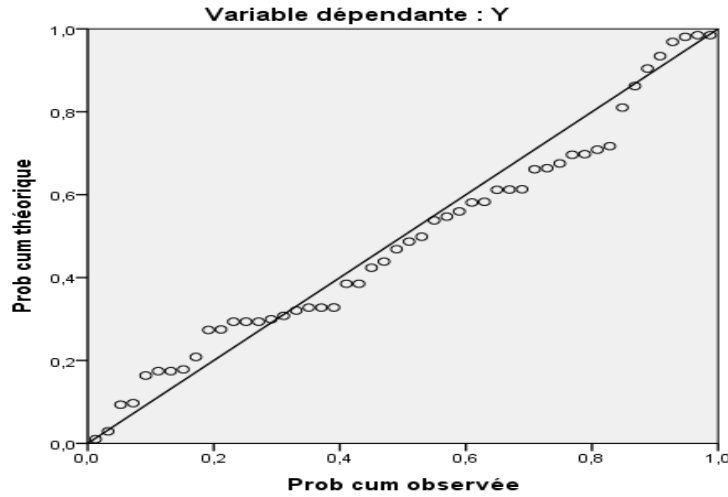
نلاحظ من خلال الشكل رقم (16) أن بواقى النموذج الخاص بالدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وأن المتغير التابع "الالتزام التنظيمي بمؤسسة مطاحن مرمورة" وتوزيع المعاينة لمعلم النموذج تتبع التوزيع الطبيعي، بحيث يمكن إجراء الاختبارات المعنوية لهذه المعلم.

#### - اختبار الانتشار الخطي

من خلال اختبار الانتشار الخطي لبواقى نموذج الدراسة لمعرفة إذا كانت هناك علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع علاقة خطية أو لا، والشكل الموالي يوضح ذلك:

#### الشكل رقم 17: الانتشار الخطي لبواقى نموذج مؤسسة مطاحن مرمورة -هيليوبوليس-

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



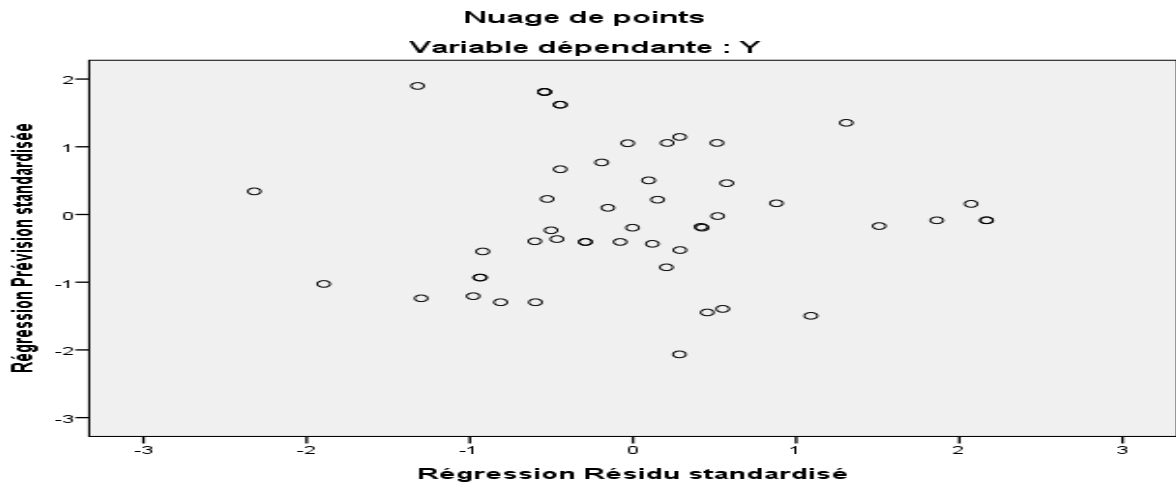
المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss v20

نلاحظ من خلال الشكل رقم (17) بأن البيانات المعيارية لبواقى نموذج الدراسة تتوزع على خط دالة ميل الانحدار، وهذا ما يؤكد لنا أن العلاقة بين المتغير المستقل "التسويق الداخلي" والمتغير التابع "الالتزام التنظيمي" علاقة خطية.

#### - اختبار تجانس البواقى

نفترض أنه عند تطبيق الانحدار الخطي، يكون تجانس البواقى ثابتا لبقية النموذج، بغض النظر عن قيمة المتغير المستقل. كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 18: نتائج اختبار تجانس البواقي نموذج مؤسسة مطاحن مرمورة -هيليوبوليس-



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v20

نلاحظ من خلال الشكل رقم (18) أن البيانات نموذج تجانس البواقي، تتوزع بشكل مشتمت أي أن الانتشار ليس له أي نمط محدد، فهي لا تزيد بزيادة قيم المتغير التابع ولا تنقص بنقصانها، ومن خلال هذا يعكس لنا شرط ثبات التباين في النموذج.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث تسليط الضوء على محاور الدراسة وفق الفرضيات وتحليل النتائج المتحصل عليها من المؤسسة وتفسيرها.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تحليل نتائج أسئلة الاستبيان الخاصة بمحور البيانات الشخصية وذلك بالاعتماد على برنامج spss، ومن أجل التعرف على المعلومات الشخصية لأفراد العينة قمنا بتقسيم هذا المحور إلى ستة أسئلة، سنقوم بتحليلها كما يلي:

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس بمؤسسة مطاحن مرمورة هيليوبوليس:

قسمت عينة الدراسة حسب الجنس كالتالي:

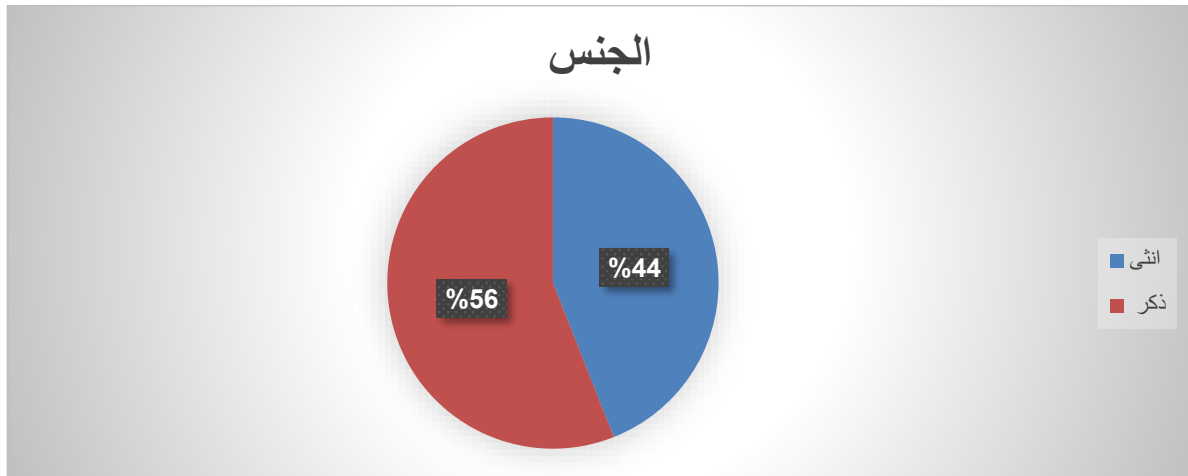
الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المجموع	الجنس		
	أنثى	ذكر	
50	22	28	التكرارات
100%	44%	56%	النسب

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يتضح من الجدول أعلاه أن المؤسسة الصناعية تعتمد على العنصر الذكوري أكثر من النسوي، وهذا ما تبينه النسبة المئوية المرتفعة للذكور (56%) بما يقدر 28 ذكر، مقابل (44%) للإناث بما يقدر بـ 22 أنثى، وهذا لأن طبيعة العمل في المؤسسة الصناعية تعتمد أكثر على القوة البدنية، ونلاحظ أن الفرق بينهما (6)، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 19: دائرة نسبية تمثل النسب المئوية لجنس العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على Excel

- توزيع أفراد العينة حسب السن بمؤسسة مطاحن مرمورة هيليوبوليس:

قسمت عينة الدراسة حسب السن كالتالي:

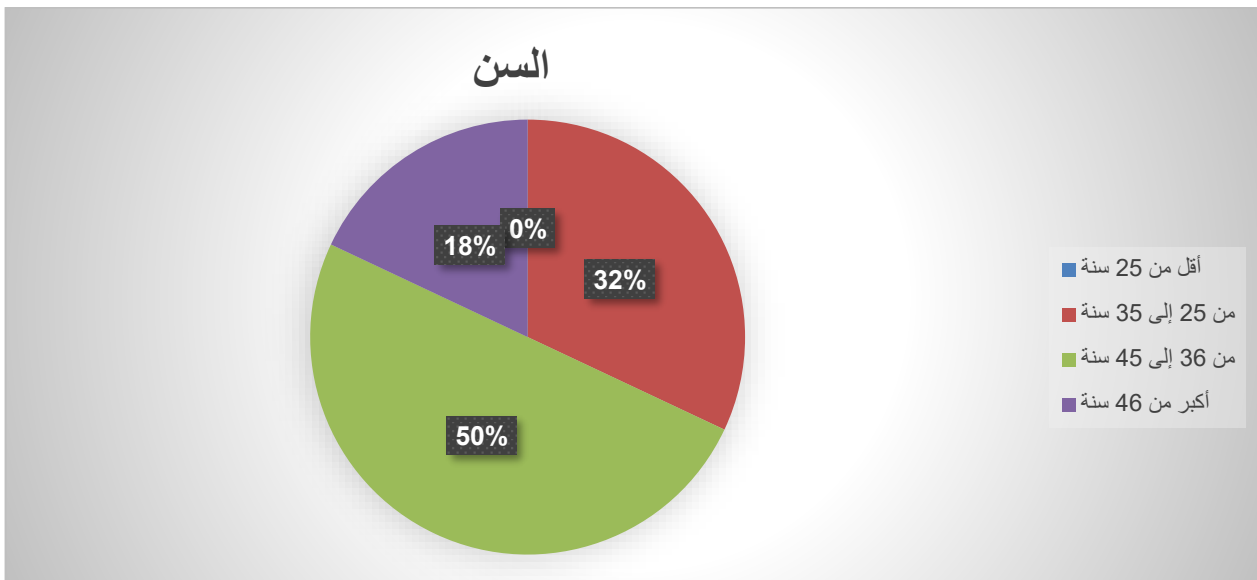
الجدول رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	الفئات العمرية
0%	0	أقل من 25 سنة
32%	16	من 25 إلى 35 سنة
50%	25	من 36 إلى 45 سنة
18%	9	أكبر من 46 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد طالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يتضح من خلال الجدول أن أغلب عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (36 إلى 46) بنسبة (50%) ما يقدر ب 25 فرد، وهذا راجع لأن أغلبهم من فئة النضج، وبعدها تليها الفئة العمرية من (25 إلى 35) بنسبة (32%) بما يقدر ب 16 فرد، ثم بعدها فئة (أكبر من 46 سنة) بنسبة (18%) ما تقدر ب 9 أفراد وهي التي تعتبر الأقل تواجدا في عينة الدراسة، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 20: أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة وفقا للسن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على Excel

- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي بمؤسسة مطاحن مرمورة هيليوبوليس:

قسمت عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي كالتالي:

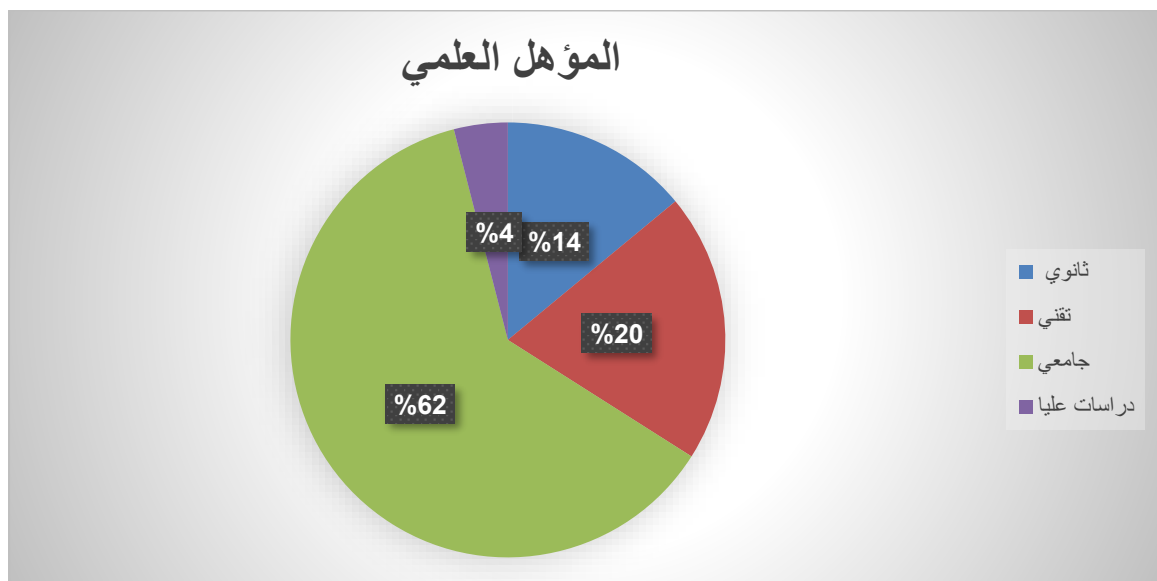
الجدول رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ثانوي	7	14%
تقني	10	20%
جامعي	31	62%
دراسات عليا	2	4%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر فئة من أفراد عينة الدراسة ذوي مستوى جامعي بنسبة (62%) حيث تقدر 31 فردا، ثم تليها فئة ذوي مستوى تقني بنسبة (20%) حيث تقدر 10 أفراد وجاء المستوى الثانوي بنسبة (14%) حيث قدر 7 أفراد، وفي الأخير أقل فئة هي ذوي دراسات عليا بنسبة (4%) التي تقدر فردين، وهذا يدل أن مؤسسة مطاحن مرمورة تستقطب الموارد البشرية التي تتمتع بمستوى تعليمي عالي، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 21: دائرة نسبية تمثل النسب المتوقعة للمؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على Excel

- توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل بمؤسسة مطاحن مرمورة هيليوبوليس:

قسمت عينة الدراسة حسب المستوى الدخل كالتالي:

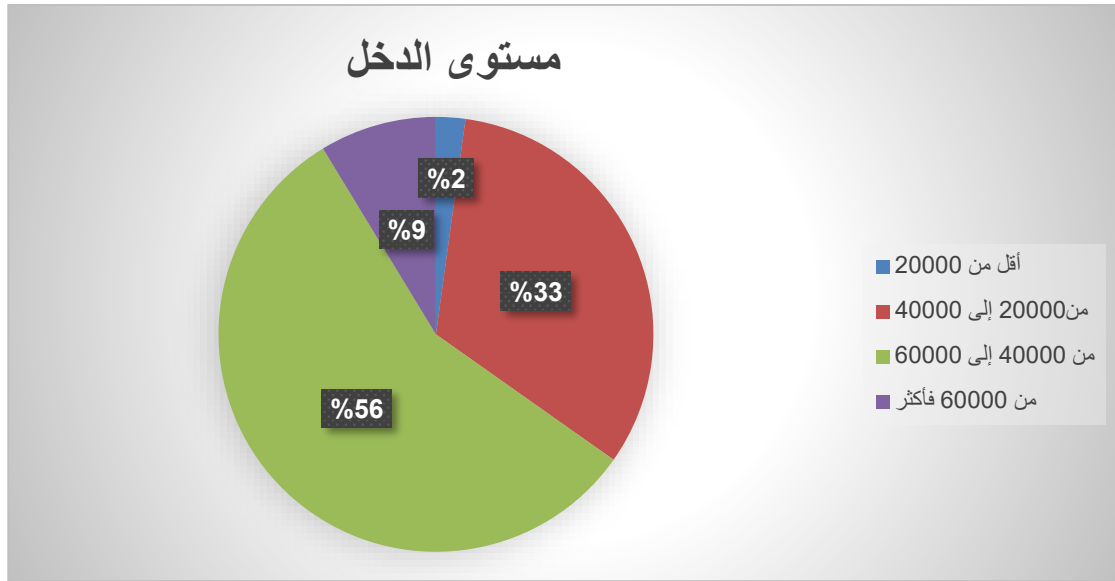
جدول رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل

النسبة	التكرار	مستوى الدخل
2%	1	أقل من 20000
30%	15	من 20000 إلى 40000
52%	26	من 40000 إلى 60000
8%	8	من 60000 فأكثر
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أكبر فئة من أفراد عينة الدراسة ذوي مستوى الدخل من (40000 إلى 60000) بنسبة (52%) بقدر 26 أفراد، ثم يليها مستوى الدخل من (20000 إلى 40000) بنسبة (30%) بقدر 15 فرد، ثم تليها الفئة من 60000 فأكثر بنسبة (8%) بقدر 8 أفراد، وأقل مستوى الدخل في مؤسسة مطاحن مرمورة يكون (أقل من 20000) بنسبة (2%) بقدر فرد واحد، وهذا يدل على أن معظم أفراد المؤسسة يتقاضون دخل من (40000 إلى 60000) وهذا ما يفسر أن إنتاجية العاملين وربحية المؤسسة جيدة ومقبولة حيث الشكل الموالي يوضح ما يلي:

الشكل رقم 22: دائرة نسبية تمثل النسب المئوية لمستوى الدخل



المصدر: من إعداد طالبين بالاعتماد على Excel

- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية بمؤسسة مطاحن مرمورة هيليوبوليس:

قسمت عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية كالتالي:

جدول رقم 19: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

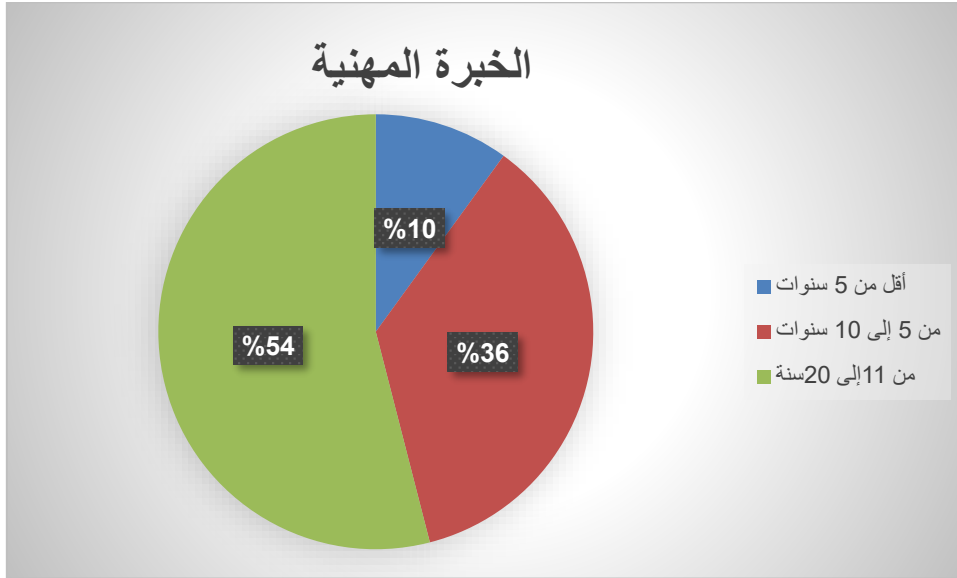
النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
10%	5	أقل من 5 سنوات
36%	18	من 5 إلى 10 سنوات
54%	27	من 11 إلى 20 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد طالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن (54%) من أفراد عينة الدراسة هم أصحاب الخبرة من (11 إلى 20 سنة) والذين قدروا بـ 27 فرد، أما الذين امتلكوا خبرة من (5 إلى 10 سنوات) فشكلت نسبتهم (36%) والتي قدرت بـ 18 فرد، ثم الذين شكلوا خبرة (أقل من 5 سنوات) فقد كانت نسبتهم (10%) بقدر 5 أفراد، وهذا يدل على تنوع الخبرات لدى أفراد العينة، مما يجعلهم قادرين على تجميع آراء إيجابية وسلبية أكثر دقة اتجاه تأثير التسويق

الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي حيث تعتبر الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة على آراء الأفراد، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم 23: دائرة نسبية تمثل النسب المئوية للخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على Excel

- توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة بمؤسسة مطاحن مرمورة هيلوبوليس: قسمت عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة كالتالي:

الجدول رقم 20: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة

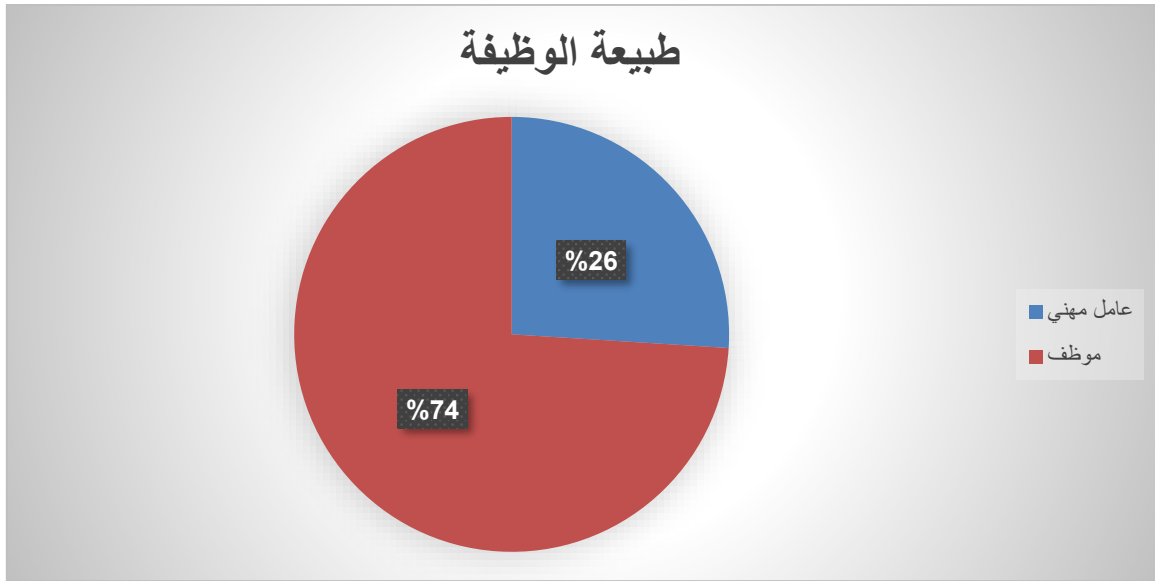
النسبة	التكرار	طبيعة الوظيفة
26%	13	عامل مهني
74%	37	موظف
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد طالبين بالاعتماد على برنامج spss v20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتركز في فئة الموظفين بنسبة غلبت (74%) بقدر 37 فرد، تليها فئة عامل مهني بنسبة (26%) بقدر 13 فرد، وهذا ينسجم مع الهرمية التنظيمية حيث تقل نسبة الموظفين كلما ارتفعنا في المستوى نحو رأس الهرم، وهذا ما يخدم أهداف دراستنا، كما هو موضح في الشكل الموالي:



الشكل رقم 24: دائرة نسبية تمثل النسب المتوية للطبيعة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على Excel

المطلب الثاني: تحليل بيانات محاور الاستبيان

أولاً: عرض وتحليل بيانات المحور الأول "التسويق الداخلي"

سنتناول التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ودرجة الموافقة، لكل العبارات كمايلي:

- البعد الأول التدريب:

يتكون من خمسة (05) عبارات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 21: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة للتدريب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	يتم وضع خطط التدريب بناء على أهداف معدة مسبقاً.	3.98	0.714	1	عالي
2	تعتمد إدارة مؤسستكم على برامج تطويرية إضافة إلى برامج تدريبية.	3.32	0.978	4	متوسط
3	تركز البرامج التدريبية على المهارات المتعلقة بكيفية التعامل مع الزبائن.	3.46	1.054	3	عالي
4	تعتبر البرامج التدريبية في المؤسسة كافية.	2.80	1.178	5	متوسط
5	يسعى التدريب إلى رفع كفاءة العامل	3.96	0.856	2	عالي

				والقضاء على أوجه القصور في أدائه.
عالي	/	0.72308	3.5040	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

تبين من خلال نتائج الجدول أعلاه العبارات الأول والثالثة والخمسة جاءت متوفرة بدرجة -عالي- بمتوسط حسابي (3.98)، (3.46)، (3.96) وهي كلها متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الرابعة من [3.4 حتى 4.2] في حين تحتل المرتبة الثانية العبارات الثانية والرابعة بدرجة -محايد- بقيمة (3.32)، (2.80) وانحراف المعياري قدره (0.978)، (1.178)، وهذا يدل أن المؤسسة لا تعتمد بدرجة كبيرة على التدريب. وفي الأخير بلغت المتوسط الحسابي بقيمة (3.504) ذو درجة عالي، وعليه يمكن القول إن التدريب المطبقة في المؤسسة مطاحن مرمورة مقبول.

- البعد الثاني التحفيز:

يتكون من خمسة (05) عبارات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 22: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة للتحفيز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
6	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للعاملين.	3.90	0.863	3	عالي
7	الحوافز تتناسب مع الجهد المبذول.	3.60	1.195	4	عالي
8	يعتبر مستوى الأداء والكفاءة في العمل المعيار الأساسي لتقديم الحوافز.	3.54	1.164	5	عالي
9	يزيد التحفيز من تفاني العاملين في أدائهم.	4.08	0.853	2	عالي جدا
10	يتم توزيع الحوافز بطريقة عادلة بين العاملين في المؤسسة.	4.26	0.803	1	عالي جدا
	المجموع	3.8760	0.80497	/	عالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v20

تبين من خلال نتائج الجدول أعلاه العبارات تسعة وعشرة جاءت متوفرة بدرجة -عالي جدا- بمتوسط حسابي (4.08)، (4.24) وهي كلها متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الخامسة من [4.2 حتى 5] وانحراف

المعياري (0.853)، (0.803)، في حين تحتل المرتبة الثانية العبارات السادسة وسابعة وثمانية وكان متوسط جاءت متوفر إجابات بدرجة -عالي- بمتوسط حسابي (3.90)، (3.60)، (3.54)، وانحراف المعياري (0.863)، (1.195)، (1.164)، وفي الأخير بلغت المتوسط الحسابي بقيمة (3.8760) ذو درجة عالي، وعليه يمكن القول أن التحفيز المطبقة في المؤسسة مطاحن مرمورة مقبول.

- البعد الثالث الاتصال الداخلي:

يتكون من خمسة (05) عبارات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 23: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة الاتصال الداخلي

الرقم	العبارات	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	درجة موافقة
11	يستطيع الموظفون الوصول إلى الإدارة العليا لطرح انشغالاتهم بسهولة.	3.44	1.033	4	عالي
12	تقوم المؤسسة بتوزيع المعلومات ونشرها على العاملين بشكل دوري.	3.76	1.001	3	عالي
13	لا يوجد ما يمنع من تواصلنا مع زملائنا في العمل وتبادل المعلومات والخبرات.	4.10	0.707	1	عالي جدا
14	تتوفر المؤسسة على قنوات جديدة لإيصال الشكاوى.	3.36	1.120	5	متوسط
15	تنظر المؤسسة إلى العاملين على أنهم وسيلة الإتصال الأكثر تأثيرا على الزبون.	3.76	0.894	2	عالي
	المجموع	3.6840	0.77942	/	عالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

تبين من خلال نتائج الجدول أعلاه عبارة 13 جاءت متوفرة بدرجة -عالي جدا- بمتوسط حسابي (4.10)، وهي كلها متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الخمسة من [4.2 حتى 5] وانحراف المعياري (0.707)، في حين تحتل المرتبة الثانية العبارات 11 و12 و14 و15 وكان متوسط جاءت متوفر إجابات بدرجة -عالي- بمتوسط حسابي (3.44)، (3.36)، (3.76)، وانحراف المعياري (1.033)، (1.001)، (1.120)، (0.894)، وفي الأخير بلغت

المتوسط الحسابي بقيمة (3.6840) ذو درجة عالي، وعليه يمكن القول إنالاتصال الداخلي المطبقة في المؤسسة مطاحن مرمورة مقبول.

- البعد الرابع التوجه نحو الزبون:

يتكون من خمسة (05) عبارات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 24: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة التوجه نحو الزبون

الرقم	العبارات	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
16	تحتفظ المؤسسة بكل المعلومات المتعلقة بعملائها.	4.64	0.525	2	عالي جدا
17	تعمل المؤسسة على متابعة حالات إنسحاب الزبائن.	4.54	0.646	4	عالي جدا
18	تعتمد المؤسسة على آراء الزبائن لتحسين خدماتها.	4.52	0.707	5	عالي جدا
19	يقدم الموظف الخدمة للزبائن على الفور وحسب الطلب.	4.68	0.513	1	عالي جدا
20	تعتمد المؤسسة على تلبية حاجات الزبائن أولا.	4.62	0.530	3	عالي جدا
	المجموع	4.6000	0.49816	/	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

تبين من خلال نتائج الجدول أعلاه كل العبارات التوجه نحو الزبون جاءت متوفرة بدرجة - عالي جدا- بمتوسط حسابي (4.64)، (4.54)، (4.52)، (4.68)، (4.62)، وهي كلها متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الخمسة من [4.2 حتى 5] وانحراف المعياري (0.525)، (0.646)، (0.707)، (0.513)، (0.530)، وفي الأخير بلغت المتوسط الحسابي بقيمة (4.6000) ذو درجة عالي جدا، وعليه يمكن القول إنالاتوجه نحو الزبون المطبقة في المؤسسة مطاحن مرمورة مقبول جدا.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني "الالتزام التنظيمي"

- البعد الأول الالتزام العاطفي:

يتكون من خمسة (05) عبارات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 25: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة الالتزام العاطفي

الرقم	العبارات	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
21	أشعر بارتباط عاطفي اتجاه مؤسستي.	3.76	0.716	3	عالي
22	أعتبر أي مشكلة في العمل جزء من مشاكل الشخصية.	3.16	0.934	4	متوسط
23	أعتبر الحديث عن عملي خارج ساعات العمل ممتعا.	2.74	0.944	5	متوسط
24	أرى أن المؤسسة تستحق الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها.	3.96	0.727	2	عالي
25	أشعر بالفخر كوني أحد أفراد هذه المؤسسة.	3.98	0.553	1	عالي
	المجموع	3.5200	0.57570	/	عالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

تبين من خلال نتائج الجدول أعلاه العبارات 21 و24 و25 جاءت متوفرة بدرجة - عالي - بمتوسط حسابي (3.76)، (3.96)، (3.98)، وهي كلها متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الخمسة من [3.6 حتى 4.2] وانحراف المعياري (0.716)، (0.727)، (0.553)، وتليها في المرتبة الثانية في العبارات 22 و23 بدرجة -محايد- بمتوسط حسابي (3.16)، (2.74)، حيث انحراف المعياري بقدر (0.934)، (0.944)، وفي الأخير بلغت المتوسط الحسابي بقيمة (3.5200) ذو درجة موافق، وعليه يمكن القول إنالالتزام العاطفي المطبقة في المؤسسة مطاحن مرمورة مقبول.

