



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي  
دراسة حالة ملبنة قروزي وادي العثمانية - ميلا -

المشرف	اعداد الطلبة	
د. معاذ ميمون	إلهام بوشلوخ	1
	عبيير بلعيدي	2

## لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	د. معاذ ميمون
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا	

السنة الجامعية 2023/2022



# شكر وعرفان

صدق من قال: " من علمني حرفا صرت له عبدا "

لا يسعني ها هنا إلا أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير لأساتذتي الأجلاء

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل أساتذة معهد العلوم الاقتصادية، والتجارية، وعلوم

التسيير

# إهداء

أولاً لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك  
إلى كل افراد عائلتي ككل وأخص بالذكر والدي الكريمين  
إلى أمي أطال الله في عمرها وحفظها  
إلى ابي الغالي رحمة الله عليه  
إلى إخوتي وأخواتي وخطيبي وجميع صديقاتي وكل من ساهم  
في اتمام بحثي من قريب أو من بعيد  
إلى كل أساتذتي وكل من يعرفني

عبير

# إهداء

اهدي هذا العمل لأمي العزيزة جنتي في الدنيا التي كان لها الفضل في  
وصولي إلى هذه النقطة، مهما قلت وعبرت لا أوفيتها حقها.  
إلى ابي العزيز نور عيني الذي شجعني للوصول إلى طموحاتي والذي امن  
بقدراتي.  
إلى أختي: فاطمة.  
إلى اخوتي: رابح ولؤي.  
إلى خطيبي: ياسر.  
إلى رفيقاتي الغاليات: عبير، رشا، ابتسام، حنان، كاهينة.  
اهدي لهم هذا الانجاز لأنهم جزء لا يتجزأ منه وعليه أسأل الله عوز وجل أن  
يجعلها في ميزان حسناتنا.

إلهام

## ملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي في ملبنة قروزلي بوادي العثمانية -ميلة-، حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية لدراسة، وعلى الاستبيان كأداة للدراسة، التي يعمل بها حوالي 100 موظف وبلغت عينة الدراسة 40، تم استرداد 33 استبيان من العينة.

أظهرت النتائج أنه لا يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة، الاتصال الداخلي) والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة. أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز أنظمة الحوافز المعمول بها في المؤسسة واعتمادها على برامج تدريبية فعالة، وزيادة اشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتعزيز كل من الاتصالات الداخلية سواء الرسمية او غير الرسمية لما لها من أثر في رفع وتعزيز التزامهم التنظيمي. **الكلمات المفتاحية:** التسويق الداخلي، الالتزام التنظيمي.

## Abstract

The aim of this study was to identify the role of internal marketing in the Grozli dairy factory in Oued El Athmania – Mila, as well as organizational commitment. The study adopted a descriptive-analytical methodology and used a questionnaire as a study tool, which was used by about 100 employees and the study sample was 40, and 33 questionnaires were retrieved from the sample.

The results showed that there is no statistically significant correlation between internal marketing (training, motivation, empowerment, organizational culture) and organizational commitment.

The study recommended the necessity of working on enhancing incentive systems in the institution and adopting them through effective training programs, increasing employee involvement in decision-making, and promoting both formal and informal internal communication as it has an impact on raising and enhancing their organizational commitment.

**Keywords:** internal marketing. Organizational commitment.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	بسملة
II	شكر وعران
III	إهداء
IV	إهداء
V	ملخص
VII	فهرس المحتويات
XI	قائمة الجداول
XIV	قائمة الأشكال
أ-و	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيم لتسويق الداخلي</b>	
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي
3	المطلب الأول: مراحل نشأة وتطور التسويق الداخلي
5	المطلب الثاني: مفهوم وخصائص التسويق الداخلي
7	المطلب الثالث: أهمية واهداف التسويق الداخلي
10	المبحث الثاني: ابعاد التسويق الداخلي استراتيجياته ومزيجه التسويقي
10	المطلب الأول: ابعاد واجراءات التسويق الداخلي
12	المطلب الثاني: المزيج التسويقي الداخلي
13	المطلب الثالث: نماذج واستراتيجيات التسويق الداخلي
16	المبحث الثالث: ممارسات التسويق الداخلي
16	المطلب الأول: تطبيقات التسويق الداخلي

17	المطلب الثاني: كيفية تحقيق الممارسات الفعالة للتسويق الداخلي
17	المطلب الثالث: معيقات تطبيق ممارسات التسويق الداخلي
19	خلاصة الفصل:
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للالتزام التنظيمي</b>	
21	تمهيد
22	المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
22	المطلب الأول: تعريف واهمية الالتزام التنظيمي
23	المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي
24	المطلب الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي
26	المبحث الثاني: ابعاد، مداخل، محددات الالتزام التنظيمي
26	المطلب الأول: ابعاد الالتزام التنظيمي
27	المطلب الثاني: مداخل الالتزام التنظيمي
28	المطلب الثالث: محددات الالتزام التنظيمي
30	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، الاثار المترتبة عنه، وعلاقته بالتسويق الداخلي
30	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
32	المطلب الثاني: الاثار المترتبة على الالتزام التنظيمي
34	المطلب الثالث: العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي
36	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة حالة ملبنة قروزي بوادي العثمانية -ميلة-</b>	
38	تمهيد
39	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
39	المطلب الاول: لمحة عن الحليب ومشتقاته في الجزائر
40	المطلب الثاني: نشأة وتعريف المؤسسة

## فهرس المحتويات

40	المطلب الثالث: استثمارات المؤسسة وأهم منتجاتها
41	المبحث الثاني: المنهجية المتبعة في الدراسة
41	المطلب الاول: مجتمع الدراسة وعينتها
42	المطلب الثاني: أداة الدراسة
43	المطلب الثالث: الاساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة
45	المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان و تحليله
45	المطلب الاول: اختبار الثبات وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان
49	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
61	المطلب الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات
69	خلاصة الفصل
71	خاتمة
75	قائمة المراجع
80	الملاحق:

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
9	اهداف التسويق الداخلي	01
29	محددات الالتزام التنظيمي	02
41	توزيع عينة الدراسة	03
43	درجات مقياس سلم ليكارت الخماسي	04
45	نتائج المعامل ألفا كرو نباخ	05
46	نتائج معامل ألفا كرو نباخ على المحور الأول	06
46	نتائج ألفا كرو نباخ على المحور الثاني	07
47	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول	08
48	الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الالتزام التنظيمي)	09
49	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	10
50	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	11
51	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	12
52	توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة	13
53	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	14
55	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات	15
55	النتائج الإحصائية لفقرات البعد الأول من المحور الأول	16
56	النتائج الإحصائية لفقرات البعد الثاني من المحور الأول	17
57	النتائج الإحصائية لفقرات البعد الثالث من المحور الأول	18
58	النتائج الإحصائية لفقرات البعد الرابع من المحور الأول	19
59	النتائج الإحصائية لفقرات البعد الخامس من المحور الأول	20
60	النتائج الإحصائية لفقرات المحور الثاني	21

61	نتائج الارتباط بين بعد التدريب والالتزام التنظيمي	22
62	اختبار صلاحية وجودة الفرضية الأولى	23
62	نتائج الارتباط بين بعد التحفيز والالتزام التنظيمي	24
63	اختبار صلاحية وجودة الفرضية الثانية	25
64	نتائج الارتباط بين بعد التمكين والالتزام التنظيمي	26
64	اختبار صلاحية وجودة الفرضية الثالثة	27
65	نتائج الارتباط بين بعد ثقافة الخدمة والالتزام التنظيمي	28
65	اختبار صلاحية وجودة الفرضية الرابعة	29
66	نتائج الارتباط بين بعد الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي	30
66	اختبار صلاحية وجودة الفرضية الخامسة	31
67	نتائج الارتباط بين ابعاد التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي	32
67	اختبار صلاحية وجودة الفرضية الرئيسية	33

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	و
02	مراحل الالتزام التنظيمي	24
03	ابعاد الالتزام التنظيمي	27
04	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	32
05	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	50
06	توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية	52
07	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	54

# مقدمه

## مقدمة

يعد التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة والذي ظهر في الثمانينات من القرن العشرين لمحاكات التسويق التقليدي وسحب العلاقة بين المؤسسة والعملاء على العلاقة بين العاملين، فكما تحاول المؤسسات تقديم الافضل لعملائها تحاول في نفس الوقت تسهيل وبناء العلاقة مع العاملين بها.

ان نجاح استراتيجيات المؤسسة التي تسير الى إقامة عمليات التبادل بين المؤسسة والزبائن، تبدأ بنجاح التبادل الداخلي الذي ينشأ بين المؤسسة وموظفيها، وهذا هو جوهر فلسفة التسويق الداخلي التي تعتبر المؤسسة سوقا داخليا والموظفين لديها زبائن داخليين.

كما يوفر التسويق الداخلي بأبعاده المتمثلة في اختيار وتعيين العاملين ومكافأتهم لتحفيزهم وتدريبهم وتطويرهم والاتصالات الداخلية بينهم وسيلة المحافظة عليها، تعتبر افضل ممارسات دقيقة لإدارة الموارد البشرية كي تكون استجابة المؤسسة فعالة وذات كفاءة، وهذه الأخيرة مجبرة ببذل الجهود للمحافظة عليهم وتعزيز الالتزام التنظيمي لديهم.

وعلى هذا الأساس نلاحظ أنه من النتائج التي نجدها من تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاعات الخدمائية يشجعهم على الإبداع والتميز من أجل الوصول الى مستوى عالي من الاداء، فالالتزام التنظيمي يعتبر عاملا مهما في التأثير على سلوك العاملين، ليساهموا في تحقيق أهدافهم، ومن خلال ذلك جاء دور المؤسسة في كيفية اختيار وتدريب وتحفيز العاملين وما لذلك من التزامهم نحو المؤسسة، ومن المؤكد أن لكل مؤسسة أهداف تسعى لبلوغها من خلال مجموعة من الأعمال يمارسها العاملون الذين يملكون مؤهلات وقدرات معينة، ومن هنا نجد أن العلاقة بين العاملين و المؤسسة علاقة تكامل، فمصلحة المؤسسة تقتضي الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء ثم بدل المال والجهد في سبيل ضمان التزامهم وبقائهم، اما بالنسبة لمصلحة العاملين تقتضي البقاء في المؤسسة التي أعدتهم وأهلتهم ووفرت لهم المناخ التنظيمي الملائم وبالمقابل فهي تطلب منهم الالتزام والإخلاص في الخدمة وتقديم الأداء المتميز لتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية، فالالتزام التنظيمي يعتبر عاملا مهما في التأثير على سلوك العاملين ليساهموا في تحقيق أهدافها.

أولاً: إشكالية الدراسة:

هل يوجد أثر موجب ذو دلالة احصائية لتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؟

وللإجابة على هذه التساؤلات يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

• هل يوجد أثر موجب ذو دلالة احصائية لبعد التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؟

• هل يوجد أثر موجب ذو دلالة احصائية لبعء التحفيز في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؟

• هل يوجد أثر موجب ذو دلالة احصائية لبعء التمكين في تحقيق الالتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؟

• هل يوجد أثر موجب ذو دلالة احصائية لبعء ثقافة الخدمة في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؟

• هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لبعء الاتصال الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )؟

فرضيات الدراسة :

• الفرضية الرئيسية : لا يوجد اثر موجب ذو دلالة احصائية لتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

• الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اثر موجب ذو دلالة احصائية لبعء التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

• الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر موجب ذو دلالة احصائية لبعء التحفيز في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

• الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر موجب ذو دلالة احصائية لبعء التمكين في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

• الفرضية الفرعية الرابعة : لا يوجد اثر موجب ذو دلالة احصائية لبعء ثقافة الخدمة في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

• الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد اثر موجب ذو دلالة احصائية لبعء الاتصال الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

اهمية الدراسة :

ان موضوع التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي له اهمية كبيرة في حياة المؤسسات ويعتبر هذا الموضوع من الموضوعات الحيوية التي من خلاله يتم الحصول على الموظفين ذو القدرات و المهارات العالية لتحقيق اهداف المنظمة.

كما تكمن اهمية الدراسة في الجوانب العلمية التالية:

- بيان مدى اهمية مفاهيم التسويق الداخلي بصورة نظرية لدى المؤسسة.
- الربط بين دور التسويق الداخلي مع الالتزام التنظيمي لدى المؤسسة.
- اهمية تطبيق ابعاد التسويق الداخلي في المؤسسة.

#### اهداف الدراسة:

وفقا لمشكلة الدراسة والمتمثلة في معرفة دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للموظفين في المؤسسة فإن بحثنا هذا يهدف لتحقيق ما يلي:

- معرفة دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين.
- معرفة دور التحفيز في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين.
- معرفة دور التمكين في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين.
- معرفة دور ثقافة الخدمة في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين.
- معرفة دور الاتصال الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين.

#### أسباب اختيار الدراسة:

السبب الذاتي:

\_ الميول الشخصي لهذه الموضوعات الحديثة.

\_ اتفاق البحث مع التخصص.

\_ الرغبة في تناول الموضوع.

السبب الموضوعي:

\_ أهمية الموضوع من الناحية العلمية.

\_ حداثة الموضوع الذي لايزال قيد البحث و الدراسة.

#### المنهج المستخدم:

ان المنهج المستخدم في دراسة هذا الموضوع هو المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد أساسا على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ومحاولة تحليلها، حيث تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية بالاعتماد على الاستبيان، ثم القيام بتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

## صعوبات الدراسة:

ان اهم ما واجهت الطالبتين في هذه الدراسة من صعوبات وعوائق ارتبطت اكثر بالجانب التطبيقي، لا سيما من حيث صعوبة الحصول على المعلومات وعدم تعاون بعض المسؤولين محل الدراسة، كما واجهنا صعوبات تعلقت بتوزيع استبانة البحث واستردادها، مع ضيق الوقت في استكمال هذه الدراسة.

## الدراسات السابقة:

1-1 دراسة رائد ضيف الشوابكة، سنة 2010، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، بعنوان "اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الابعاد في أمانة عمان الكبرى"، الهدف من هذه الدراسة هو معرفة اثر التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين، والتعرف على اثر تمكين العاملين في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين، معرفة اثر الدعم الإداري في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين، ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي وجود اثر للتسويق الداخلي بأبعاده على التزام العاملين في أمانة عمان الكبرى وكذلك وجود التزام تنظيمي للعاملين بمختلف انواعه ذو اتجاه إيجابي وذلك حسب نتائج التحليل الاحصائي للدراسة.

2-1 دراسة محمد عبد المعطي الجاروشة، سنة 2016، مذكرة ماجستير، جامعة الازهر بغزة، بعنوان " العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة"، وتهدف هذه الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين كل بعد من ابعاد التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، التعرف على طبيعة ومستوى التسويق الداخلي في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، تقديم توصيات للبنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة مع وضع آلية لتنفيذها حول الإيجابيات التي لا بد من تدعيمها، و السلبيات التي لا بد من تجنبها في علاقاتها مع العاملين وذلك لما يساهم في تطوير أداء هذه البنوك، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة انها أظهرت وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين الاتصالات الداخلية والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، كما أظهرت وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين التدريب والتطوير والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، اظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين سياسة الاحتفاظ بالعاملين والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة.

3-1 دراسة مختاري اميرة، سنة 2017، بعنوان "اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز TFIB بسكرة"، وتهدف هذه الدراسة الى معرفة اتجاهات وأراء العاملين في مؤسسة النسيج والتجهيز ب بسكرة نحو مستوى التسويق الداخلي، والتعرف على مستوى الالتزام السائد في المؤسسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من العمال في جميع المستويات من الإداريين، التقنيين... الخ، ومن النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة نجد ان مستوى التسويق السائد في المؤسسة

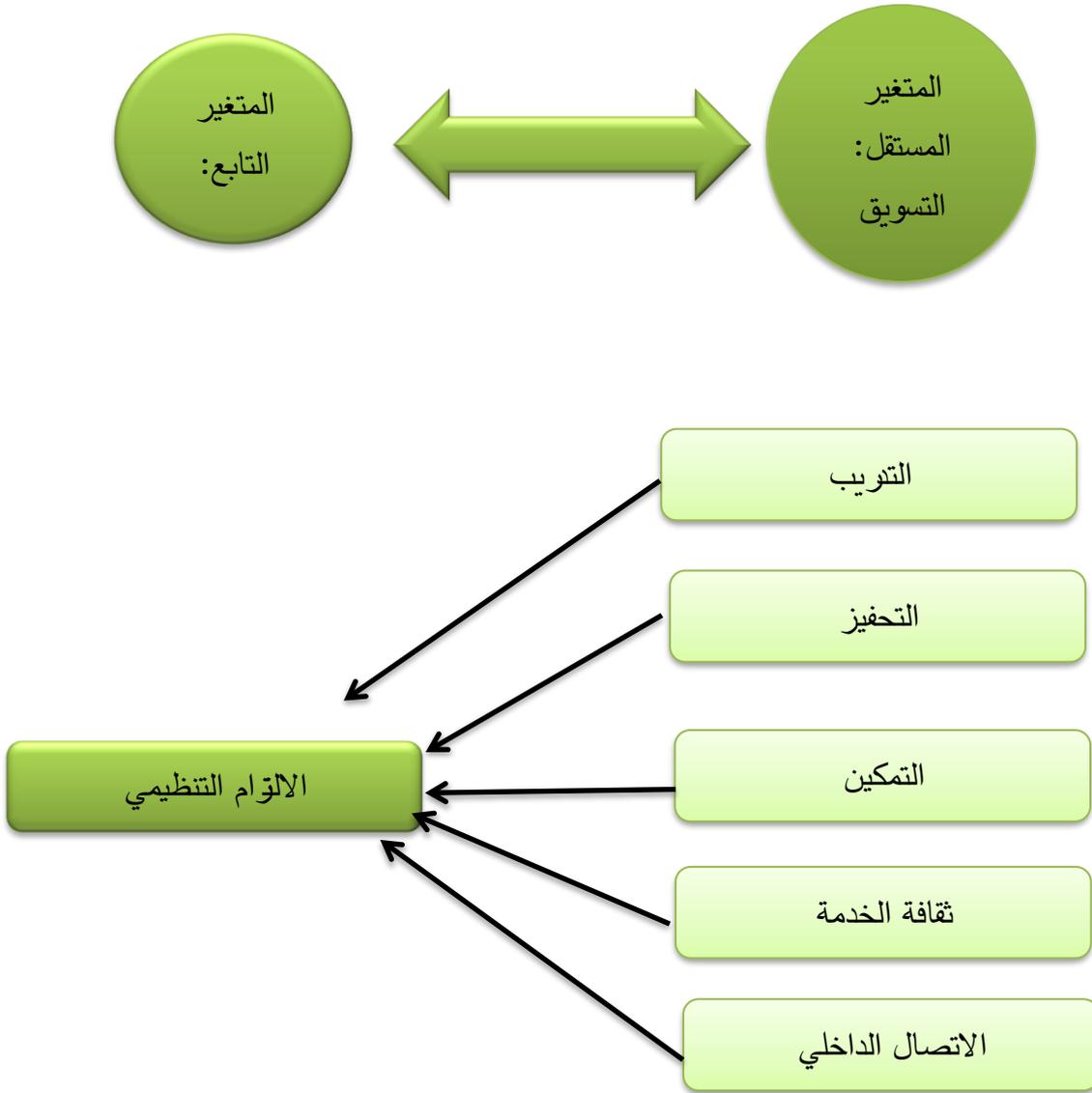
محل الدراسة جاء متوسطاً، كما ان مستوى الالتزام التنظيمي جاء متوسطاً كذلك، وأظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي.

4-1 دراسة هدى درنوني، سنة 2015، جامعة 8 ماي 1945 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تحت عنوان " دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في مؤسسة صناعية لكوابل الكهرياء" الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي وذلك من خلال تحقيق ما يلي:

- الوقوف على مستوى سيادة كل من الالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية لدى الفئات العمالية للمؤسسة الصناعية.
- التحقق من مساهمة القيم التنظيمية في ترسيخ الالتزام التنظيمي بالمؤسسة الصناعية.
- الوقوف على طبيعة العنصر البشري المنتمي للمؤسسة الصناعية.
- الكشف عن دور التوقعات التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصناعية، ومن النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة هو 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.

نموذج الدراسة:

لقد قمنا في هذه الدراسة إلى متغير مستقل ألا وهو التسويق الداخلي ومتغير تابع هو الالتزام التنظيمي، كما هو موضح بالشكل التالي:



المصدر: من اعداد الطالبتين.

# الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيم

لتسويق الداخلي

**تمهيد:**

مع التطورات السريعة وازدياد المنافسة ورغبة المؤسسات في ارضاء زبائنها كوسيلة للبقاء والاستمرار، نجد ان المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتسويق من الداخل، ونظرا لدور الحيوي الذي يلعبه الافراد العاملين بالمؤسسات الخدمائية، أدى بها الى تركيز الاهتمام على شكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والافراد العاملين فيها، وهذا الاخير مهد الى ظهور ما يسمى بالتسويق الداخلي، الذي يتعامل مع الافراد العاملين في المؤسسة على أنهم زبائن فيها على اساس ان العميل الداخلي يعتبر وسيلة للوصول الى العميل الخارجي، لذلك لابد من انتهاج نهج التسويق الداخلي واعتباره جزء لا يتجزأ من الفكر الاستراتيجي. وعليه فإننا سنتطرق في هذا الفصل الى أهم المحاور المرتبطة بالتسويق الداخلي في ثلاث مباحث:

**المبحث الاول: ماهية التسويق الداخلي؛**

**المبحث الثاني: ابعاد التسويق الداخلي استراتيجياته ومزيجته التسويقي؛**

**المبحث الثالث: ممارسات التسويق الداخلي.**

## المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

يقوم التسويق الداخلي على فكرة اعتبار العاملين في المؤسسة أنهم زبائن المؤسسة الداخليين الذين يتلقون الخدمة من قبل موظفين آخرين في المؤسسة نفسها، لذلك لم تعد وظيفة التسويق تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين، وتقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم وتحسين مستوى أدائهم.

### المطلب الأول: مراحل نشأة وتطور التسويق الداخلي

#### أولاً: نشأة التسويق الداخلي

بدأ مفهوم التسويق الداخلي في الظهور والاستخدام في المؤسسات ذات الطبيعة الخدمائية كمحاولة ترفع مستوى جودة خدماتها، بسبب الخصائص المميزة للخدمات التي تجعلها ترتبط بشكل كبير بالأفراد العاملين الذين يقومون على أدائها من جهة، والمستهلكين من جهة أخرى.<sup>1</sup>

حيث ازداد الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي في تلك المؤسسات التي تقوم بتسويق الخدمات التي تنتجها من خلال:<sup>2</sup>

1\_ أن كل فرد وكل قسم داخل المؤسسة له أدوار كعملاء داخليين وموردين داخليين، وللتأكد من جودة عملية التسويق الخارجي، فإن كل فرد وكل قسم عليه أن يقدم ويحصل على أفضل الخدمات؛

2 \_ أن على الأفراد العمل معا وبطريقة التي تحقق رسالة المؤسسة واستراتيجياتها وأهدافها وهذا عنصر هام داخل المؤسسات الخدمائية حيث يوجد تفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها وتقوم فكرة التسويق على أن كل الأفراد داخل المؤسسة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها؛

ويمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة من وجهة نظر تسويقية، وهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المؤسسة بطريقتين:

**الطريقة الأولى:** التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمؤسسة، والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في إطار البيئة التي تدعم رضا العميل الخارجي.

**الطريقة الثانية:** التأكد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة العميل الخارجي، ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع العميل الخارجي، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها. وعلى ذلك فإن التبادل الداخلي بين المؤسسة وجماعات العاملين

<sup>1</sup> - ليلي مطالي، *الوجيز في التسويق الإلكتروني*، بدون طبعة، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1971، ص 21.

<sup>2</sup> - إباد فتحي العالون، *أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة جوال في قطاع غزة*، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016، ص 12\_13.

بها يجب أن يتم قبل أن تحقق المؤسسة أهدافها للسوق الخارجي، ولذلك فإن التسويق الداخلي يحدد السوق الداخلي للعاملين والذي يجب أن يكون فعالاً لأداء الخدمة.

### ثانياً: مراحل تطور التسويق الداخلي

تظهر مختلف الدراسات أن مفهوم التسويق الداخلي تم تطويره عبر ثلاث مراحل كالتالي:

#### المرحلة الأولى: تحفيز ورضا العملاء الداخليين

تتميز هذه المرحلة بالتركيز على الموظفين باعتبارهم عملاء داخليين مما يوجب تحفيزهم و إرضائهم، من أجل تقديم أفضل الخدمات والمنتجات للعملاء الخارجيين، فالتسويق الداخلي يجب ممارسته ودعمه من قبل الإدارة العليا، ويستمر من قبل الإدارة الوسطى ويؤدي في النهاية إلى جودة الخدمة، لذى فهو أمر في بالغ الأهمية خاصة في الحالات التي تكون فيها نوعية الخدمة عامل التمييز بين المنافسين، فبتحقيق رضا العملاء الداخليين تستطيع المؤسسة من خلاله قياس رضا العملاء الخارجيين، لذلك ظهر مصطلح العميل الداخلي وهذا خلق جدلاً كبيراً حول من له الأسبقية بالاهتمام وإشباع الحاجة (العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين) وهو الشيء الذي مهد إلى ظهور المرحلة الثانية.<sup>1</sup>

#### المرحلة الثانية: التوجه نحو العملاء<sup>2</sup>

حيث ركزت هذه المرحلة على موظفي الخط الأمامي في قطاع الخدمات فهم شريك في التسويق التفاعلي ومن الضروري تجاوبهم مع احتياجات العميل الخارجي، حيث اعتبر أن تفاعلاتهم لا تؤثر على قرارات شراء العملاء الحاليين و المحتملين فحسب، ولكنها تتعدى ذلك إلى التأثير على الفرص التسويقية للمؤسسة، ولاقتناص امثل لهذه الأخيرة وجب على المؤسسة التوجه نحو العميل الخارجي، و العمل من أجل أن يتحلى موظفيها بالذهنية البيعية، فالهدف من التسويق الداخلي "هو الحصول على موظف محفز ولديه وعي بالعميل"، ولأجل ذلك يعد كافياً أن يكون الموظف محفزاً لتقديم أداء أمثل، ولكن تم تجاوز ذلك إلى ضرورة تحلي الموظف بالذهنية البيعية.

ولضمان فعالية الخدمة، وجب أخذ ضرورة التنسيق بين موظفي الخطوط الأمامية وموظفي الخطوط الخلفية الداعمة، وفي هذا السياق جاء تعريف للتسويق الداخلي على أنه "منهج لتحفيز الموظفين من أجل الوعي بالعميل والتحلي بالذهنية البيعية مستخدماً في ذلك الأنشطة التسويقية داخلياً".

<sup>1</sup> - قמוש إيمان، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسويق في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019، ص 69\_70.

<sup>2</sup> مهني ليلي، مساهمة التسويق الداخلي في تطوير الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه طور الثالث في علوم التسويق، تخصص تسير وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، جامعة مصطفى إسمطبولي، معسكر، 2022، ص 29.

والفرق الجوهرى بين المرحتين هو انه في المرحلة الاولى تم فيها اعتبار الموظف عميلا تدعو الى تحفيزه وارضاءه، بينما في المرحلة الثانية ركزت أكثر على التوجه نحو العميل الخارجى.

### المرحلة الثالثة: إدارة التغيير وتنفيذ الاستراتيجية<sup>1</sup>

لقد ساهم الكثير من مفكري التسويق والإدارة في ترسيخ هذا التوجيه فاعتبروا التسويق الداخلى بأنه استراتيجية يتم من خلالها تطبيق فلسفة ومبادئ التسويق على الأفراد الذين تتمثل مهمتهم في خدمة العملاء الخارجيين وخلال هذه المرحلة أصبح واضحا أن أنشطة التسويق الداخلى لم تبقى مقتصرة فقط على التحفيز والتوجه نحو العملاء، بل توسعت لتشمل كل الجهود التي تأتي إلى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف، وتفعيل الاتصالات الداخلية للمساهمة في تقديم خدمات بجودة عالية تمكن من ارضاء العميل الخارجى.

كما يظل التسويق الداخلى الاستراتيجية، التي تعتمد المؤسسات في تنفيذ عملياتها وقيمتها الأساسية لتحقيق أهدافها المحددة وصيانة أعمالها الناجحة.

### المطلب الثانى: مفهوم وخصائص التسويق الداخلى

#### اولا: مفهوم التسويق الداخلى

إن الأساس المنطقي الذي يستند اليه مفهوم التسويق الداخلى، هو الاهتمام من منظور تسويقي بالعاملين داخل المؤسسة وعدهم زبائن داخليين يعيشون في سوق داخلى، متمثل في المؤسسة وما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها ووضع برامج لتطويرهم وتحفيزهم وتمكينهم من الاهتمام والتداخل في تبادل النشاطات مع زملائهم في العمل، وبذلك فإن هذا سيقود الى تشجيع المعنويات والاخلاقيات الداخلية وتعزيز الكفاءة التشغيلية وايضا سيحسن من مستويات الخدمة المقدمة الى الزبائن الخارجيين.<sup>2</sup>

**التعريف الأول:** عرف على انه " اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجان داخلية، يجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة"،<sup>3</sup> المقصود من هذا التعريف هو ان المؤسسة تتعامل مع موظفيها على انهم زبائن داخليين، والوظائف التي يؤدونها عبارة عن منتجات.

<sup>1</sup> قحوش إيمان، مرجع سبق ذكره، ص 70.

<sup>2</sup> جنادى كريم، التسويق الداخلى، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهل الجامعي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017، ص 17.

<sup>3</sup> احمد محمد عثمان ادم، دور ادارة المعرفة والاصول الفكرية، طبعة 1، المجموعة العربية لتدريب والنشر، شارع احمد، مدينة النصر، القاهرة، مصر، 2018، ص 185.

**التعريف الثاني:** هو " مجموعة من الأنشطة الموجهة نحو تحديد حاجات ورغبات العاملين داخل المؤسسة والعمل على إرضاء تلك الحاجات والرغبات باستخدام الاستراتيجيات التسويقية"<sup>1</sup>، وهذا معناه ان التسويق الداخلي يقوم بدراسة حاجات ورغبات العاملين في المؤسسة ومن ثم العمل على تلبيتها.

**التعريف الثالث:** عرف ايضا بأنه " نشاط رئيسي يهدف الى تطوير معارف كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية"<sup>2</sup>، اذا نستنتج من هذا التعريف ان التسويق الداخلي يسعى كذلك الى تطوير وتحسين معارف العملاء وزيادة فعاليتهم داخل المؤسسة

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص ان التسويق الداخلي عبارة عن "ممارسات تقوم بها المؤسسة بهدف اثارة دافعية العاملين وتحقيق رضاهم، وبناء رؤية استراتيجية تنضج للعاملين داخل المؤسسة على انهم سوق داخلية، اي انه نشاط يخص كل من العميل الداخلي والخارجي، إضافة الى إزالة الحواجز بين الوظائف بغرض زيادة الفعالية في المؤسسة".

#### ثانيا: خصائص التسويق الداخلي

لقد تميز التسويق الداخلي عن غيره بمجموعة من الخصائص نذكر منها:<sup>3</sup>

1\_ التسويق الداخلي عموما هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الاولية لبرامج خدمة الزبون والاستراتيجيات والاعمال الكلية، حيث يشكل هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي لنشاط التسويقي الخارجي؛

2\_ الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمؤسسة؛

3\_ يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين للحصول على النتائج الجيدة ويستخدم في تسيير روح الإبداع؛

4\_ يكون التسويق أكثر نجاحا عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون اسلوب الإدارة المفتوحة هو الاسلوب السائد؛

5\_ يعتبر التسويق الداخلي عملية ادارية يسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف داخل المؤسسة؛

<sup>1</sup> سامح عمار، التمييز الإداري في القرن الحالي والعشرين، الطبعة الاولى، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص 69.

<sup>2</sup> مباركية رزقة، أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص دراسات وبحوث تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2017، ص 3.

<sup>3</sup> أيمن عبد الله محمد ابو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية، 2015، ص 15.

6\_التسويق الداخلي عملية اجتماعية فهو يطبق داخل المؤسسة من اجل إدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها حيث ان حاجاتهم لا تقتصر فقط على الحاجات المادية وانما كذلك الحاجات الاجتماعية مثل الامن والانتماء والصدقة يريدون اشباعها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: اهمية واهداف التسويق الداخلي

#### اولا: اهمية التسويق الداخلي

ان اهمية التسويق الداخلي تتبع من اهمية المورد البشري ومدى كفاءته في خدمة العميل الخارجي وايجازا يمكن ذكر اهمية التسويق الداخلي فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1\_ يشجع العاملين على اداء أعمالهم بأفضل طريقة؛
- 2\_ يمكن العاملين ويمنحهم المسؤولية وفقا لمفهوم التسويق الداخلي يعتبر كل قسم من اقسام المؤسسة مسؤولا عن جودة مخرجاته؛
- 3\_ يساعد على الاحتفاظ بالعاملين من خلال الاهتمام بكل فرد داخل المؤسسة وتلبية حاجاته ورغباته؛
- 4\_ يحقق التنسيق الجيد والتعاون بين ادارات المؤسسة؛
- 5\_ كما يعتبر التسويق الداخلي بمثابة بوابة لكسب والوصول الى العملاء الخارجيين من خلال تحفيز والاهتمام بالعملاء الداخليين بحيث تصب اهميته في ثلاث نقاط اساسية هي:<sup>3</sup>
  - ادارة التغيير: يساعد التسويق الداخلي على تبني فكرة التغيير من طرف المورد البشري، على سبيل المثال تبني ادارة بدون عيوب او ادارة الجودة الشاملة او ادخال انظمة جديدة للتسيير داخل المؤسسة ونذكر على سبيل المثال، تكنولوجيا الاعلام والاتصال؛
  - بناء صورة عامة: يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تميز المؤسسة، حيث تحاول هذه الأخيرة التمتع في السوق او القطاع المستهدف ويرى البعض بأن جميع العملاء الداخليين هم بمثابة سفراء محتملون للمؤسسة؛
  - استراتيجية المؤسسة: يعمل التسويق الداخلي على التقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة، عن طريق خلق توليفة بين الوظائف تضمن من خلالها التآزر والتعاون والتنسيق بين المستويات الادارية من جهة ومختلف الوظائف من جهة اخرى.

<sup>1</sup>معراج هواري واخرون، العلامة التجارية الماهية والاهمية، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، الاردن، عمان، وسط البلد، مجمع الفحيص التجاري، 2013، ص 176.

<sup>2</sup> معراج هواري واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 177.

<sup>3</sup> رشيد عداد، أرشاش عدنان، التسويق الداخلي من المفهوم الى التسويق، مجلة التنمية والموارد البشرية، العدد الثامن، ص 16-17.

### ثانيا: اهداف التسويق الداخلي

اهداف التسويق الداخلي تظم اهداف المؤسسة، فتسويق الداخلي يعمل على ادارة العاملين ودعم دافعيتهم بغرض تحسين الاداء بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المؤسسة كما توجد مجموعة من الاهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تبني المفهوم التسويق الداخلي وهي:<sup>1</sup>

1\_ اكتساب دعم متخذي القرار فيما يخص خطة المؤسسة؛

2\_ تغيير مواقف وسلوكيات العاملين والمدراء الذين لهم احتكاك مباشر مع الزبائن والوسطاء؛

3\_ اكتساب التزام العاملين بتنفيذ الخطة التسويقية؛

4\_ إدارة التغييرات الاضافية في الثقافة للانتقال من الطريقة الاعتيادية في اداء الاشياء الى طريقة المرغوبة في اداءها من اجل تحقيق النجاح؛

5\_ خلق الوعي الكامل لدى جميع العاملين سياسات ومبادئ المؤسسة العامة لتوجيه الزبائن؛

6\_ يعتبر دعم لتطوير استراتيجيات الادارة، لتشكيل علاقات ايجابية مع الزبائن والاستفادة الفعالة من التفاعلات العاطفية بين العاملين والزبائن؛

7\_ يعتبر معيار مرجعي داخلي يتم تأمينه بواسطة نظام تحفيزي مناسب، مما يمكن الموظفين من الرقي الى مستوى التوقعات المتعلقة بتوجه المؤسسة بزبائن؛

8\_ تحقيق التفاعل الداخلي ومفهوم التوجه بزبون؛

9\_ تحسين اداء العامل والقيام بعمله على احسن وجه من خلال تحقيق التواصل مع المستويات العليا لأنها تعطي كبار المديرين الاحساس بما يتطلبه الوسط ومدى تحقيق التسويق لاحتياجات الزبون.

ان النظرة الواسعة لتسويق الداخلي كفلسفة تسييرية مع تطبيقاتها على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي يمكن النظر اليها في الجدول التالي:

### الجدول رقم 01-01: اهداف التسويق الداخلي

<sup>1</sup> بن سدير عمار ، مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات السياحية الجزائر ، اطروحة دكتوراه، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2021، ص 72\_73.

التطبيقات	مستويات الاهداف
جعل العاملين اكثر تفهما وتحفزا واهتماما بزبائن	الهدف العام
-خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالزبون -دعم سياسة التدريب الداخلي	الهدف الاستراتيجي
-تفهم العاملين لطريقة التصرف مع العاملين -تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي	الهدف التكتيكي

المصدر: بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، اطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009، ص 45.

## المبحث الثاني: ابعاد التسويق الداخلي استراتيجياته ومزيجه التسويقي

من خلال هذا المبحث سنحاول الاحاطة بأبعاد واجراءات التسويق الداخلي، المزيج التسويقي الداخلي وكذا التطرق الى اهم اجراءات ونماذج التسويق الداخلي.

### المطلب الاول: ابعاد واجراءات التسويق الداخلي

#### اولا: ابعاد التسويق الداخلي

لقد تناول مجموعة من الكتاب والباحثين ابعاد التسويق الداخلي من زوايا مختلفة، وعليه فقد تبني الباحث في هذه الدراسة الابعاد التالية:<sup>1</sup>

1. **التدريب:** هو عملية مخططة تهدف الى تغيير موقف او معرفة او مهارات سلوكية من خلال العمل على تعليم القوى العاملة لتطوير قدراتهم، لتحقيق الأداء الفعال في أي نشاط لتلبية اهداف المؤسسة، فالتدريب كما يتضح هو عملية يتم من خلالها امتلاك قدرات الموظفين وهو عملية أساسية للمؤسسة لا يمكن التنازل عنها وذلك لدورها في زيادة أداء العاملين في مهامهم الحالية بشكل دقيق وصحيح وضمان الوقت المحدد، ورفع الروح المعنوية وتحقيق النمو الكلي للعمال إضافة الى تقليل الغياب ودوران العمل وتعزيز تكيف العاملين مع اخر التغييرات التي تحصل في مكان العمل.
2. **التحفيز:** تمثل الحوافز مجموعة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة او الرغبة المتولدة لدى الفرد من ادائه لعمل معين، وهي وسيلة تعتمد المؤسسة لتأثير على سلوك العمال من اجل حثهم على تسخير كل طاقاتهم لتحقيق أهدافها، كما انها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للعامل عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، ويعبر التحفيز عن العملية التي تؤثر تنظيم ومنح الحوافز، سواء كانت هذه الحوافز ذات طابع مادي او معنوي.
3. **التمكين:** ظهر مفهوم التمكين في ثمانينيات القرن العشرين، وقد لقا هذا المفهوم رواجاً في فترة التسعينات وذلك نتيجة زيادة التركيز والاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة، ويعرف على انه أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الاخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوى الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة للتدريب والمكافأة والمشاركة في أسلوب السلطة وأسلوب والثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup> بلبخاري سامي، **التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 11، العدد 02،

4. **ثقافة المنظمة:** يقصد بها كل التقاليد والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة وتؤثر في العاملين الآخرين، فالمؤسسات ثقافة وأجواء داخلية تؤثر في العاملين وتشكل شخصياتهم واتجاهاتهم، لذا فإن نجاح التسويق الداخلي يتوقف بشكل رئيسي على وجود ثقافة خدمة مشتقة أساساً من ثقافة المؤسسة ومن رسالتها نفسها، التي تعبر عن التزامها وتعهداتها بالقيام بأعمال تخدم المجتمع في إطار منظومة أخلاقية للعمل تتسجم مع التقاليد الاجتماعية التي يحملها العاملون في المؤسسة.

5. **الاتصال الداخلي:** يشمل جميع عمليات الاتصال الرسمية منها وغير الرسمية التي تحدث في داخل المؤسسة في مختلف المستويات الأفقية والعمودية للهيكل التنظيمي، حيث تعتمد المؤسسة على توفير قنوات أو أنظمة اتصال خاصة تسمح بنشر وتبادل المعلومات بين العاملين في الوقت والمكان المناسب، وهذا من أجل جعلهم على دراية بمختلف التغيرات والتطورات التي تطرأ فيها، وتوطيد العلاقة فيما بينها.

### ثانياً: اجراءات التسويق الداخلي

تصف اجراءات التسويق الداخلي الكيفية التي من خلالها تستطيع المؤسسة صنع بيئة عمل داخلية تلائم التسويق الداخلي وتتمثل هذه الاجراءات في: <sup>1</sup>

**1 \_ ثقافة الخدمة:** تعرف ثقافة الخدمة على انها الثقافة التي تعطي تقدير كبير لجودة الخدمات المقدمة للعملاء الداخليين والخارجيين على حد سواء، ولثقافة الخدمة ثلاثة معاني متضمنة، المعنى الاول وهو ان ثقافة الخدمة موجودة بالمؤسسات التي توجد فيها احترام كبير للخدمات الجيدة، المعنى الثاني وهو ان الجودة الجيدة يجب ان تقدم لكل من العملاء الداخليين والخارجيين، والمعنى الثالث يشير الى ضرورة قيام المؤسسة بالاهتمام بالموظفين، الذين يلعبون دور رئيسي في توزيع الخدمة للعملاء الخارجيين، وان ثقافة الخدمة لا تشير لأنشطة المؤسسة فقط ولكن ايضا تتعلق بالقيم والاخلاق والسلوك من المؤسسة وموظفيها، فامتلاك المؤسسة لثقافة خدمة قوية تعطي دافع ايجابي للموظفين لكي يقوموا بتقديم خدمات افضل للعملاء الخارجيين.

