

كلية العلوم الاقتصادية، والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:/2020

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

التسويق الداخلي كمدخل لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

إشراف الدكتورة:

من إعداد الطالبات:

نوال بوعلام

• زوبيدة بويديار

• شيماء خلادي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
يحي درار	أستاذ محاضر قسم ب-	رئيسا
نوال بوعلام	أستاذ محاضر قسم أ-	مشرفا ومقررا
عمار براهيمية	أستاذ محاضر قسم أ-	عضوا مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

الحمد لله رب العالمين والحمد لله الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم

ووفقنا في هذا.

ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا والصلاة والسلام على رسولنا الكريم

وبعد

ونحن نخطو هذه الخطوة من خطوات نجاحنا والتي نرسي عليها مستقبلنا

نتقدم بالشكر أولا وقبل كل شيء إلى المولى عز وجل الذي وفقنا.

ثم نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة "نوال بوغلاق"

على توجيهاتها أثناء إعدادنا المذكورة.

كما نتقدم بجزيل الشكر و الامتنان و الاحترام إلى كل من ساعدنا أثناء مشوارنا

الدراسي ولم يخل علينا بمعلومة أو نصيحة توجيهية ودعمه لمجهوداتنا المبذولة

بايصالنا للمراجع والمصادر المطلوبة فنخص بالذكر "الأستاذ محمد علي دشة،

والأستاذ جعفر سعدي"،

والصديقة العزيزة والأخت "بشينة زديري".

كما لا ننسى كل من ساهم من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة.

جزاهم الله خيرا

شيماء زوبيدة

الاهـداء

لا يطيب الليل إلا بشكرك... ولا يطيب النهار إلا بطاعتك...

"الله جل وعلى"

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين

"سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم"

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار... إلى من

علمني العطاء بدون انتظار... إلى من

أحمل اسمه بكل افتخار... وستبقى كلماتك اهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد

فمني إليك تحية تقدير لجهدك المصني معي...

"والدي العزيز"

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب... وإلى معنى الحنان والتفاني... وإلى

بسمة الحياة وسر الوجود... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي... وحنانها بسمة

وجهي... إلى أغلى من قلبي... فمني إليك تحية الإعزاز لوقوفك بجواري بالدعاء

النابع من ذاتك وكأنه نوع من الالتزام

"أمي الحبيبة"

إلى من اظهروا لي ما هو أجمل ما في الحياة إلى من كانوا سندا لي وخير عون

"إخوتي"

إلى من أعطوا للحياة ألوان

إلى من علموني أن لا أعطي لليأس مقدار

إلى كل من لم يذكرهم إهدائي

لكم جميعا أهدي ثمرة جهدي

الفهرس العام

الصفحة	العنوان
-	الشكر والعرفان
-	الإهداء
II	الفهرس العام
II	فهرس الجداول
II	فهرس الأشكال
III	فهرس الملاحق
أ-هـ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل للتسويق الداخلي
3	المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي
9	المطلب الثاني: مكونات التسويق الداخلي واستراتيجياته
13	المطلب الثالث: أسس التسويق الداخلي
22	المبحث الثاني: أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية
22	المطلب الأول: مفاهيم أساسية لسلوك المواطنة التنظيمية
29	المطلب الثاني: أسس سلوك المواطنة التنظيمية
32	المطلب الثالث: التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية
35	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
35	المطلب الأول: دراسات باللغة العربية
42	المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية
46	المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسات السابقة والحالية
48	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-	
50	تمهيد

51	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-
51	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-
53	المطلب الثاني: أهمية وأهداف مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-
56	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-
61	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
61	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
63	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
65	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات
67	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
67	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
71	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة
79	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
86	خلاصة
88	الخاتمة
92	قائمة المراجع
98	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
56	يمثل مديرية مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة SOMIPHOS	01
57	يمثل دوائر مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة SOMIPHOS	02
59	يمثل مصالح مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة SOMIPHOS	03
61	تداول الاستبيان	04
64	توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	05
64	معايير تحديد الاتجاه	06
65	قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة	07
67	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	08
68	توزيع العينة حسب متغير العمر	09
69	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	10
70	توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	11
70	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	12
71	توزيع العينة حسب متغير الوظيفة	13
72	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاختيار والتعيين	14
73	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الدعم التنظيمي والإداري	15
74	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الحوافز والأجور	16
75	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التدريب والتطوير	17
76	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاحتفاظ بالعاملين	18
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور سلوك المواطنة التنظيمية	19
79	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	20
80	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	21
84	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	22

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
05	خصائص التسويق الداخلي	01
08	أبعاد التسويق الداخلي	02
10	مكونات التسويق الداخلي	03
11	مراحل إستراتيجية التسويق الداخلي	04
13	أشكال التسويق الداخلي	05
19	نموذج بييري في التسويق الداخلي	06
20	موزج كرونروس في التسويق الداخلي	07
21	نموذج رفيق وأحمد في التسويق الداخلي	08
34	أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية	09
60	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة SOMIPHOS	10
62	نموذج الدراسة	11
68	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	12
68	التوزيع البياني للعينة حسب متغير العمر	13
69	التوزيع البياني للعينة حسب متغير المؤهل العلمي	14
70	التوزيع البياني للعينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	15
70	التوزيع البياني للعينة حسب الخبرة المهنية	16
71	التوزيع البياني للعينة حسب متغير الوظيفة	17

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
98	قائمة المحكمين	01
99	استمارة الاستبيان	02
104	نتائج SPSS	03
116	اتفاقية التربص	04

المقدمة

المقدمة

يعتبر التسويق الداخلي من ابرز وأجود الأدوات التي تعمل على تكامل الوظائف داخل المنظمة وتساهم في تحسين منتجاتها للوصول إلى الجودة المطلوبة، حيث ظهر هذا المصطلح في نهاية السبعينيات واهتم بالعاملين واعتبرهم زبائن داخليين في سوق داخلي، من خلال إعطائهم و منحهم المنافع والخدمات ويعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم وتحقيق رضاهم، كما اعتبر الوظائف كمنتجات داخلية، وقد زاد الاهتمام بالتسويق الداخلي كثيرا نظرا لأهميته الإستراتيجية في المنظمات وكثرة المنافسة وزيادة حاجات الإنسان وتعددتها، حيث يضمن له القدرة على مواكبة التطورات والتغيرات عبر الاستثمار في المورد البشري دون أن يقتصر على إدارة أو قسم محدد، فمفهوم التسويق الداخلي يتجلى في كونه أسلوب لتطبيق فلسفة ورؤية ممارسات التسويق على الأفراد الذين يقومون بخدمة الزبائن الخارجيين من أجل استقطاب وتوظيف وتعيين أفضل العمال وتحفيزهم للمحافظة عليهم باعتبارهم عملاء داخليين وأن وظيفتهم تمثل المنتج الداخلي، وأن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المنظمة.

ففي الآونة الأخيرة اتضح أن معظم المنظمات بحاجة ماسة لإيجاد مناخ يساعد عاملها على أداء أعمالهم وتطوير إنتاجهم وإبداعاتهم بصورة حسنة وبكفاءة عالية، مناخ يساعدهم على مواجهة التحديات بعقلانية وحكمة ليكونوا أكثر ولاء وانتماء لمنظماتهم، ومن خلال هذا ظهر مصطلح سلوك المواطنة التنظيمية الذي يلقى اهتماما كبيرا من قبل الكتاب والباحثين خاصة في السنوات الأخيرة، حيث يعتمد على الثقة والصدق والتعاون بين العاملين والمنظمة ومدى التزامهم نحوها، وكذلك يقوم على علاقة اتفاقية تعاونية وليس تعاقدية مصلحة، كما أنه يعتبر سلوك تطوعي اختياري يشتمل على أداء أعمال وأنشطة تطوعية دون مقابل، كمد يد العون والمساعدة والدعم للغير ومساعدتهم في بدأ أداء أعمال دون رد الجميل أو انتظار الحصول على دعم مادي أو معنوي مثل: الترقيّة، والمنح، أو الحوافز والمكافآت، ومن هنا يتضح أن سلوك المواطنة التنظيمية سلوك اختياري من طرف العاملين فهو ليس متوقعا أو مطلوبا منه، ولهذا لا يمكن مكافأة أو عقاب مستخدميه رسميا من قبل المنظمة.

أولاً: الإشكالية

ومن هنا تبرز إشكالية بحثنا في:

"ما مدى تأثير التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية؟ وما واقع ذلك في مؤسسة مناجم

الفوسفات -تبسة-؟"

ثانياً: التساؤلات الفرعية

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتسويق الداخلي، وما هي أهميته؟
- ما المقصود بسلوك المواطنة التنظيمية، وفيما تتمثل أبعاده؟
- ما واقع التسويق الداخلي في المنظمة محل الدراسة؟
- ما واقع سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة؟
- ما هي العمليات التي تعتمد عليها المنظمة محل الدراسة في عملية التسويق الداخلي؟
- إلى أي مدى يساهم التحفيز والتدريب والتطوير في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة تأثير بين التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمة محل الدراسة؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة

للإجابة على مجمل التساؤلات المطروحة، تم اقتراح الفرضيات التالية بهدف مناقشتها.

✓ الفرضية الرئيسية: (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $0.05 \leq \alpha$ للتسويق

الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة المناجم والفوسفات تبسة).

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1- الفرضية الفرعية (01): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $0.05 \leq \alpha$

للاختيار والتعيين في سلوك المواطنة التنظيمية.

2- الفرضية الفرعية (02): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $0.05 \leq \alpha$

للحوافز والأجور في سلوك المواطنة التنظيمية.

3- الفرضية الفرعية (03): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $0.05 \leq \alpha$

للدعم التنظيمي والإداري في سلوك المواطنة التنظيمية.

4- الفرضية الفرعية (04): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 0.05$

للتدريب والتطوير في سلوك المواطنة التنظيمية.

5- الفرضية الفرعية (05): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha \leq 0.05$

للاحتفاظ بالعاملين في سلوك المواطنة التنظيمية.

رابعاً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية هذه الدراسة في التعرف على ماهية التسويق الداخلي من ناحية، ومن ناحية أخرى معرفة مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، والكشف عن العلاقة التي تربط بين هاذين المتغيرين، وواقع ذلك في مؤسسة مناجم الفوسفات -بتبسة-.

خامساً: أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى تغطية جملة من الأهداف منها:

- التعرف بالتسويق الداخلي وأبعاده؛
- التعرف بسلوك المواطنة التنظيمية وإبراز أبعاده؛
- توضيح مدى تأثير التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية، والعلاقة بينهما؛
- دراسة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة؛
- إبراز دور التسويق الداخلي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة؛
- معرفة مدى تبني مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- لأبعاد التسويق الداخلي.

سادساً: أسباب اختيار الموضوع

من أهم الأسباب التي كانت محفزاً لاختيار هذا الموضوع ودراسته ما يلي:

- حداثة موضوع التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية وندرة الدراسات المتعلقة به حسب اطلاع الباحث؛

- ملائمة الموضوع وتوافقه مع طبيعة وميدان التخصص؛

- النتائج الايجابية التي يحققها في المؤسسات التي تنتهجها؛

- انعدام وجود هذا الموضوع في مكتبة الكلية والرغبة في إثراءها.

سابعاً: المنهج المتبع

من أجل الوصول إلى هدف البحث وبغية الإجابة على الأسئلة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك في الجزء النظري، ولإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع تم اعتماد منهج دراسة الحالة من أجل دراسة التسويق الداخلي وأثره في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة. إضافة إلى المنهج الإحصائي وأدوات التحليل الإحصائي.

ثامناً: حدود الدراسة

يمكن تحديد الإطار المكاني والزمني لهذه الدراسة كالآتي:

- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية للدراسة التي قمنا بها في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-؛
- الحدود الزمنية: طبقت هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية للموسم 2020/2019.

تاسعاً: هيكل الدراسة

للإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياته والوصول إلى إبراز أهميته وتحقيقاً لأهدافه فنصت الضرورة إلى تقسيم الموضوع إلى فصلين: حيث تناول الفصل الأول الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية، من خلال ثلاث مباحث:

حيث سمي المبحث الأول مدخل للتسويق الداخلي، أما المبحث الثاني فتضمن أثر التسويق

الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية، أما فيما يخص المبحث الثالث فقد احتوى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي بعنوان: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات

-تبسة-، حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان تقديم عام حول مؤسسة مناجم الفوسفات

-تبسة- والمبحث الثاني الذي تناول الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، أما المبحث الثالث تحت عنوان عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

عاشرا: صعوبات الدراسة

من أهم الصعوبات والعراقيل التي اعترضت هذه الدراسة ما يلي:

- ندرة المراجع المرتبطة بالتسويق الداخلي في مكتبة الكلية، مع انعدام تام للمراجع المتعلقة بسلوك المواطنة التنظيمية فيها؛
- قلة المراجع باللغة العربية والتي تناولت الربط بين متغيري الدراسة؛
- صعوبة التواصل مع مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة وكذا صعوبة التواصل والتنسيق بين الطلبة نظرا لعدم توفر المواصلات ، وهذا راجع إلى الوضع الصحي الذي تعاني منه الجزائر المتمثل في جائحة كورونا.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي
وسلوك المواطنة التنظيمية

تمهيد

يتطرق هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية وبعض المصطلحات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث يضم ثلاثة مباحث: المبحث الأول تحت عنوان مدخل للتسويق الداخلي والهدف منه هو التعرف على مفهوم وماهية التسويق الداخلي، كما يتضمن مكونات التسويق الداخلي واهم استراتيجياته ونماذجه. أما المبحث الثاني فهو موسوم بعنوان مدخل لسلوك المواطنة التنظيمية الهدف منه عرض وتقديم مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأبعاده، واهم النظريات والمعوقات المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية، وفي نهاية المبحث تم التطرق إلى أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية. وفيما يخص المبحث الثالث فقد تم تخصيصه للدراسات السابقة (العربية والأجنبية) والعلاقة بينها وبين الدراسة الحالية.