- البعد الثاني الالتزام المعياري:

يتكون من خمسة (07) عبارات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 26: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة الالتزام المعياري

الرقم	العبارات	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
26	أحرص على إتقان العمل بشكل جيد.	4.72	0.454	1	عالي جدا
27	أملك الإستعداد لتحمل المسؤولية المعلى مخالفة أوامر وتعليمات العمل.	3.04	1.212	7	متوسط
28	أعتمد أحيانا على زملائي في إنجاز بعض مهام العمل.	3.52	0.995	6	عالي
29	أعتمد على الرقابة الذاتية في ممارسة مهامي.	4.22	0.708	4	عالي جدا
30	أقوم بمهامي الوظيفية على أكمل وجه دون الحاجة للرقابة من قبل رؤسائي.	3.88	1.288	5	عالي
31	أهتم كثيرا بسمعة المؤسسة ومصيرها.	4.40	0.639	3	عالي جدا
32	أحافظ على ممتلكات المؤسسة وكأنها ممتلكاتي.	4.70	0.463	2	عالي جدا
	المجموع	4.0686	0.45656	/	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

تبين من خلال نتائج الجدول أعلاه العبارات 26 و29 و31 و32 جاءت متوفرة بدرجة - عالي جدا - بمتوسط حسابي (4.72)، (4.22)، (4.40)، (4.70) وهي كلها متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الخمسة من [4.2 حتى 5] وانحراف المعياري (0.454)، (0.708)، (0.639)، (0.463) وتليها في المرتبة الثانية في العبارات 28 و30 بدرجة -عالي- بمتوسط حسابي (3.52)، (3.88)، حيث انحراف المعياري بقدر (0.995)، (1.288)، وتليها في المرتبة الثالثة عبارة 27 حيث يقدر متوسط الحسابي بقيمة (3.04) و انحراف المعياري يقدر بقيمة (1.212)، وفي الأخير بلغت المتوسط الحسابي بقيمة (4.0686) ذو درجة عالي جدا، وعليه يمكن القول أن الالتزام المعياري المطبقة في المؤسسة مطاحن مرمورة مقبول جدا.

- البعد الثالث الالتزام الاستمراري

يتكون من خمسة (07) عبارات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 27: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة للالتزام الاستمراري

الرقم	العبارات	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
33	لدي استعداد للإستمرار في عملي حتى الوصول للتقاعد.	3.80	1.212	5	عالي
34	أرغب في إستمرار العلاقة التي نشأت بيني وبين زملائي في العمل.	4.64	0.485	2	عالي جدا
35	مستعد أن أعمل أوقات إضافية لإنهاء العمل بدون أجر.	3.22	1.250	7	متوسط
36	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت فرص بديلة.	3.34	1.303	6	متوسط
37	أعمل في مؤسسة ذات مناخ عمل مريح وجيد.	4.44	0.541	4	عالي جدا
38	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة.	4.58	0.538	3	عالي جدا
39	أنا أهتم جدا بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها.	4.74	0.487	1	عالي جدا
	<b>المجموع</b>	4.1086	0.55483	/	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

تبين من خلال نتائج الجدول أعلاه العبارات 34 و37 و38 و39 جاءت متوفرة بدرجة - عالي جدا - بمتوسط حسابي (4.64)، (4.44)، (4.58)، (4.74) وهي كلها متوسطات تنحصر ضمن حدود الفئة الخمسة من [4.2 حتى 5] وانحراف المعياري (0.485)، (0.541)، (0.538)، (0.487) وتليها في المرتبة الثانية في عبارة 33 بدرجة - عالي- بمتوسط حسابي (3.80)، حيث انحراف المعياري بقدر (1.212)، وتليها في المرتبة الثالثة العبارات حيث يقدر متوسط الحسابي بقيمة (3.22)، (3.34) وانحراف المعياري يقدر بقيمة (1.250)، (1.303)، وفي الأخير

بلغت المتوسط الحسابي بقيمة (4.1086) ذو درجة عالي جدا، وعليه يمكن القول أن الالتزام الاستمراري المطبقة في المؤسسة مطاحن مرمورة مقبول جدا.

وبصفة عامة يمكن القول إن المتوسط الحسابي العام في المحور الثاني بلغت قيمته (3.8990) والذي يندرج في حدود الفئة الرابعة والتي تكون درجة الموافقة -عالي-.

ومما سبق يمكننا تلخيص الجداول السابقة كما يلي:

الجدول رقم 28: المتوسط الحسابي ودرجة الموافقة للمتغير المستقل " التسويق الداخلي "

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الترتيب	درجة الموافقة
1	التدريب	3.5040	4	عالي
2	التحفيز	3.8760	2	عالي
3	الاتصال الداخلي	3.6840	3	عالي
4	التوجه نحو الزبون	4.6000	1	عالي جدا
	المجموع	3.9160	/	عالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن معظم أفراد عينة الدراسة بمؤسسة مطاحن مرمورة يرون أن أبعاد التسويق الداخلي كل من البعد الأول والثاني والثالث في حدود فئة الرابعة [3.4 حتى 4.2] والتي تكون درجة الموافقة -عالي- وأما البعد الرابع فيكون في حدود فئة [4.2 حتى 5] والتي تكون درجة -عالي جدا-، أما المتوسط الحسابي للمحور الأول التسويق الداخلي والذي بلغت قيمته (3.9160) ينحصر ضمن الفئة الرابعة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

#### أولاً: اختبار الفرضيات

قبل الخوض في اختبار فرضيات الدراسة وجب التأكد إن كانت بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.



- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

للإجابة على الفرضيات الفرعية للدراسة يجب التحقق من الفرضية الرئيسية الأولى القائلة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة مطاحن مرمورة -هيليوبوليس- قلمة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 5\%$ ).

- الفرضية صفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.

ولتحقق من ذلك قمنا بالاختبار الخطي المتعدد الذي يتضمن تأثير المتغيرات المستقلة الفرعية للدراسة مجتمعة على المتغير التابع.

• تقدير معاملات نموذج الدراسة:

يقصد بها إيجاد قيم ( $B_i$ ) أي تحديد معاملات المتغيرات المستقلة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 29: نتائج تقدير معاملات النموذج الخطي لمؤسسة مطاحن مرمورة -هيليوبوليس-

Coefficients <sup>a</sup>					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	3,570	,499		7,156	,000
x1	-,034	,088	-,072	-,381	,705
1 x2	,147	,078	,350	1,883	,066
x3	-,151	,060	-,346	-2,502	,016
x4	,094	,096	,137	,974	,335

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v20

من خلال الجدول أعلاه، فإن الشكل الرياضي للنموذج سيكون كما يلي:

$$Y = 3.570 - (0.034) x_1 + (0.147) x_2 - (0.151) x_3 + (0.094) x_4$$

• اختبار المعنوية المنطقية لمعاملات:

بالنظر إلى طبيعة النتيجة المراد تحقيقها في تحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وذلك لتقدير الأثر بينهما، إما يكون سلبيا أو ايجابيا، بحيث يمكن القول بأن إشارة معاملات المتغير المستقل سواء كانت إيجابية أو سلبية تكون مقبولة منطقيا، لا تتنافى منطقيا مع علاقتها بالمتغير التابع، جميع معاملات النموذج تعتبر معنوية منطقيا.

• اختبار " ستودنت ":

يستخدم لتقييم المعنوية الإحصائية للنموذج، من خلال اختبار الفرضية الخاصة بالمعاملات المقدره (Bi) على النحو التالي:

-فرضية العدم  $H_0: B_0=B_1=B_2=B_3=B_4=0$

-فرضية البديلة  $H_1: B_0 \neq B_1 \neq B_2 \neq B_3 \neq B_4 \neq 0$

يتضح من خلال الجدول رقم (29) أن قيم t للمعاملات (B0)، (B3) معنوية عند مستوى دلالة 0.016، بالتالي فهي معنوية ودالة عند مستوى دلالة 0.05. عكس للمعاملات (B1)، (B2)، (B4) التي ترفق على التوالي " التدريب"، "التحفيز"، "التوجه نحو الزبون"، حيث قيمة المعنوية توافقه أكبر من مستوى المعنوية المفترضة للدراسة ( $\alpha=5\%$ ).

وعليه نستنتج أن الاتصال الداخلي (x3)، هو المتغير الوحيد في نموذج الدراسة التي لها معنوية إحصائية بمستوى دلالة أقل من ( $\alpha=5\%$ ) في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة مطاحن مرمورة -هيليوبوليس- حسب رأي عينة الدراسة، أما بقية الأبعاد فليس لها معنوية إحصائية، يمكن قبول فرضية العدم  $H_0$  لهذه المتغيرات.

• اختبار المعنوية الكلية للنموذج:

• اختبار فيشر F: يستخدم اختبار فيشر لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ككل (المعادلة ككل) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 30: تحليل التباين ANOVA لنموذج الانحدار الخطي المتعدد

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,255	4	,314	3,215	,021 <sup>b</sup>
Résidu	4,392	45	,098		
Total	5,647	49			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة (F) قدرت ب (3.215) وهي قيمة معنوية، عند مستوى دلالة قدر ب: 0.021 أي أنه عند مستوى المعنوية 0.05، هذا أن قيمة واحدة على الأقل من المتغيرات المستقلة له تأثير معنوي على المتغير التابع.

- **معامل الارتباط (R):** يستخدم معامل الارتباط في الإحصائيات لقياس قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث من خلال الجدول نلاحظ أن هناك علاقة طردية متوسطة بين أبعاد التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي محل الدراسة، بمعامل ارتباط بقيمة (0.471).
- **معامل التحديد (R<sup>2</sup>):** معامل التحديد يمثل النسبة المئوية للتباين التي يتم تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة للتغير الحاصل في المتغير التابع، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 31: معامل التحديد لنموذج الدراسة

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,471 <sup>a</sup>	,222	,153	,31241	1,391

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v20

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتغيرات المستقلة أي أن أبعاد "التسويق الداخلي"، تفسر ما نسبته (22.2%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع "الالتزام التنظيمي".