**2\_ التدريب الداخلي:** يعرف التدريب الداخلي على انه " العملية التي يكتسب من خلالها الافراد المهارات لإنجاز الاعمال المطلوبة منهم، فالتدريب يزود الموظفين بالمعارف والخبرات والمهارات لاستخدامها في انجاز اعمالهم الخيالية.

ويكون التدريب الداخلي من خلال وضع برنامج 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 ان تدعم رضا الزبون، كما يجب على المؤسسة ان تزود العاملين بنسخة من التوصيات والتعليمات في كيفية التعامل مع الزبائن.

<sup>1</sup> عمران منذر التلا، تقييم اجراءات التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، الجزائر، العدد 04، 2016، ص404.

3\_ نشر المعلومات التسويقية الى العاملين: ان الطريقة ذات التأثير الاكبر بزبائن هي العاملين انفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات الى الزبائن مباشرة، ولذلك يتطلب من الإدارة ان توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المؤسسة الترويج عنها، والتغيرات التي حصلت وستحصل في طبيعة الحملات والخدمات التسويقية والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين، لكي يتسنى لمورد الخدمة الاطلاع عليها وتجربتها وايصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يستفيد منها الزبون عند شرائه للخدمة.

### المطلب الثاني: المزيج التسويقي الداخلي

يتكون المزيج التسويقي الداخلي من مجموعة الأنشطة المرتبطة بأبعاد العملية التسويقية، والتي تختلف باختلاف المنتج الذي يتم تسويقه، ففي حالة التسويق السلعي فإن هذا المزيج يتكون من أربع عناصر هي: المنتج (سلعة/خدمة)، السعر، التوزيع والترويج، اما في حالة التسويق الخدمي فإن هذا المزيج يتكون من سبعة عناصر تضم إلى جانب العناصر الأربعة السابقة ثلاثة عناصر اضافية هي الأفراد، العمليات وخدمة العملاء وسنقتصر الحديث هنا على المزيج التسويقي السلعي.<sup>1</sup>

وفيما يلي شرح موجز لكل من عناصر هذا المزيج التسويقي:<sup>2</sup>

- **المنتج:** تعد الوظيفة منتج التسويق الداخلي التي يتم إعلانها للعاملين لاختيار أفضل المرشحين لإنجاز العمل بنجاح وتتمثل مواصفات العمل هنا في المهمات والواجبات والمسؤوليات. وتم تناول المنتج في التسويق الداخلي على أنه القيم والاتجاهات المطلوبة لتحقيق استراتيجية تسويقية ناجحة مع العملاء، إضافة إلى برامج التدريب الهادفة لتطوير معرفة العاملين، والمؤسسات تبين الوظيفة لعمالها قبل أن تبين منتجاتها إلى العملاء.
- **السعر:** هو التكاليف التي يحتاج إليها العاملون للحصول على معارف ومهارات جديدة، وذلك بهدف إنجاح تطبيق استراتيجية المؤسسة، ويحاول العاملون بذل جهد أكبر لتزويد المكافآت التي يحصلون عليها وأشار مجموعة من الباحثين إلى ضرورة الحد من عدم تواجد توافق بين الجهد المبذول والتكلفة لأنه في حال كان الأجر المدفوع أقل من الجهد المبذول فسيؤدي غالباً إلى التأثير السلبي على أداء العاملين المستقبلي، وهنا تظهر أهمية التدريب والتنظيم لرجال البيع والاجتماعات والتسهيلات المقدمة من المؤسسة للعاملين والحصول على المعلومات من المصادر الخارجية أو الداخلية ، والتي بدورها تسهم في تقليل تكاليف المؤسسة نفسها.

<sup>1</sup> ناجي معلا، أصول التسويق، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، 2020، ص 30.

<sup>2</sup> سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الاعمال، قسم ادارة الاعمال،

جامعة الشرق الاوسط، 2010، ص 20.

- **الترويج:** يتعلق بالاتصالات في داخل المؤسسة والمشاركة بالمعلومات وتبادل الآراء وتتم به تصميم أنظمة الاتصال، لربط بين الإدارة والعاملين من جهة وبين العميل الداخلي والخارجي من جهة أخرى.
- **التوزيع:** هو توزيع منتجات العملاء الداخليين (العاملين) والمقصود هنا انها قنوات الاتصال الداخلية للمؤسسة كالمقابلات الرسمية، واستخدام الاستشارات لتقديم النصح والإرشادات في تصميم البيئة المادية الداخلية للمؤسسة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.

### المطلب الثالث: نماذج واستراتيجيات التسويق الداخلي

#### أولاً: نماذج التسويق الداخلي

تشير مؤلفات التسويق الداخلي الى وجود ثلاث نماذج أساسية، توضح كيفية تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي وهي:

**1. نموذج Berry للتسويق الداخلي 1981:** وفقاً للنموذج فإن العاملين داخل المؤسسة هم في الحقيقة عملاء داخليين (مستهلكين) والوظائف هي منتجات تقدمها المؤسسة لهم، وعليه إنه ينبغي على المؤسسة ان تقوم باكتشاف حاجاتهم ورغباتهم والعمل على اشباعها، من خلال تبني تقنيات تسويقية داخلية، والعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في اشباع تلك الحاجات والرغبات مع اعطائهم فرصة للاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المؤسسة ما ينعكس على رضاهم الوظيفي، ويؤثر على ادائهم ما يجعلهم يتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك، ووفقاً لنموذج فإن المؤسسة التي لديها عاملين ذوي اداء عالي يتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك، تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات عالية الجودة ورفع حصصها السوقية في الأسواق.

**2. نموذج Gronroos للتسويق الداخلي 1990:** يرى هذا النموذج أنه لا يمكن للمؤسسة الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة لها الا بوجود عاملين لديهم تواجه بالمستهلك ووعي وادراك بخدمة العميل، ومتحلين بالعقلية البيعية، ومدركين لأدوارهم، وهو ما ينتج عنه تفاعل جيد مع العملاء، وتقديم خدمات بجودة عالية، يؤدي في النهاية الى تحقيق رضا العملاء وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة ، ويتضح من هذا النموذج الحصول على دعم الادارة العليا لتنفيذ برامج التسويق الداخلي، والتي تستطيع إنجاز او افشال برامج التسويق الداخلي، ويتبلور دور الادارة العليا في توفير الدعم المباشر وغير المباشر للعاملين في المؤسسة من خلال توفير:

- برامج التدريب، خاصة ببرامج التدريب على خدمة العملاء لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب العاملين لأهمية الوعي بخدمة الزبون؛
- برامج وسياسات التعيين مناسبة من خلال اختيار الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الافراد الذين سيشغلونها؛

- دعم العاملين في اتخاذ القرارات واعطائهم الحرية في اتخاذها؛
- اطلاع العاملين بكل التغيرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من اجل أن يدرك العاملين ادوارهم في تأدية الخدمة.

**3- نموذج "احمد و رفيق" للتسويق الداخلي:** قام الباحثان بعد دراسة ومتابعة استمرت لأكثر من 20 عاما لموضوع التسويق الداخلي وبالاعتماد على نموذجي Gronroos & Bery السابقين بتطوير نموذج يوضح كيفية عمل وتطبيق التسويق الداخلي، قدم الباحثان تعريف جديد شمولي لمفهوم التسويق الداخلي، حيث عرفا التسويق الداخلي بأنه جهود مخططة لاستخدام تقنيات التسويق لتقليل مقاومة التغيير التنظيمي، وتوجيه وتحفيز العاملين لتحقيق التعاون الفعال لتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة وصولا لرضا العملاء من خلال خلق عاملين محفزين لديهم عقلية التوجه بالعمل، وهو مدخل لتحقيق رضا العملاء ومن ثم تحقيق المؤسسة لأهدافها، ويتضح من النموذج ان التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الانشطة التالية:

\_ تبني تقنيات تسويقية داخليا؛

\_ التحفيز؛

\_ التنسيق والتكامل بين الوظائف؛

\_ التمكين الإداري.

### ثانيا: استراتيجيات التسويق الداخلي

تستمد استراتيجية التسويق الداخلي اهميتها من اهمية عملية التفاعل بين العاملين بالمؤسسة والعملاء خاصة في مجال الخدمات، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك، ويسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة، ويشارك كل من العاملين بالمؤسسة والعملاء في انتاج الخدمة ذاتها، وتهدف استراتيجية التسويق الداخلي الى استقطاب والمحافظة على افضل العاملين وحثهم على اداء وظائفهم على افضل وجه ممكن، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة واساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين.<sup>1</sup>

لكي تتمكن المؤسسات الخدمية من تطبيق التسويق الداخلي على الوجه الصحيح والكفؤ لابد لها من معرفة وفهم وتشخيص استراتيجيات التسويق الداخلي، التي من خلالها يبنى مفهومه، يمكن استعراض الخطوات التي يجب ان تشمل عليها استراتيجيات التسويق الداخلي كالتالي:<sup>2</sup>

1. **تحديد السوق:** يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح، وذلك من اجل التأكد من ان المقدمين والمستقبلين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم العملاء الداخليين الذين تتطلب حاجاتهم اشباعها، فكل شخص

<sup>1</sup> عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الطبعة الاولى، الدار الاكاديمية للعلوم، 2013، ص46.

<sup>2</sup> بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2009، بدون صفحة.

هو مشارك ويقدم الخدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا قد يتضمن كامل المؤسسة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الاقسام والانشطة والمسؤوليات، ان تركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع اعطاء اهمية كذلك لخطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية والسلطة.

2. **العمل التسويقي:** هذه الخطوة تشتمل على اختيار وتطبيق الانشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، ان الاتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض العاملين هي من بعض اهداف التسويق الداخلي، فالخطوة التمهيدية لتطبيق هذه الاهداف تحتاج إلى التدريب والتجريب واسنادها الى افراد وفرق إدارية.

3. **الاتصال التسويقي:** إن هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية، وهذه الخطوة يجب ان تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق اهداف الافراد والمؤسسة، فالمجلات والمنشورات الداخلية وتشجيع الاتصالات بالاتجاهين هي امثلة على انواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.

4. **التوجه التسويقي:** إن الهدف الكلي يجب ان يكون بناء البيئة الداخلية، التي تتصف بالمرونة والاستجابة، والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس اهداف المؤسسة التسويقية ومهمتها يجب ان تكون واضحة لجميع العاملين وان تحديد اهداف وادوار الافراد بوضوح تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق اهداف المؤسسة.

## المبحث الثالث: ممارسات التسويق الداخلي

يشمل التسويق الداخلي ممارسات واجراءات تقوم بها المؤسسات الخدماتية بهدف تنمية وتطوير اداء موظفيها وزيادة كفاءاتهم، ومما لا شك فيه ان هذه الاخيرة تدعو موظفيها الى القيام بعمل جيد لعملائها الخارجيين والخروج بنتائج ايجابية حول رضا الموظفين ورضا الزبون.

### المطلب الاول: تطبيقات التسويق الداخلي

إن التسويق الداخلي يلعب دورا حيويا في تطبيق الخطط التسويقية، وقد يتم استعراض العناصر الاساسية التي تشتمل عليها خطة برنامج التسويق الداخلي في المراحل التالية:<sup>1</sup>

1. **تحديد السوق:** تم التطرق اليه مسبقا (المطلب الثالث: نماذج واستراتيجيات التسويق الداخلي استراتيجيات التسويق الداخلي).

2. **بحوث التسويق:** يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها من جميع المستويات الادارية في المؤسسة، وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية ويجب ان تكون كل منهما متطابقة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجية وتساهم بنفس الطريقة في اتخاذ القرارات، ان بحوث التسويق الداخلية يجب ان تكشف الامور التي من المحتمل ان يكون لها تأثير على نجاح مسؤولياتهم، ومواضيع البحث تشمل على:

- اتجاهات العاملين نحو المؤسسة ومهمتها الاساسية؛
- مستويات الرضا الوظيفي؛
- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعلم؛
- حاجات ورغبات العاملين.

3. **تجزئة السوق:** لا يمثل مفهوم تجزئة السوق الكلي الى قطاعات مفهوما جديدا في عالم التسويق، حيث يلاحظ ان التسويق المستهدف سواء كان السوق كله او قطاعات معينة داخله، يمثل الاساس الذي يمكن المؤسسة ان تبني عليه رسالتها في العمل، ويعرف قطاع السوق على انهم مجموعة الذين تسعى المؤسسة الى بيع منتجاتها وخدماتها إليهم وتركيز جهودها عليهم، ولا تركز الكتابات الحديثة فقط على ضرورة تجزئة السوق الى قطاعات لاختبار البعض منها لتكون اهداف مستهدفة للمؤسسة، وانما تذهب لأبعد من ذلك حيث ترى ايضا ضرورة اعادة تجزئة القطاعات السوقية بالشكل الذي يمكن من التكامل مع كل زبون، باعتباره قطاع سوقي مستهدف وقائم بذاته، وبالتالي نجد انفسنا امام اربعة معايير اساسية لتجزئة مجتمع

<sup>1</sup> مباركية رزيقة، مرجع سابق ذكره، ص 13.

عاطلي المؤسسة والعاملين بها الى قطاعات هي، التقسيم الجغرافي، التقسيم الديموغرافي، التقسيم النفسي، التقسيم السلوكي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: كيفية تحقيق الممارسات الفعالة للتسويق الداخلي

لقد اختلف الباحثون في موضوع التسيير والتسويق في كتاباتهم وابحاثهم للممارسات المكونة لتسويق الداخلي، وذلك لاعتبارات كثيرة تتمثل في النقاط الاتية: الاجر ودعم زملاء العمل والمشرفين، اختيار الموظفين، تدريب الموظفين وتطويرهم، تصميم العمل، المكافآت والتعويضات، الانصاف، الاعتراف، المرونة جودة الخدمة، تطوير الموظفين، رؤية المؤسسة، الاتصال الداخلي والقيادة العليا... الخ.<sup>2</sup>

ولتحقيق ممارسات فعالة لتسويق الداخلي يجب ان يستند الى مجموعة من العناصر سوف ندرجها فيما يلي:<sup>3</sup>

- 1\_ اتباع سياسة فعالة في تدريب واختيار الموظفين الجدد؛
- 2\_ الدعم التنظيمي والاداري الكفيل بتحسين كفاءة العنصر البشري؛
- 3\_ تبني سياسات ناجعة في تدريب وتكوين وتطوير مختلف الموظفين؛
- 4\_ اتباع نظام مكافآت وحوافز فعال ومشجع لقدرات الابتكار والابداع في المؤسسة؛
- 5\_ تفويض الصلاحيات ووضوح ادوار العمل داخل المؤسسة.

### المطلب الثالث: معيقات تطبيق ممارسات التسويق الداخلي

تواجه المؤسسات حين انتهاجها ممارسات التسويق الداخلي معيقات وصراعات داخلية كثيرة ومتنوعة قد تحول دون تحقيق اهدافها المتمثلة في التوافق بين الإدارة العليا وموظفي الخطوط الامامية ضمن التوجه التسويقي للمؤسسة، الذي يخدم غايتها ويؤدي الى التغلب على الحدود الافقية التقليدية التي تكون بين الإدارات المختلفة، ومن بين هذه المعوقات او العراقيل، نذكر على سبيل المثال.<sup>4</sup>

\_ الاعتقاد الخاطيء بأن التسويق الداخلي هو مسؤولية ادارة واحدة في المؤسسة وهي ادارة التسويق؛

\_ عدم وجود التزام كامل من فريق الادارة العليا بالمؤسسة في تطبيق التسويق الداخلي؛

<sup>1</sup> عمورات اعراب، مرجع سبق ذكره، ص22.

<sup>2</sup> مهني نهائية، مساهمة التسويق الداخلي في تطوير الرضا الوظيفي، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسيير وتنمية الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر 2022، ص41.

<sup>3</sup> خوالد ابوبكر، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 2، العدد 3، أبريل 2018، ص103.

<sup>4</sup> مهني نهائية، مرجع سبق ذكره، ص 46\_47.

\_حماية الحدود التقليدية المنافسة بين الادارات المكونة للمؤسسة والتي تسعى كل منها الى امتلاك وتطبيق ممارسات التسويق الداخلي؛

\_القيم الخاطئة لممارسات التسويق الداخلي؛

\_قلة الادلة التوجيهية على كيفية تنفيذ التسويق الداخلي بفعالية.

كما يلاقي ايضا التسويق الداخلي مجموعة من المعوقات أثناء تأدية تطبيقه اهمها:<sup>1</sup>

1. **مقاومة التغيير:** تعاني الكثير من المؤسسات من " مقاومة التغيير " في مختلف مراحل حياتها، وفي الكثير من الحالات يحدث هذا بسبب عدم رغبة الإدارة و الموظفين في تقدير الافكار الجديدة فالمسيرون قد يشعرون بأن قوتهم يمكن أن تتلاشى وكذلك الخوف العام من المجهول والقلق بشأن الأمن الوظيفي او الترقية في المستقبل، اضافة الى هذا فإن الكثير من مديري مقاومة التغيير يركزون على حماية المصالح المكتسبة التي اكتسبوها من خلال بناء اقسام وفرق حولهم ويرغبون في المحافظة على هذه القوة، في الكثير من المؤسسات قد يوجد الكثير من المسيرين الذين يشعرون بهذا ويفعلون اي شيء للمحافظة على الهيكل التنظيمي التقليدي.

2. **الصراع بين الوظائف:** كبار المسيرين عادة لديهم افتراضات خاصة حول ثقافة مؤسساتهم وذلك لكونهم قد يكونون على جهل بالمشاكل والقضايا التي تعيق الانجاز المثمر لتعاون والتكامل، ففي الكثير من المؤسسات تكون الصراعات بين الوظائف عندما تغشل واحدة من الوظائف في الاعتراف بأن وجهة نظر الوظائف الاخرى لها اولويات ونقاط تركيز مختلفة وتتنظر الى الامور باختلاف.

3. **الصراع الداخلي في الوظيفة الواحد:** يحدث الصراع في الوظيفة الواحد عندما تكون الاهداف التنظيمية والوظيفية مختلفة كثيرا من حيث الرغبات والطموحات، وتكون مغمورة في مجالات تفاعل اجتماعية مختلفة تأثر على مواقفهم العامة وسلوكهم، هذا الصراع غالبا ما يحدث عندما يكون عدد قليل من الترقيات الداخلية لعدد كبير من الافراد وبالتالي قد يصبح الزملاء جد تنافسيين في الانشطة المتعلقة بعملهم، هذا الصراع عادة ما يؤدي الى ممارسات سرية.

4. **ضعف المسؤولية لذى الافراد:** ضعف المسؤولية لذى الافراد يتجلى عندما يكون العمل مطلوب لكن المسيرين غير قادرين او راغبين في اتخاذ اجراءات حاسمة او اتخاذ قرارات جديدة، فالمشكلة تكمن في إيجاد افراد لتنفيذ الخطط بشكل فعال في المؤسسات، ويحتاج الى كيف يتواصلون بجميع المستويات، مع زملائهم، مع المشرفين الذين سيشاركون في تنفيذ الانشطة الجديدة يحتاجون الى ان يكونوا مشاركين في تصميم خطط العمل.

<sup>1</sup> مباركية رزيقة، نرجع سبق ذكره، ص25\_26.

## خلاصة الفصل:

ان بداية ظهور التسويق الداخلي كان في المؤسسات الخدمائية، الغرض منه هو الوصول إلى رضا الموظف الذي يعامل كزبون داخلي بالنسبة للمؤسسة، ولتطبيق مفهوم التسويق الداخلي الذي لا يكون إلا بالاهتمام بالعنصر البشري داخلها من خلال توظيف أفضل الأفراد المتاحين في سوق العمل، بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتدريبهم لاكتساب مهارات ومعارف حتى يتسنى لهم أداء ادوارهم بشكل أفضل. تبعا لما اوردناه في هذا الفصل المتعلق بالإطار العام للتسويق الداخلي، سيتم تناول في الفصل الموالي الالتزام التنظيمي.

# الفصل الثاني

الإطار النظري للالتزام

التنظيمي

**تمهيد**

يعد الالتزام التنظيمي أحد المفاهيم التنظيمية الحديثة التي لاقى اهتماما واضحا من طرف المؤسسات، لما له من علاقة بفعالية ودرجة انجاز العمل فيها، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيق أهدافها بكسب موظفيها من خلال توفير الظروف الملائمة لتعزيز الالتزام، وبالتالي ضمان استمرارهم بها.