المبحث الأول: مدخل للتسويق الداخلي

يعتبر الأفراد العاملين في المنظمة المحور الأساسي لها وأحد أهم الأسباب التي تضمن نجاحها وتحقيق أهدافها لذلك وجب على المنظمات تأدية مجموعة من الالتزامات تجاه العاملين من أجل دفعهم لتقديم قيمة عالية وتحسين جودة ونوعية الخدمات والمنتجات التي تنتجها المنظمة، وهنا يتضح دور التسويق الداخلي الذي يقوم على اعتبار الموظفين زبائن داخليين يجب أن يحظوا بالاهتمام الكافي. وهذا ما سيتم الوقوف عليه من خلال هذا المبحث الذي تم تقسيمه إلى:

✓ **المطلب الأول:** المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي؛

✓ **المطلب الثاني:** مكونات التسويق الداخلي واستراتيجياته؛

✓ **المطلب الثالث:** أسس التسويق الداخلي.

المطلب الأول: المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي

اهتم المدراء والقائمون على المنظمات اهتماما كبيرا بالتسويق الداخلي، نظرا لتأثيره الكبير على مستوى الموارد البشرية الموجودة في المنظمة والتي تمثل القوة الدافعة والمحرك الفعلي لمختلف أنشطتها، لذلك سيتم التعرض لمفهوم التسويق الداخلي وأهميته، أهدافه، خصائصه، وأبعاده.... على النحو التالي:

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي

تنوعت التعاريف المتعلقة بالتسويق الداخلي بتنوع آراء ووجهات نظر الباحثين، وهناك العديد من المحاولات لتقديم تعريف لهذا المصطلح لكن قبل التطرق لتعريفه لابد من الانطلاق من تعريف التسويق.

1. تعريف التسويق:

من بين التعاريف الواردة حول التسويق يمكن ذكر مايلي:

تعريف 1: عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق AMA سنة 2003 على انه: "هو عملية منظمة تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدروسة في مجالات تكوين وتسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات، من خلال عمليات تبادل، من شأنها خدمة أهداف المنظمة والفرد"⁽¹⁾.

تعريف 2: "هو الجهود التي يبذلها الأفراد والجماعات في إطار إداري واجتماعي معين للحصول على

¹ - فريد كورتل، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2009، ص: 20.

حاجاتهم ورغباتهم من خلال إيجاد وتبادل المنتجات والقيم مع الآخرين⁽¹⁾.

تعريف 3: "هو العملية الإدارية التي يتم بواسطتها تحقيق قدر من التطابق بين السلع والخدمات المنتجة من جهة، وبين الأسواق من جهة أخرى، والتي تنتقل من خلالها ملكية تلك السلع والخدمات من بائعيها إلى مشتريها"⁽²⁾.

تعريف 4: ويمكن تعريفه بأنه: "عملية اجتماعية وإدارية يحصل من خلالها الأفراد والجماعات على احتياجاتهم ورغباتهم من خلال خلق وتقديم وتبادل المنتجات ذات القيمة مع الآخرين"⁽³⁾.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التسويق على أنه "مجموعة الأنشطة والعمليات التي تسعى إلى معرفة حاجات ورغبات الزبائن والعملاء من أجل محاولة إشباعها وتلبيتها، ما يؤدي إلى تحقيق أرباح للمنظمة".

2. تعريف التسويق الداخلي

يوجد العديد من الباحثين قاموا بطرح عدة تعريفات للتسويق الداخلي أبرزها:

تعريف 1: "التسويق الداخلي هو نهج تسويقي داخل المنظمة يسمح بتصوير وتعزيز الأفكار أو المشاريع أو القيم المفيدة لها، للتواصل مع الموظفين عن طريق الحوار حتى يتمكنوا من التعبير عن أنفسهم، والاختيار بحرية وبعد كل شيء تسهيل اشتراكهم في الشركة"⁽⁴⁾.

تعريف 2: ويمكن تعريفه بأنه: "تلك الإستراتيجية التي تقوم على تشكيل وتكوين الوظيفة كمنتج يجب أن يتوافق مع الاحتياجات الإنسانية للأفراد الذين سيقومون بشغلها وأداء المهام التي تنطوي عليها"⁽⁵⁾.

تعريف 3: ويمكن تعريفه بأنه: "اعتبار الأعضاء العاملين في المنظمة كعملاء أوليين لها، أي ينبغي التعامل مع الموظفين كما لو كانوا عملاء محليين، وبالتالي محاولة معرفة احتياجاتهم ورغباتهم وتلبيتها حتى يتمكنوا من خدمة الجمهور المستهدف بأفضل شكل ممكن"⁽⁶⁾.

تعريف 4: "هو تصوير العاملين كزبائن داخليين بالمنظمة التي يعملون بها واقتراح الطريقة التي تتبنى بها

¹ فتحي أحمد نياض عواد، أصول التسويق في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 23.

² رائف توفيق، ناجي معلا، مبادئ التسويق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوح، القاهرة، 2009، ص: 10.

³ علي فتاح الزعبي، مبادئ وأساليب التسويق مدخل منهجي تطبيقي، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 37.

4- Myriam Bellaouaied. and Abdelkader Gam, « **Internal marketing as a new alternative for the service employees' performance: an empirical study** ». halshs.archives-ouvertes.fr, 2012, p. 5.

⁵ محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص: 151.

6- Helena Alves. and others, « **Influence of Internal Marketing on Organizational Commitment-Evidence From Care Institutions For The Elderly** ». Department of Business and Economics, Research NECE University of Beira Interior, BORTUGAL, Vol. 27, No. 2, 2015, p. 240.

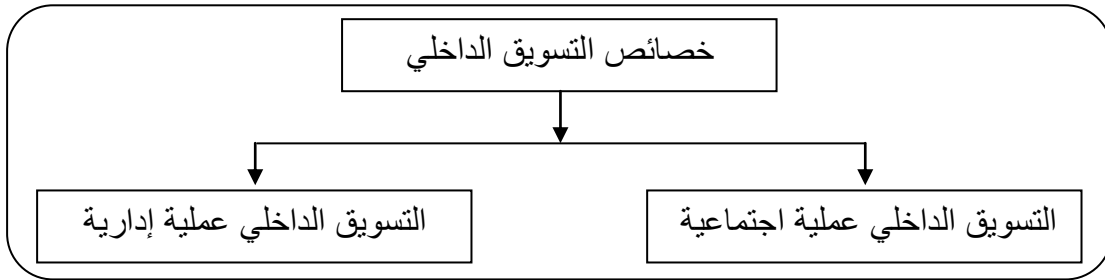
الإدارة الأدوات والاستراتيجيات التسويقية ليكون اتصالها مع العاملين أكثر فعالية وكفاءة والبحث عن الاهتمامات والأفكار لكسب الولاء والحصول على الالتزام بتقديم أفضل خدمة للزبون الخارجي⁽¹⁾. من خلال التعاريف السابقة يمكن اعتبار التسويق الداخلي بأنه أسلوب تتبعه المنظمات لتحسين وتطوير قدراتهم ويقوم على اعتبار الموظفين في المنظمة كسوق داخلي والعاملين كزبائن والتركيز على احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيةها لتعزيز رضاهم وزيادة دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل.

3. خصائص التسويق الداخلي

يتميز التسويق الداخلي بجملة من الخصائص يمكن إيجازها في ما يلي⁽²⁾:

- التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بينها وبين العاملين بها، فالعاملون لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل: الأمن، الانتماء، والصدقة يريدون إشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي؛
- التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال: التأكد أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين، وكذلك التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة.

الشكل رقم (01): يمثل خصائص التسويق الداخلي.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

¹ تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2004، ص: 30.
² ونس عبد الكريم، وآخرون، الأبعاد الأساسية بالتسويق بالعلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، العراق، 2012، ص: 179.

ثانيا: أهمية التسويق الداخلي وأهدافه

1. أهمية التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الحديثة لعلم التسويق. وتتمثل أهميته في انه يساهم في رضا العاملين من خلال تلبية احتياجاتهم، وبالتالي يؤدي إلى كفاءة الاتصال بينهم وبين الزبائن وهي الخطوة الأولى للوصول إلى رضا الزبائن، ومن أهم التحديات التي تواجه المنظمة في هذا المجال هو خلق وسط يشعر الأفراد العاملين فيه بقدر من الرضا والدافعية التي تجعلهم سعداء، لذلك يعتبر التسويق الداخلي متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح، وبالتالي وصول المنظمة إلى أهدافها. ولهذا أصبح التنسيق بين الموظف ووظيفته أكثر أهمية وعلى المدراء فهم كيفية تحفيز الأفراد من خلال الأنشطة الخاصة بهم عن طريق تطوير طرق مبتكرة لإقامة علاقات مع الأفراد التي من شأنها أن تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وبالتالي اكتساب والحفاظ على الزبون الداخلي، فالتسويق الداخلي يعد بمثابة طريقة إدارية تهدف للوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة للقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات بالطريقة التي تحقق الجودة ورضا الزبائن، وبذلك فانه عندما يحمل العاملون في المنظمة صفة الخدمة الجيدة والجودة فان هذا سينعكس في السلوكيات الايجابية التي يعبر عنها تجاه الزبائن، وتبني مفهوم التسويق الداخلي في المنظمات يعمل على التأكيد على أهمية التفاعل بين العاملين والزبائن، ولذا يركز التسويق الداخلي على أهمية مشاركة العاملين مع الإدارة العليا في وضع الأهداف والاستراتيجيات وذلك لتحقيق الأهداف بالكفاءة والجودة المناسبة. ومنه فان من المهم تصميم وتنفيذ تسويق داخلي جيد يساعد على تشخيص العاملين الأكفاء واعتبارهم زبائن داخليين عند ذلك تكون المنظمة أكثر إستراتيجية وتكتيكية ولديها الاستعداد لتشخيص وتعيين التحديات التي تواجه مستقبل المنظمة⁽¹⁾.

2. أهداف التسويق الداخلي

تسعى المنظمات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال القيام بالتسويق الداخلي ومن هذه

الأهداف⁽²⁾:

¹- محمد عبد الرحمن، سياسات التسويق الداخلي ودورها في تعزيز الإبداع المنظمي في منظمات الأعمال، مجلة دنانير، العدد 10، قسم اقتصاد الأعمال فاكولتي العلوم الإنسانية- جامعة زاخو- إقليم كردستان العراق، 2017، ص: 500.

²- راند ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص: 15-16.

- نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة؛
 - تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع العاملين وتحفيزهم بهدف تحسين الأداء على نحو مستمر؛
 - تطوير قدرات وكفاءات العاملين في المنظمات الصناعية والخدمية؛
 - المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية وذلك من خلال تزويدهم بكافة مستلزمات العمل المادية والمعنوية؛
 - خلق بيئة داخلية يتميز العاملون فيها بالوعي والحماس للعمل حيث أن من أهم العوامل المؤثرة في ذلك دعم الإدارة العليا للعاملين بشكل متواصل؛
 - يساعد المنظمة على القيام بحملات ترويجية داخلية لتشجيع العاملين وتفعيل دورهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- إن أهداف عملية التسويق الداخلي متضمنة في أهداف المنظمة وبذلك يمكن إيجاز هذه الأهداف في ثلاث خطوات كالآتي⁽¹⁾:
- جذب الموظفين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال بالزبائن؛
 - المحافظة على الموظفين الجيدين والمناسبين؛
 - التأثير في الموظفين وتحفيزهم من أجل أن يعملوا باتجاه خدمة الزبائن والسوق والمبيعات وبالتالي يبذلون قصارى جهدهم للنجاح في العلاقة التفاعلية مع الزبائن.

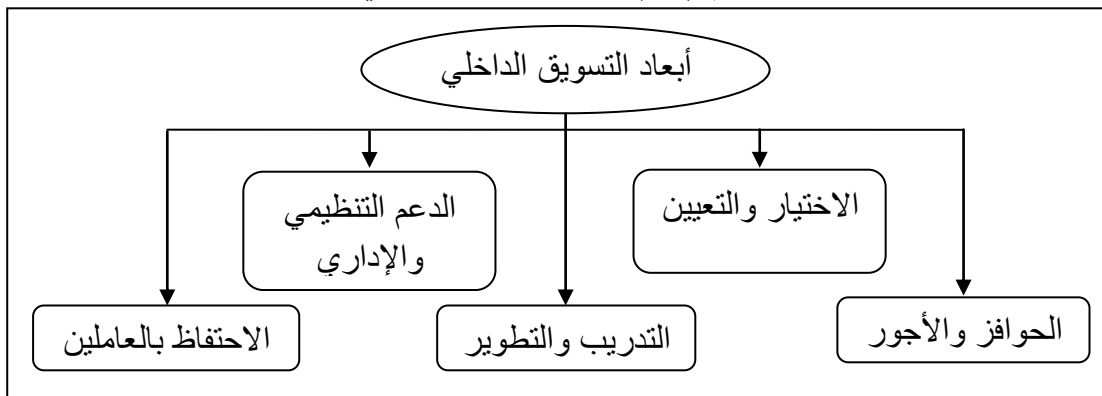
¹- أمل إبراهيم الحاج، هاني حامد الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010، ص: 42.