من خلال ما سبق، يصبح الشكل الرياضي النهائي لنموذج الدراسة على النحو التالي:

$$Y = 3.570 - (0.151) \times X_3$$

يمكن القول إن الالتزام التنظيمي يعادل قيمة (3.570)، إذا لم تكن المؤسسة تعتمد على أبعاد التسويق الداخلي، حيث تنخفض بقيمة (0.151) مقابل زيادة درجة واحدة من بعد الاتصال الداخلي، أي أن هناك علاقة عكسية بين الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي بمؤسسة "مطاحن مرمورة-هيلوبوليس-قلمة".

وكما استنتجنا من آراء العاملين في مؤسسة مطاحن مرمورة-هيلوبوليس-قلمة أن بعد الاتصال الداخلي يؤثر سلبا على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة من خلال نقل معلومات صحيحة أو مفتعلة يطلقها الأفراد عن قصد أو غير قصد داخل المنظمة مثل الإشاعات واختلاق الأخبار حول قضايا حساسة أو سطحية تم من يعمل في المؤسسة، ونقص تبادل المعلومات وكثرة الاحتكاك بين العاملين في مؤسسة مطاحن مرمورة-هيلوبوليس-قلمة- أيضا تعود بالسلب عليها.

وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول إن نتائج اختبار صحة الفرضيات الفرعية جاءت كالتالي:

- تم قبول الفرضيات الفرعية الأولى، الثانية، الرابعة بأنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب، التدريب، التحفيز، التوجه نحو الزبون على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة مطاحن مرمورة-هيلوبوليس-قلمة" عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).
- كما تم رفض الفرضية الثالثة بأنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاتصال الداخلي على الإلتزام التنظيمي في "مؤسسة مطاحن مرمورة-هيلوبوليس-قلمة" عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )، وعليه الفرضية البديلة لها القائلة:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الاتصال الداخلي على الإلتزام التنظيمي "بمؤسسة مطاحن مرمورة-هيلوبوليس-قلمة"، عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).
- وأخيرا وعلى هذا الأساس يمكننا القول بأنه تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي "بمؤسسة مطاحن مرمورة-هيلوبوليس-قلمة"، عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )، وان العلاقة تبادلية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.

ثانيا: اختبار فروقات متغيرات الدراسة

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد فروق في إجابات.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد فروق في إجابات.

الفروق في إجابات الأفراد حول التسويق الداخلي ومتغير الجنس

يوضح الجدول التالي اختبار تحليل التباين للفروقات في إجابات الأفراد:

الجدول رقم 32: نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول التسويق

الداخلي ومتغير الجنس

ANOVA à 1 facteur

X	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,804	1	,804	3,891	,054
Intra-groupes	9,923	48	,207		
Total	10,727	49			

المصدر: من إعداد الطالبين على مخرجات برنامج Spssv20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة للفروقات في إجابات الأفراد حول التسويق الداخلي ومتغير الجنس، وهي تتجاوز درجة المعنوية المفروضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، حيث بلغت قيمتها ( $5.4\%$ )، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة " مطاحن مرمورة - هيليوبوليس - حول التسويق الداخلي لمتغير الجنس عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

ثانياً: الفروق في إجابات الأفراد حول التسويق الداخلي ومتغير السن:

يوضح الجدول التالي اختبار تحليل التباين للفروقات في إجابات الأفراد

الجدول رقم 33: نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول التسويق

الداخلي ومتغير السن

ANOVA à 1 facteur

X	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,593	2	,797	4,099	,023
Intra-groupes	9,134	47	,194		
Total	10,727	49			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة للفروقات في إجابات الأفراد حول التسويق الداخلي ومتغير السن، وهي لا تتجاوز درجة المعنوية المفروضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، حيث بلغت قيمتها ( $2.3\%$ )، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية القائلة " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة " مطاحن مرمورة - هيليوبوليس - حول التسويق الداخلي لمتغير السن عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

- اختبار شيفيه Scheffe:

الجدول رقم 34: اختبار شيفيه

Comparaisons multiples

Variable dépendante: X

Scheffe

(I) السن	(J) السن	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
35 إلى 26 من	45 إلى 36 من	,39988*	,14114	,025	,0431	,7567
	46 أكبر من	,31076	,18368	,249	-,1536	,7751
45 إلى 36 من	35 إلى 26 من	-,39988*	,14114	,025	-,7567	-,0431
	46 أكبر من	-,08911	,17137	,874	-,5223	,3441
46 أكبر من	35 إلى 26 من	-,31076	,18368	,249	-,7751	,1536
	45 إلى 36 من	,08911	,17137	,874	-,3441	,5223

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أسباب وجود فروق في إجابات العمر حول التسويق الداخلي في الفئة [26 إلى 35 سنة] والتي قدرت ب (sig=0.25) عند مستوى معنوية أقل من ( $\alpha=0.05$ ) المعتمد في الدراسة، والفئة [36 إلى 45 سنة] والتي قدرت ب (sig=0.25) عند مستوى معنوية أقل من ( $\alpha=0.05$ ) هو أن المؤهل العلمي والخبرة المهنية للعاملين في مؤسسة مطاحن مرمورة - هيليوبوليس - قائمة يختلفان حسب الفئات العمرية.

- الفروق في إجابات الأفراد حول التسويق الداخلي ومتغير المؤهل العلمي  
يوضح الجدول التالي اختبار تحليل التباين للفروقات في إجابات الأفراد:

الجدول رقم 35: نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول التسويق الداخلي ومتغير المؤهل العلمي

ANOVA à 1 facteur

X	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,098	3	,366	1,749	,170
Intra-groupes	9,629	46	,209		
Total	10,727	49			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss v20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة للفروقات في إجابات الأفراد حول التسويق الداخلي ومتغير المؤهل العلمي، وهي تتجاوز درجة المعنوية المفروضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، حيث بلغت قيمتها (17%)، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة " مطاحن مرمورة - هيليوبوليس - حول التسويق الداخلي لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

رابعاً: الفروق في إجابات الأفراد حول التسويق الداخلي ومتغير مستوى الدخل

يوضح الجدول التالي اختبار تحليل التباين للفروقات في إجابات الأفراد:

الجدول رقم 36: نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول التسويق

الداخلي ومتغير مستوى الدخل

ANOVA à 1 facteur

X	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,707	3	,236	1,082	,366
Intra-groupes	10,020	46	,218		
Total	10,727	49			

من

المصدر:

إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة للفروقات في إجابات الأفراد حول التسويق الداخلي ومتغير مستوى الدخل، وهي تتجاوز درجة المعنوية المفروضة في الدراسة ( $\alpha = 5\%$ )، حيث بلغت قيمتها (36.6%)، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة القائلة "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة " مطاحن مرمورة - هيلوبوليس - حول التسويق الداخلي لمتغير مستوى الدخل عند مستوى معنوية ( $\alpha = 5\%$ ).

- الفروق في إجابات الأفراد حول التسويق الداخلي ومتغير الخبرة

يوضح الجدول التالي اختبار تحليل التباين للفروقات في إجابات الأفراد:

الجدول رقم 37: نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول التسويق

الداخلي ومتغير الخبرة

ANOVA à 1 facteur

X	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,017	2	,508	2,460	,096
Intra-groupes	9,711	47	,207		
Total	10,727	49			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20



يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة للفروقات في إجابات الأفراد حول التسويق الداخلي ومتغير الخبرة، وهي تتجاوز درجة المعنوية المفروضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، حيث بلغت قيمتها (9.6%)، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة القائلة "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة " مطاحن مرمورة -هيليوبوليس- حول التسويق الداخلي لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ).

- الفروق في إجابات الأفراد حول التسويق الداخلي ومتغير طبيعة الوظيفة

يوضح الجدول التالي اختبار تحليل التباين للفروقات في إجابات الأفراد:

الجدول رقم 38: نتائج اختبار تحليل التباين (ANOVA) للفروقات في إجابات الأفراد حول التسويق

الداخلي ومتغير طبيعة الوظيفة

ANOVA à 1 facteur

X	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,221	1	,221	1,010	,320
Intra-groupes	10,506	48	,219		
Total	10,727	49			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v20

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة للفروقات في إجابات الأفراد حول التسويق الداخلي ومتغير طبيعة الوظيفة، وهي تتجاوز درجة المعنوية المفروضة في الدراسة ( $\alpha=5\%$ )، حيث بلغ قيمتها (32%)، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية السادسة القائلة "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد العاملين بمؤسسة "مطاحن مرمورة -هيليوبوليس- حول التسويق الداخلي لمتغير طبيعة الوظيفة.

خلاصة الفصل:

نظرا على ما سبق في الإطار النظري تم تطبيقه في هذا الإطار التطبيقي على مؤسسة مطاحن مرمورة- هيلوبوليس- بولاية قالمة، حيث قمنا بتعريف موجز للمؤسسة واعتمدنا الاستبيان كأداة الدراسة التي جرى توزيعها على العاملين المتواجدين بالمؤسسة، حيث قمنا بتوضيح المنهجية المعتمدة من حيث أسلوب الدراسة وطريقة جمع البيانات وتحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذا تحديد أهم الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات، وبعد توزيع الاستبيان واسترجاعها تم جمع البيانات اللازمة للوصول إلى النتائج واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج. وتوصلنا من خلال ما سبق ومن تحليل نتائج الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

- تم قبول الفرضيات الفرعية الأولى القائلة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب، على الالتزام التنظيمي بمؤسسة مطاحن مرمورة- هيلوبوليس- قالمة" عند مستوى معنوية  $(\alpha=5\%)$ .
- تم قبول الفرضيات الفرعية الثانية القائلة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز، على الالتزام التنظيمي بمؤسسة مطاحن مرمورة- هيلوبوليس- قالمة" عند مستوى معنوية  $(\alpha=5\%)$ .
- تم قبول الفرضيات الفرعية الرابعة القائلة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه نحو الزبون، على الالتزام التنظيمي بمؤسسة مطاحن مرمورة- هيلوبوليس- قالمة" عند مستوى معنوية  $(\alpha=5\%)$ .
- كما تم رفض الفرضية الثالثة بأنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي في مؤسسة مطاحن مرمورة- هيلوبوليس- قالمة" عند مستوى معنوية  $(\alpha=5\%)$ ، وعليه الفرضية البديلة لها القائلة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة مطاحن مرمورة- هيلوبوليس- قالمة"، عند مستوى معنوية  $(\alpha=5\%)$ .
- يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى القائلة "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة مطاحن مرمورة- هيلوبوليس- حول التسويق الداخلي لمتغير الجنس عند مستوى معنوية  $(\alpha=5\%)$ .
- يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية القائلة "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة مطاحن مرمورة- هيلوبوليس- حول التسويق الداخلي لمتغير السن عند مستوى معنوية  $(\alpha=5\%)$ .
- يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة مطاحن مرمورة- هيلوبوليس- حول التسويق الداخلي لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى معنوية  $(\alpha=5\%)$ .
- يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة مطاحن مرمورة- هيلوبوليس- حول التسويق الداخلي لمتغير مستوى الدخل عند مستوى معنوية  $(\alpha=5\%)$ .
- يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة مطاحن مرمورة- هيلوبوليس- حول التسويق الداخلي لمتغير الخبرة المهنية عند مستوى معنوية  $(\alpha=5\%)$ .

- يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة القائلة "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين بمؤسسة مطاحن مرمورة - هيليوبوليس - حول التسويق الداخلي لمتغير طبيعة الوظيفة عند مستوى معنوية  $(\alpha = 5\%)$ .



الخاتمة العامة

## خاتمة:

لقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين، باعتبار أن المفهومين لهما أهمية إستراتيجية من أجل بقاء ونمو المنظمة، كما تم القيام بدراسة المفهومين في مؤسسة جزائرية وهي مؤسسة مطاحن مرمورة - هيليبوليس - قالمة، فمن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن التسويق الداخلي تلجأ إليه المنظمة من أجل خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المنظمة تتصف بروح معنوية عالية، وإحساس مهم بالمسؤولية مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا والالتزام العاملين، وبناء بيئة تنظيمية مستقرة تؤثر إيجابياً في تحقيق أهداف المنظمة ومن ثم تقديم أحسن الخدمات للزبون في ظل الظروف البيئية المتغيرة في حاجاته ورغباته، كما أن التسويق الداخلي من أهم الأمور التي تضمن للشركة ميزة تنافسية مستمرة لا يستطيع المنافسون تقليدها، كذلك يعتبر فلسفة تسويقية متميزة داخل المنظمات الخدمية لأنه يقوم على تطوير وتحسين الجودة وتحقيق رغبات الزبائن انطلاقاً من تحقيق حاجات ورغبات الموظفين التي تقوم على اختيار وانتقاء أفضل العاملين والعمل على تدريبهم بشكل دوري وذلك للرفع من قدراتهم وكذلك العمل على تحفيزهم. هذا ما يساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين، فلقد أصبح نجاح المنظمة مرتبط بنجاح سياستها التسويقية التي تساهم في تحقيق الإلتزام التنظيمي الذي بدوره يساهم في رفع وتحسين أداء العاملين ويحقق نوع من الاستمرار والرغبة بالعمل، فشعور بالرضا والبقاء بالعمل فيها كله مؤشرات تزيد وتحسن من مستوى أداء العاملين.

ومن خلال هذه الدراسة قمنا بإعطاء نظرة حول تأثير التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي من خلال النتائج النظرية التي بينت وجود أثر للتسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي وبعدها قمنا بتطبيق هذا الجانب النظري في الواقع، دراسة حالة في مؤسسة مطاحن مرمورة - هيليبوليس - قالمة، والتي تم من خلالها جمع البيانات ومعالجتها وتفسير الفرضيات المطروحة وبعد ذلك تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

## أولاً: النتائج:

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي، وذلك كما يلي:

## 1. نتائج الجانب النظري: وتتمثل في:

- التسويق الداخلي أهم أنواع التسويق التي تركز عليه معظم المنظمات الخدمية المعاصرة.

- إن التسويق الداخلي يكتسب أهمية كبيرة كونه وسيلة لإرضاء العميل الداخلي والخارجي، بحيث يعتبر أحد المتطلبات الضرورية لنجاح عمل المنظمات ويعد مطلب أساسياً للتسويق الخارجي.
- إن التسويق الداخلي هو تلك الوسيلة التي تعمل على جعل جميع الموظفين في المؤسسة يعملون في إطار ثقافي واحد مما يؤدي إلى تميز المؤسسة عن منافسيها.
- أدى ظهور التسويق الداخلي إلى تغيير الاعتقاد السائد بأن العميل لا يكون خارج المنظمة فقط بل يكون داخلها كذلك وهو ما يعرف بالعميل الداخلي.
- إن إجراءات التسويق الداخلي تعد الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات الخدمية فهذه الإجراءات هي بمثابة البيئة الخصبة لنجاح التسويق الداخلي.
- إن الهدف الرئيسي للتسويق الداخلي هو العمل على معرفة إشباع حاجات ورغبات موظفيها والالتزام بالوفاء بوعودها لهم وتوفير لهم مناخ مناسب للعمل حتى تحقق رضاهم، وهذا ما يجعلهم يقدمون خدمات ذات جودة عالية.
- هناك تنوع في أبعاد التسويق الداخلي وقد تم الاعتماد على دراسة العناصر المهمة ألا وهي (التدريب، التمكين، التحفيز، فرق العمل، الرضا الوظيفي والاتصال الداخلي، والتوجه نحو الزبون).
- يعتبر الالتزام التنظيمي عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهميته في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.
- الالتزام التنظيمي كمتغير اتجاهي يتمثل في إحساس الأفراد بالانجذاب نحو المنظمة وقبولهم لأهدافها وأيضاً قيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة فنانة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- هناك ثلاث أبعاد رئيسية للالتزام التنظيمي وهي: الالتزام العاطفي، الالتزام التلقائي (الاستمراري) والالتزام المعياري.

## 2. نتائج الجانب التطبيقي:

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التطبيقية نوجزها فيما يلي:

- تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى القائلة أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة مطاحن مرمورة-هليوبوليس- قالمة" عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )، وقبول الفرضية البديلة لها التي تؤكد لنا أن هناك أثر للتسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة.
- تم قبول الفرضيات الفرعية الأولى، الثانية، والرابعة القائلة أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب، التحفيز، التوجه نحو الزبون في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة مطاحن مرمورة-هليوبوليس- قالمة" عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ )، ويرجع السبب في مؤسسة مطاحن مرمورة-هليوبوليس-قالمة، لعدم الاستفادة من البرامج التدريبية التي تمنحها المؤسسة للعاملين، أما عدم وجود أثر لبعده التحفيز، راجع لعدم وجود مجموعة من التحفيز كتقديم جوائز وتوزيعها بطريقة عادلة التي تساهم في تحقيق الإلتزام التنظيمي في المؤسسة، أما عدم وجود أثر لبعده الرابع "التوجه نحو الزبون" في تحقيق الإلتزام التنظيمي راجع إلى نقص فهم ثقافة التسويق الداخلي في مؤسسة مطاحن مرمورة-هليوبوليس-قالمة.
- تم قبول الفرضية الفرعية البديلة للبعد الثالث القائلة أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة مطاحن مرمورة-هليوبوليس- قالمة" عند مستوى معنوية ( $\alpha=5\%$ ). أما الاتصال الداخلي يؤثر سلبيًا في الإلتزام التنظيمي، هذا يعني أن كثرة الاحتكاك بين العاملين وتوفر الإشاعات داخل المؤسسة يعود سلبيًا عليها وعلى التزام العاملين.
- أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=5\%$ ) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول التسويق الداخلي تعزى لكل من المتغيرات التالية "الجنس، المؤهل العلمي، مستوى الدخل، الخبرة، طبيعة الوظيفة"، بينما توجد فروق تعزى لمتغيري "السن"، وهذا راجع إلى اختلاف عمر العينة المدروسة الأمر الذي يؤثر في القدرة الاستيعابية للتسويق الداخلي من فرد إلى آخر، ووجود موظفين لهم أقدامهم وليس لهم الكفاءة اللازمة لتطبيق مفاهيم التسويق الداخلي في المؤسسة.

### 3. نتائج دراسات السابقة:

#### دراسة محمد عبد المعطي الجاروشة 2016:

أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أنظمة الحوافز والمكافآت المعمول بها في البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة وزيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار، وتعزيز كل من الاتصالات الداخلية سواء الرسمية أو غير الرسمية بين العاملين والإدارة لما لها من أثر في رفع مستوى التزامهم التنظيمي.

## دراسة عاشوري ابتسام(2015):

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي للعاملين عدم وجود فروق إحصائية في اتجاهات الباحثين تجاه الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي والوظيفة وجود فروق إحصائية تجاه الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيري السن والأقدمية.

## دراسة سها سمير أبو حمرة يناير (2017):

أوصت الدراسة إلى تحقق مستوى التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة نسبة عالية حيث بلغ (70.64%). ظهر مستوى تحقيق ميزة تنافسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة بشكل واضح وصل إلى نسبة (76.32%). توجد علاقة ارتباط موجبة متوسطة ذات دلالة إحصائية بين درجة التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية ومستوى تحقيق الميزة التنافسية.

## دراسة رائد ضيف الله شوابكة (2010):

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر التسويق الداخلي بأبعاده على الالتزام العاملين في أمانة عمان الكبرى، وكذلك وجود التزام تنظيمي للعاملين وبمختلف أنواعه ذي اتجاه إيجابي، وذلك حسب نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

## دراسة هددرونوني (2015):

## أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 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 بالمؤسسة الصناعية.

## التعليق على الدراسة:

الاستفادة من الدراسات السابقة سواء فيما يخص الجانب النظري من حيث اختيار العناصر المهمة التي يجب تناولها وكذلك من حيث ضبط فرضيات الدراسة، أما في الجانب التطبيقي فقد تمت الاستفادة منها من حيث



المنهج وأدوات جمع البيانات والأساليب المتبعة وغير ذلك، إلى جانب ذلك فإن الدراسات السابقة أسهمت بشكل كبير في تكوين تصور شامل حول موضوع الدراسة الحالية.

أوجه التشابه: تتفق الدراسة الحالية مع بعض من الدراسات السابقة في الهدف الرئيسي من الدراسة وهو دراسة أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي، وكذا تشابهت في منهج الدراسة وأدواتها.

أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بعض أبعاد المتغير المستقل، وكذا بعض أبعاد المتغير التابع المعتمدة.