ولإلمام أكثر بموضوع الالتزام التنظيمي تم التطرق في هذا الفصل المباحث التالية:

**المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي؛**

**المبحث الثاني: ابعاد، مداخل، محددات الالتزام التنظيمي؛**

**المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، الآثار المترتبة عنه، علاقته بالتسويق الداخلي.**

## المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي ذلك الارتباط الشديد من طرف الفرد اتجاه المؤسسة التي يعمل بها، في ظل توحيد أهدافه مع أهدافها والسعي للبقاء والاستمرار بها، ما جعل الالتزام أحد أهم متغيرات دراسة السلوك الإنساني في المؤسسات سعياً من هذه الأخيرة إلى الحفاظ على موظفيها للعمل لصالحها وضمان تحقيق أهدافها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على الالتزام التنظيمي من خلال التطرق للمفاهيم المرتبطة به.

### المطلب الأول: تعريف وأهمية الالتزام التنظيمي

#### أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي

تعددت تعريفات الالتزام التنظيمي حسب آراء الكتاب والمختصين فهو لم يحضاً كغيره من المصطلحات الحديثة بتعريف واحد، وظهرت عدة تعريفات للالتزام التنظيمي نذكر منها ما يلي:

**التعريف الأول:** "هو الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المؤسسة وتبنيها"<sup>1</sup>. ويقصد بذلك مدى ارتباط الفرد بمنظّمته وثقته بها والعمل على تحقيق أهدافها.

**التعريف الثاني:** "إيمان الفرد بالمؤسسة وقيمتها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها، ويفتخر بالانتماء إليها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله، واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية والمبادرة من أجل إنجاز المؤسسة وتقديمها"<sup>2</sup>. ويقصد به إيمان الفرد التام بمؤسسته وهذا الإيمان يدفعه إلى العمل بكل جهد ومثابرة ليرتقي بمؤسسته نحو القمة.

**التعريف الرابع:** "القدرة النسبية لتعريف الفرد على أنه موظف في المؤسسة التي يعمل بها وتتبع أهمية الالتزام التنظيمي بوصفه مفهوماً إلى حد كبير من الافتراض الواسع الانتشار القائل بأن التفاوت في مستويات الالتزام يمكن أن يفسر التباين في كثير من المتغيرات المهمة وبصورة عامة"<sup>3</sup>. ويقصد به قدرة المؤسسة على الاعتراف بأن الفرد جزء منها وينتمي إليها.

وعلى ضوء مما سبق يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه "إيمان الفرد القوي بالمؤسسة والارتباط بها وقبول أهدافها وتبني قيمها، مع بذل أقصى جهد لصالحها في ضل الرغبة في البقاء والاستمرار بها".

#### ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي

<sup>1</sup> عواطف بوقرة، حليلة بوقرة، التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة الرواق، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، العدد الخامس، جوان 2017، ص 170.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل داود الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، شهادة ماجستير، القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016، ص 10.

<sup>3</sup> باسم عبيد كريدي، الأنماط القيادية وأثرها على الالتزام التنظيمي، مجلة القادسية الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 13، العدد 03، 2010، ص 30.

- يعتبر الالتزام التنظيمي من المواضيع المهمة للكثير من المنظمات وتكمن أهميته في النقاط التالية:<sup>1</sup>
1. يساعد الالتزام التنظيمي في فهم الطبيعة السيكولوجية لعملية ادماج الافراد مع المؤسسة؛
  2. يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض ان يكون الافراد ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع أطول بقاء في المؤسسة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛
  3. إن الالتزام التنظيمي من بين المسائل التي اخدت تشغل بال إدارة المؤسسات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المؤسسة في حالة صحية وسليمة تمكنها من البقاء والاستمرار، وانطلاقا من هذا برزت الحاجة في دراسة السلوك الإنساني في تلك المؤسسات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمها؛
  4. يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المؤسسة والافراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسة تقديم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الافراد العاملين للعمل وتحقيق اعلى قدر من الإنجاز؛
  5. ان التزام الافراد بمؤسستهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المؤسسة؛
  6. زيادة معدلات الأداء والإنتاجية والتنافسية وجودة التعليم في المؤسسات التعليمية؛
  7. يدفع العاملين للحفاظ على النوعية في الأداء والخدمة والاستخدام الأمثل للموارد في مكان العمل.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص من أهمها:<sup>3</sup>

1. الالتزام التنظيمي حالة نفسية غير ملموسة تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة، يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الافراد العاملين في المؤسسة والتي تجسد مدى التزامهم برغبة قوية في الاستمرار بعضوية المؤسسة؛
2. يستغرق وقت طويل لتحقيقه، فهو ناتج عن قناعة تامة لدى الافراد، والتخلي عنه لا يكون نتيجة لعوامل سطحية، بل يكون نتيجة لاستراتيجيات ضاغطة؛

<sup>1</sup> دليلي لحسن، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 11، العدد 06، ص 34.

<sup>2</sup> طوبهر طه مداني، شريفة رفاع، دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 13، 2018، ص 34.

<sup>3</sup> محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة لقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص 34.

3. افتقاده لخاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه؛

4. انه متعدد الابعاد، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد ابعاد الالتزام، إلا انهم يختلفون في تحديد هذه الابعاد، ولكن هذه الابعاد تؤثر في بعضها البعض، ويمكن تحديد أسباب التعدد في هذه الابعاد كما يلي:

\_ ان المؤسسة تتكون من عدة فئات، لكل فئة منها اهداف خاصة بها، وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد؛

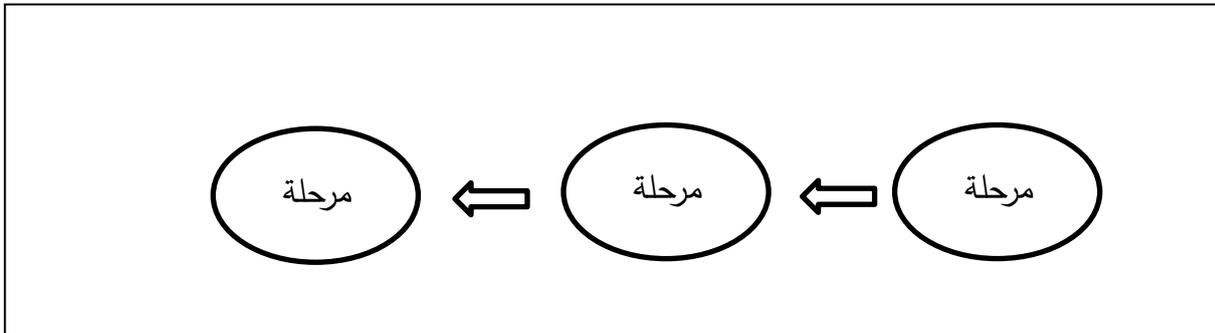
\_ عادة يوجد داخل كل المؤسسة تكتلات، أي مجموعة من الافراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الاخرين.

5. يبرز عن حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية، وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

### المطلب الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي

يترسخ اندماج الفرد بالمؤسسة التزامه بها عبر مراحل مختلفة، وتعددت تصنيفات الباحثين لهذه المراحل فاتفق مجموعة من الباحثين بان الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل أساسية وهي:<sup>1</sup>

#### الشكل رقم 02-01: مراحل الالتزام التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين.

1. **مرحلة الادعان والالتزام:** يبني التزام الفرد بالمؤسسة على الفوائد والمكاسب التي يحصل عليها، وبذلك فهو يقبل سلطة الاخرين، ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المؤسسة.

2. **مرحلة الاتساق:** حيث يتقبل الفرد سلطة الاخرين رغبة منه في الاستمرار في العمل بالمؤسسة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء، وبالتالي فهو يفخر بها.

<sup>1</sup>سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة دكتوراه، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019، ص 25.

3. **مرحلة التنبؤ:** يعتبر اهداف وقيم الوجهة التي التزم بها أهدافا وقيما خاصة به، وهكذا فإن الالتزام هو نتيجة لتطابق الاهداف والقيم.

وذكرت مجموعة أخرى ان الالتزام التنظيمي عند الفرد يتطور من خلال ثلاث مراحل متعاقبة وهي:<sup>1</sup>

1. **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا لتدريب والاعداد والتجربة، ويكون في تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المؤسسة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد وبيئة العمل التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه وأهداف المؤسسة ومحاولة اثبات ذاته، وتقول "بوقندورة" إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف، تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، ادراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

2. **مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز.

3. **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ملا نهاية، حيث يزداد ولاءه وتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

<sup>1</sup> يمينة بوقندورة، سامية ابرييم، واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. جامعة ام البواقي، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، جوان 2019، ص 91.

## المبحث الثاني: ابعاد، مداخل، محددات الالتزام التنظيمي

## المطلب الأول: ابعاد الالتزام التنظيمي

في مختلف التعاريف التي تطور من خلالها مفهوم الالتزام التنظيمي قد تحول من صورة ذات بعد واحد، تم الى بعدين حتى تمخضت أحد البحوث إلى ثلاث أبعاد وضحت المفهوم أكثر، ففي اغلب الدراسات اتفقت على هذه الابعاد الثلاث الموضحة كالتالي:

1. **بعد الالتزام العاطفي:** والذي بين أن الافراد الذي لديهم التزام عاطفي يتمتعون بدرجة عالية من الادراك للخصائص التي تتميز بها المؤسسة التي يعملون بها من حيث اهميتها ودرجة التواصل مع الإدارة واستقبال التوجيهات المطلوبة من قبل المشرفين، كما يتأثر الافراد بما توفره البيئة التنظيمية حول إمكانية مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالعمل او امورهم الشخصية حيث يعتبر هؤلاء الافراد والذين يتأثرون بالالتزام العاطفي ان العلاقة التي تربطهم بالمؤسسة هي مقدار ما تحققه وتوفره لهم من متطلبات ضرورية، كما يعبر الالتزام العاطفي عن مدى الشعور بالانتماء والتكامل النفسي في المؤسسة.<sup>1</sup>

2. **بعد الالتزام المعياري:** هو الشعور بالواجب الأخلاقي للاستمرار بالعمل في المؤسسة، فالأفراد دون المستوى العالي من الالتزام يشعرون ان يجب عليهم البقاء في المؤسسة، ويعزز هذا الدعم من قبل المؤسسة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة الفعالة والايجابية في وضع الأهداف، والتخطيط ورسم السياسات العامة للمؤسسة، والاسهام في وضع الإجراءات وتنفيذ العمل، كما ان ملاحظة العامل للمكانة والمكافآت التي توفرها له المؤسسة يخلق لديه الإحساس بالانتماء، وهذا النوع من الالتزام يتأثر بتجارب الفرد داخل و خارج المؤسسة، أي انه لا ينشأ من خلال القيم الاجتماعية والتنظيمية للمؤسسة فحسب بل يتأثر أيضا بالقيم الشخصية والعائلية والاجتماعية التي ينشأ عليها الأفراد في العائلة والمجتمع ككل والتي يكون لها أثر في تطوير الالتزام المعياري.<sup>2</sup>

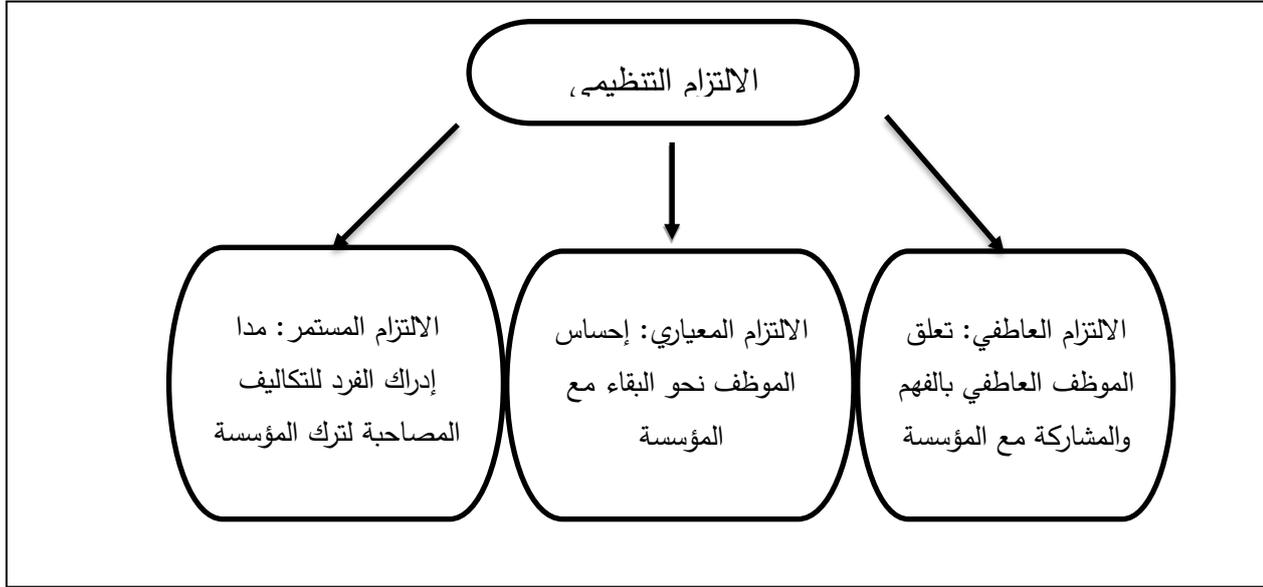
3. **بعد الالتزام المستمر:** وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها هي القيم الاستثمارية التي يمكن ان يحققها لو استمر في العمل في هذه المؤسسة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي ان هذا الارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المؤسسة فما دامت المؤسسة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن ان تقدمه المؤسسات الأخرى فيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد افضل من التي تقدمه له

<sup>1</sup> أسامة سليمان علي صلاح، عبد الاله العطار، واقع الالتزام التنظيمي والتعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، جامعة محمد الأول، المغرب، العدد 01، 2019، ص94.

<sup>2</sup> إكرام بوبدرة، أمال يوب، أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص28،

المؤسسة الأخرى التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال الى الوضع الاخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية.<sup>1</sup>

الشكل رقم 02-02: ابعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

### المطلب الثاني: مداخل الالتزام التنظيمي

هناك العديد من المداخل تناولت الالتزام التنظيمي، وكل مدخل يعبر عن وجهة نظر الباحثين بشأن دراسة الالتزام التنظيمي، وهذه المداخل هي:

**1. المدخل السلوكي:** المدخل القائم على التبادل وهو المدخل الذي كان نتيجة الجهود التي بذلها العديد من علماء النفس الاجتماعي، وينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على انه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمؤسسة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها.

ومنه يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل، أن التزام الفرد اتجاه المؤسسة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المؤسسة، فالفرد يقدم الجهد والوقت... الخ، مقابل الحصول على اشباع حاجات معينة، فينظم الفرد للمؤسسة التي تعطيه اشباع أكثر أي ان ارتباط الفرد بالمؤسسة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغبته، ويتوقف على ما مدى يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حاجي كريمة، تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسات الصحية من خلال مدخل إدارة التغيير، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة محمد طاهري، بشار الجزائر، المجلد 18، العدد 29، 2022، ص 515.

<sup>2</sup> بكرابي عبد العالي، مستوى الالتزام التنظيمي في العمل، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أحمد دراية، ادرا، الجزائر، المجلد 20، العدد 02، 2021، ص 357.

2. **المدخل الاتجاهي:** وينظر للالتزام على انه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمؤسسة من حيث طبيعته ونوعيته ويعتمد على معرفة الافراد وشعورهم وادراكهم لتوازن بين الجهد المبذول وبين الاغراءات التي يحصلون عليها، ومع مرور الوقت فإن الافراد يرغبون في وضع المراهنات الجانبية لقرار ومعرفة التوازن بين الجهد المبذول والتكاليف والمكافآت التي يتحصلون عليها، إذ تزداد مراهناتهم واستثماراتهم في المؤسسة بزيادة مدة الخدمة، مما يؤدي الى زيادة تكلفة تركه المؤسسة والانتقال الى مؤسسة أخرى.<sup>1</sup>

3. **المدخل الحديث:** يعتمد المدخل الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي على تقسيمه إلى ثلاث عناصر أو ابعاد وهي الالتزام الشعوري، الالتزام الأخلاقي، والالتزام المستمر.

ويندمج المدخل الحديث بين المدخلين الاتجاهي والسلوكي، إذ ينتمي كل من الالتزام الشعوري والالتزام الأخلاقي إلى المدخل الاتجاهي، أما الالتزام المستمر فإنه ينتمي الى المدخل السلوكي، وسيتم هذا المدخل في البحوث الحالية للالتزام التنظيمي.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: محددات الالتزام التنظيمي

هناك العديد من العوامل وراء خلق الالتزام التنظيمي من عدمه يصنفها الباحثون الى ثلاث مجموعات هي:<sup>3</sup>

1. **العوامل الخارجية:** وهي العوامل المتاحة خارج المؤسسة كظروف سوق العمل وظروف التوظيف في مؤسسات أخرى وحالات الزواج والكساد والطلب على اليد العاملة... الخ، وهي عوامل تؤثر على درجة الالتزام التنظيمي خاصة لدى العاملين الحديثي التوظيف في المؤسسة.

2. **العوامل الشخصية:** وتعني خصائص العامل في حد ذاته من حيث السن، الجنس، مستوى التعليم والتأهل، مستوى الطموح، الدوافع والقيم... الخ، فلا شك ان العامل الذي لا تتطابق قيمه مع قيم المؤسسة أو لا يتناسب طموحه مع ما توفر له المؤسسة من فرص للتطور، قد ينخفض عنده مستوى الالتزام وتجده يبحث عن فرص بمؤسسات أخرى.

3. **العوامل التنظيمية:** وتعكس الجوانب الداخلية في المؤسسة، كالخصائص الوظيفية، نظام الأجور والحوافز، نظام الترقية، العمل الجماعي، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نمط الاشراف والقيادة وغيرها من

<sup>1</sup> محمد حسن محمود الغرابوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 16.

<sup>2</sup> بصير خلف خزل، واقع تطبيق ابعاد جودة خدمة التعليم العالي وأثرها في تنمية الالتزام التنظيمي، مجلة اقتصاد المال والاعمال jfba، المعهد التقني الحويجة، الجامعة التقنية الشمالية، المجلد 03، العدد 01، مارس 2019، ص 485.

<sup>3</sup> قبطان شوقي، الحاجة الى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية، مجلة الإرادة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة المدينة، الجزائر، العدد التاسع، ص 348.

العوامل التي تساهم في خلق أجواء عمل او ما يسمى اصطلاحا بالمناخ التنظيمي الذي قد يكون مساعدا ومقبولا من جهة نظر العامل وإدراكه له ما يساهم في زيادة درجات الالتزام التنظيمي والعكس صحيح.

والجدول الموالي يبين محددات الالتزام التنظيمي بشكل اخر:

الجدول رقم 02-01: محددات الالتزام التنظيمي

نوع التأثير	المحددات
أكبر سنا، المتزوجون، اكثر التزاما من غيرهم	العوامل الديمغرافية للموظف (العمر والجنس)
الأكثر تعليما اكثر التزاما	المستوى التعليمي للموظف
الرجال وأصحاب المناصب العليا والأكبر سنا أكثر التزاما	المستوى التعليمي والوظيفي للموظف وعمره
أثره إيجابي مع الالتزام التنظيمي	مقدار دعم المؤسسة للموظف
أثرها إيجابي مع الالتزام التنظيمي	العدالة التنظيمية
نقل الالتزام التنظيمي	نمط القيادة الحر
نزيد الالتزام التنظيمي خوفا من العقاب	نمط القيادة الأتوقراطية
تزيد الالتزام التنظيمي	القيادة الديمقراطية
أثرها إيجابي مع الالتزام التنظيمي	المسؤولية المجتمعة للمنظمة
أثرها إيجابي مع الالتزام التنظيمي	وضوح الأدوار داخل المؤسسة
أثرها سلبي مع الالتزام التنظيمي	توفير بديل اخر للعمل أمام الموظف
أثرها إيجابي مع الالتزام التنظيمي	مقدار تبني المؤسسة لبرامج إدارة التنوع

المصدر: عبد الصمد عبد الله خضر ودية، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، جامعة افريقيا العالمية، السودان، 2019، ص 79.

## المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، الآثار المترتبة عنه، وعلاقته بالتسويق الداخلي

### المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

#### 1. العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:

أثبتت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث تأثير الالتزام التنظيمي بجملة من الخصائص الشخصية للفرد، وهنا عرض لبعض توضيحات أثر الخصائص الشخصية للفرد على الالتزام التنظيمي:<sup>1</sup>

**العمر:** ويقصد به عمر الفرد داخل المؤسسة، وهو أحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي، فلقد اثبتت العديد من الدراسات فيما يخص العمر والالتزام التنظيمي، على الارتباط الموجب بين هذين المتغيرين.

**الجنس:** حيث يرى بعض الباحثين ان النوع او الجنس لا علاقة له بالاستقرار والالتزام التنظيمي، لان طبيعة ومستوى وعلاقات وظروف كل وظيفة، هي المؤشر الأساسي في مستويات الالتزام والاستقرار الوظيفي، إلا انه هناك تأكيد من قبل بعض الباحثين، انه كلما ارتفع التأهيل العلمي للمرأة ارتفع معدل الالتزام لديها.