ثالثاً: أبعاد التسويق الداخلي ومبادئه

1. أبعاد التسويق الداخلي

- نظراً لاختلاف الكتاب والباحثين وتباين وجهات نظرهم والزوايا التي تناولوا من خلالها هذه الأبعاد يمكن إيجاد مجموعة مختلفة من أبعاد التسويق الداخلي لعل من أبرزها⁽¹⁾:
- الاختيار والتعيين: حيث تشمل سياسة التوظيف الاستقطاب والاختيار والتعيين، وهي إحدى أهم الأبعاد الرئيسية للتسويق الداخلي والتي يفترض انجازها بكفاءة وفاعلية عالية، إذ أن النجاح في هذا الجانب سينعكس على النشاطات الأخرى في المنظمة من بينها النشاطات التسويقية؛
 - الدعم التنظيمي والإداري: إدراك الدعم التنظيمي هو ما يكونه المرؤوسون من بعض المعتقدات عن الدرجة التي يثمن بها التنظيم مجهوداتهم أو يهتم برفاهيتهم؛
 - الحوافز والأجور: وهي المقابل للأداء المتميز، ويفترض أن الأجر أو الراتب قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، أو التبعية القادرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة وقيمة المنصب؛
 - التدريب والتطوير: فالتدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها أو نقل معارف ومهارات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها؛
 - الاحتفاظ بالعاملين: توظيف العاملين الجيدين وتبذل جهوداً كبيرة في تدريبهم وتطويرهم وتوفير الدعم اللازم لهم بما يضمن مستوى عالي من جودة الخدمات الداخلية.

الشكل رقم (02): أبعاد التسويق الداخلي.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

¹ بدري قسم عبد الفراج مرسال، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص ص: 22-23.

2. مبادئ التسويق الداخلي

يمكن اختصارها فيما يلي⁽¹⁾:

- الأفراد هم السوق الأول لخدمات المنظمة؛
- ضمان موظفين يدركون لماذا يجب أن ينجزوا المتوقع منهم؛
- يجب أن يقبل الموظفون شروط أداء الخدمات في المنظمة؛
- ضرورة توفر قنوات داخلية لتبادل المعلومات؛
- الحاجة إلى البيع الشخصي.

المطلب الثاني: مكونات التسويق الداخلي واستراتيجياته

إن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليس بالأمر الهين إذ يتطلب كثيرا من الجهد، فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمة، حيث يجب توفير عدة مكونات واستراتيجيات للتسويق الداخلي ومن هنا سنتطرق إلى ما يلي:

أولاً: مكونات التسويق الداخلي

- اختلفت وتعددت مكونات التسويق الداخلي باختلاف وتعدد المؤلفين والباحثين في هذا المجال، حيث أن كل باحث ينظر بمنظوره، فقدمت مجموعة من المكونات تتلخص في التالي⁽²⁾:
- الموظفون: إذ أن التسويق الداخلي يهتم بجانب الموظفين من حيث توظيفهم، تدريبهم، التحفيز، الاتصال والمكافآت، وهذا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، ولهذا كان ينظر للموظفين على أنهم زبائن داخليون ويتطلب ذلك استخدام تقنيات تسويقية لبيع المنتج (الوظيفة) داخل المنظمة؛
 - المنظمة: فالتسويق الداخلي يسمح للمنظمة من بناء هوية، والتي تسمح لها بالتركيز والاهتمام بالزبون، من خلال تطوير علاقات وذلك عن طريق تغيير المواقف والإجراءات، والهدف النهائي للمنظمة هو زيادة الحصة السوقية وتحسين الأداء في المدى الطويل.
 - رضا الزبون الخارجي: القدرة على تحسين الأداء يتطلب رضا الزبون الخارجي، وهذه تعد مخرجات

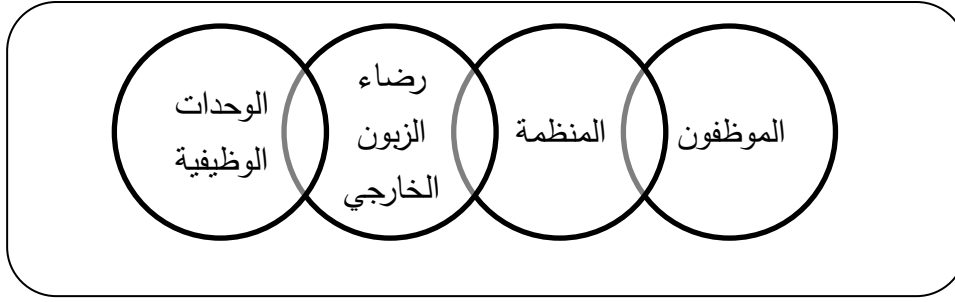
¹ - أقطي جوهره، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، 2014، ص: 85.

² - أقطي جوهره، المرجع نفسه، ص: 88.

التسويق الداخلي، حيث إن التطبيق الفعال للتسويق الداخلي يؤدي إلى رضا الموظفين، والذي يتحول بدوره إلى رضا للزبائن، وذلك أثناء التفاعل الذي يحدث بينهما عند تقديم الخدمات.

- الوحدات الوظيفية: فالوحدات الوظيفية هي أكبر سبب في وجود التسويق الداخلي في المنظمة، وذلك لما لها من قدرة على إلغاء الحواجز بين الأقسام، والسماح باتصال أفضل.

الشكل رقم (03): مكونات التسويق الداخلي.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانياً: استراتيجيات التسويق الداخلي

من أهم المفاهيم الحديثة والدخيلة على علم التسويق هو مصطلح إستراتيجية التسويق الداخلي، حيث يعتبر العاملين عملاء داخليين، وأن الوظائف هي منتجات داخلية في المنظمة، كما يجب عليها أن تركز على تطوير وتحسين أداء العاملين من خلال تحقيق التميز في السوق، وتحفيزهم لتحقيق أهدافها. ومن هنا تم تحديد مراحل وأشكال استراتيجيات التسويق الداخلي⁽¹⁾.

1. مراحل إستراتيجية التسويق الداخلي

قد تم تحديد مراحل تطوير التسويق الداخلي في المنظمات بثلاثة مراحل، وعليه يمكن استعراض هذه المراحل على النحو التالي⁽²⁾:

- التطبيق الاستراتيجي وإدارة التغيير: وقد ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع أو المحرك لتطبيق إستراتيجية المنظمة، والمقصود هنا هو ضرورة إشراك العاملين في وضع الأهداف والاستراتيجيات، وذلك لكونهم من يقوم بتحقيق تلك الأهداف، ويعملون على تطبيق تلك الاستراتيجيات؛
- مرحلة إرضاء العاملين: وتتميز هذه المرحلة بالتركيز على قضايا تحفيز العاملين وتحقيق رضاهم، والسبب الرئيسي وراء ذلك هو ضرورة توجيه مفهوم التسويق الداخلي لتحسين وتطوير جودة الخدمات

¹ - إيد عبد الفتاح النور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 47.

² - المرجع نفسه، ص: 47-48.

والمنتجات المقدمة للعملاء؛

- مرحلة التوجه بالعميل: تعتبر المرحلة الرئيسية في تطوير مفهوم التسويق الداخلي الذي يبدأ بالتركيز على أهمية مفهوم التفاعل بين العاملين والعملاء، وهي التي جاءت استجابة لحاجات العملاء ومتطلباتهم.

الشكل رقم (04): مراحل إستراتيجية التسويق الداخلي.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

2. أشكال إستراتيجية التسويق الداخلي

تتضمن دراسة التسويق الداخلي إستراتيجيا الوقوف على مجموعة من الإجراءات الضرورية

لمنظمات الأعمال نذكر منها⁽¹⁾:

- إستراتيجية الاستقطاب والتوظيف: تمثل عملية استقطاب واختيار وتوظيف القوى العاملة أهم الوظائف التي تقوم بها منظمة الأعمال، والتي تمثل نشاط تسويقي يتناول قضايا القوى العاملة وتصميم العمل والبرامج التسويقية وذلك بهدف الحصول على موظفين دائمين يمتازون بالكفاءة والمقدرة على كسب العملاء. ويتضمن هذا المحور مجموعة من الخطوات لاستقدام العاملين للمساهمة في تنفيذ أعمال المنظمة وتحقيق طموحاتها، ولا بد هنا من توفير القوى العاملة المؤهلة علميا وفنيا ذات الخبرة والكفاءة والدرابة وذلك للقيام بالواجبات والمهام الموكلة إليهم على أكمل وجه؛

- إستراتيجية تدريب القوى العاملة وتنميتها: يتضمن هذا البعد تنمية القوى العاملة وتدريبها، وهو من وسائل التسويق الداخلي الهامة في المنظمة كونه يسعى إلى رفع كفاءة الموظفين وتدريبهم وتطويرهم، إذ أصبحت معظم المنظمات تركز على هذا البعد من خلال زيادة فرص التطوير وفترة التدريب للتعرف على طبيعة الوظيفة التي سيقوم بها وبالشكل الذي يساعد القوى العاملة على أداء أعمالها وواجباتها بإتقان

¹ - محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص: 323-324.

وبالجودة المطلوبة. كما يقسم هذا البعد إلى قسمين يتمثلان في: تدريب القوى العاملة وهنا يتم توضيح كافة الجوانب المتعلقة باستثمار الوظيفة، من خلال توضيح كيفية أدائها بصورة جيدة، وما هي متطلبات القيام بها وآلية انجازها بالشكل الصحيح؛ أما القسم المتعلق بإستراتيجية تنمية القوى العاملة فينظر البعض إلى تنمية القوى العاملة على أنها تدريب وتطوير المهارات، وقد عرفت على أنها: التركيز طويل الأجل للاستعداد للواجبات المستقبلية والعمل على تمكين القوى العاملة لتحسين أدائهم الوظيفي، فتنمية القوى العاملة أو تطويرها تعتبر من أهم مكونات التسويق الداخلي كونها تعمل على تنمية المنظمة بشكل شمولي، من خلال اكتسابها مهارات مختلفة نتيجة اكتساب القوى العاملة المزيد من الكفاءات والخبرات التي تساهم في تحسين تقديم السلع والخدمات⁽¹⁾؛

- إستراتيجية توفير ونشر المعلومات التسويقية: تعرف المعلومات التسويقية على أنها مجموعة من البيانات الكافية والدقيقة التي تقوم المنظمة بجمعها بشكل مستمر من البيئة (العامة والخاصة) بهدف خزين واسترجاع ومعالجة وتحليل هذه البيانات عند الحاجة إليها بما ينسجم مع التطورات العالمية واحتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة. حيث يجب على الإدارات التسويقية أن تقوم بتزويد العاملين في المنظمات واطلاعهم على جميع المعلومات اللازمة عن الأسواق المستهدفة ورغبات وتوقعات العملاء وكذلك التطورات المتعلقة بالوسائل الخاصة لتقديم المنتجات الحالية والمستقبلية، كما يجب إشراك القوى العاملة في فهم ومعرفة الرؤيا والرسالة المستقبلية والخطط طويلة الأجل للمنظمة⁽²⁾؛

- إستراتيجية وضوح ادوار العمل في المنظمة: إن الدور يتكون من إجمالي نمط السلوك فهو ناتج عن تفاعل مشاعر الفرد الذي يملك مهمة معينة وان تحليل هذا الدور يهدف إلى تحليل وتقسيم محتويات الدور فيما يتعلق بجميع القوى العاملة التي تتفاعل من أجل أداء الوظيفة والتي تعرف بدورها على أنها إحالة للعمل أو المهمة إذ أن كل وظيفة في المنظمة تتطلب مجموعة واضحة ومحددة من المسؤوليات والواجبات⁽³⁾؛

- إستراتيجية الاتصال الداخلي: تلعب إستراتيجية الاتصال الداخلي دورا فعالا في تحقيق التسويق الداخلي وتحقيق أهداف المنظمة وهي من أهم العناصر الملموسة في التسويق الداخلي، حيث يعرف الاتصال الداخلي على أنه أسلوب فعال وهام لمعالجة العديد من مشاكل المنظمة. كما يضاف أن جوهر الاتصال

¹ - المرجع نفسه، ص ص: 326-328.

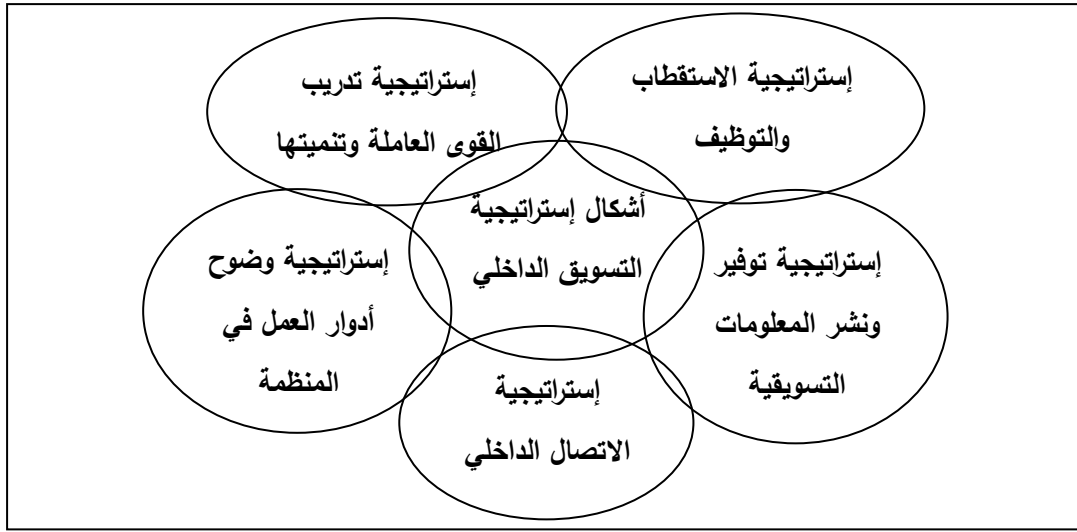
² - المرجع نفسه، ص ص: 328-329.

³ - المرجع نفسه، ص: 329.

الداخلي يعبر عن إيجاد جو من الاحترام المتبادل لجميع القوى العاملة فيها، وتأتي الحاجة إلى إستراتيجية الاتصال الداخلي نظرا لأهمية الاتصالات في المنظمة فهي تتمحور ما بين الموظف ورئيسه المباشر. أو ما بين العامل في المصنع والمشرف عليه، وما بين المدير ورئيس هيئة المديرين.

وبالتالي فإن الاتصال الداخلي يتمثل بالعلاقات التي تنشأ داخل المنظمة ما بين مختلف المستويات الإدارية، والتي قد تكون على شكل علاقات رسمية بين الإدارة والقوى العاملة أو قد تكون غير رسمية⁽¹⁾.