### ثانياً: توصيات واقتراحات الدراسة


على ضوء النتائج المتوصل إليها نقدم بعض التوصيات والاقتراحات التي تتمثل فيما يلي:

- العمل على زيادة اهتمام المؤسسات بالتسويق الداخلي لأنه يمكنها من تعزيز مكانتها في السوق الخارجي.
- التأكيد على قيمة العمل الجماعي، فيكون كل موظف بالمؤسسة لديه الاستعداد الكامل لمساعدة الآخرين في كل الأحوال.
- تعريف العمال بالقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة وتشجيعهم على التشارك فيها والتمسك بها أكثر.
- على المؤسسة بذل المزيد من الجهود اتجاه تلبية حاجات العاملين يوصي المادية والمعنوية وكسب رضاهم لضمان استمرارهم بالعمل وإبعادهم عن التفكير بالانتقال إلى منظمات أخرى.
- العناية على نحو أكبر بالاتصال الداخلي لتسهيل حصول الموظفين على المعلومات الكافية والدقيقة من مصدرها.
- يتولد عن الالتزام التنظيمي جملة من العمليات التنظيمية ولعل منها الرضا الوظيفي التضامن الإلتقان التنافس تحسين أداء كل هذه العمليات تزيد من كفاءة العاملين داخل أي مؤسسة ولذلك لابد من إدراك الأهمية الكبرى للالتزام والآثار الناجمة عنها منها زيادة معدلات الإنتاج ورفع من مستوي تقدم المؤسسة.

ثالثاً: أفاق الدراسة

إن النقائص التي يحتويها هذا البحث، سواء من الناحية المنهجية أو المعلوماتية أو العملية يمكن تجاوزها من خلال اقتراح بعض البحوث لإنجازها في المستقبل:

- أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة العمومية في البنوك.
- أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك.
- أثر التسويق الداخلي على التوجه السوقي في منظمات الأعمال.
- أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات الأعمال.



قائمة المراجع

❖ قائمة كتب:

1. إبراهيم شهاب فادية، **التطوير التنظيمي** "القواعد النظرية والممارسات التطبيقية"، الأكاديميون للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
2. أبو النجا محمد عبد العظيم، **التسويق المتقدم**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
1. أبو سنينة محمد حسين عبد الحسين، **أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا** "دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2013.
3. أبو عساف مؤيد موسى علي، هيثم عبد الله ذيب لمرعي، **التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة**، دار أمجد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
2. أبو عودة عطا الله عزات، **واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة-قطاع غزة**، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
3. أبورحمة محمد حسن خميس، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة**، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية (إدارة تربوية)، جامعة الإسلامية، غزة، 2012.
4. بنوناس صباح، **أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي** "دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
5. بووذن نبيلة، **محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلييلاند للدافعية** "دراسة ميدانية بمؤسسة سونا ريك -وحدة فرجيوة-"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
6. بيرم نسيم، **أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة** "دراسة ميدانية"، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلب، سوريا، 2016.
4. تيسير العجارمة، **التسويق المصرفي**، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005.
7. الجاروشة محمد عبد العطي، **العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2016.

8. جقيدل سمية، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الاغواط، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
9. جوهره أفطي، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة" دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014.
5. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2004.
10. الخشاب حسان ثابت جاسم محمد، أثر بعض إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين" دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوي"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2005.
11. زاهي إبراهيم إبراهيم لبد، عمر احمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على دبلوم مهني متخصص في إدارة المنظمات المجمع المدني، جامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
6. الزيادات محمد عواد، محمد عبد الله العوامر، إستراتيجيات التسويق: "منظور متكامل"، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
12. سعادي الخنساء، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي" دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر"، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2005-2006.
7. سلميان محمد احمد، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات الأعمال، دار زمزم للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2011.
13. سها سمير، أبو حمزة، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية لديها، رسالة ماجستير، تخصص إدارة التربية، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2017.
8. شفيق منى، التسويق بالعلاقات، محفوظة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.

14. الشوابكة رائد ضيف الله، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في الإدارة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2010.
9. الصحن محمد فريد، التسويق، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية (مصر)، 1999.
10. الصميدعي محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
11. ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2007.
12. الضمور هاني حامد، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2008.
15. الطائي حميد عبد النبي، بشير عباس العلق، تسويق الخدمات "مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"، دار اليازوري للنشر، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
13. الطائي يوسف حجيم، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
16. طموس إيمان عمر العبد، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015.
14. طه طارق، إدارة التسويق، دار الجامعة الجديدة، الازارطة، مصر، 2008.
17. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية "دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة (المديرية العامة)"، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
15. العامري صالح مهدي محسن، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
16. عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2004.

18. العوفي محمد بن غالب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
19. الغرابوي محمد حسين محمود، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة "دراسة تطبيقية على الشق المدني في وزارة الداخلية والأمن الوطني قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة، 2014.
17. قاسم ألينا حسين موسى، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام للنشر، عمان، الأردن، 2014.
- ❖ قائمة المذكرات:
20. قحموش إيمان، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة "دراسة حالة مجموعة من المؤسسات"، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.
18. لوغان جان مارك، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر، الطبعة الأولى، بيروت، 2008.
21. المانع محمد بن علي، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء "دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
22. محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية حالة قطاع البنكي في الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان (الجزائر)، 2009-2010.
19. المصاروة علي محمد احمد، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع "منظور الالتزام التنظيمي"، دار الأيام للنشر، الطبعة العربية، الأردن، عمان، 2014.
20. مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، دار ابن النفيس للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2018.
23. مطاحن سلوى محمود محمود، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009-2010.

24. معمري حمزة، العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علوم النفس وعلوم التربية الارطوفونيا، جامعة الجزائر، ورقلة، 2007-2008.
21. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
25. هدى درنوبي، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية"، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

❖ قائمة المجلات:

1. أحمد بن مويزة وآخرون، أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات البريدية "دراسة استطلاعية لعينة من موظفي وكالات بريد الجزائر العاملة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 2، الجزائر، 2021.
2. احمد ميلي سمية، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد3، المسيلة، 2018.
3. أيمن عوده المعاني وعبد الحكيم عقلة، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية "دراسة ميدانية تحليلية"، مجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد2، الأردن، 2009.
4. أيوب محمود محمد، أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون" دراسة تطبيقية على عينة من شركتي شركة ايرث لينك لخدمات الانترنت في محافظة اربيل، مجلة العربية للنشر العلمي، العدد 18، العراق، 2020.
5. بدر محمد عبد الحفيظ عبد النعيم، الالتزام التنظيمي لدى معلمي الثانوية العامة في محافظة القاهرة "دراسة تحليلية"، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد 13، القاهرة، 2020.
6. بن بريكة عبد الوهاب، سميرة هيشر، مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية "دراسة حالة مستشفى زيوشي محمد طولقة بسكرة"، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد05، بسكرة، 2018.
7. بن ساهل وسيلة، عبود سعاد، مساهمة المزيج التسويقي الداخلي في تنمية راس المال البشري داخل المنظمة" دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة مقاربات، العدد 5، الجزائر، 2015.
8. بن علي احسان، يجياوي عبد الحفيظ، دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات، مجلة الإبداع، العدد1، الجلفة، 2019.



9. بونقاب مختار، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 26، الجزائر، 2021.
10. حليلو نبيل، عريف عبد الرزاق، التسويق الداخلي للموارد البشرية: المفهوم والأهمية، مجلة البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 33، الجزائر، 2018.
11. حمادي احمد عباس، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين "بمبحث استطلاعي لأراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، جامعة الفلوجة، 2016.
12. خيثر محمد، أسماء مرابي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبون بالمؤسسة، مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، العدد 1، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2017.
13. خير الدين وصيف فائزة، عمر ملوكي، أثر التسويق الداخلي على جودة خدمات الإتصالات "دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع تمنراست"، إدارة المجلات المغاربية للمنظمات، العدد 1، الوادي (الجزائر)، 2019.
14. رشيد مناصرية وآخرون، واقع تطبيق إجراءات التسويق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، مجلة الباحث، العدد 14، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة(الجزائر)، 2014.
15. سليمان الصادق درمان، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، مجلة تنمية الرافدين، العدد 29، جامعة الموصل، العراق، 2007.
16. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد 6، بسكرة.
17. عالية محمد علي جواد، أثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة للزيوت النباتية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 94، بغداد، 2016.
18. عبد الرحمن عادل محمد محمد، أبعاد جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، 2013.
19. عصام الدين محمد أبو العين خليفه، أثر تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات التعليمية على جودة الخدمة التعليمية بالتطبيق على المعاهد العليا المصرية، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 12، مصر، 2019.

20. عمران منذر التلا، تقييم إجراءات التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية "دراسة ميدانية في شركات الوساطة المالية العاملة"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، العدد 4، جامعة دمشق، دمشق(سوريا)، 2016.
21. فائق جواد الإبراهيمي، أثارممارسات التسويق الداخلي في تعزيز ولاء الزبون"دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الاهلية في محافظة بغداد، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 36، جامعة بغداد، العراق، 2013.
22. فؤاد حمودي العطار، حوراء ثامر مهدي حسن، التسويق الداخلي وجودة الخدمة وتأثيرهما في تحقيق رضا الزبون" دراسة استطلاعية للمصارف الأهلية في كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، العدد 01، كربلاء، 2015.
23. الكبيسي صلاح الدين عواد، عبد الستار إبراهيم دحام، قياس مستوى إدارة المعرفة والتوجه الزبون وتنافسية منظمات الأعمال كيميا:" دراسة مقارنة في شركتي اربيل ستيل و gkستيل، مجلة الدنانير، العدد 14، بغداد، 2018.
24. لمجالي مالك محمد وآخرون، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، الأردن، 2016.
25. مفتاح حورية الهادي، عبد الكريم ساسي النسري، أبعاد التسويق الداخلي ودورها في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة" دراسة ميدانية في مصرف شمال إفريقيا ومصرف الجمهورية ومصرف الصحاري، مجلة صرمان للعلوم والتقنية، العدد 3، صرمان، 2020.
26. نزاري حسام الدين، الالتزام التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر "دراسة تحليلية"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2017.
27. هبار ناهد، جمام محمود، إدارة مزيج التسويق الداخلي لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات "دراسة عينة من المؤسسات الصحية الخاصة الجزائر"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، العدد 1، الجزائر، 2020.

❖ قائمة مطبوعات:

1. جنادي كريم، التسويق الداخلي" يدرس في تسويق الخدمات والتسويق الاستراتيجي للخدمات، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016-2017.