**عدد سنوات الخبرة:** ويمكن القول في هذا الإطار بأنه كلما زادت سنوات الخبرة للعامل في المؤسسة، تزداد معها الخبرة العلمية لديه في كيفية أداء المهام واتقانها، وبالتالي يعمل على بدل المزيد من الجهد في سبيل الحصول على مراكز وظيفية اعلى داخل مؤسسته، وعليه ترتفع درجة الالتزام من خلال العمل مدة طويلة وتحقق مكانة وظيفية جيدة.

**المؤهل العلمي:** أكدت اغلبية الدراسات على وجود ارتباط سالب بين المؤهل العلمي للموظف ومعدل التزامه التنظيمي، وذلك لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات وطموحات الفرد المؤهل، وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي، وكذلك تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية امام الفرد، كلما ارتفع تأهيله العلمي.

**المستوى الوظيفي:** أما بالنسبة للعلاقة بين المستوى الوظيفي للفرد ومستوى التزامه التنظيمي فقد تباينت نتائج الدراسات، إذ انه كلما ارتفع المركز الوظيفي للفرد تراجع معدل التزامه، ولعل السبب في ذلك هو أن الموظف يكتشف مع تقدمه في المراكز الوظيفية، وجود معايير ربما لا تتصف بالموضوعية، خاصة فيما يتعلق بنظام الترقية لمراكز أعلى، وتوزيع المكافآت.

<sup>1</sup> حمزة بن معروق، العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد 16، العدد 01، مارس 2022، ص 702\_703.

الراتب: حيث يعتبر الاجر أحد المتغيرات المؤثرة على إحساس العاملين بالالتزام، والحافز الشخصي الذي يدفع العامل في منظمة غير تطوعية، حيث تنشأ العلاقة بين الموظف والمؤسسة من خلال عقد، ويترجم عقد العمل تحقيق علاقة سلطة مستمرة بين المؤسسة والموظف، ويؤثر هذا العمل في مستوى الالتزام التنظيمي للموظف.

**2. العوامل المتعلقة بالعوامل الخارجية " فرص العمل البديلة "**: ويقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة، حيث ان البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الاجر وساعات العمل ينخفض فيها مستوى ولاء العاملين الذين يسعون الى تحسين مستوي معيشتهم، وعلى العكس من ذلك عندما لا تتوفر ظروف عمل بديلة أفضل يكون هناك ولاء كبير للمنظمة.<sup>1</sup>

**3. عوامل متعلقة ببيئة العمل الداخلية:** فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي يقودها أكفاء، يمتلكون مهارات عالية، والكثير من الدراسات بحثت عن علاقة العوامل الداخلية كالأجور، والإشراف والقيادة، وجماعة العمل، حيث الأجور العادلة التي تتناسب مع عبء العمل والتحفيز المستمر، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ووجود فريق عمل متعاون يؤثر ذلك إيجابا على فعالية المؤسسة، والشعور بالرضا مما يزيد مستوى الالتزام.<sup>2</sup>

**4. عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة:** عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر والذي يتخذ شكل صراع الدور أو عدم وضوح الدور فان ذلك يؤثر عكسيا على الالتزام التنظيمي.<sup>3</sup>

**5. عوامل متعلقة بالخصائص التنظيمية:** وتتمثل هذه العوامل في الاهتمام بشؤون الموظفين واشباع حاجاتهم والاهتمام بمشاكلهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرار فيما يخص المهام الوظيفية المكلفة لهم وحتى في بعض القرارات التي تخص المؤسسة ككل، وتبني العدالة التنظيمية، كل هذه الأمور ستزيد من الالتزام لدى الافراد.<sup>4</sup>

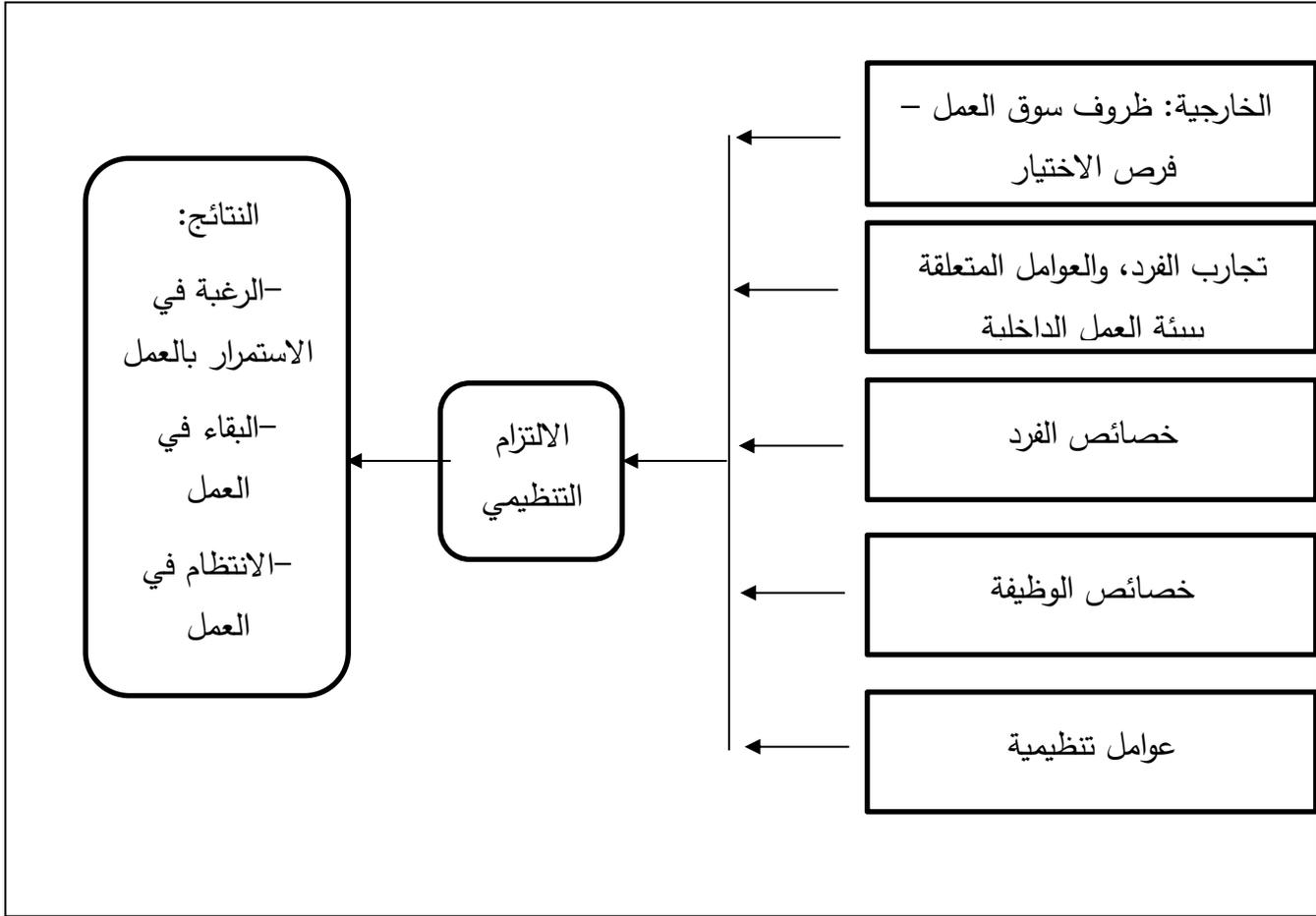
<sup>1</sup> أمجد علي إبراهيم ناصر، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup> سمر سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018، ص 27.

<sup>3</sup> سيفي يوسف، مزيان محمد، عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران 2، وهران، العدد 11، نوفمبر 2018، ص 49.

<sup>4</sup> ربيعة كيرد، عائشة صفرائي، أثر الامن الوظيفي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الباحث، جامعة عمار تلجي، الاغواط، الجزائر، المجلد 21، العدد 01، 2021، ص 415.

الشكل رقم 02-03: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي



المصدر: حمزة بن معتوق، مرجع سبق ذكره، ص 703.

### المطلب الثاني: الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وقد تمكن أحد الباحثين من تصنيفها الى قسمين وهما:

1. **الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:** إن الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل ان تكون درجة رضاه على هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاماً، فالموظف حينما يشعر بالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم، مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم، فالموظف الأكبر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به، مما يكون لديه إحساس انا التنظيم يكافئه على ولائه مستقبلاً عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته. ان الوجة النظرية هي الوجة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية، ومن المحتمل ان

تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد، وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا في العمل، وانخفاض الغياب ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم الوظيفي أو المهني<sup>1</sup>.

ومن بين تأثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية<sup>2</sup>:

- **الروح المعنوية:** ان للالتزام دور كبير في الروح المعنوية، الأمر الذي يترتب عليه حب الافراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، تؤدي الروحة المعنوية المرتفعة الى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية ولعيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني درجة الالتزام التنظيمي.
- **الأداء المتميز:** يمتاز الافراد التي تتوفر لديهم عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له بالإضافة الى شعورهم بالانتماء، وتوافق أهدافهم بأهداف المؤسسة التي يعملون بها.
- **تسرب العمال:** يعرف " مولي " التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المؤسسة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً، ويعود ذلك الى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمؤسسة، ويعتبر تسرب العاملين او تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات، وذلك لأن التسرب يؤدي الى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل.

2. **الأثار الحياتية للالتزام التنظيمي:** تشير الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق او الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته، إلا ان هناك مجموعة من الباحثين تشكك من وجود أثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحيات الخاصة للفرد<sup>3</sup>.

ويمكن تقسيم نتائج الالتزام التنظيمي على جميع المستويات (العاملين، جماعات العمل، المؤسسة ككل) وهناك أثار سلبية وأخرى إيجابية وهي كالتالي<sup>4</sup>:

- **على المستوى العاملين:** حيث تؤكد النتائج الإيجابية ان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من نتائج أو المخرجات الإيجابية للعامل مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الإيجابي، قوة وجود اهداف او غايات لحياة العامل. وبينما النتائج السلبية تؤكد أن المزايا والمنافع التي تعود على

<sup>1</sup> عاشوري ابتسام، **الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية**، مجلة تاريخ العلوم، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 06، ص73.

<sup>2</sup> **المرجع أعلاه.**

<sup>3</sup> يومناد سيف الدين، **ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم التجارية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2018-2019، ص 121.

<sup>4</sup> **المرجع أعلاه.**

العاملين من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف، فبالرغم من فوائد الالتزام الا ان هناك بعض الجوانب السلبية منها:

- قلة الفرص المتاحة والنمو الذاتي؛
- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالعامل يلتزم اتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الجهد والوقت بها مما يؤثر على الالتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على العامل.
- **على مستوى الجماعة:** حيث تتمثل النتائج الإيجابية للالتزام على مستوى جماعات العمل كالتالي:
- كلما ازدادت درجة الالتزام عند مجموعة العمل كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فعالية مجموعة العمل.
- كلما ازدادت درجة الالتزام عند المجموعة زادة درجة التماسك بينهما.
- اما بالنسبة للنتائج السلبية على مستوى جماعات العمل فتتمثل في:
- انخفاض القدرة على الابداع والابتكار، والتكاليف من خلال استقرار العمالة؛
- انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول افراد عاملين لديهم أفكار جديدة ونافعة.
- **على مستوى المنظمات:** بالنسبة للالتزام للمنظمات فنجد ان النتائج السلبية له تتمثل فيما يلي:
- زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال، زيادة الجهد المبذول، انخفاض نسبة الغياب والتأخر، انخفاض معدل دوران العمل؛
- زيادة جاذبية المؤسسة بالنسبة للعاملين الموجودين داخل التنظيم لان الموظفين الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المؤسسة، مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الموظفين ذوي المهارات العالية.
- اما بالنسبة للنتائج السلبية للالتزام التنظيمي على المؤسسة فتتمثل في، انخفاض القدرة على الابتكار والتكاليف إذ أن الموظفين الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى منافسة سياسات المؤسسة مما يحد على قدرة المؤسسة على الابتكار.

### المطلب الثالث: العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي

إن بعض الدراسات الحديثة تؤكد وجود علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، حيث يؤكد مجموعة من الباحثين على ان التسويق الداخلي له أثر إيجابي ومعنوي على الالتزام التنظيمي، حين يشير بعض الباحثين الاخرين إلى ان التسويق الداخلي يؤثر مباشرة على التوجه بالسوق، وهذا الخير يؤثر مباشرة على الالتزام التنظيمي، كما ان هذه العلاقة إيجابية ومعنوية ، ومما هو مؤكد من خلال جميع تلك الدراسات

هو وجود روابط بين هذين المتغيرين حتى لو كانت الدراسات التي تناولت العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي تعد قليلة.<sup>1</sup>

أوضحت الباحثة " الجاروشة" ان الهدف الرئيسي للتسويق الداخلي التأكد من ان الإدارة تولي اهتماما كافيا بالعاملين لديها وتعمل على اكتشاف رغباتهم وتلبية حاجاتهم، وينعكس تطبيق هذا المفهوم بنجاح على سلوكيات العاملين تجاه منظماتهم مثل سلوك الالتزام التنظيمي وسلوك الاستغراق الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين والدافعية وحب انجاز العمل، وذكر ايضا أن الادبيات الإدارية الخاصة بتسويق الخدمات توصلت لوجود تأثير مباشر أو خير مباشر لبعض عناصر التسويق الداخلي على عدد من عناصر الأداء التنظيمي مثل تحسين جودة الخدمة، وخفض معدلات دوران العمل، خلق عاملين لديهم توجه لدى العملاء، وتحسين التزام العاملين تجاه منظماتهم، وأكدت دراسته إلى قوة العلاقة بين رضا العاملين ورضا العملاء، وأوضحت الدراسة ان التغيرات الإيجابية في سلوكيات و اتجاهات العاملين تؤدي الى تغيرات إيجابية في رضا العملاء، وجود الالتزام لدى العاملين تجاه يتم ترجمته بسلوك إيجابي من هؤلاء العاملين تجاه العملاء. وفي نفس السياق أشارت دراسته إلى وجود ما أسمته " مرآة الرضا " ويقوم هذا المفهوم على ان سلوك العاملين أثناء العمل يسير بشكل متوازي مع رضا العملاء، أي ان سلوك العاملين يزداد بزيادة رضا العملاء، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة العاملين التنظيمي. وإذا ما كانت المؤسسة تتبنى في اختيارها للعاملين على أساس اهداف المؤسسة والذين تتوافق قيمهم وأهدافهم مع قيم واهداف المؤسسة، وليس على أي أسس أخرى غير موضوعية، فإن ذلك سيؤدي الى تقليل ضغوط العمل الناتجة على تعارض الأهداف مع المؤسسة وبالتالي زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوشلوش عبد الحليم، مرداوي كمال، أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة قسنطينة 2، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، المجلد 04، العدد 03، ديسمبر 2017، ص 57.

<sup>2</sup> محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

## خلاصة الفصل

يعد الالتزام التنظيمي من الدراسات الحديثة التي اهتم بها الباحثون في مجال الإدارة كونه سلوك مرغوب فيه من قبل المنظمات لتأثيره على سلوك العاملين اتجاه المؤسسة، فهو عبارة عن ايمان الفرد بأهداف وقيم المؤسسة وبذل الجهد في تحقيقها والرغبة في الاستمرار بها، فهو يعمل على زيادة معدلات الأداء، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما يعمل على زيادة القدرة التنافسية للمنظمة من خلال المحافظة على كفاءتها ومهاراتها والالتزام الافراد في العمل فيها.

كما تناولنا علاقته بالتسويق الداخلي، فالتسويق الداخلي له أثر إيجابي ومعنوي على الالتزام التنظيمي، فهو يتيح إمكانية التزام الموظفين اتجاه المؤسسة، حتى لو كانت الدراسات التي تناولت العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي تعد قليلة.

# الفصل الثالث

دراسة حالة ملبنتة قروزي  
بوادي العثمانية - ميلتة-

**تمهيد**

بعد ان تطرقا في الفصلين السابقين الى المفاهيم النظرية حول التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي يأتي دور الجانب التطبيقي في الدراسة الذي نحاول من خلاله اسقاط ما تم التطرق اليه في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة، والمرتبطة ب ملبنة قروزلي بوادي العثمانية -ميلة- وذلك من اجل معرفة كيفية تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي.

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث وهي:

المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة؛

المبحث الثاني: المنهجية المتبعة في الدراسة؛

المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان وتحليله.

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

### المطلب الاول: لمحة عن الحليب ومشتقاته في الجزائر

تعتبر الجزائر أكثر دولة استهلاكاً للحليب في المغرب العربي مع متوسط استهلاك قدر بحوالي 140 لتر الفرد سنويا، بإجمالي استهلاك قدر ب 5,5 مليار لتر حليب منها 3 مليار لتر تأتي من الاستيراد، ما يجعلها من البلدان الأكثر استيراداً لبودرة الحليب في العالم، فالإنتاج المحلي من الحليب قدر 3.4 مليار لتر سنويا ، 2.4 مليار لتر حليب البقر، 0.5 مليار حليب النعجة، 0.3 مليار لتر حليب ماعز و 0.06 مليار لتر حليب إبل الذي يغطي إلا 30% من احتياجات القطاع، إلا أن هذا القطاع يشهد نموا معتبرا مقارنة بالسنوات السابقة حيث بلغ عدد مؤسسات هذا الفرع 15 مؤسسة تابعة للقطاع العام وأكثر من 100 مؤسسة تابعة للقطاع الخاص، اما الفروع الأساسية لهذه الصناعة تتمثل في:

- **الحليب المبستر ( Lait pasteurisé en Sachets )**: قدر حجم استهلاك حليب الأكياس ب 1.5 مليار لتر حليب سنويا، حيث تم انتاج 70% من هذا الحليب من البودرة المدعمة من قبل الديوان الوطني المهني للحليب ومشتقاته ONIL حيث تسيطر مجموعة GIPLAIT على حوالي 60% من الانتاج، على الرغم من أن هناك العديد من منتجي الحليب الخواص إلا ان انتاجها لحليب الأكياس منخفض بسبب انخفاض هامش الربح.
- **الحليب المعقم UHT**: شهد هذا النوع من الحليب نموا مرتفعا ويمثل حوالي 10% من سوق الحليب السائل، حيث قدر حجم الاستهلاك بحوالي 150 مليون لتر سنويا، وتسيطر Candia Algérie على 50% من السوق، اما بالنسبة لحليب البودرة سريع التحضير فقدر حجم سوق هذا المنتج 40000 طن سنويا اما حليب الاطفال ب 15000 طن سنويا.
- **الأجبان**: قدر استهلاك الأجبان بحوالي 100.000 طن سنويا، حيث يشتمل الإنتاج المحلي لهذا المنتج على الجبن الطري (80000\_90000 طن سنويا)، الجبن الطازج (7000\_8000 طن سنويا)، بالمقابل تستورد الجزائر 9000 طن سنويا من مختلف الأجبان من فرنسا، دنمارك، ايطاليا، بولونيا، اما بالنسبة للياغورت فيقدر حجم الاستهلاك ب 500000 طن سنويا وأكبر منتجي هذا المنتج صومام الذي يعتبر الرائد في السوق بنسبة 45% يليه دانون بنسبة 25% ثم الحضنة وترافل وبعض مصانع مجمع GIPLAIT.

يتضح من خلال ما سبق ارتفاع استهلاك عادة الحليب ومشتقاته وعلى الرغم من ذلك فهذا الفرع يشهد غياب استراتيجيات فعالة لتطويره، ما جعله مرتبط بشكل كبير بالأسواق الدولية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

## المطلب الثاني: نشأة وتعريف المؤسسة

"مؤسسة قروزلي" بدأ تأسيسها في 2002، المدير العام للمصنع هو عبد الناصر بن حسين، يقعد في شارع مخلوفي سليمان ببلدية واد العثمانية ولاية -ميلة- بمساحة 3327 متر مربع ورأس مال يقدر ب 400.000.000.00 دج، بداية نشاطه كان في 3 سبتمبر 2003 حيث مر إنشاءها بالمراحل التالية:

- سنة 2002: إنشاء وحدة معالجة الحليب سعة 10.000 لتر في اليوم.
- سنة 2005: انطلاق اشغال إنشاء "مركب" يتكون من منتجات الاجبان والالبان في موقع واد العثمانية الجديد.

- سنة 2005: زيادة رأس مال الشركة الى 54,580 مليون.

- سنة 2009: بدأ تشغيل الوحدة الجديدة بطاقة معالجة تبلغ 17000 لتر.

- سنة 2009: زيادة رأس مال الشركة الى 200 مليون دينار.

- سنة 2012: زيادة رأس مال المؤسسة الى 400 مليون دينار.

- سنة 2013: اطلاق منتجات جديدة مثل كريمة الكومومبارت.

في سنة 2005 تحصلت المؤسسة على شهادة المواصفة الدولية ISO 22000 وتم تعديلها في 25 ماي 2018.<sup>1</sup>

## المطلب الثالث: استثمارات المؤسسة وأهم منتجاتها

اولا: استثمارات المؤسسة

- توسعت مؤسسة قروزلي بن حسين في أرضية 50000 متر مربع بقدرة معالجة وتحويل 40000 انو في الساعة، ثمن المشروع 4000.000.000 دج.