الشكل رقم (05): أشكال التسويق الداخلي.



المصدر: محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامة، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، الطبعة

الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص: 324.

المطلب الثالث: أسس التسويق الداخلي

يتطلب التسويق الداخلي جملة من العناصر التي يمكن الاستفادة منها في تحديد وبناء إستراتيجيته المناسبة والتي يحتاج تنفيذها مجموعة من الإجراءات والأنشطة، كما يتوجب على المنظمة اختيار أفضل النماذج التي تساعد من أجل تطبيق التسويق الداخلي بكفاءة وفعالية.

أولاً: عناصر التسويق الداخلي

تتطوي عملية التسويق الداخلي على مجموعة من العناصر المهمة أهمها⁽²⁾:

- علاقة الضيافة وحسن الاستقبال مع العملاء: بحيث يشمل ذلك تحسين وتنمية علاقات الضيافة ما بين

¹ - المرجع نفسه، ص: 330.

² - إياد عبد الفاتح النصور، مرجع سبق ذكره، ص ص: 49-50.

المنظمات والعملاء، كما يتضمن ذلك توجيه الكوادر العاملة في المنظمات، وتأهيلهم وتدريبهم على احترام العملاء، والمزيد من اللباقة وحسن التعامل بشكل يعمل على تعزيز هذه العلاقة؛

- رقابة الجودة: يتضمن التركيز على تحسين الجودة الفنية للسلعة المقدمة، وذلك من خلال مجموعة من المعايير والأسس لتقييم حاجات ورغبات العملاء، إضافة إلى الجودة الوظيفية التي تتعلق بالمعايير والأسس المرافقة للطريقة التي يحصل العميل من خلالها على احتياجاته من السلعة.

- البيع الشخصي: يتمثل ذلك في التدريب الإيجابي للكوادر العاملة على تحسين العلاقات البيعية التي يقومون بها، وبالتالي انعكاسها على تحسين الموقع التنافسي للمنظمة في السوق، واعتمادا على نظرية الثواب والعقاب، فإن تحفيز ومكافأة تلك القوى على جهودها المبذولة سيعمل على تحسين تلك العمليات؛

- أخلاقيات العمالة: فتوفير المناخ المناسب لرغبات العملاء سيعمل على زيادة الشعور الإيجابي المتكون لديهم، وتقليل الشعور بالملل والتذمر وتسهم في بناء الأسس والقواعد الأخلاقية التي ينطلق منها العاملون في توفير وتقديم المنتج بمستوى لائق ومناسب يتسم بالفعالية، كما يمكن تدريب العاملين وحفزهم نحو تلك الناحية من خلال تنظيم برامج ونشاطات خاصة، يعني بإصلاح القواعد الأخلاقية للتعامل مع العملاء والعمل على صيانتها من فترة لأخرى، حيث تأخذ أشكالا للتحفيز منها ما هو نقدي ومنها غير نقدي.

ثانيا: أنشطة التسويق الداخلي

إن مفهوم التسويق الداخلي لا يمثل فقط فلسفة ينبغي على المنظمة أن تعتنقها، بل هو فلسفة وأنشطة تحتاج إلى جهد وعمل من أجل تبني مفهوم التسويق الداخلي وتجسيده على أرض الواقع في المنظمة، والعديد من الباحثين حين حاولوا تعريف مفهوم التسويق الداخلي أرادوا بلورة مجموعة من النشاطات والإجراءات التي تمكن من تطبيق هذا المفهوم في المنظمات، وهناك من أشار إلى التحفيز، الاتصال الداخلي، التطوير والتدريب، تمكين العاملين، القيادة، التنسيق، والتكامل بين الوظائف... وغيرها من الأنشطة التي نقصدها في هذا البحث هي تلك الأنشطة التي تحاكي أنشطة التسويق الخارجي.

وهناك أيضا من قام بربط مفهوم التسويق الداخلي وتطبيق أدوات وأنشطة التسويق الخارجي داخل المنظمة والتي تشمل بحوث التسويق، تجزئة السوق، تطوير المزيج التسويقي، مراقبة النشاط التسويقي.

وقبل التطرق إلى أنشطة التسويق الداخلي من الضروري الوقوف على مفهوم وخصائص السوق

الداخلي والتبادل الداخلي⁽¹⁾.

حيث أن الفكرة الأساسية لهذا المفهوم هو أن أول سوق تتعامل معه المنظمة، هو السوق الداخلي والذي يتكون من مجموعة العاملين في كافة المستويات والوظائف، على اعتبار أن الموظف مستهلك داخلي، والوظائف هي منتجات داخلية، وأحد أهم الأفكار الأساسية في مفهوم السوق الداخلي هو مفهوم التبادل بين الموظفين (الزبون الداخلي) والمنظمة، حيث اعتبر أن العامل يبيع جهده إلى المنظمة، وأن سعر البيع يمثل الأجر الذي يتقاضاه، وتشير أدبيات الموارد البشرية إلى العديد من النظريات، التي تحاول أن تشرح طبيعة العلاقة بين المنظمة والموظف أو العامل، ومن بينها نظرية العدالة أو التوازن لأدامز الذي أشار إلى أن العامل يقدم (الجهد البدني أو الذهني، الوقت، الالتزام والولاء للمنظمة...) وفي المقابل يحصل على جملة من المنافع المادية وغير المادية.

وعلى الرغم من منطقية مفهوم السوق الداخلي واعتبار الموظف كزبون داخلي، فإن بعض الكتابات تشير إلى مشاكل محتملة عند الأخذ بهذا الاتجاه، ومع كل الانتقادات والتحفظات الموجهة له يمكن القول أن قضية التعامل مع السوق الداخلي هو تعامل يقتضي مراعاة خصوصية هذا السوق، وعلى كل خصوصية في هذا الأخير تقتضي خصوصية التعامل معه وخصوصية القوانين التي تحكمه، هذا لا يمنع إمكانية محاكاة أنشطة التسويق الخارجي وسحبها على السوق الخارجي، وفيما يلي توضيح لأهم أنشطة التسويق الداخلي⁽²⁾:

1- بحوث التسويق الداخلي: يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها من كافة المستويات الإدارية في المنظمة ومن سوق التوظيف، حيث أنها تساهم في تحديد الفرص، وخاصة إذا أجريت بالتوازي مع بحوث التسويق الخارجي، فهي بذلك تساعد على اتخاذ القرارات وكشف الأمور التي يكون لها تأثير على نجاح مختلف برامج المنظمة. كما تحتاج هذه الأخيرة إلى تجميع معلومات حول الأشياء والقيم التي هي محل التبادل في السوق الداخلي، وهي تنقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية تركز على:

- معرفة تصورات الموظفين اتجاه مساهماتهم في الوظيفة وما هو المطلوب منهم تقديمه؟؛

- معرفة تصورات الموظفين اتجاه ما ينتظرونه من الوظيفة والمنظمة؛

¹ - محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، 2010/2009، ص ص: 26-27.

² - المرجع نفسه، ص ص: 27-29.

- معرفة تصورات الموظفين اتجاه توازن عملية التبادل الداخلي (هل يعتقد الموظف أنه يقدم أكثر مما يأخذ؟).

وعلى العموم فإن مواضيع بحوث التسويق الداخلي تشمل الآتي:

- اتجاهات العاملين نحو المنظمة ورسالتها الأساسية؛

- مستويات الرضا الوظيفي؛

- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعليم؛

- حاجات ورغبات العاملين.

ويتم تجميع البيانات والمعلومات بنفس الطرق المعروفة في بحوث التسويق الخارجي مثل:

الاستمارات المقابلات والحوارات المباشرة... الخ.

2- تجزئة السوق: يتكون السوق من مجموعة غير متجانسة من الزبائن أو المستهلكين المحتملين، وقد

يصعب أن يتطابق فردان، ولكن قد يشتركون في بعض الخصائص ويفترقون في أخرى، ولأنه من

الصعب التعامل مع كل فرد على حدا فإنه أيضا من غير المعقول اعتبار كل الأفراد أو الزبائن متطابقين

في الحاجات والرغبات والدوافع ومن هنا ظهرت الحاجة إلى التقطيع أو تجزئة السوق بغرض تحديد

الفروق والاختلافات بين الأفراد المستهدفين، وتقسيمهم إلى قطاعات يتشابه فيها كل قطاع معين من

الرغبات والحاجات والدوافع، وبالتالي يمكن تصميم برنامج تسويقي يلائم كل قطاع سوقي مستهدف، حيث

أن الحديث عن تجزئة السوق الداخلي هو حديث عن معايير وأسس التجزئة والتقسيم، التي تحتل عدة

مداخل فهناك من يرى أن تقسيم مجتمع موظفي المنظمة والعاملين بها ينظر له من الجوانب التالية:

التقسيم الجغرافي، التقسيم البيداغوجي، التقسيم البسيكوغرافي (النفسي)، التقسيم السلوكي⁽¹⁾.

3- مزيج التسويق الداخلي: من حيث المبدأ فإن الأسس العلمية للتسويق سواء الأنشطة بما فيها تطوير

مزيج تسويقي، أو ما اتصل منه بنظريات تحديث التسويق هي واحدة، وأن الاختلاف يكمن في متطلبات

التطبيق والممارسة المرتبطة بطبيعة وخصوصية المنتج المراد تسويقه. فهناك من يرى أنه يمكن مطابقة

عناصر المزيج التسويقي بالمقاربة التقليدية (04 Ps) على السوق الداخلي، وآخرون يرو أنه يمكن

تطبيق مقاربة عناصر المزيج التسويقي الموسع (07 Ps) كما يلي⁽¹⁾:

¹ - جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2017/2016، ص: 39-41.

- المنتج: يعبر عن القيم والمواقف التي ينبغي أن يتحلّى بها الموظف والتدريب المستمر للموظفين، في سبيل رفع مهارات ومعرفة الزبون الداخلي وإلحاح تنفيذ استراتيجيات المنظمة؛
 - السعر: يعبر عن التكلفة التي يتحملها الموظف في سبيل رفع معرفته، وأيضا التكلفة النفسية لتبني أساليب جديدة في العمل مقابل التخلي عن الأساليب المعتادة وهو ما يطلق عليه تكلفة الفرصة البديلة؛
 - الترويج: يعتبر من أهم عناصر مزيج التسويق الداخلي والذي يتم من خلال الاتصالات الفعالة بين العاملين، كاستخدام التفاعل وجها لوجه بهدف تحقيق الاتصال الأمثل، والذي من شأنه يؤدي إلى تعريف العامل بدوره وما يجب عليه فعله نحو تطبيق إستراتيجية المنظمة⁽²⁾؛
 - التوزيع: يشير إلى مكان عقد الاجتماعات والمؤتمرات أين يتم عرض السياسات والمهام الجديدة الواجب تنفيذها، وقد يعبر عنه بالطرف الوسيط عند اللجوء المستشارين أو وكالات التدريب⁽³⁾؛
 - الدليل المادي أو الملموس: على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية، وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي مثلا في الجامعات قد يكون الدليل المادي الملموس أكثر أهمية في التسويق الداخلي من تسويق الخدمات في السوق الخارجي⁽⁴⁾؛
 - العمليات: وتشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي، وتمثل مختلف المهام وطرق العمل والاستراتيجيات التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي⁽⁵⁾؛
 - المشاركون (الأفراد): هم الأفراد الذين يلعبون دورا مهما بالعمليات والإنتاج في منظمات الخدمات ويشكلون جزءا مهما من الخدمة ذاتها، ويكون هناك علاقة تفاعلية بينهم وبين العملاء⁽⁶⁾.
- إن العديد من الباحثين عندما أشاروا إلى تطبيق عناصر المزيج التسويقي على السوق الداخلي حاولوا تقديم بعض الأنشطة أو العناصر التي تساعد على تطبيق هذا الأخير. ومن خلال تحديدهم لأهم أنشطة التسويق الداخلي ذكر أن إدماج وتمكين الموظفين من اتخاذ القرارات المناسبة أثناء تعاملهم مع الزبائن أمر مهم جدا لنجاح برامج التسويق الداخلي.

¹ - المرجع نفسه، ص: 41-42.

² - سلوى محمود محمود مطاحن، **تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010/2009، ص: 21.

³ - جنادي كريم، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

⁴ - المرجع نفسه، ص: 42.

⁵ - محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

⁶ - رائد ضيف الله الشوابكة، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

واليوم تجتهد الكثير من المنظمات بأن تكون أكثر فهما للزبون وأكثر مسؤولية في تقديم خدمات بجودة عالية، ولن يكون ذلك إلا إذا وضعت ثقة أكبر في الأفراد الأقرب للزبائن، بشرط أن توفر لهم المعلومات الكافية واللازمة، والدعم المادي والمعنوي وحتى التطوير والتدريب من أجل رفع مهاراتهم بالإضافة إلى مجال من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات بالفاعلية والسرعة المطلوبة، وهذا ما يعود بالنفع على المنظمة والموظف⁽¹⁾.

ثالثاً: نماذج التسويق الداخلي

يمكن تمييز ثلاث نماذج أساسية تبين طريقة وكيفية تنفيذ التسويق الداخلي هي:

1- نموذج بيرري: ويعتمد هذا النموذج على الفرضية التالية⁽²⁾:

الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين ويتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:

- اعتبار الوظائف منتجات داخلية؛

- تبني التقنيات التسويقية داخلية.