2. حاجي كريمة، مطبوعة السلوك التنظيمي موجه لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة موارد بشرية والسنة الأولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، 2019-2020.

3. ميمون نبيلة، التسويق الداخلي المصرفي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص تسويق مصرفي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018.

❖ قائمة محاضرات:

1. محاضرة الثالثة موجهة لسنة أولى ماستر، مدخل لإدارة العلاقة مع الزبائن، تخصص: تسويق مصرفي، جامعة بسكرة، الجزائر.

❖ قائمة المواقع:

1. <https://hotmart.com/ar/blog>
2. <https://www.smarttouch.me/ar/blog/what-is-inbound-marketinghtml-arv>

❖ قائمة الأجنبية:

1. DjeflalMokraneandothers, **L'engagement organisationnel et le stress travail un lien confus et ambivalent organizationalcommitment and job strain at work a confused and ambivalent relation**, Revue el-bahith en sciences humaines et sociales, N02, université mira de bejaia, algérie, 2020, p376.
2. Liliana de jesus gordillo-benavente, Benedicta maria Dominguez Valdez, **model of internal marketing as a trigger to achieve the commitment of internal customers at the polytechnie**, international review of management business research, issue 4, mexico,2015.
3. Mircea Fuciu, Luigi dimitrescu, **on internal marketing-concept, models, advantages and disadvantages**,Revista Economică,N5,Lucian Blaga University of Sibiu, 2018, p59.
4. Mohammad alikashafi and others, **organisationnalcommitment and its effects en organizational performance**, interdisciplinary journal of contemporary research in business, n12, islamicazad university, iran, 2013, p502.

ملاحق



جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستبيان حول أثر التسويق الداخلي في تحقيق  
الإلتزام التنظيمي للعاملين

سيد(ت) ي المحترم(ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته: يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان العلمي للإجابة على الأسئلة الواردة فيها، وذلك في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، بعنوان " أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين "دراسة حالة مؤسسة مطاحن مرمورة ولاية قالمة -هيليوبوليس-.

لنا نلتمس منكم الإجابة في المكان المناسب (X) على الأسئلة الموجودة في الإستبيان كمساعدة على إنجاح هذه الدراسة، ونتعهد من جهتنا بسرية المعلومات واستخدامها لغرض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا، وتقبلوا فائق الإحترام والتقدير

تحت إشراف

إعداد الطالبين:

- الدكتورة أسماء زدوري

- هند زمولي

- أحمد عبد الرؤوف بن طراد

الجزء الأول: البيانات العامة

المعلومات الشخصية

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: أقل من 25  من 25 إلى 35  من 36 إلى 45
- أكبر من 46
3. المؤهل العلمي: ثانوي  تقني  جامعي
- دراسات عليا
4. مستوى الدخل: أقل من 20000  من 20000 إلى 40000  من 40000 إلى 60000
- من 60000 فأكثر
5. الخبرة المهنية (عدد سنوات العمل) أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 20 سنة
6. طبيعة الوظيفة: عامل مهني  موظف

## المحور الأول: التسويق الداخلي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد التسويق الداخلي، والمرجو منكم تحديد درجة موافقتكم عنها، وذلك بوضع العلامة (X) في الإجابة المناسبة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: التدريب</b>						
01	يتم وضع خطط التدريب بناء على أهداف معدة مسبقاً.					
02	تعتمد إدارة مؤسستكم على برامج تطويرية إضافة إلى برامج تدريبية.					
03	تركز البرامج التدريبية على المهارات المتعلقة بكيفية التعامل معالزبائن.					
04	تعتبر البرامج التدريبية في المؤسسة كافية.					
05	يسعى التدريب إلى رفع كفاءة العامل والقضاء على أوجه القصور في أدائه.					
<b>ثانياً: التحفيز</b>						
06	تقدم المؤسسة حوافز مادية ومعنوية للعاملين.					
07	الحوافز تتناسب مع الجهد المبذول.					
08	يعتبر مستوى الأداء والكفاءة في العمل المعيار الأساسي لتقديم الحوافز.					
09	يزيد التحفيز من تفاني العاملين في أدائهم.					
10	يتم توزيع الحوافز بطريقة عادلة بين العاملين في المؤسسة.					

ثالثا: الإتصال الداخلي					
					11 يستطيع الموظفون الوصول إلى الإدارة العليا لترح انشغالهم بسهولة.
					12 تقوم المؤسسة بتوزيع المعلومات ونشرها على العاملين بشكل دوري.
					13 لا يوجد ما يمنع من تواصلنا مع زملائنا في العمل وتبادل المعلومات والخبرات.
					14 تتوفر المؤسسة على قنوات جديدة لإيصال الشكاوى.
					15 تنظر المؤسسة إلى العاملين على أنهم وسيلة الإتصال الأكثر تأثيرا على الزبون.
رابعا: التوجه نحو الزبون					
					16 تحتفظ المؤسسة بكل المعلومات المتعلقة بعملائها.
					17 تعمل المؤسسة على متابعة حالات إنسحاب الزبائن.
					18 تعتمد المؤسسة على آراء الزبائن لتحسين خدماتها.
					19 يقدم الموظف الخدمة للزبائن على الفور وحسب الطلب.
					20 تعتمد المؤسسة على تلبية حاجات الزبائن أولا.



## المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي

هو درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الإستمرار في عضوية هذه المنظمة.

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: الإلتزام العاطفي</b>						
21	أشعر بإرتباط عاطفي اتجاه مؤسستي.					
22	أعتبر أي مشكلة في العمل جزء من مشاكل الشخصية.					
23	أعتبر الحديث عن عملي خارج ساعات العمل ممتعا.					
24	أرى أن المؤسسة تستحق الإخلاص والولاء من قبل العاملين فيها.					
25	أشعر بالفخر كوني أحد أفراد هذه المؤسسة.					
<b>ثانياً: الإلتزام المعياري</b>						
26	أحرص على إتقان العمل بشكل جيد.					
27	أملك الإستعداد لتحمل المسؤولية المعلى مخالفة أوامر وتعليمات العمل.					
28	أعتمد أحيانا على زملائي في إنجاز بعض مهام العمل.					
29	أعتمد على الرقابة الذاتية في ممارسة مهامي.					
30	أقوم بمهامي الوظيفية على أكملوجه دون الحاجة للرقابة من قبل رؤسائي.					
31	أهتم كثيرا بسمعة المؤسسة ومصيرها.					

					32	أحافظ على ممتلكات المؤسسة وكأنها ممتلكاتي.
<b>ثالثا: الإلتزام الاستمراري</b>						
					33	لدي إستعداد للإستمرار في عملي حتى الوصول للتقاعد.
					34	أرغب في إستمرار العلاقة التي نشأت بيني وبين زملائي في العمل.
					35	مستعد أن أعمل أوقات إضافية لإنهاء العمل بدون أجر.
					36	أرغب في البقاء في عملي مهما توفرت فرص بديلة.
					37	أعمل في مؤسسة ذات مناخ عمل مريح وجيد.
					38	أتطلع للحصول على مرتبة وظيفية متميزة في المؤسسة.
					39	أنا أهتم جدا بوضع ومستقبل المؤسسة التي أعمل بها.

نشكركم على حسن تعاونكم.

الملحق رقم (02): قائمة محكمي استمارة الدراسة

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة الأصلية
بوناب محمد	أستاذ محاضر	جامعة قلمة
حرنان سمية	أستاذة محاضرة	جامعة قلمة
بن صالح ماجدة	أستاذة محاضرة	جامعة قلمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLICUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

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



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET  
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

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

الرقم: .....  
قائمة في: 19 مارس 2023

إلى السيد: .....  
.....

الموضوع: ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تربص

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:  
الطالب(ة): .....  
الطالب(ة): .....

سجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر. فرع: (علوم التسيير)/(علوم/إدارة)  
تخصص: .....  
موضوع الزيارة: .....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم منافائق التقدير والاحترام

رئيس القسم  
.....  
امضاء: بوناب محمد

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

أستاذ زورق

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

الطبر بن جميل  
مدير الإدارة العامة

امضاء  
.....

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة التي تحمل عنوان، إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة " مطاحن مرمورة" - هيلوبوليس - قالمة، أبعادها الأربعة: التدريب والتحفيز، والاتصال الداخلي، والتوجه نحو الزبون). وذلك لما له من أهمية في المنظمات في الوقت الحاضر بعد بروز دوره في الحصول على موظفين ذوي قدرات ومهارات عالية. وقد خصص الفصل التطبيقي لمعرفة مدى قابلية تطبيق هذه الأبعاد الأربعة واستخدامها في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة " مطاحن مرمورة" - هيلوبوليس - قالمة، وذلك بالاعتماد على استمارة أعدت وفق مقياس ليكارت الخماسي. والتي تم توزيعها على عينة مكونة من 50 عامل باستخدام الانحدار المتعدد اعتمادا على برنامج (Spss). وبعد تحليل البيانات إحصائيا توصلت هذه الدراسة لوجود أثر دال إحصائيا لأبعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة " مطاحن مرمورة" - هيلوبوليس - قالمة، وأن الأبعاد الخاصة بالتسويق الداخلي (التدريب، التحفيز والتوجه نحو الزبون) ليس لها أثر على المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي، بينما الاتصال الداخلي له أثر ذو دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي. كما تم تقديم اقتراحات عملية وأفاق مستقبلية للدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، التدريب، التحفيز، الاتصال الداخلي، التوجه نحو الزبون، الالتزام التنظيمي

## Abstract:

This study aimed to find out the impact of internal marketing in its dimensions (training, motivation, internal communication, and customer orientation) in achieving the organizational commitment of employees in the Marmora Mills Corporation - Héliopolis - Guelma, which has become one of the contemporary issues, as the interest in internal marketing has increased in organizations at the present time. Especially after the emergence of the role and importance of internal marketing in obtaining employees with high capabilities and skills, the main axis of the concept of internal marketing is the principle that "in order to gain customer satisfaction, employees must be satisfied first." The study hypotheses were tested on the study sample of 50 employees using multiple regression based on the (Spss) program. The study concluded that there is a statistically significant effect of internal marketing dimensions on the organizational commitment of the Marmora Mills Corporation - Héliopolis - Guelma. The dimensions of internal marketing (training, motivation, and customer orientation) had no effect on the dependent variable organizational commitment, while internal communication had a statistically significant effect on organizational commitment. Practical proposals and prospects for study were also presented.

**Keywords:** internal marketing, training, motivation, internal communication, customer orientation, organizational commitment.