- توسعة الملبنة على مستوى منطقة النشاط الجديدة.<sup>2</sup>

ثانيا: أهم منتجات المؤسسة

حليب البقر، الحليب المعاد تكوينه، الزبدة، كريمة طازجة، اللبن، كريمة الكومومبارت، الأجبان، كل هذه المواد ناتجة عن عملية تحويل حليب البقر الاصلي، قدرة معالجة وتحويل الحليب الخام في اليوم تقدر ب18000 لتر في الساعة وعدد مجتمعات الحليب هو 28 مجمع، الفلاحين القائمون بعملية الجمع 368 فلاح وتتم هذه العملية في مختلف المجتمعات على مستوى الولاية، ومن منتجاته ايضا علف الماشية، حيث عينت

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

<sup>2</sup> المرجع اعلاه.

أيضا مجموعة قروزلي بوادي العثمانية، إسطبلات ووسائل لاقتناء 500 بقرة حلوب لتوزيعها على المنتجين واقتناء انتاجها من الحليب وبالاعتماد على مختلف المزارع ومربي الابقار في الولاية منها مزرعة معزوزي بوادي النجاء والمركب العصري لتربية الأبقار الحلوب لمجموعة بوالصوف الذي بدأ يشتغل سنة 2017 بمنطقة الخضراوية بواد العثمانية وذلك بقدرة انتاج تصب الى 6 ملايين لتر سنويا ابتداء 300 بقرة حلوب من السلالات العصرية على ان يبلغ لاحقا 2000 بقرة حلوب مع برامج انتاج العلف الاخضر على مساحة 13000 هكتار من الأراضي التي تملكها المجموعة وذلك لتطوير قدرات الاستثمارات بهذه الشعبة ولاسيما بحوض الحليب بواد العثمانية وعلى الرفع من مستوى الإنتاج وتحويل الحليب الطازج بما يسمح بتقليص نسبة اللجوء لمسحوق الحليب المستورد.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: المنهجية المتبعة في الدراسة

في هذا البحث تناول وصفا للمنهجية المستخدمة في إجراء الدراسة الخاصة بنا، ويتضمن مجتمع الدراسة، وأداة الدراسة، وبناء وتقسيم الاستبيان، كما يتضمن الطرق المتبعة في جمع البيانات والاساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

#### المطلب الاول: مجتمع الدراسة وعينتها

المقصود بمجتمع الدراسة كامل افراد أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة، والمجتمع الاحصائي يختلف بحسب طبيعة المشكلة المراد معالجتها، ويتمثل مجتمع دراستنا في كل موظفي ملبنة قروزلي بوادي العثمانية ميلة. أما العينة فهي جزء من مجتمع الدراسة الأصلي، فهي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم اختيارها بطريقة عشوائية لإجراء الدراسة عليها. ومن تم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كافة مجتمع الدراسة الأصلي.

الجدول رقم 03-01: توزيع عينة الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الغير مسترجعة
العدد	40	33	7
النسبة	%100	%84	%16

المصدر: من أعداد الطالبتين.

تم تقديم هذا الاستبيان لعمال ملبنة قروزلي بوادي العثمانية ميلة وذلك وفق مقابلات شخصية، وقد واجهت الطالبتين بعض صعوبات الدراسة، فقد كان حجم العينة في بادئ الأمر (40) استبانة وعند استرجاعها

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

استلمنا (33) استبانة أي 84% من مجموعها وذلك نظرا لعدم تعاون بعض العمال في المؤسسة، حيث بلغت عدد الاستبانات الغير مسترجعة (7) أي ما يعادل 16% من مجموع الاستبانات.

### المطلب الثاني: أداة الدراسة

مرة عملية تحضير الاستبيان بعدة مراحل وهي:

#### اولا: طريقة تحضير الاستبيان

قامت الطالبتين بتحضير مجموعة من الاسئلة وصياغتها، وترتيبها وفق اسس عملية لخدمة الهدف من البحث، وعرضها على الاستاذ المشرف لتحكيمها، ثم عرضها على مجموعة من الاساتذة من اهل الاختصاص، ومن ثم مراجعتها وتصحيحها، وبعد ذلك اعادة صياغة قائمة الاسئلة من جديد بناء على الملاحظات السابقة حتى اصبحت في شكلها الحالي، ومن ثم توزيع الاستبيان على افراد مجتمع الدراسة لجمع البيانات اللازمة.

#### ثانيا: تقسيم الاستبيان

لقد قمنا بتقسيم الاستبيان إلى قسمين القسم الأول يتناول المعلومات الشخصية لأفراد العينة المدروسة، والقسم الثاني بدوره مقسم إلى قسمين المحور الأول يتناول المتغير المستقل (التسويق الداخلي) اما المحور الثاني يتضمن المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

**1. القسم الأول:** يتضمن المعلومات الشخصية للعينة المدروسة حيث يتكون من 5 فقرات، والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، وذلك بهدف التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي ملبنة قروزلي بوادي العثمانية ميلة.

**2. القسم الثاني:** يتكون من 26 سؤال وينقسم إلى محورين:

**1.2. المحور الاول:** يتناول ابعاد التسويق الداخلي التي تتمثل في: التدريب، التحفيز، التمكين، ثقافة الخدمة، الاتصال الداخلي، كل بعد يتناول 4 اسئلة اي يتضمن هذا المحور على 20 سؤال.

**2.2. المحور الثاني:** يتضمن 6 اسئلة حول المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

كما قمنا باستخدام سلم ليكارت الخماسي في الاجابة عن أسئلة الاستبيان التي قدمناها لعينة الدراسة في مؤسسة الدراسة، كتالي:

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق
الدرجة	5	4	3	2	1	

المصدر: سلم ليكارت الخماسي.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

بغية تسهيل عملية التحليل وعقب التحصيل النهائي لاستمارات الاستبيان قمنا بتجميع البيانات المحصلة وتفرغها في برنامج SPSS، وبالاعتماد عليه تم تمثيل تلك الجداول في أشكال تعطي وضوحاً أكثر وتسهيل عملية التحليل.

#### أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي

ومن بين الأساليب التي اعتمدها في تحليلها نجد: التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

1. **التوزيعات التكرارية:** تم استخدام التوزيعات التكرارية وذلك بهدف معرفة تكرار اجابات افراد العينة لكل عبارة من عبارات الاستبيان.

2. **النسب المئوية:** تم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة عن فقرات الاستبيان.

3. **المتوسط الحسابي:** باعتباره احد مقاييس النزعة المركزية تم استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة الاتجاه العام لإجابات افراد عينة الدراسة، احتساب المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان، وكمؤشر لتحديد الأهمية النسبية للفقرات الواردة في استبيان

4. **الانحرافات المعيارية:** لمعرفة درجة تشتت الفهم حول المتوسط الحسابي ثم احتساب الانحراف المعياري لكل عبارات الاستبيان من اجل تأكيد دقة التحليل.

#### ثانياً: اساليب الاحصاء الاستدلالي

1. **معامل الثبات الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha):** لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

2. **معامل الارتباط (Person):** تم استخدامه لقياس درجة الارتباط بين الاسئلة والمجال الرئيسي لها والعلاقة بين متغيرات الدراسة حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد وضعيفة عند اقترابها من الصفر وتكون قيمته موجبة يكون الارتباط طرديا وعندما يكون الارتباط سالبا فهو عكسي

3. **معامل التحديد:** تم استخدامه لمعرفة مستوى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع.

4. الانحدار الخطي البسيط: هو دراسة للتوزيع المشترك للمتغيرين التابع والمستقل يستخدم لبيان دور بعض المتغيرات المستقلة في تفسير المتغير التابع.

### المبحث الثالث: عرض نتائج الاستبيان وتحليله.

في هذا المبحث نتناول صدق وثبات الدراسة الخاصة بنا بالاعتماد على عدة معايير ومن ثم عرض نتائج المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بموضوع البحث والمتمثلة في البيانات الشخصية لعمال ملبنة قروزلي بوادي العثمانية -ميلة- بالإضافة الى إجراء إحصاءات وصفية لعبارات الاستبيان وكذا اختبار فرضيات لدراسة.

#### المطلب الاول: اختبار الثبات وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

##### أولاً: اختبار الثبات لفقرات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن يغطي نفس النتائج إذا اعيد تطبيقه مرة ثانية على نفس أفراد العينة وفي نفس الظروف، وقد تم حساب معامل ثبات الاستبيان بالطريقة التالية:

##### طريقة ألفا كرو نباخ:

قبل إجراء التحليل واختبار الفرضيات فإنه لا بد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس، وللتأكد من هذا سوف نعتمد على معامل ألفا كرو نباخ (ALPHA CROBACH) الذي يقيس التجانس الداخلي لكل فقرة من فقرات الاستبيان بحيث تكون فيه قيمة هذا المعامل محصورة بين الصفر والواحد، فكلما كانت ألفا مرتفعة زادة مصداقية وثبات البيانات المستخدمة في الدراسة، متكون مقبولة ابتداء من 0.65.

والجدول التالي يوضح اختبار معامل ألفا كرو نباخ لعينة الدراسة، وكانت النتائج كالتالي:

#### الجدول رقم 03-03: نتائج المعامل ألفا كرو نباخ

المحور	العنوان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ
المجموع	فقرات الاستبيان	26	0.831

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

**التحليل:** نلاحظ من خلال الجدول أن نتيجة ألفا كرو نباخ جيدة فقد تحصلنا على نسبة 83.1%، اذ انها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائج الاستبيان في قياس العلاقة بين المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على اعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين، وبالتالي نقول ان الدراسة تمتاز بثبات جيد، ومنه إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة ككل.

الجدول التالية توضحان اختبار المعامل ألفا كرو نباخ على المحور الأول و ثاني.

الجدول رقم 03-04: نتائج معامل ألفا كرو نباخ على المحور الأول

المحور	العنوان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ
المجموع	فقرات محور الاستبيان	20	0.872

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

**التحليل:** نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات ألفا كرو نباخ لمجموع عبارات المحور الأول قدرت ب 87.2%، وهي نسبة جد مقبولة تعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعية لقياس محور التسويق الداخلي بمختلف أبعاده، وتبين أن العبارات فعلا تقيس ما وضعت لقياسه.

الجدول رقم 03-05: نتائج ألفا كرو نباخ على المحور الثاني

المحور	العنوان	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ
المجمع	فقرات محور الاستبيان	6	0.751

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

**التحليل:** نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن معامل ألفا كرو نباخ لفقرات المحور الثاني المتعلقة بالالتزام التنظيمي للمؤسسة قدر بنسبة 75.1% وهذا ما يدل أنه يوجد انسجام وتجانس داخلي ومصداقية بين فقرات هذا المحور.

#### ثانيا: اختبار الصدق لفقرات الاستبيان

1. **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية لتحكيمها من قبل مجموعة من الاساتذة بهدف التأكد من سلامة بناء الأداة من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

- دقة و صحة صياغة الفقرات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور التي تنتمي اليه؛
- مدى قابلية الاستمارة لمعالجة مشكل الدراسة؛
- اقتراح ما يروونه ضروري من تعديل أو ادراج أو حذف.

وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل للوصول إلى الشكل النهائي للاستمارة.

2. **الصدق البنائي:** للتحقق من صدق الاتساق الداخلي نقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبيان والمحور التابع له، وذلك لإثبات مدى صدق الاستبانة لتطبيقها على عينة الدراسة الخاصة بنا، وفي يلي

سنوضح مستوى الاتساق الداخل للمحور الأول (ابعاد التسويق الداخلي) والمحور الثاني (الالتزام التنظيمي).

الجدول رقم 03-06: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	البعد
1	تحرص الإدارة على التعرف وتحديد الاحتياجات التدريبية لتحسين مستوى الاداء.	0.417	0.19	التدريب
2	يتم وضع خطط التدريب بناء على الأهداف المعدة مسبقا.	0.497	0.004	
3	تقيس المؤسسة درجة استفادة العاملين من التدريب.	0.269	0.137	
4	تقدم المؤسسة دورات تدريبية في مواضيع حديثة.	0.641	0.000	
5	يتم مكافئة الأفكار الجديدة التي يقترحها الموظفون لتحسين الخدمة.	0.726	0.000	التحفيز
6	اتلقى المدح والثناء من مديري كلما احسن عملي.	0.727	0.000	
7	تتناسب المكافآت و الحوافز مع متطلبات المعيشية الحالية.	0.642	0.000	
8	يتميز نظام المكافآت و الحوافز المعمول به داخل المديرية بالشفافية.	0.472	0.015	
9	أملك الحرية في تعديل طريقة تقديم الخدمة اعتمادا على احتياج متلقيها.	0.758	0.000	التمكين
10	توفر لي إدارة المؤسسة فرص الابداع والابتكار اثناء عملي في الوظيفة.	0.763	0.000	
11	تقوم الإدارة بتفويض الصلاحيات للعاملين في اتخاذ القرارات المناسبة للعمل.	0.445	0.011	
12	توفر الإدارة للموظفين فرص جيدة للتطوير الذاتي.	0.679	0.000	
13	تدرك الإدارة الدور المهم للموظفين في تحقيق جودة الخدمة.	0.632	0.000	ثقافة الخدمة
14	هناك تعاون للإدارة والموظفين في وضع الخطط والاهداف.	0.544	0.001	
15	تسود روح العمل الجماعي في المؤسسة.	0.380	0.032	

0.07	0.468	يعطى العاملون أولوية لإنجاز المهام وإيجاد أفضل الطرق لتأديتها.	16	الاتصال الداخلي
0.000	0.620	يوجد اتصال فعال بين طاقم الموظفين.	17	
0.068	0.327	احصل دائما بسهولة على المعلومات التي أحتاجها من الإدارة.	18	
0.001	0.574	مهام الموظفين واضحة للجميع مما يسهل عملية تقديم الخدمة.	19	
0.000	0.633	يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي مباشرة في حال مواجهة مشكلة في عملي.	20	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

**التحليل:** من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن اغلب معاملات الارتباط الخاصة بعبارات المحور الأول (التسويق الداخلي) هي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  كما ان معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات هذا المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة 0.327 و 0.763 ويشير ذلك إلى وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات التسويق الداخلي وجميع العبارات التي يضمها هذا البعد.

**الجدول رقم 03-07: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الالتزام التنظيمي)**

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	العبارة	الرقم	البعد
0.031	0.381	ابدل قصار جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة.	1	الالتزام التنظيمي
0.004	0.495	اشعر بالرغبة في قضاء ما تبقي في حياتي في هذه المؤسسة.	2	
0.004	0.0495	اشعر بالفخر كوني طرفا في هذه المؤسسة.	3	
0.000	0.0639	سيكون من الخسارة ترك العمل في هذه المؤسسة.	4	
0.000	0.648	اشعر ان مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلي.	5	
0.000	0.628	اعتبر نفسي على درجة عالية من الالتزام اتجاه عملي بالمؤسسة.	6	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

**التحليل:** من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان اغلب معاملات الارتباط الخاصة بعبارات المحور الثاني (الالتزام التنظيمي) هي دالة احصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  كما ان معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات

هذا المحور والدرجة الكلية لجميع عباراته هي قيم موجبة تتراوح بين 0.381 و 0.648 ويشير ذلك الى وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات محور الالتزام التنظيمي وجميع العبارات التي يتضمنها هذا البعد.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتوزيع النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية

#### 1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

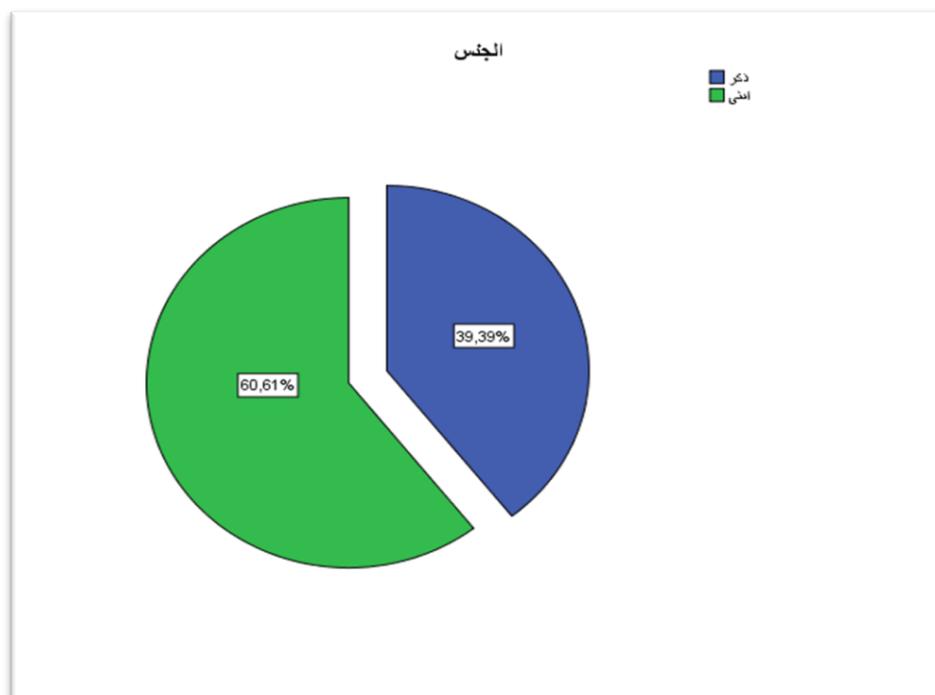
بعد تفريغ محتوى الاستبيانات نحصل على الجدول الآتي:

الجدول رقم 03-08: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	البيان
39.4	13	الذكور
60.6	20	الإناث
%100	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم 03-01: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: من خلال الجدول السابق يتضح ان نسبة مشاركة الإناث أكبر بكثير من نسبة مشاركة الذكور كونهم يمثلون 67.65% أي 20 أنثى، بينما الذكور يمثلن 39.4% أي 13 ذكراً، وهذا يدل على تفوق فئة الإناث على فئة الذكور في التوظيف داخل المؤسسة.

## 2- توزيع الدراسة حسب الفئة العمرية:

يتم توضيح عينة الدراسة حسب الفئة العمرية في الجدول التالي:

الجدول رقم 03-09: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
39.4	13	اقل من 30 سنة
48.5	16	30_اقل من 40 سنة
9.1	3	40_اقل من 50 سنة
3.0	1	50 سنة فأكثر
100%	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من أفراد العينة توزع اعمارهم (أقل من 30 سنة) و(30\_أقل من 40 سنة) بنسبتين على التوالي 39.4% و 48.5% وهي الفئة العمرية التي تتصف بالحيوية والنشاط ولديهم الرغبة في إظهار كامل قدراتهم وطاقتهم، كما يتضح لنا ان المؤسسة تعطي فرصة لفئة الشباب لتولي المناصب الحساسة لها، تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (40\_أقل من 50 سنة) بنسبة 9.1% بينما بلغة فئة (50 سنة فأكثر) 3% فقط.

### 3- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

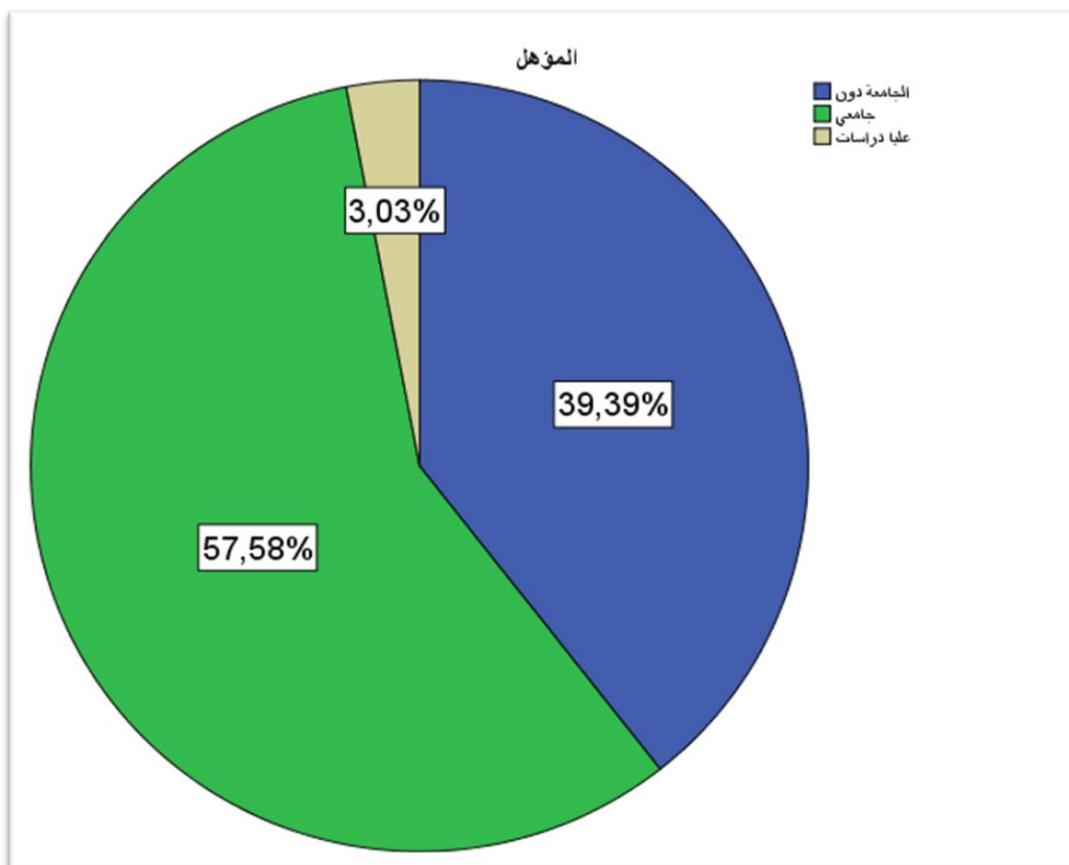
يبين الجدول التالي التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف مستواهم العلمي على النحو التالي:

الجدول رقم 03-10: توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية

النسبة	التكرار	الفئة
39.4%	13	دون الجامعة
57.6%	19	جامعي
3%	1	دراسات عليا
100%	33	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم 03-03: توزيع عينة الدراسة حسب الدرجة العلمية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: من خلال الجدول أعلاه يتضح ان لنا أن أكبر نسبة بلغة 57.6% اي ما يعادل 19 فردا من مجموع افراد العينة وقد تمركزت هذه النسبة على فئة الجامعي، وتليها الفئة الثانية من دون الجامعة بنسبة 39.4% ما يعادل 13 فردا، ثم تأتي في الاخير فئة الدراسات العليا اي ما يعادل فرد واحد.