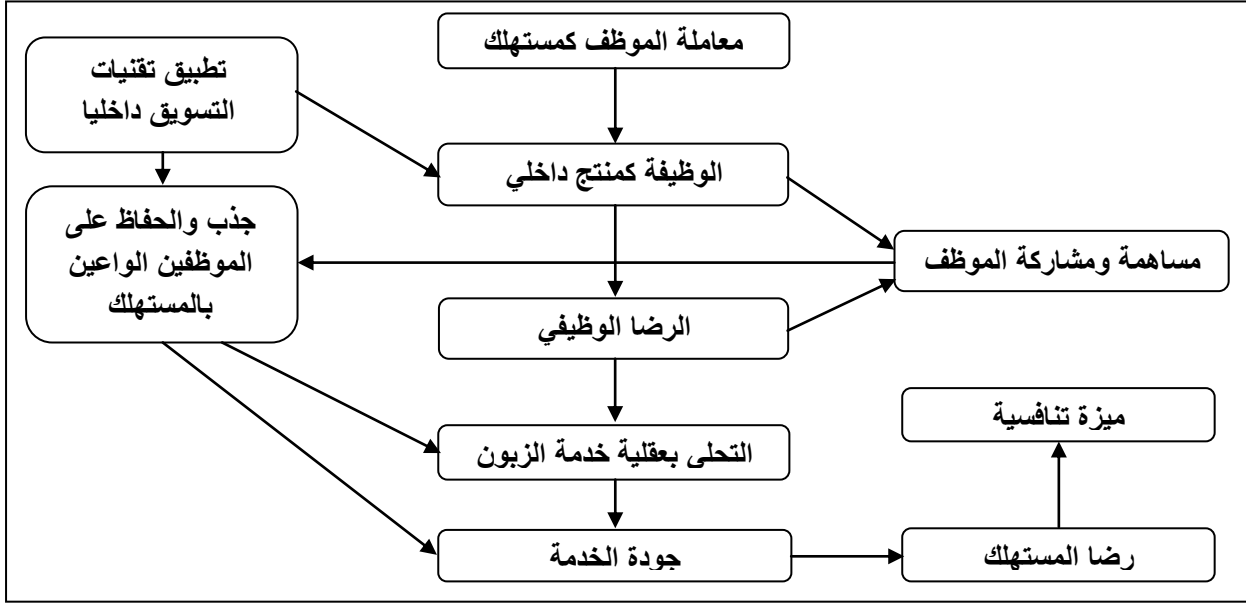
والشكل التالي يوضح نموذج بيرري للتسويق الداخلي:

من خلال الشكل يتضح أن العاملين في المنظمة هم في الحقيقة عملاء داخليين والوظائف هي منتجات، وعليه ينبغي على المنظمة أن تقوم باكتشاف حاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها من خلال تبني تقنيات تسويقية داخلية، والعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في إشباع تلك الحاجات والرغبات مع إعطائهم فرصة للاندماج والمشاركة في خططها وسياساتها ما ينعكس على رضاهم الوظيفي ويؤثر على أدائهم، ما يجعلهم يتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك، ووفقاً لهذا النموذج فإن المنظمة التي لديها عاملين ذوي أداء عالي يتحلون بعقلية التوجه نحو المستهلك تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات عالية الجودة ورفع حصصها السوقية في الأسواق.

¹ - جنادي كريم، مرجع سبق ذكره، ص: 41-53.

² - محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص: 24-25.

الشكل رقم (06): نموذج بيرري في التسويق الداخلي



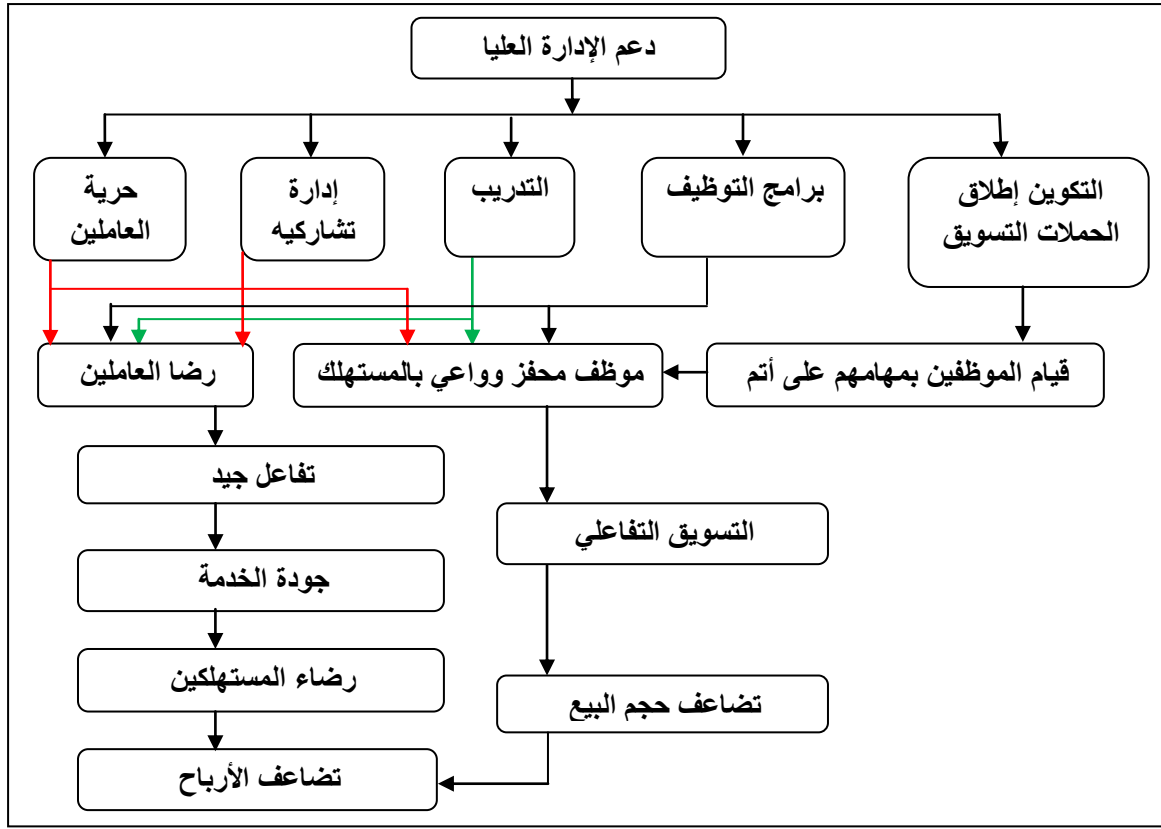
المصدر: محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص: 25.

2- نموذج كرونروس: يستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرصا تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون، ومتحليين بعقلية بيعية، والشكل (07) يوضح نموذج كرونروس للتسويق الداخلي⁽¹⁾:
ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليها أن تلتزم بدعم:

- برامج تدريب خاصة ببرامج التدريب مع خدمة العملاء لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب أهمية الوعي بخدمة العميل الداخلي؛
- سياسات وبرامج التوظيف أي مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، بمعنى ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلاءمها؛
- دعم العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم الحرية في اتخاذها؛
- اطلاع العاملين بكل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها؛
- دعم الإدارة لهذه الجهود والأنشطة أي وجود موظفين راضين ومحفزين، وواعين بخدمة الزبون ومدركين

¹ - محجوبي محمد الأخضر، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

الشكل رقم (07): نموذج كرونروس في التسويق الداخلي.



المصدر: محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان، -، 2010/2009، ص: 47.

3- نموذج رفيق وأحمد: اعتمادا على نموذجي بييري وكرونروس وتعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصره، فالشكل (08) يوضح هذا النموذج⁽¹⁾:

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

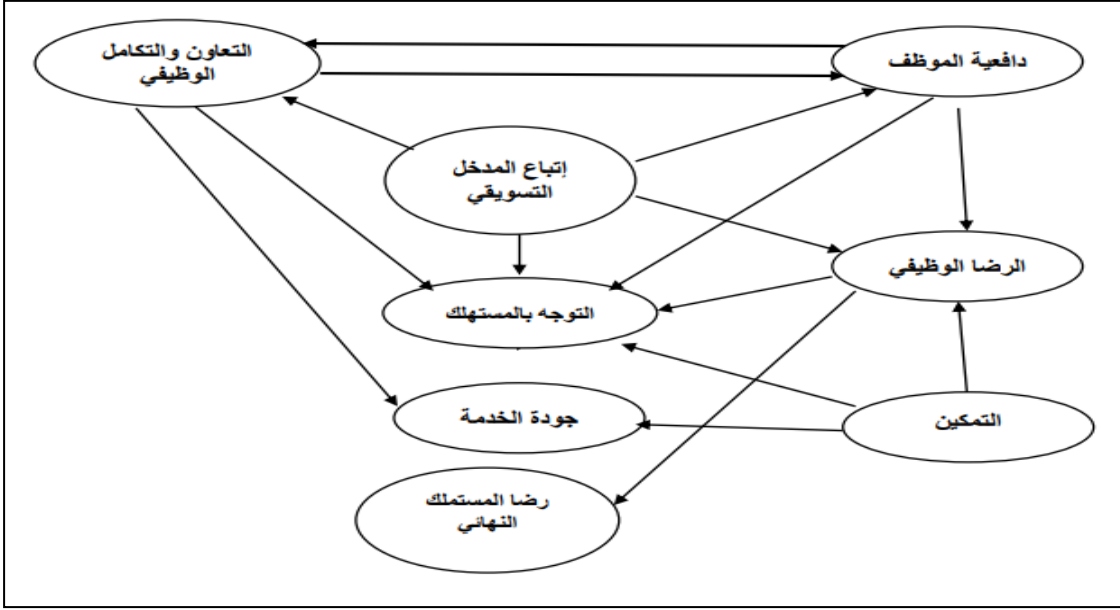
الأنشطة التالية:

- تبني تقنيات تسويقية داخلية؛
- التحفيز؛
- التنسيق والتكامل بين الوظائف؛

¹ - محمد عبد المعطي، مرجع ذكره، ص: 28.

- التمكين.

الشكل رقم (08): نموذج رفيق وأحمد في التسويق الداخلي.



المصدر: محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، دار الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص: 163.

المبحث الثاني: أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية

يعد سلوك المواطنة التنظيمية من أبرز المفاهيم الحديثة في مجال السلوك التنظيمي، باعتباره سلوك تطوعي خارج الإطار الرسمي للمنظمة، حيث يقوم على الثقة والتعاون بين العاملين دون مقابل، أو دون الحصول على حوافز ومكافآت.

ومن ثم يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يكافأ رسمياً ولا يدخل في إطار النظام الرسمي والقانوني، لأنه يقوم على مشاعر داخلية للعاملين مثل: الولاء، الطاعة والإيثار.

وبناء على ما تم تقديمه يمكن تقسيم هذا المبحث إلى:

✓ **المطلب الأول:** مفاهيم أساسية لسلوك المواطنة التنظيمية؛

✓ **المطلب الثاني:** أسس سلوك المواطنة التنظيمية؛

✓ **المطلب الثالث:** التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية لسلوك المواطنة التنظيمية

حضي موضوع المواطنة التنظيمية باهتمام الكثير من الباحثين لتأثيره الكبير على سلوكيات العاملين في المنظمة، إذ تعتبر من أهم الأسباب التي تدفعها لتحقيق النجاح، وتكون غير رسمية ودون مقابل. لذا سيتم التطرق إلى كل من: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية، أهميتها، أهدافها، خصائصها، أبعادها....

أولاً: مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية

1- تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

تتعدد وتتنوع تعريفات سلوك المواطنة التنظيمية بتعدد واختلاف الكتاب والباحثين، حيث هناك جدل كبير وعدم اتفاق تام حول وضع تعريف موحد وشامل.

تعريف 1: عرف جهاز سلوك المواطنة التنظيمية بأنه: "سلوك فردي تقديري لا يعتبر من ضمن نظام المكافآت الرسمي، يهدف إلى تطوير أداء المنظمة وزيادة فعاليتها"⁽¹⁾.

¹ - Sofiah Kadar Khan. And Mohd Zabid .A.R, « **the Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Cultur, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior: A Study of Academicians in Private Higher Learning Institutions in Malaysia** ». International Journal of Business and social science, centre for Promoting Ideas, USA, Vol 3, No 8, April 2012, P: 84.

تعريف 2: كما يعرف البعض سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها: "سلوكيات الدور الإضافي وهي سلوكيات تفيد المنظمة وتعني تضحية الفرد من أجل تحقيق مصلحة المنظمة، كما أنها تكون اختيارية تفوق أو تتجاوز توقعات الدور الموجودة أو المنتظرة"⁽¹⁾.

تعريف 3: عرف على أنه: "السلوك غير المكلف والذي يحتوي على مجموعة من الأفعال والتصرفات يصدرها الفرد والتي لا يمكن اعتبارها ضمنياً أو علنياً نتاج الأوامر المباشرة لرئيس العمل أو محاولة لتنفيذ المتطلبات الرسمية للوظيفة"⁽²⁾.

تعريف 4: كما تم تعريفها على أنها: "سلوك فردي تقديري، غير معترف به بشكل مباشر أو صريح من قبل نظام المكافآت الرسمي، وهذا بشكل إجمالي يعزز الأداء الفعال للمنظمة"⁽³⁾.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية هو "سلوك طوعي تلقائي يبدر من العمال في المنظمة بتصرفات غير رسمية، حيث لهم حق الاختيار في ممارسته دون انتظار حوافز أو مكافآت".

2- خصائص سلوك المواطنة التنظيمية:

سلوك المواطنة التنظيمية عدة خصائص تتنوع ما بين الاختيارية والتطوعية وعدم الارتباط بنظام الحوافز والمكافآت، وكذلك هو سلوك يتعدى المهام والواجبات الوظيفية الرسمية، وعليه يمكن تحديد أهم الخصائص فيما يلي⁽⁴⁾:

- هناك نوعين من السلوك الوظيفي للعاملين هما: السلوك المرتبط بالأدوار الرسمية وهو السلوك الذي يقع في حدود الأعباء الوظيفية، والسلوك المرتبط بالأدوار الإضافية وهو السلوك الذي يتعدى حدود الواجبات والأعباء الأساسية؛

- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك تطوعي اختياري غير ملزم به الفرد، أي أنه لم ينص عليه ضمن الواجبات الوظيفية للفرد بل يعتمد على مبادرة الفرد ويخضع لرغبته وإرادته الحرة؛

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 315.

² محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس العام الحكومية للبينين بمدينة جدة، مطلب أكاديمي لنيل درجة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 1427-1428هـ، ص: 23.