#### 4- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول يوضح لنا التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية وذلك على النحو

التالي:

الجدول رقم 03- 11: توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	16	48.5%
أقل من 10 سنوات	8	24.2%
10_أقل من 15 سنة	8	24.2%

15 سنة فأكثر	1	3%
المجموع	33	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان الفئة (أقل من 5 سنوات) تمثل اعلى نسبة ب 48.5% اي ما يقدر ب 16 فردا من مجموع العينة، تليها الفئة (أقل من 10 سنوات) و (10\_أقل من 15 سنة) تحصلتا على نفس النسبة المقدرة ب 24.2% ما يقدر ب 8 افراد، أما الفئة (15سنة فأكثر) فتأتي بالأخير بنسبة 3% ما يقدر ب فرد واحد.

#### 5- توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي:

الجدول يوضح لنا التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب وظيفة كل فرد وذلك على النحو التالي:

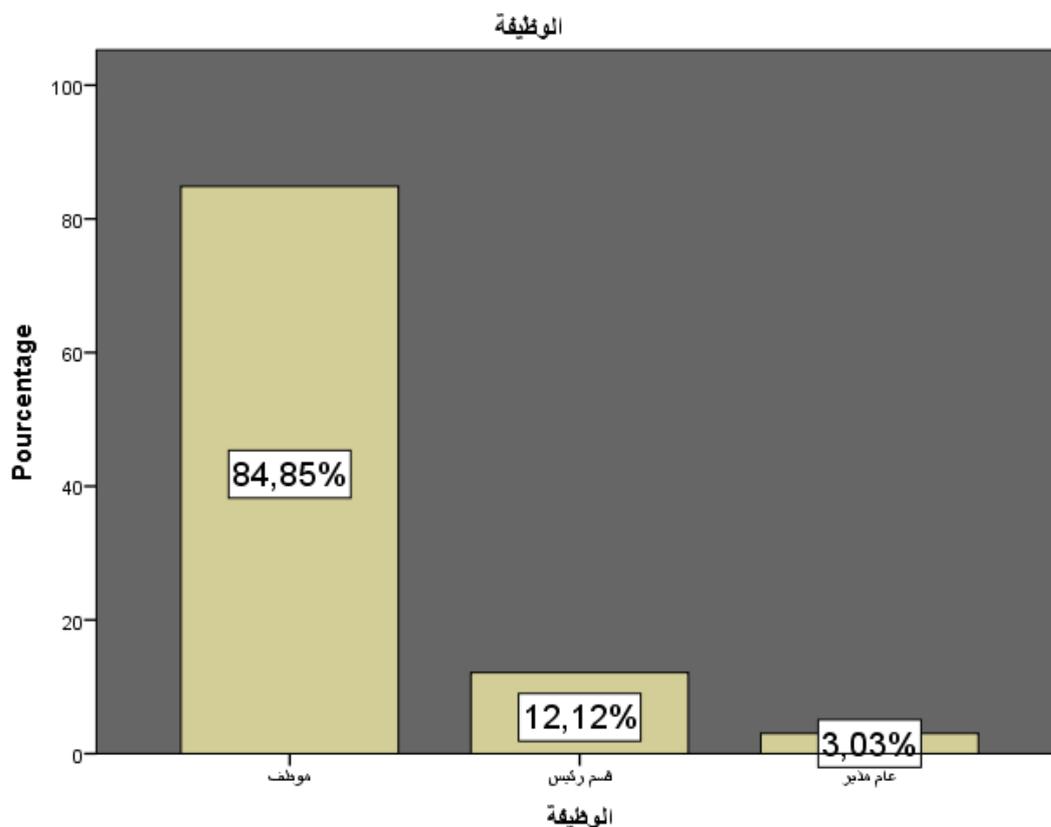
#### الجدول رقم 03-12: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
موظف	28	84.8%
رئيس قسم	4	12.1%
مدير عام	1	3%
المجموع	33	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم 03-05: توزيع عينة الدراسة حسب

الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

**التحليل:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان أعلى نسبة كانت لمستوي موظف حيث قدرت ب 84.8% أي ما يعادل 28 فردا، يليها رئيس قسم ب 12.1% ما يعادل 4 أفراد، ثم مدير عام بنسبة 3% ما يعادل فرد واحد.

**ثانيا: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بآراء عينة الدراسة**

قمنا بتحليل العينة التي تعبر عنها عبارات الاستبيان وذلك بإجراء إحصاءات وصفية له من خلال الاستعانة بالانحراف المعياري والمتوسط الحسابي، والذي من خلاله نجد اتجاه الفرضية باستخدام مقياس ليكارت الخماسي، وذلك بتحديد خمس مجالات يمكن للمتوسط الحسابي أن يقع بينها. ويتم تحديد هذه المجالات كالتالي:

طويل المدى: 5-1=4

متوسط المدى: 5\4=0.8

وبإضافة العدد 0.8 عند نهاية كل مجال نتحصل على الاتجاه العام لأفراد عينة الدراسة، والجدول الموالي

يلخص ذلك.

الجدول رقم 03-13: مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاه العام للعبارات

الدرجة	غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي
	]1.8_1]	]4.20_3.40]	3.40_2.60]	2.60_1.80]	]5_4.20]	

المصدر: من إعداد الطالبتين.

### 1- عرض وتحليل النتائج المتعلقة بآراء المستجيبين حول فقرات المحور الأول

#### 1-1 تحليل نتائج فقرات البعد الأول التدريب من المحور الأول

فيما يلي جدول يوضح النتائج الإحصائية لعبارات البعد الأول وتتضمن التدريب كآلاتي:

الجدول رقم 03-14: النتائج الإحصائية لفقرات البعد الأول من المحور الأول

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية					المقياس	فقرات البعد	الرقم
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
03	موافق	0.83	3.75	4	20	7	1	1	التكرار	X1	01
				12.1	60.6	21.2	3	3	النسبة		
01	موافق	0.73	3.87	5	21	5	2	0	التكرار	X2	02
				15.2	63.6	15.2	6.1	0	النسبة		
04	موافق	0.83	3.45	2	16	10	5	0	التكرار	X3	03
				6.1	48.5	30.3	15.2	0	النسبة		
02	موافق	1.29	3.81	6	18	6	3	0	التكرار	X4	04
				18.2	54.5	18.2	9.1	0	النسبة		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد التدريب تتراوح ما بين (3.87 و 3.45)، اي انها تتمتع بمستوى قبول موافق، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.87) وانحراف معياري قدره (0.83)، اي بمستوى قبول موافق، وهذا يدل ان المؤسسة تهتم بوضع خطط تدريب تتناسب مع أهدافها، اما اقل عبارة فهي العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري قدره (0.83) اي بمستوى قبول موافق، هذا يدل ان المؤسسة تهتم ب استفادة العاملين من التدريب.

### 1-2 تحليل نتائج فقرات البعد الثاني (التحفيز) للمحول الأول:

فيما يلي جدول يوضح النتائج الإحصائية لعبارات البعد الثاني وتتضمن التحفيز:

الجدول رقم 03-15: النتائج الإحصائية لفقرات البعد الثاني من المحور الأول

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية					المقياس	فقرات البعد	الرقم
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	محايد	1.29	3.12	4	11	9	3	6	التكرار	X1	01
				12.1	33.3	27.3	9.1	18.2	النسبة		
02	محايد	1.39	2.93	6	5	10	5	7	التكرار	X2	02
				18.2	15.2	30.3	15.2	21.2	النسبة		
04	محايد	1.31	2.63	4	5	6	11	7	التكرار	X3	03
				12.1	15.2	18.2	33.3	21.2	النسبة		
03	محايد	1.21	2.87	3	7	12	5	6	التكرار	X4	04
				9.1	21.2	36.4	15.2	18.2	النسبة		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد التحفيز تتراوح ما بين (3.12 و 2.63) أي انها تتمتع بمستوى قبول محايد، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.12) وانحراف معياري (1.29)، أي بمستوى قبول محايد، وهذا يدل أن المؤسسة لا تهتم نوعا ما بمكافحة الأفكار الجديدة لتحسين الخدمة، اما اقل عبارة فهي العبارة الثالثة بمتوسط

حسابي قدره (3.26) و انحراف معياري قدره (1.31)، أي بمستوى قبول محايد، وهذا يدل على ان المكافآت والحوافز لا تتناسب مع متطلبات المعيشة الحالية.

### 1-2 تحليل نتائج فقرات البعد الثالث (التمكين) للمحور الأول:

فيما يلي جدول يوضح النتائج الإحصائية لعبارات البعد الثالث وتتضمن قواعد البيانات التالية:

الجدول 03-16: النتائج الاحصائية لفقرات البعد الثالث من المحور الاول

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية					المقياس	فقرات البعد	الرقم
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
02	محايد	1.08	3.33	5	10	10	7	1	التكرار	X1	01
				15.2	30.3	30.3	21.2	3	النسبة		
04	محايد	1.33	2.96	6	6	6	11	4	التكرار	X2	02
				18.2	18.2	18.2	33.3	12.1	النسبة		
03	محايد	1.16	3.12	4	9	10	7	3	التكرار	X3	03
				12.1	27.3	30.3	21.2	9.1	النسبة		
01	موافق	1.06	3.57	5	16	7	3	2	التكرار	X4	04
				15.2	48.5	21.2	9.1	6.1	النسبة		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد التمكين تتراوح ما بين (3.57 و 2.96)، أي أنها تتمتع بمستوى قبول ما بين محايد و موافق، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.57) وانحراف معياري (1.06) أي بمستوى قبول موافق، وهذا يدل ان المؤسسة توفر للموظفين فرص جيدة لتطوير الذات، اما اقل عبارة فهي العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره (2.96) وانحراف معياري قدره (1.33)، أي بمستوى قبول محايد، وهذا يدل أن المؤسسة لا توفر فرص الابداع والابتكار.

3-1 تحليل نتائج فقرات البعد الرابع (ثقافة الخدمة) للمحور الاول:

فيما يلي جدول يوضح النتائج الإحصائية لعبارات البعد الرابع وتتضمن قواعد البيانات التالية:

الجدول 03-17: النتائج الاحصائية لفقرات البعد الرابع من المحور الاول

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية					المقياس	فقرات البعد	الرقم
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
03	موافق	1.11	3.57	7	12	9	3	2	التكرار	X1	01
				21.2	36.4	27.3	9.1	6.1	النسبة		
04	محايد	1.13	3.33	4	14	6	7	2	التكرار	X2	02
				12.1	42.4	18.2	21.2	6.1	النسبة		
01	موافق	0.72	4.18	12	15	6	0	0	التكرار	X3	03
				36.4	45.5	18.2	0	0	النسبة		
02	موافق	0.84	4.09	12	13	7	1	0	التكرار	X4	04
				36.4	39.4	21.2	3	0	النسبة		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة حول العبارات المتعلقة ببعد ثقافة الخدمة تتراوح ما بين (4.18 و 3.33)، أي أنها تتمتع بمستوى قبول ما بين محايد و موافق، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.18) وانحراف معياري (0.72) أي بمستوى قبول موافق، وهذا يدل انه يسود روح التعاون داخل المؤسسة، اما اقل عبارة فهي العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.33) وانحراف معياري قدره (1.13)، أي بمستوى قبول محايد، وهذا يدل انه لا يوجد تعاون بين المؤسسة و الموظفين في وضع الخطط والاهداف.

5-1 تحليل نتائج فقرات البعد الخامس (الاتصال الداخلي) للمحور الاول:

فيما يلي جدول يوضح النتائج الإحصائية لعبارات البعد الخامس وتتضمن قواعد البيانات التالية:

الجدول 03-18: النتائج الإحصائية لفقرات البعد الخامس من المحور الاول

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرار والنسب المئوية					المقياس	فقرات البعد	الرقم
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
03	موافق	1.02	3.66	6	16	6	4	1	التكرار	X1	01
				18.2	48.5	18.2	12.1	3	النسبة		
04	موافق	1.06	3.54	6	12	11	2	2	التكرار	X2	02
				18.2	36.4	33.3	6.1	6.1	النسبة		
02	موافق	0.78	3.81	7	12	13	1	0	التكرار	X3	03
				21.2	36.4	39.4	3	0	النسبة		
01	موافق	1.12	3.84	11	12	5	4	1	التكرار	X4	04
				33.3	36.4	15.2	12.1	3	النسبة		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

**التعليق:** نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة حول العبارات المتعلقة بالاتصال الداخلي الخدمة تتراوح ما بين (3.84 و 3.54) أي أنها تتمتع بمستوى قبول موافق، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.84) وانحراف معياري (1.12) أي بمستوى قبول موافق، هذا يدل انه يستطيع الموظفون الاتصال برؤسائهم بكل سهولة اذا حدثت مشكلة في العمل، اما اقل عبارة فهي العبارة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.54) وانحراف معياري قدره (1.06)، أي بمستوى قبول موافق، وهذا يدل أن المؤسسة توفر سهولة المعلومات للموظفين.

6-1 عرض وتحليل النتائج المتعلقة بآراء المستجيبين حول فقرات المحور الثاني (الالتزام التنظيمي): فيما يلي جدول يوضح النتائج الاحصائية لعبارات المحور الثاني والذي يتضمن الالتزام التنظيمي كآتي:

الجدول 03-19: النتائج الاحصائية لفقرات المحور الثاني

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات والنسب المئوية					المقياس	فقرات البعد	الرقم
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	موافق	0.96	4.06	13	12	5	3	0	التكرار	X1	01
				39.4	36.4	15.2	9.1	0	النسبة		
05	محايد	1.27	3.25	6	7	13	2	5	التكرار	X2	02
				18.2	21.2	39.4	6.1	15.5	النسبة		
02	موافق	0.76	3.72	5	15	12	1	0	التكرار	X3	03
				15.2	45.5	36.4	3	0	النسبة		
04	موافق	1.01	3.45	4	14	10	3	2	التكرار	X4	04
				12.1	42.4	30.3	9.1	6.1	النسبة		
06	محايد	1.18	3.18	4	11	8	7	3	التكرار	X5	05
				12.1	33.3	24.2	21.2	9.1	النسبة		
03	موافق	1.12	3.54	8	9	10	5	1	التكرار	X6	06
				24.2	27.3	30.3	15.2	3	النسبة		

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن المتوسطات الحسابية لإجابات افراد العينة حول العبارات المتعلقة بالاتصال الداخلي الخدمة تتراوح ما بين (4.06 و 3.18) أي أنها تتمتع بمستوى قبول ما بين محايد و موافق، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.06) وانحراف معياري (0.96) أي بمستوى قبول موافق، وهذا يدل ان كل موظف يبذل قصارى جهده لتحقيق اهداف المؤسسة، اما اقل عبارة فهي العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.18) وانحراف معياري قدره (1.18)، اي بمستوى قبول محايد، وهذا يدل أن اغب الموظفين لا يشعرون بمشاكل المؤسسة جزء من مشاكلهم.

### المطلب الثالث: اختبار وتحليل الفرضيات

من خلال هذا المطلب سنقوم باختبار وتحليل فرضيات الدراسة، وذلك لإيجاد العلاقة بين المتغير المستقل (التسويق الداخلي) والمتغير التابع (الأداء المالي)، عن طريق مجموعة من الاختبارات، وذلك للتعرف مدى قبول أو رفض الفرضيات عند مستوى (5%) المعتمد في الدراسة، وذلك كالتالي:

- نقبل فرضية العدم  $H_0$  في حالة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي.
- نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  في حالة وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع.

#### أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الألى

والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التدريب على الالتزام التنظيمي، في المؤسسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولاختبار هذه الفرضية قامت الطالبتين باستخدام تحليلات جذور الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد التدريب على المحور الثاني (الالتزام التنظيمي)، عن طريق الجداول التالية:

الجدول رقم 03-20: نتائج الارتباط بين بعد التدريب والالتزام التنظيمي

النموذج Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$ R- Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري المقدر Std. Error Of the Estimate
1	0.178	0.032	-0.001	3.53208

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: الجدول اعلاه يبين ان R Square والتي تعبر عن نسبة تأثير التدريب على الالتزام التنظيمي كانت 3.2% وهي نسبة ضعيفة جدا.

الجدول رقم 03-21: اختبار صلاحية وجودة الفرضية الألى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig الدلالة	مستوى
الانحدار	12.202	1	12.202	0.978	0.331	
الخطأ	374.267	30	12.476			
المجموع الكلي	386.469	31				

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

**التحليل:** يوضح لنا الجدول اعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد علاقة الاثر بين التدريب والالتزام التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة، الذي يعبر عن نموذج العلاقة بين التدريب و الالتزام التنظيمي ان كان خطي ام لا، حيث كانت قيمة (F) هو (0.97) والتي تعبر ان جودة النموذج، ونلاحظ ان مستوى الدلالة هو (0.331) اي اكبر من (0.05) ومنه يمكن القول انه لا يمكن الاعتماد نتائج (F) بما انها ليست ذات دلالة احصائية.

وبناء على النتائج السابقة نقبل الفرضية العدمية:

" لا يوجد اثر موجب ذو دلالة احصائية لبعء التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

والتي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعء التحفيز على المحور الثاني (الالتزام التنظيمي) في المؤسسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولاختبار هذه الفرضية قامت الطالبتين باستخدام تحليلات جدول الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد التحفيز، والمحور ثاني الالتزام التنظيمي عن طريق الجداول التالية:

الجدول رقم 03-22: نتائج الارتباط بين بعد التحفيز والالتزام التنظيمي

النموذج Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup> R- Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري المقدر Std. Error Of the Estimate
1	0.165	0.027	-0.005	3.54019

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: الجدول اعلاه يبين ان R Square والتي تعبر عن نسبة تأثير التحفيز على الالتزام التنظيمي كانت 2.7% وهي نسبة ضعيفة جدا.

الجدول رقم 03-23: اختبار صلاحية وجودة الفرضية الثانية

Sig مستوى الدلالة	F قيمة المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.368	0.836	10.480	1	10.480	الانحدار
		12.533	30	375.989	الخطأ
			31	386.469	المجموع الكلي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: يوضح لنا الجدول اعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد علاقة الاثر بين التحفيز والالتزام التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة، الذي يعبر عن نموذج العلاقة بين التحفيز والالتزام التنظيمي ان كان خطي ام لا، حيث كانت قيمة (F) هو (0.83) والتي تعبر ان جودة النموذج، ونلاحظ ان مستوى الدلالة هو (0.368) اي اكبر من (0.05) ومنه يمكن القول انه لا يمكن الاعتماد نتائج (F) بما انها ليست ذات دلالة احصائية.

وبناء على النتائج السابقة نقبل الفرضية العدمية:

" لا يوجد اثر موجب ذو دلالة احصائية لبعء التحفيز في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )".

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

والتي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعء التمكين على المحور الثاني (الالتزام التنظيمي) في المؤسسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولاختبار هذه الفرضية قامت الطالبتين باستخدام تحليلات جدول الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد التمكين، والمحور ثاني الالتزام التنظيمي عن طريق الجداول التالية:

الجدول رقم 03-24: نتائج الارتباط بين بعد التمكين والالتزام التنظيمي

النموذج Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup> R- Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري المقدر Std. Error Of the Estimate
1	0.014	0.000	-0.033	3.58886

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: الجدول اعلاه يبين ان R Square والتي تعبر عن نسبة تأثير التمكين على الالتزام التنظيمي كانت 0% وهي نسبة ضعيفة جدا.

#### الجدول رقم 03-25: اختبار صلاحية وجودة الفرضية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig الدالة مستوى
الانحدار	0.071	1	0.071	0.006	0.941
الخطأ	386.398	30	12.880		
المجموع الكلي	386.469	31			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: يوضح لنا الجدول اعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد علاقة الاثر بين التمكين والالتزام التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة، الذي يعبر عن نموذج العلاقة بين التمكين والالتزام التنظيمي ان كان خطي ام لا، حيث كانت قيمة (F) هو (0.006) والتي تعبر ان جودة النموذج، ونلاحظ ان مستوى الدلالة هو (0.941) اي اكبر من (0.05) ومنه يمكن القول انه لا يمكن الاعتماد نتائج (F) بما انها ليست ذات دلالة احصائية.

وبناء على النتائج السابقة نقبل الفرضية العدمية:

" لا يوجد اثر موجب ذو دلالة احصائية لبعد التمكين في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )."

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

والتي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لبعد نقافة الخدمة على المحور الثاني (الالتزام التنظيمي) في المؤسسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولاختبار هذه الفرضية قامت الطالبتين باستخدام تحليلات جدول الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد ثقافة الخدمة، والمحور ثاني الالتزام التنظيمي عن طريق الجداول التالية:

الجدول رقم 03-26: نتائج الارتباط بين بعد ثقافة الخدمة والالتزام التنظيمي

النموذج Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup> R- Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري المقدر Std. Error Of the Estimate
1	0.001	0.000	-0.033	3.58919

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: الجدول اعلاه يبين ان R Square والتي تعبر عن نسبة تأثير ثقافة الخدمة على الالتزام التنظيمي كانت 0% وهي نسبة ضعيفة جدا.

الجدول رقم 03-27: اختبار صلاحية وجودة الفرضية الرابعة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	Sig الدلالة مستوى
الانحدار	0.000	1	0.000	0.000	0.995
الخطأ	386.468	30	12.882		
المجموع الكلي	386.469	31			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

التحليل: يوضح لنا الجدول اعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد علاقة الاثر بين ثقافة الخدمة والالتزام التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة، الذي يعبر عن نموذج العلاقة بين ثقافة الخدمة والالتزام التنظيمي ان كان خطي ام لا، حيث كانت قيمة (F) هو (0.00) والتي تعبر ان جودة النموذج، ونلاحظ ان مستوى الدلالة هو (0.995) اي اكبر من (0.05) ومنه يمكن القول انه لا يمكن الاعتماد نتائج (F) بما انها ليست ذات دلالة احصائية.

وبناء على النتائج السابقة نقبل الفرضية العدمية:

" لا يوجد اثر موجب ذو دلالة احصائية لبعده ثقافة الخدمة في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

والتي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاتصال الداخلي على المحور الثاني (الالتزام التنظيمي) في المؤسسة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

ولاختبار هذه الفرضية قامت الطالبتين باستخدام تحليلات جدول الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد الاتصال الداخلي، والمحور ثاني الالتزام التنظيمي عن طريق الجداول التالية:

الجدول رقم 03-28: نتائج الارتباط بين بعد الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي

النموذج Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup> R- Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري المقدر Std. Error Of the Estimate
1	1.192	0.037	0.005	3.52221

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: الجدول اعلاه يبين ان R Square والتي تعبر عن نسبة تأثير الاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي كانت 3.7% وهي نسبة ضعيفة جدا.

الجدول رقم 03-29: اختبار صلاحية وجودة الفرضية الخامسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	Sig الدلالة مستوى
الانحدار	14.290	1	14.290	1.152	0.292
الخطأ	372.179	30	12.406		
المجموع الكلي	386.469	31			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: يوضح لنا الجدول اعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد علاقة الاثر بين الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة، الذي يعبر عن نموذج العلاقة بين الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي ان كان خطي ام لا، حيث كانت قيمة (F) هو (1.15) والتي تعبر ان جودة النموذج، ونلاحظ ان مستوى الدلالة هو (0.292) اي اكبر من (0.05) ومنه يمكن القول انه لا يمكن الاعتماد نتائج (F) بما انها ليست ذات دلالة احصائية.

وبناء على النتائج السابقة نقبل الفرضية العدمية:

" لا يوجد اثر موجب ذو دلالة احصائية لبعء الاتصال الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية

والتي تنص على انه "لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ولاختبار هذه الفرضية قامت الطالبتين باستخدام تحليلات جدول الانحدار الخطي البسيط لمعرفة العلاقة بين المحور الاول (التسويق الداخلي)، والمحور ثاني (الالتزام التنظيمي) عن طريق الجداول التالية:

الجدول رقم 03-30: نتائج الارتباط بين ابعاد التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي

النموذج Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup> R- Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	الخطأ المعياري المقدر Std. Error Of the Estimate
1	0.423	0.179	0.021	3.49429

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: الجدول اعلاه يبين ان R Square والتي تعبر عن نسبة تأثير ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي كانت 17% وهي نسبة متوسطة.

الجدول رقم 03-31: اختبار صلاحية وجودة الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	Sig الدلالة مستوى
الانحدار	69.007	5	13.801	1.130	0.369
الخطأ	317.462	26	12.210		
المجموع الكلي	386.469	31			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: يوضح لنا الجدول اعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد علاقة الاثر بين ابعاد التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي لدى المؤسسة محل الدراسة، الذي يعبر عن نموذج العلاقة بين ابعاد

التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي ان كان خطي ام لا، حيث كانت قيمة (F) هو (1.130) والتي تعبر ان جودة النموذج، ونلاحظ ان مستوى الدلالة هو (0.369) اي اكبر من (0.05) ومنه يمكن القول انه لا يمكن الاعتماد نتائج (F) بما انها ليست ذات دلالة احصائية.

وبناء على النتائج السابقة نقبل الفرضية العدمية:

" لا يوجد اثر موجب ذو دلالة احصائية لأبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )."

## خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي " بملبنة قروزلي بوادي العثمانية \_ميلة\_"، وهو عبارة عن إسقاط الجانب النظري لبحثنا من خلال دراسة ميدانية، بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في البحث، وتوزيعه على موظفي المؤسسة، ومن ثم قمنا بمعالجة البيانات وتحليل النتائج المتحصل عليها باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث توصلنا الى إثبات صحة أو رفض الفرضيات المطروحة، والمتمثلة في تأثير أبعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي في المؤسسة، ولقد اظهرت نتائج الاختبارات صحة الفرضية الرئيسية، اي أن التسويق الداخلي لا يؤثر على الالتزام التنظيمي في " ملبنة قروزلي بوادي العثمانية \_ميلة\_"..

خاتمة

## خاتمة

لقد تمحور موضوع بحثنا حول دراسة دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة، وذلك من خلال تقسيم هذه الدراسة الى جزئين رئيسيين، جزء خاص بالإطار النظري للموضوع حاولنا فيه التطرق الى اهم ما يتعلق بتسويق الداخلي، وكذا الالتزام التنظيمي من الناحية النظرية، اما الجزء الثاني تناولنا فيه الدراسة التطبيقية للموضوع اذ حاولنا فيه ايجاد دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة ملبنة فُروزلي بولاية ميله.

ومما سبق يمكننا القول بأن التسويق الداخلي هو فلسفة ادارية لترتيب اوضاع المؤسسة من الداخل قبل التوجه الى الزبائن خارج المؤسسة، حيث ان تبني تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات يساعد في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين، وتنمية القدرات و المهارات من أجل تقديم أداء ذو مستوى متميز من الجودة الى الزبون، كما تبين بأنه من اجل خلق البيئة الخصبة للتسويق الداخلي ووضعه في حيز التنفيذ لابد من تطبيق ابعاده المتمثلة في الاتصال الداخلي، التمكين، التدريب... الخ.

**اولا: نتائج الدراسة:** يمكن تلخيص نتائج دراستنا المتعلقة بدور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي فيما يلي:

**1\_ نتائج الجانب النظري:**

توصلنا من خلال الفصل النظري الاول الى مجموعة من النتائج، وتتمثل فيما يلي:

- التسويق الداخلي هو نشاط يركز على القوى العاملة داخل المؤسسة و الهدف منه هو جعل العاملين اكثر تفهما وتحفزا واهتماما بالعملاء وتحقيق مستوى عالي من الالتزام
- المؤسسات الناجحة هي التي تقوم بتطبيق ممارسات التسويق الداخلي من خلال اهتمامها بالموظفين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، وتشجيعهم على أداء اعمالهم بأفضل طريقة .
- يعمل التسويق الداخلي هاد تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال التأكد من ان كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية للقيام بالأنشطة التي يقومون بها.
- ان نجاح التسويق الداخلي يعتمد بالدرجة الأساسية على اداء والتزام الموظفين، وعلى ضوء ذلك فإن المؤسسات نهتم بالعاملين كما اهتمت بالمستفيدين وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومستوى أدائهم الى تقديم منتجات ذات مستوى عالي من الجودة يرتكز على سلوك هؤلاء الموظفين.
- وفي المقابل توصلنا في الفصل النظري الثاني الى النتائج التالية:
- الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة، الامر الذي ينعكس على سلوكياته.

- تكمن أهمية الالتزام التنظيمي في كونه احد المؤشرات الاساسية للتعقب بمعدل دوران العمل، والتقليل من الظواهر السلبية كظاهرتي الغياب والتهرب من اداء العمل.
- ان الالتزام التنظيمي للموظفين يتحدد من خلال استعداد الفرد ابدأ اقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل بها ورغبته الشديدة في البقاء والعمل على تحقيق اهدافه.
- تطبيق ممارسات التسويق الداخلي ينعكس على سلوكيات العاملين اتجاه مؤسساتهم، مما يعمل على تحسين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ما يعزز من التزامهم التنظيمي.

## 2\_ نتائج الجانب التطبيقي:

- من خلال اختبار ألفا كرو نباخ تبين لنا ان أداة الدراسة تمتاز بثبات عالي، ومنه امكانية تقسيم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة ككل.
- من خلال قياس معامل الارتباط بيرسون تبين لنا ان اغلب فقرات الاستبانة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 5% ( $\alpha \leq 0.05$ ) و 1% ( $\alpha \leq 0.01$ ) كما يدل على وجود اتساق داخلي بين فقرات الاستبانة و الدرجة الكلية للمحور التابع.
- كانت اراء المستجوبين في المؤسسة محل الدراسة حول ابعاد التسويق الداخلي بين محايد وموافق.
- عدم وجود أثر لتدريب كأحد ابعاد التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- أظهرت النتائج عدم وجود أثر لتحفيز على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر لتمكين على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- لا يوجد أثر لثقافة الخدمة على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- كما اشارت النتائج الى ان الاتصال الداخلي ليس له تأثير على الالتزام التنظيمي.
- لا يوجد اثر للتسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي في ملبنة فروزلي بوادي العثمانية \_ميلة\_.

## ثانياً: التوصيات:

- بناء على النتائج التي توصلت اليها الطالبتين، يمكن تقديم التوصيات التالية:
- يدعو الباحث الى ضرورة دعم فرص الابداع والابتكار الوظيفية للعاملين في المؤسسة خصوصاً ما يتعلق بالأعمال و الخدمات.
- ضرورة توسيع نطاق التمكين وتفويض الصلاحيات للعاملين لتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وابداء الآراء في مختلف القضايا بخصوص ما يتعلق بأعمالهم.
- يجب على المؤسسة توفير برامج الرفاهية والاجتماعية للموظفين.

• على المؤسسة بذل المزيد من الجهود اتجاه تلبية حاجات العاملين وكسب رضاهم لضمان استمراريتهم بالعمل.

• يجب على المؤسسة ان توفر نظام اتصال فعال بين الموظفين والادارة.

• ضرورة الاهتمام بالتدريب الشامل في مختلف المستويات الادارية ولا يكتفون ب الإدارة العليا فقط بل والاطلاع على التطورات التكنولوجية بشكل مستمر.

• توصي الباحثين بإجراء دراسات مستقبلية في نفس الموضوع على بعض المؤسسات العامة او الخاصة بحيث يتم ادخال متغيرات اخرى للتسويق الداخلي مثل (الرواتب، المكافآت ...) وتوسيع قاعدة الالتزام التنظيمي.

### ثالثا: أفاق الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة هذا الموضوع في حدود للإشكالية المطروحة، وحسب المعطيات المتوفرة التي أمكن الحصول عليها، فلا يمكن اعتبار هذه الدراسة أحاطت بكل جوانب الموضوع، لذلك يمكن فتح أفاق علمية جديدة، وفي هذا الصدد نقترح عددا من المواضيع التي يمكن ان تشكل مواضيع مستقبلية.

• أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي.

• علاقة التسويق الداخلي بالالتزام التنظيمي.

• أثر ممارسات التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

• واقع ممارسات التسويق الداخلي بالمؤسسات الخدمة..

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### 1- الكتب

1. احمد محمد عثمان ادم، دور ادارة المعرفة والاصول الفكرية، طبعة 1، المجموعة العربية لتدرب والنشر، شارع احمد، مدينة النصر، القاهرة، مصر، 2018.
2. سامح عمار، التميز الاداري في القرن الحالي والعشرين، الطبعة الاولى، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
3. عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الطبعة الاولى، الدار الاكاديمية للعلوم، 2013.
4. ليلي مطالي، الوجيز في التسويق الالكتروني، بدون طبعة، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1971.
5. معراج هواري واخرون، العلامة التجارية الماهية والاهمية، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، الاردن، عمان، وسط البلد، مجمع الفحيص التجاري، 2013.
6. ناجي معلا، أصول التسويق، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، 2020.

### 2- المذكرات والاطروحات

7. إياد فتحي العالون، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي لدى موظفي مؤسسة جوال في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016.
8. بن سدير عمار، مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات السياحية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2021.
9. بن سدير عمار، مساهمة التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمة في المؤسسات السياحية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، تخصص ادارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، 2021.
10. بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2009.

11. بومناد سيف الذين، ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم التجارية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2019.
12. جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهل الجامعي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016.
13. سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة دكتوراه، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.
14. سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2010.
15. سمر سعيد البياري، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.
16. قحموش إيمان، مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
17. مباركية رزيقة، أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص دراسات وبحوث تسويقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2017.
18. محمد إسماعيل داود الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، شهادة ماجستير، القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016.
19. محمد حسن محمود الغرباوي، دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.
20. محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة لقطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.

21. مهني ليلي، مساهمة التسويق الداخلي في تطوير الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه طور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى إسطمبولي، معسكر، 2022.

3- المجالات:

22. أسامة سليمان علي صلاح، عبد الاله العطار، واقع الالتزام التنظيمي والتعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، جامعة محمد الأول، المغرب، العدد 01، 2019.

23. إكرام بودبزة، أمال يوب، أثر التغيير التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2019.

24. أيمن عبد الله محمد ابو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية، 2015.

25. باسم عبيد كريدي، الأنماط القيادية وأثرها على الالتزام التنظيمي، مجلة القادسية الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 13، العدد 03، 2010.

26. بصير خلف خزل، واقع تطبيق ابعاد جودة خدمة التعليم العالي وأثرها في تنمية الالتزام التنظيمي، مجلة اقتصاد المال والاعمال jfbe، المعهد التقني الحويجة، الجامعة التقنية الشمالية، المجلد 03، العدد 01، مارس 2019.

27. بكراري عبد العالي، مستوي الالتزام التنظيمي في العمل، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أحمد دراية، ادرار، الجزائر، المجلد 20، العدد 02، 2021.

28. بلبخاري سامي، التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد 11، العدد 02، اوت 2018.

29. بوشلوش عبد الحليم، مرداوي كمال، أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة قسنطينة 2، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، المجلد 04، العدد 03، ديسمبر 2017.

30. حاجي كريمة، تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسات الصحية من خلال مدخل إدارة التغيير، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة محمد طاهري، بشار الجزائر، المجلد 18، العدد 29، 2022.

31. حمزة بن معتوق، العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين، مجلة العلوم

32. خوالد ابوبكر، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 2، العدد 3، أبريل 2018.
33. دليلى لحسن، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 11، العدد 06.
34. ربیعة كيرد، عائشة صفراني، أثر الامن الوظيفي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الباحث، جامعة عمار ثلجي، الاغواط، الجزائر، المجلد 21، العدد 01، 2021.
35. رشيد عداد، أرشاش عدنان، التسويق الداخلي من المفهوم الى التسويق، مجلة التنمية والموارد البشرية، العدد الثامن.
36. سيفي يوسف، مزيان محمد، عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، مجلة التنمية البشرية، جامعة وهران 2، وهران، العدد 11، نوفمبر 2018.
37. طويهر طه مداني، شريفة رفاع، دور التمكين النفسي في تعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 13، 2018.
38. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 06.
39. عمران منذر التلا، تقييم اجراءات التسويق الداخلي في شركات الوساطة المالية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، الجزائر، العدد 04، 2016.
40. عواطف بوقرة، حليلة بوقرة، التمكين الإداري للأساتذة وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة الرواق، المركز الجامعي غليزان، الجزائر، العدد الخامس، جوان 2017.
41. قبطان شوقي، الحاجة الى قيادة أخلاقية في المؤسسة الاقتصادية لأهميتها في خلق الالتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية، مجلة الإرادة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة المدية، الجزائر، العدد التاسع.
42. يمينة بوقندورة، سامية ابريعم، واقع الالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية. جامعة ام البواقي، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، جوان 2019.

الملاحق

الملاحق:

الملحق 01:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف - ميلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة البحث

الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا ان نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمّم من أجل جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها، وذلك استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال بعنوان: "دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة حالة ملبنة قروزلي وادي العثمانية - ميلة -". لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقّة والاجابة عليها بموضوعية، حيث أنّ صحّة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، علماً أنّ هذه البيانات تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي ويُراعى فيها السريّة التامة.

تحت اشراف الأستاذ

- معاذ ميمون

من اعداد الطالبتين :

\_ عبير بلعيدي

\_ الهام بولشلوخ

السنة الدراسية 2023/2022

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس:  ذكر  انثى

2. العمر:

اقل من 30 سنة  30- اقل من 40 سنة  40- اقل من 50 سنة  50 سنة او أكثر

3. المؤهل العمي:

دون الجامعة  جامعي  دراسات عليا

4. عدد سنوات الخبرة:

اقل من 5 سنوات  5- اقل من 10 سنوات  10- اقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

5. المسمى الوظيفي:

موظف  رئيس قسم  مدير عام

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

## المحور الأول: التسويق الداخلي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>البعد الأول: التدريب</b>						
1	تحرص الإدارة على التعرف وتحديد الاحتياجات التدريبية لتحسين مستوى الاداء.					
2	يتم وضع خطط التدريب بناء على الأهداف المعدّة مسبقاً.					
3	تقيس المؤسسة درجة استفادة العاملين من التدريب.					
4	تقدم المؤسسة دورات تدريبية في مواضيع حديثة.					
<b>البعد الثاني: التحفيز</b>						
1	يتم مكافئة الأفكار الجديدة التي يقترحها الموظفون لتحسين الخدمة.					
2	اتلقى المدح و الثناء من مديري كلما احسن عملي.					
3	تتناسب المكافآت و الحوافز مع متطلبات المعيشية الحالية.					

					4	يتميز نظام المكافآت و الحوافز المعمول به داخل المديرية بالشفافية.
<b>البعد الثالث: التمكين</b>						
					1	أملك الحرية في تعديل طريقة تقديم الخدمة اعتمادا على احتياج متلقيها.
					2	توفر لي إدارة المؤسسة فرص الابداع والابتكار اثناء عملي في الوظيفة.
					3	تقوم الإدارة بتفويض الصلاحيات للعاملين في اتخاذ القرارات المناسبة للعمل.
					4	توفر الإدارة للموظفين فرص جيدة للتطوير الذاتي.
<b>البعد الرابع: ثقافة الخدمة</b>						
					1	تترك الإدارة الدور المهم للموظفين في تحقيق جودة الخدمة.
					2	هناك تعاون للإدارة والموظفين في وضع الخطط و الاهداف.
					3	تسود روح العمل الجماعي في المؤسسة.
					4	يعطى العاملون أولوية لإنجاز المهام وإيجاد أفضل الطرق لتأديتها.
<b>البعد الخامس: الاتصال الداخلي</b>						
					1	يوجد اتصال فعال بين طاقم الموظفين.

					احصل دائما بسهولة على المعلومات التي أحتاجها من الادارة.	2
					مهام الموظفين واضحة للجميع مما يسهل عملية تقديم الخدمة.	3
					يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي مباشرة في حال مواجهة مشكلة في عملي.	4

### المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	ابدل قصار جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة.					
2	اشعر بالرغبة في قضاء ما تبقي في حياتي في هذه المؤسسة.					
3	اشعر بالفخر كوني طرفا في هذه المؤسسة.					
4	سيكون من الخسارة ترك العمل في هذه المؤسسة.					
5	اشعر ان مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلي.					
6	اشعر ان لدي خيارات وفرص محدودة لأفكر في ترك العمل في المؤسسة.					
7	اعتبر نفسي على درجة عالية من الالتزام اتجاه عملي بالمؤسسة.					

					8 بإمكاني تقديم جهد إضافي لو احتاجت الي المؤسسة في الظروف الصعبة والاستثنائية.
--	--	--	--	--	--

الملحق (02)

قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	الجامعة
01	برني ميلود	المركز الجامعي عبدالحفيظ بالصوف
	فارس ركيمة	المركز الجامعي عبدالحفيظ بالصوف