³ - Keshav Sharma. and Parul Mahajan, « **Relationship Between Emotional Intelligence and Organisational Citizenship Behaviour Among Bank Employees** ». Pacific Business Review International, Jammu University, Volume 9, Issue 11, May 2017, P: 22.

⁴ - بومنقار مراد، شلابي زهير، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، الجزائر، جويلية 2016، ص: 116؛ وأيضاً، عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 333.

- الفرد الذي يؤدي تلك الأدوار الإضافية لا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية أو مصلحة مباشرة؛
- أن المنظمات تحرص على تشجيع انخراط العاملين في هذا السلوك بالرغم من أنه سلوك تطوعي؛
- قيام الأفراد بهذا السلوك ينعكس بشكل إيجابي على تنمية فعالية المنظمة والارتقاء بالأداء الكلي لها وتحقيق أهدافها الكلية وخططها الإستراتيجية؛
- سلوك المواطنة التنظيمية عبارة عن مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا، بحيث تختلف أبعاد ومكونات هذا السلوك من منظمة إلى أخرى وفقا لاختلاف ثقافات المنظمات وطبيعة نشاطها واللوائح التي تحدد الواجبات الرسمية في العمل ومجالات العمل التطوعي الإضافي.
- كما يتصف سلوك المواطنة التنظيمية بالخصائص التالية⁽¹⁾:
- طوعية: هي سلوك طوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم به الفرد أي أنه ليس مفروضا في نظام توظيف الوظائف؛
- الاختيارية: هي سلوك اختياري فهو غير موجود في وصف الوظيفة الخاصة بالفرد؛
- التجرد من الرسمية: لا يحصل فيها الفرد على مكافأة بشكل مباشر من خلال نظم الحوافز الرسمية المطبقة في المنظمة؛
- النفعية: سلوك قائم على تحقيق المنفعة للآخرين سواء كانوا أفراد أو منظمات.

3- أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

لقد حظي موضوع سلوك المواطنة التنظيمية بأهمية كبيرة من قبل الفلاسفة والباحثين والاجتماعيين وحتى علما القانون والسياسة وكل حسب اختصاصه والغرض الذي يهدف إليه، كما حظي بالاهتمام من قبل المختصين في الإدارة العامة، وتجلى هذا الاهتمام من خلال الإصدار الخاص عن موضوع (المواطنة والإدارة العامة) في دورية الإدارة العامة الأمريكية في سنة 1984، لما لهذا السلوك من أهمية كبيرة ودور فعال في نجاح المنظمة واستمرارها، فالدور الإضافي الذي يقوم به الموظف يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وكذلك زيادة قدرة الموظفين والمدراء على أداء وظائفهم بشكل فعال⁽²⁾.

¹- كمال بريوي، الياس سليمان، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دولية علمية محكمة، العدد الاقتصادي، العدد 28، جامعة الأغواط، جانفي 2017، ص: 173.

²- نسرين جاسم محمد، وآخرون، قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسي كلية الإدارة الاقتصادية، مجلة الدناير، العدد 11، جامعة بغداد وكلية دجلة الجامعة الأهلية، 2017، ص ص: 359-360.

ومن هنا يمكن تحديد أهمية سلوك المواطنة التنظيمية في النقاط التالية⁽¹⁾:

- القيام بالأدوار الإضافية يؤدي إلى إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها رغم ندرة الموارد المتاحة لديها؛
- يسهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين العاملين في الأقسام والإدارات المختلفة؛
- الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقا لها مثل: الحضور والانصراف وفق مواعيد العمل واستخدام الموارد التنظيمية الاستخدام السليم؛
- تحسين سلوك المواطنة التنظيمية من خلال قدرة العاملين والمدراء على أداء وظائفهم بشكل أفضل من خلال إعطائهم الوقت الكافي للتخطيط الفعال والتغلب على مشاكل العمل وإطاعة القوانين من دون أن يكون العامل مراقبا من قبل الآخرين.

ثانيا: أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية

- لسلوك المواطنة التنظيمية أبعاد عديدة وتصنيفات متنوعة، حيث تناولت ثلاث اتجاهات تتمثل في⁽²⁾:
- الاتجاه الأول: النموذج الثاني لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ويحتوي على بعدين هما: البعد التنظيمي وهو سلوك تطوعي يقوم به الفرد ويهدف إلى الارتقاء بأداء المنظمة والعمل على بقائها، أما البعد الفردي يهدف إلى مساعدة العاملين للقيام بأعمالهم والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ككل؛
 - الاتجاه الثاني: النموذج الخماسي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، ويعتبر الأكثر شمولية نظرا لأنه يمثل كافة جوانب أنماط سلوك المواطنة التنظيمية حيث اعتمد العديد من الباحثين في دراساتهم، ويشتمل هذا النموذج على الأبعاد التالية: الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، ووعي الضمير؛
 - الاتجاه الثالث: النموذج السباعي لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية ويشتمل ما يلي: الطاعة التنظيمية: وهي كافة السلوكيات الموجهة نحو المنظمة ذاتها، من خلال الالتزام بقواعد وتعاليم المنظمة، المبادرة الفردية: تتمثل بالأعمال الابتكارية التي يمارسها العامل، والحماس لانجاز العمل، وتشجيع العمال الآخرين على ممارسة مثل هذا السلوك، التطوير أو التنمية الذاتية: تتمثل في الأنماط السلوكية التي يمارسها الأفراد بشكل طوعي لتحسين معارفهم ومهاراتهم، الروح الرياضية: وهي مدى استعداد الفرد لتقبل

¹- تجاني منصور، هاشمي لوكيا، علاقة الالتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لعمال المؤسسة الجزائرية، مجلة أفاق العلوم، العدد 8، الجزء 2، جامعة الجلفة، جوان 2017، ص ص: 309-310.

²- فاطمة علي بالقاسم الفرجاني، مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد 9، كلية الاقتصاد والتجارة زلسين/ الجامعة الأسمرية الإسلامية، بنغازي، يونيو 2017، ص ص: 104-105.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية

بعض الاحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون امتعاض أو شكوى، السلوك الحضاري: يعكس مدى رغبة الفرد في المشاركة في كافة نشاطات وفعاليات المنظمة غير الرسمية، والاهتمام بمصيرها، السلوك المساعد: وهو مساعدة الآخرين في حل المشاكل في العمل أو منع حدوثها دون انتظار المقابل، الولاء التنظيمي: هو الشعور بالود تجاه الآخرين، وحماية مصالح المنظمة ودعمها، والمساهمة في بناءها، كذلك الحفاظ على أصولها ومواردها، والشعور بالانتماء لها.

بينما يوجد عدد من الدارسين لها ركزوا على خمسة أبعاد رئيسية وهي:

- الإيثار: وهو عبارة عن سلوك اختياري يقوم به الفرد طواعية لمساعدة زملائه في العمل فيحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل وإتمام أعمالهم المتراكمة بسبب الغياب، ومساعدة العاملين الجدد في التعرف على أساليب وطرق إنجاز مهامهم⁽¹⁾؛
- وعي الضمير: ويمثل سلوك الموظف التطوعي الذي يفوق الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة في مجال الحضور، احترام اللوائح والأنظمة، الاستراحات، العمل بجدية⁽²⁾؛
- الكياسة: تتمثل الكياسة باتخاذ الإجراءات بالمساعدة في مشكلات زملاء العمل، وترتبط بتنفيذ الالتزامات مع الآخرين والتعاون معهم. كما توصف أيضا بمنع المشكلات الناجمة عن علاقات العمل، مثل: تشجيع زملاء العمل ممن يكونوا مثبطي الهمم بشأن تطويرهم الذاتي. حيث يختصر فهم الكياسة على أنها تعامل الأفراد مع الآخرين بتهذيب ومجاملة. ومن هنا يمكن تعريفها على أنها مجموعة السلوكيات التي تساعد على منع التوترات والمشكلات الأخرى المماثلة في مواقع العمل⁽³⁾؛
- الروح الرياضية: ويمكن التعرف عليها باعتبارها حسن نية الموظف في تحمل الظروف التي تعتبر أقل من الظروف المثالية من دون الشكوى من ذلك. ومن أمثلتها الابتعاد عن التشكي في المواقف السهلة، أو الحالات التي لا تستحق الاهتمام⁽⁴⁾؛

¹ - بن يحي عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 4، العدد 10، جامعة قسنطينة 2، جوان 2017، ص: 249؛ وأيضا،

Muhammad Turki Alshurl. and others. « **The Effect of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior an Applicable Study on the University of Jordan Employees** », International Journal of Marketing Studies; Vol. 7, No. 1; 2015, p : 139.

² - أحمد بن سالم العامري، محددات وأثر سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصادية والإدارة، المجلد 17، العدد 2، جامعة الملك سعود -الرياض- المملكة العربية السعودية، 2003، ص:70؛ وأيضا،

Sofiah Kadar Khan. And Mohd Zabid .A.R, Op. cit , P: 84.

³ - إبراهيم خليل إبراهيم، الدور الوسيط للمتكمين النفسي في أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 25، كلية الإسراء الأهلية الجامعة، جامعة واسط بغداد، آذار 2017.

⁴ - وميض عبد الزهرة خضير، الروحانية في مكان العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين تقدير الذات والولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 27، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة البصرة، العراق، آذار2016، ص:82.

- السلوك الحضاري: وتشير إلى مشاركة الموظف الفعالة والمسؤولية في إدارة أعمال المنظمة والحرص على نجاحها وتطورها من خلال المتابعة المستمرة لما يكتب وينشر كإعلانات وتعاميم داخلية. كما يعني احترام قوانين وأنظمة المنظمة والمحافظة على سمعتها والحرص على حضور الاجتماعات واللقاءات المرتبطة بالعمل⁽¹⁾.

ثالثاً: أنماط ونظريات سلوك المواطنة التنظيمية

يضم سلوك المواطنة التنظيمية أنماطاً كثيرة ومتعددة يقوم بها العاملون بالمنظمة تدل على وجود هذا السلوك فيها، والذي يتولد عنه علاقة بين المنظمة والفرد تفسر من خلال نظريات سلوك المواطنة التنظيمية وسيتم التعرف على ذلك كالتالي:

1- أنماط سلوك المواطنة التنظيمية:

اختلفت أنماط سلوك المواطنة التنظيمية وتعددت حيث هناك العديد من الأنماط يمكن تلخيصها في ما يلي⁽²⁾:

- مساعدة الموظف لزملائه في الأمور المتعلقة بشؤون العمل كمساعدة الآخرين المتغيبين عن العمل، توجيه الموظفين الجدد حتى ولو كان ذلك غير مطلوب، مساعدة الآخرين ذوي الأعباء الوظيفية الكثيرة، مساعدة الرئيس أو المشرف في عمله... إن هذه الممارسات هي أعمال تطوعية لا يتوقع من الشخص أن يقوم بها لأنها ليست متطلبات وظيفته الرسمية؛
- مساعدة الزملاء فيما يتعلق بالشؤون الشخصية ويتضمن ذلك المساعدة في الأمور المتعلقة بالمشاكل العاطفية والعائلية...؛
- مساعدة العملاء بأمور تتعلق بالسلع والخدمات المقدمة مثل إرشادهم أو الإصغاء لهم؛
- الانصياع للقيم التنظيمية والسياسات واللوائح والعمل وفقاً لها مثل الحضور والانصراف حسب مواعيد العمل واستخدام الموارد التنظيمية بشكل سليم؛
- اقتراح تحسينات إدارية وتنظيمية أو إجرائية من أجل جعل المنظمة أكثر نجاحاً وتميزاً مثل الاقتراحات المتعلقة بالبناء التنظيمي أو الاستراتيجيات أو الممارسات الإدارية و الإجراءات؛

¹- أحمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره، ص: 70؛ وأيضاً، بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 2، جامعة البلقاء التطبيقية، يونيو 2012، ص: 154.

²- أريج سعيد خليل، تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54، 2018، ص: 10-11.

- بذل جهود مضاعفة في العمل وتجنب مضيعة الوقت في أحاديث جانبية أو فترات استراحة طويلة ومتكررة أو زيارات داخلية وخارجية لا علاقة لها بالعمل؛
- التطوع للقيام بإعمال إضافية من أجل مساعدة المنظمة للاشتراك في اللجان أو بعض المشاريع المتعلقة بالعمل أو التغلب على الصعوبات التي تواجه العمليات التنظيمية وحماية المنظمة من الأخطار؛
- البقاء مع المنظمة على الرغم من الظروف الصعبة التي تواجهها؛
- تقديم المنظمة للآخرين بصورة جيدة والدفاع عنها، والحديث عنها أمام الآخرين بصورة طيبة مما يساهم في تحسين سمعتها عند الآخرين.

2- نظريات سلوك المواطنة التنظيمية:

يمكن تفسير العلاقة بين الفرد والمنظمة باستخدام النظريتين التاليتين⁽¹⁾:

- نظرية التبادل الاجتماعي: ينطوي مفهوم هذه النظرية في العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض أو بين الأفراد ومشرفيهم من حيث أن الأفراد يتوقعون ردا للجميل أو المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به، ولكنهم لا يحددون نوعية أو توقيت هذا الرد، لذلك فالنظرية تقترح وجود عقد ضمني بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها؛

- نظرية التعاون: تعد نظرية التعاون بمثابة النظرية الثابتة التي تغطي الإطار النظري لسلوك المواطنة التنظيمية، فبينما تركز نظرية التبادل الاجتماعي على العلاقة الثنائية بين الفرد والمنظمة أو العلاقة بين الأفراد، فإن نظرية التعاون تؤكد على أهمية العمل الجماعي لتحقيق أهداف الجماعة، وتقدم هذه النظرية الإطار العام لدراسة كيفية توجيه سلوك الأفراد في الجماعات كمواطنين تنظيميين.

وتقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكنا عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعا من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي أن نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضا، مما يدفع الجماعة لتحقيق هدفها العام. وقد ساهمت نظرية التعاون في تمكين الباحثين من دراسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تطبيقها للكشف عن محددات سلوك المواطنة التنظيمية والتي لها تأثير على بيئة العمل ككل أو على جماعات صغيرة.

¹ - آية عبد القادر إبراهيم صرصور، دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص ص: 19-20.

المطلب الثاني: أسس سلوك المواطنة التنظيمية

مما لا شك فيه أن سلوك المواطنة التنظيمية له عدة عوامل ومسببات تؤدي إلى ظهوره داخل المنظمات التي تسعى جاهدة بشتى الوسائل والطرق من أجل خلق وتعزيز هذا السلوك كسلوك ضروري داخل المنظمات إلا أنها تواجه جملة من المعوقات التي تحول دون ذلك.

أولاً: مسببات سلوك المواطنة التنظيمية

تباينت العوامل المسببة لسلوك المواطنة التنظيمية واختلفت، حيث يمكن تصنيف ما درسه الباحثون إلى أربعة أصناف هي⁽¹⁾:

- 1- العوامل المتعلقة بالفرد: وتشمل العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كاتجاهات العاملين واستعداداتهم والعوامل المتعلقة بالقيادة كأساليب القيادة وأنواعها؛
- 2- العوامل المتعلقة بالعمل الذي يقوم به الفرد: وتشمل التغذية الراجعة ونوع العمل (عمل روتيني، عمل متجدد) والدافعية إلى العمل حيث ترتبط التغذية الراجعة والدافعية إلى العمل بسلوك المواطنة التنظيمية ارتباطاً موجباً بينما يرتبط الروتين في العمل بالسلوك ارتباطاً سالباً؛
- 3- العوامل المتعلقة بالمنظمة: وتشمل عدداً من العوامل منها المرونة التنظيمية والدعم الإداري وطبيعة السلطة وتماسك الجماعة ونظام الحوافز... وعلى سبيل المثال فإن تماسك الجماعة يرتبط ارتباطاً موجباً بأبعاد سلوك المواطنة (الإيثار، ووعي الضمير، الكياسة، السلوك الحضاري، والروح الرياضية) كما أن الدعم الاجتماعي يرتبط ارتباطاً جوهرياً بسلوك الإيثار، لكن نظام الحوافز الخارج عن إرادة القائد يرتبط ارتباطاً سلبياً بسلوك الإيثار والكمياء ووعي الضمير؛
- 4- العوامل المتعلقة بالدين: يأتي على رأسها القيم الإسلامية وتأثيرها في سلوك المواطنة التنظيمية، حيث هناك علاقة ايجابية بينهما، ونجد أن التقوى من أهم مسببات سلوك المواطنة التنظيمية لدى المسلم وتتجسد في كل ما يقوم به من أمر بالمعروف ونهي عن المنكر، وقد قسم الباحثون التدين إلى قسمين: التدين الخارجي وهو استخدام الدين للحصول على أغراض ومنافع شخصية، والتدين الداخلي هو الالتزام الحقيقي للفرد بالدين. كما قسموا سلوك المواطنة التنظيمية إلى: سلوك المواطنة الفردي ويعني توجيه سلوك المواطنة التنظيمية نحو الأفراد، وسلوك المواطنة التنظيمي وهو توجيه سلوك المواطنة نحو المنظمة

¹ محمد مقداد، سلوك المواطنة التنظيمية: الأبعاد، المسببات والنتائج والتحديات، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة البحرين، العدد 11، 2015، ص ص: 212-215.

ككل. ووجدوا أن سلوك التدين الخارجي يرتبط بسلوك المواطنة الموجه نحو المنظمة، أما سلوك التدين الداخلي فيرتبط بسلوك المواطنة الموجه نحو الأفراد.

ثانياً: سبل تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

إن من أهم العوامل والسبل المعززة لسلوك المواطنة التنظيمية ما يلي⁽¹⁾:

- 1- بما إن سلوكيات المواطنة التنظيمية عبارة عن سلوكيات لا تتم مكافأتها بشكل مباشر إلا أن هناك طرق يمكن أن تتبناها المنظمة لتصميم نظم مكافآت تنظيمية تشجع الموظفين على الاندماج في مثل هذا السلوك ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى الربط بين المكافآت وسلوك المواطنة التنظيمية من ناحيتين:
 - يساعد على زيادة درجة الارتباط بين الموظفين والمنظمة، لأن العاملين سيركزون على المنظمة ككل ومن ثم سيسعون إلى إظهار سلوك المواطنة التنظيمية كوسيلة لتحقيق أهدافها؛
 - يؤدي هذا الربط إلى تبني الموظفين وجهة نظر أكبر من مجرد متطلبات الوظيفة نظراً لإحساسهم بدورهم في تحقيق أهداف المنظمة؛
- 2- الاهتمام بهذا السلوك يساعد على مواجهة العديد من التحديات التي تعيشها المنظمة نظراً للعلاقة المباشرة بين سلوك المواطنة التنظيمية والعديد من مجالات العمل الإداري خاصة مجالات تقييم الأداء ووضع نظام المكافآت والحوافز وتحسين خدمة العملاء؛
- 3- اتجه بعض الباحثين إلى إمكانية تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال اتجاهين رئيسيين يجب تبنيهما من قبل المنظمة بشكل عام وهما⁽²⁾:
 - الاتجاه الرسمي: من خلال إنشاء نظم لإدارة الموارد البشرية تشجع على المواطنة، عن طريق تطوير أسس الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، التطوير، تقييم الأداء، وتقديم المكافآت المناسبة؛
 - الاتجاه غير الرسمي: من خلال تطوير العمليات غير الرسمية التي تجعل من هذا السلوك شيئاً مألوفاً واعتيادياً، فالمنظمات الناجحة يجب أن تتبنى ثقافة تقدير سلوكيات المواطنة التنظيمية في تدعيم انخراط الموظفين الجدد واندماجهم مع الموظفين القدامى ليتعلموا منهم سلوكيات لم يكونوا يتحلون بها من قبل؛
- 4- ضرورة الاهتمام بتخطيط نظم الحوافز الرسمية لإشباع الأدوار الرسمية، وضرورة تخطيط نظم

¹ - حمة ودبعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص: 140-141.

² - المرجع نفسه، ص: 141.

الحوافز غير الرسمية لإشباع الأدوار الإضافية (سلوك المواطنة التنظيمية)⁽¹⁾؛

5- يمكن استخدام مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية كنوع من معايير الأداء الوظيفي الأكثر ارتباطا بالرضا الوظيفي حتى بالرغم من كونه سلوكا تطوعيا لا يتم تقييمه رسميا، فلا شك أن الاعتماد المطلق على معايير الأداء الكمية، يغفل جانبا مهما من جوانب السلوك التطوعي الذي يقوم به الموظفون، والتي يمكن أن تحقق نتائج مهمة للمنظمة، لأن رغبة الموظفين في تقديم المساعدة للزملاء، والتغاضي عن الخلافات الوظيفية التي يمكن أن تعرقل سير العمل يمكن أن تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي، كما أن اندماج الفرد في كافة الأنشطة الغير رسمية التي تقدمها المنظمة يمكن أن يؤدي إلى زيادة درجة ارتباط الموظفين بالمنظمة، ومن ثم العمل على تحقيق أهدافها⁽²⁾.

ثالثا: المعوقات المحددة لسلوك المواطنة التنظيمية

يعود سبب عدم قيام الموظفين في المنظمات بسلوك المواطنة التنظيمية إلى مجموعة من المعوقات تتمثل في⁽³⁾:

- عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المنظمة، إضافة إلى عدم تكوين توجهات ايجابية لديهم نحو المنظمة؛
- عجز ثقافة المنظمة وقيمها عن التقليل من الضغوطات المهنية في العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الفرد وعلى سلوكياته الإضافية الايجابية، مما ينعكس سلبا على تميز أدائه؛
- عدم إتاحة الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم والتعبير عن عدم رضاهم تجاه وظائفهم مما يقف عائقا أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة؛
- افتقار معظم المنظمات الإدارية إلى تحقيق العدالة التنظيمية، التي إن وجدت فإنها تشكل حافزا قويا لسلوك المواطنة التنظيمية؛
- فقدان الثقة من جانب العاملين والرؤساء، الذي يؤدي إلى اللامبالاة والاعترا ب، وعدم الرضا والدافعية للعمل؛
- العوامل الاجتماعية والاقتصادية وهياكل الأجور والمرتبات، والعوامل الإدارية التي تتعلق بعدم الاستقرار الإداري والوظيفي.

¹ - المرجع نفسه، ص: 141.

² - المرجع نفسه، ص: 141-142.

³ - بومنقار مراد، وشلابي زهير، مرجع سبق ذكره، ص ص: 125-126.

المطلب الثالث: التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية

يعد التسويق الداخلي من أهم العوامل الرئيسية التي تساعد على خلق الكثير من السلوكيات الإدارية والتنظيمية، فهو يساعد على دعم الأداء التنظيمي، ويؤثر على الموظفين وعلى سلوكهم داخل المنظمة إذ أن من أهم الدوافع المؤدية إلى خلق القيمة والحصول على ميزة تنافسية هو الاستثمار والاعتناء برأس المال البشري ورعايته، من خلال معرفة مختلف توجهات ورغبات الموارد البشرية العاملة في المنظمة والعمل على تثبيتها على اعتبار أنها السبب الرئيسي لنجاح المنظمة النهائي. لذلك تعتمد عديد المنظمات الساعية للتميز في الإنتاج والحصول على أفضل المخرجات إضافة إلى الكفاءة والفعالية في الأداء على تطبيق مفاهيم التسويق الداخلي التي تسعى لتلبية احتياجات العملاء الداخليين من أجل حفزهم لتقديم خدمات أفضل وذات جودة عالية للعملاء الخارجيين، فهو بذلك يركز على الموظفين ويهدف للحفاظ على علاقة حسنة طويلة الأمد معهم، ومعاملتهم كأصول أكثر قيمة، ومعرفة كيفية التأثير في سلوكهم وتعديله أو تغييره عندما يتطلب ذلك.

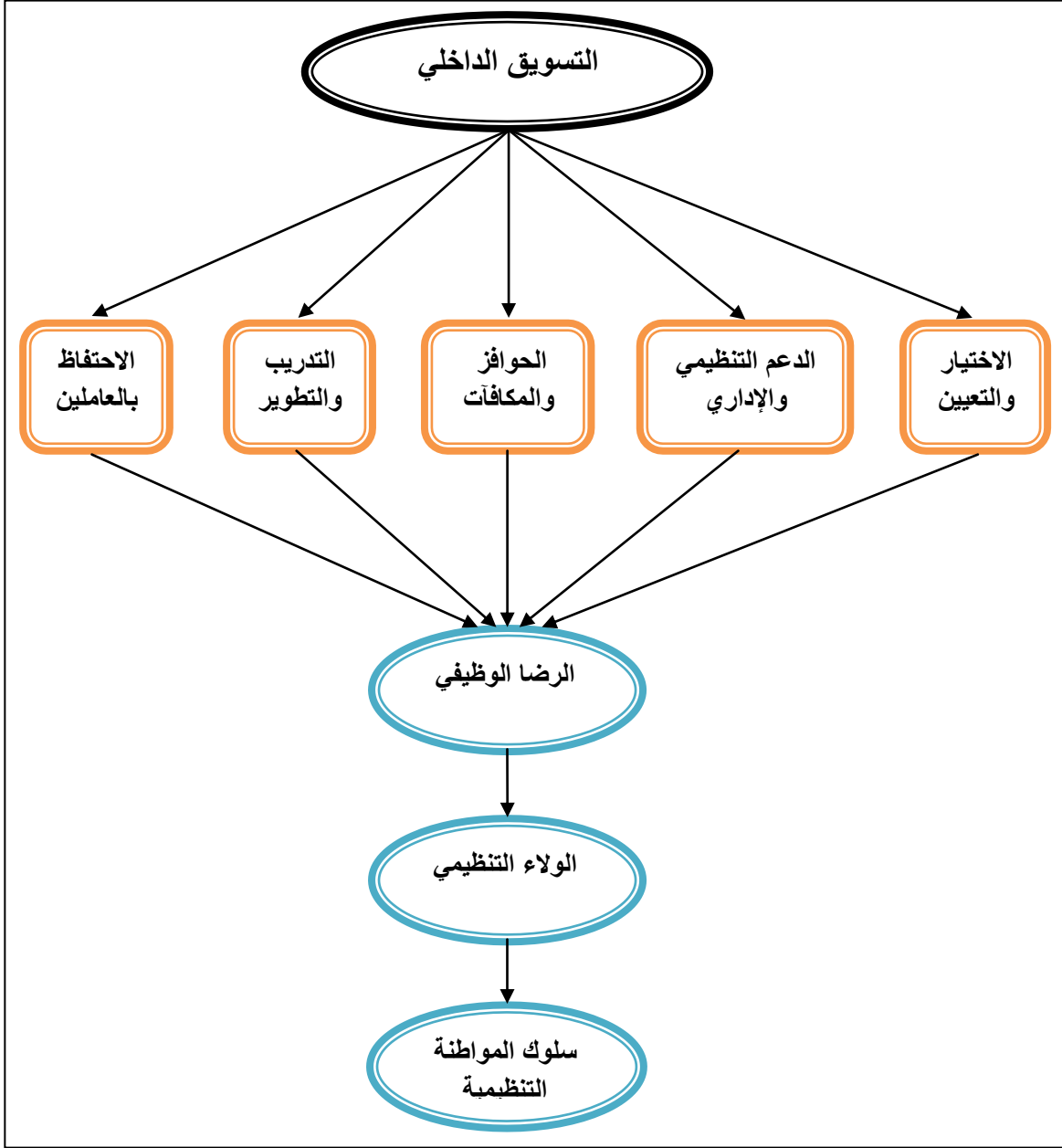
ومن الجدير بالذكر أن الهدف الأساسي من تطبيق التسويق الداخلي هو معرفة ما إذا كانت المنظمة تهتم بموظفيها الاهتمام اللازم والكافي وأنها تولي اهتماما باحتياجاتهم ورغباتهم وتعمل على إشباعها وتلبيتها، وينعكس تطبيق ممارسات التسويق الداخلي على سلوكيات الموظفين إزاء منظماتهم كسلوك المواطنة التنظيمية، أي أن هناك تأثير إيجابي وعلاقة قوية بين أبعاد التسويق الداخلي وأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، لذلك يقوم الموظفون بهذه السلوكيات الناتجة عن محبتهم وإخلاصهم وتعلقهم بالمنظمة والتي تعكس مدى ارتباطهم وولائهم وانتمائهم لها.

فعلى سبيل المثال أن عملية الاختيار والتعيين تؤثر على الجانب المعنوي للموظفين انطلاقاً من اختيار الموظفين الذين يمتلكون الكفاءات والقدرات والمهارات اللازمة لشغل الوظائف أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذا يؤدي إلى التقليل من معدل دوران العمل وكذا التقليل من ضغوطات العمل وبالتالي زيادة الالتزام التنظيمي، بعد الاختيار والتعيين لا بد من العمل على تدريب وتطوير الموظفين للمساهمة في بناء وتنمية قدراتهم الفردية وفقاً لما تقتضيه وظائفهم وبشكل يضمن أدائهم لمهامهم بأفضل طريقة وعلى أكمل وجه، كما يستوجب على المنظمة القيام بتحفيزهم ومكافأتهم من خلال

وضع أنظمة وبرامج خاصة للحوافز والمكافآت لدفعهم وتمكينهم من القيام بوظائفهم بجودة عالية، كما أن شعور الموظفين بأن لهم قيمة ومكانة مرموقة وأن المنظمة تسعى للاحتفاظ بهم سيعزز من موقفهم تجاهها ويزيد من ولائهم لها.

مما سبق يمكن القول أن تطبيق ممارسات وأبعاد التسويق الداخلي تؤدي حتماً إلى حصول سلوكيات وردود أفعال إيجابية من قبل الموظفين العاملين بالمنظمة والذين يشعرون بالرضا الوظيفي حيث يزداد احترامهم لمنظمتهم، ويصبحون أكثر سعياً للحفاظ عليها وأداء ما هو مطلوب منهم بتفانٍ وإتقان وإخلاص ويجعلهم أكثر تحكماً في وظائفهم، ويشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة. بمعنى أن يعتبروا أنفسهم كمواطنين ينتمون ويرتبطون ارتباطاً قوياً بهذه المنظمة وهذا ما يعرف بسلوك المواطنة التنظيمية، ولا يكتفي الموظفون في هذه الحالة بأداء أعمالهم فقط بل يتعدى ذلك لأدائهم لوظائف وأعمال تطوعية خارج وظائفهم الرسمية وهذا ما يمكن تجسيده في أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية كمساعدة الزملاء في العمل وتوجيه الموظفين الجدد ولو لم يطلب منهم ذلك، إضافة إلى الاستعداد للقيام بأعمال إضافية عندما يتطلب ذلك... وغيرها من الأعمال والأنشطة التطوعية. فالتسويق لداخلي له أثر بالغ على الثقافة التنظيمية ويدفع الموظفين للتعاون ومساندة بعضهم البعض والتخلي بالإيثار والسلوك الحضاري مع تقبل النقد وتحمل مسؤولية وتبعية قراراتهم وأفعالهم بروح رياضية وضمير واع دون تذمر أو شكوى. يمكن اختصار كل ما سبق في أن أبعاد التسويق الداخلي من اختيار وتعيين، تدريب وتطوير، وحوافز ومكافآت... تؤثر بشكل كبير وفعال على سلوك الموظفين وتنمي شعورهم بالرضا الوظيفي الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالولاء التنظيمي الذي بدوره يؤدي إلى تشكل سلوك المواطنة التنظيمية.

الشكل رقم (09): أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يعد موضوع التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية من المواضيع الحديثة والمحفزة للباحثين نظرا لأهمية سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات وبالنسبة للأفراد بحيث تسعى إلى تحقيقها باعتبارها هدفا أساسيا، وقد لوحظ أن هناك ندرة كبيرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع لكن هناك عدة دراسات عالجت كل متغير على حدا تم استخدامها في هذه الدراسة، وسيتم التطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: دراسات باللغة العربية

من خلال دراسة المتعلقة بهذا الموضوع اتضح أن هناك العديد من الدراسات العربية المتعلقة بكل متغير من المتغيرات على حدا لكن فيما يتعلق بالدراسات التي تجمع بين كل من التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية فهي نادرة، ويوجد شح في الدراسات.

أولا: دراسات تناولت المتغير الأول التسويق الداخلي

1- دراسة محمد عبد المعطي الجاروشة (2016) بعنوان "العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التسويق الداخلي في البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها ومن ثم اختيار العلاقة بين كل من التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، وعلى الاستبانة كأداة للدراسة، وشمل مجتمع الدراسة خمسة بنوك فلسطينية عاملة بقطاع غزة يعمل بها (734) عاملا، وبلغت عينة الدراسة (253) عاملا، تم استرداد (201) استبانته من العينة بنسبة استرداد (79%).
وتوصلت الدراسة إلى:

- أن البنوك الفلسطينية تطبق التسويق الداخلي بأبعاده بدرجة جيدة وبوزن نسبي (76.37%)، حيث تراوحت نسبة هذه الأبعاد ما بين (20.14%) إلى (79.19%) تنازليا، كما توضح أيضا أن درجة الالتزام التنظيمي مرتفعة بوزن نسبي قدره (79.16)؛

- وجود علاقة ارتباطية طردية بين جميع أبعاد التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، وأيضا بين المحور ككل "التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي"؛

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول التسويق الداخلي تعزى للمتغيرات التالية "الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي"، بينما توجد فروق تعزى لمتغيري "العمر وسنوات الخبرة"؛

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات التالية "الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي"، بينما توجد فروق تعزى لمتغيري "العمر وسنوات الخبرة".

2- دراسة محمد عبد الرحمان عمر (2017) بعنوان "سياسات التسويق الداخلي ودورها في تعزيز الإبداع المنظمي في منظمات الأعمال"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام عمليات التسويق الداخلي في الإبداع المنظمي وكيفية القدرة على تقليل دوران الأفراد العاملين داخل المنظمات سواء الحكومية أو الأهلية وبالتالي الرفع من مستوى الأداء التنظيمي ومن أجل معرفة مستوى الإبداع التنظيمي إذ زاد الاهتمام بالتسويق الداخلي في المنظمات الحديثة في الوقت الحاضر لاسيما بعد بروز الدور الحقيقي للتسويق الداخلي في الحصول على أفراد ذات قدرات وممارسات إبداعية متفوقة ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستويات متميزة للزبائن، حيث تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وشملت العينة عددا من المصارف في مدينة دهوك، وتم توزيع (40) استمارة استبيان على عينة قصدية من الأفراد العاملين سعيا للحصول على إجابات واسعة تتناسب مع طبيعة البحث. وتوصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- الحوافز والمكافأة لها تأثير كبير على الأفراد العاملين فهي تساهم في حب الموظف للمنظمة وارتباطه بها وبالتالي يعمل بإخلاص ويحاول أن يقدم أفكار إبداعية تساهم في التميز على المنافسين؛

- إن تفويض الصلاحيات لعدد من الأفراد العاملين في المنظمة التي تتبنى التسويق الداخلي يعد أمرا حيويا، لأنه من أنجح الطرق التي تهدف للإبداع والابتكار شريطة أن يتم اختيار الموظفين الأكفاء والذين يمكن الاعتماد عليهم؛

- التسويق الداخلي في المنظمات المبحوثة مرتبط بالإبداع التنظيمي، أي أنه كلما زاد التفاعل البناء بين قدرات العاملين وعملية الإبداع كلما كانت المنظمة أكثر تفوقا؛

- أثبتت نتائج الاختبارات وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والإبداع

المنظمي، حيث كلما زادت عمليات الاختيار والتدريب وتقديم الحوافز والمكافآت والاتصالات الداخلية أدى ذلك إلى زيادة الإبداع في المنظمة.

كما تم اقتراح الفرضيات التالية:

- التركيز على السلوكيات التي يراد للعاملين تبنيها تجاه الزبائن، إذ يعد العاملون وسيلة الاتصال ذات الفعالية والتأثير على الزبائن كما يتعين على المنظمات أن تعمل على تحفيز المبدعين ماديا ومعنويا، وأن تعمل على حث الآخرين على الاقتداء بهم؛
- اعتماد المنظمات على عملية الإبداع كجزء من عملها اليومي بمتابعة التطور التكنولوجي، عبر مسح الفرص الإبداعية الجديدة وتقييمها واختيار الأفضل، وتوفير الدعم المادي والمعنوي للفكرة المنتقاة والالتزام بتنفيذها كأساس للمنافسة ومن أجل الإبداع التنظيمي؛
- توفير دوائر مختصة تسهم في إعداد سياسات وتقديم نصائح وإرشادات ووضع برامج للإبداع والمبدعين والسماح لهم بإجراء تجارب وتشجيعهم على عدم الخوف من الفشل وعدم رفض الأفكار الإبداعية حتى ولو كانت غريبة أو جديدة.

ثانيا: دراسات تناولت المتغير الثاني سلوك المواطنة التنظيمية

- 1- دراسة إبراهيم خليل إبراهيم (2017) بعنوان "الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز اثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي"، وهدفت إلى تحري الدور الوسيط للتمكين النفسي في تعزيز العلاقة بين اثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، واثر التمكين النفسي في الالتزام التنظيمي، فضلا عن اثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي من خلال الدور الوسيط للتمكين النفسي، وبغية تحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة، واستخدام استمارة الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على العاملين في المستشفيات الأهلية، حيث شمل مجتمع الدراسة (10) مستشفيات في مدينة بغداد الرصافة، سحبت منه عينة مقدره ب(100) فردا، تم استرجاع (97) منها، وكانت (1) استمارة غير صالحة للتحليل، وبذلك أصبح العدد النهائي للاستمارات الصالحة هو (96) استمارة.

وتوصلت الدراسة إلى:

- يعد سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي من الموضوعات الحيوية في المنظمات، إذ أن لهما

دور كبير في الارتقاء بأداء المنظمات، فضلا عن ارتباطهما في موضوعات أخرى غاية في الأهمية
مثل: الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي؛

- أظهرت النتائج مستويات جيدة من للالتزام التنظيمي، ويمكن أن يعود ذلك إلى تحلي العاملين بسلوك
المواطنة التنظيمية الذي ظهر أيضا بمستوى مرتفع، لذا فان سلوك المواطنة التنظيمية له أثر كبير على
الالتزام التنظيمي؛

- هناك اثر واضح لسلوك المواطنة التنظيمية في التمكين النفسي للعاملين في المنظمات المبحوثة،
للتمكن النفسي مكانة كبيرة في المنظمات كونه يرتبط بالموارد البشرية التي تعد المورد الأكثر قيمة في
المنظمات؛

- اتضح أهمية التمكين النفسي ودوره في تشكيل الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات المبحوثة،
وتجسد ذلك في أثر التمكين النفسي بوصفه متغير وسيط بين سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام
التنظيمي.

من هذه الاستنتاجات تم التوصل إلى مجموعة التوصيات التالية:

- التنسيق بين التشكيلات الأكاديمية بغية تسليط الضوء على الاتجاهات الإدارية المعاصرة كما هو لحال
في سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي والتمكين النفسي؛

- دعم سلوكيات المواطنة التنظيمية عبر التوجهات الإرشادية لإدارة المنظمة في إقامة الندوات، الدورات
التدريبية، فضلا عن حث المديرين على إيجاد بيئة داعمة لسلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي؛
أن تجعل المنظمات المبحوثة من سلوك المواطنة التنظيمية والالتزام التنظيمي جزءا مهما في آليات تقييم
العاملين ومكافأاتهم؛

- ضرورة تعزيز ممارسات التمكين النفسي لدى العاملين في المنظمات المبحوثة غير توفير الآليات
الملائمة لذلك مثل العلاقات التعاونية والاتصالات غير الرسمية ومحاولة تجنب التوجهات التقليدية في
الإدارة؛

- تضمين هذه المفاهيم في الرؤية الإستراتيجية للمنظمة فيما يتعلق بمواردها البشرية.

2- دراسة أريج سعيد خليل (2018) بعنوان "تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في الفساد الإداري"،
وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري، من

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية

خلال معرف مدى اهتمام المنظمة بسلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري، اعتمدت خمسة أبعاد لسلوكيات المواطنة التنظيمية هي الإيثار، صحوه الضمير، روح التسامح، الكياسة، وطوعية المشاركة لبيان مدى تأثيرها منفردة ومجمعة في محاربة الفساد الإداري.

وتتمثل أهداف البحث في إعداد الوسائل اللازمة والمناسبة للشخص والتعرف على ظاهرة الفساد

الإداري:

- المعالجة والتقليل من ممارسة الفساد الإداري عن طريق تشريع قوانين صارمة؛

- تحديد السلوكيات الخاصة بالمواطنة التنظيمية التي تؤثر في محاربة الفساد الإداري.

أما أهمية البحث تكمن في التحقق من مدى تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد

الإداري من خلال معرفة وإدراك السلوكيات التي تحد من الفساد الإداري، وتحديد نقاط الضعف لفرض

معالجتها، والإسهام للتغيب عن أهم الأسباب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تقف وراء الفساد.

كما تم الاعتماد على منهج البحث القائم والتحليل البعدي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث

تم اختيار معهد الإدارة / الرصافة عينة للبحث من تدريسيين وإداريين من المجتمع البالغ (360) شخصا

من خلال توزيع استمارة الاستبيان عليهم، حيث تم توزيع (40) استمارة استبيان، جمع منهم (35) استبانة

صالحة للتحليل بنسبة (88%).

وتوصلت هذه الدراسة إلى مايلي:

- بسبب شدة المناقشة وضغوط البيئة لم تعد المنظمات قادرة على تحقيق النجاح فقط عن طريق أداء

الأدوار الرسمية من قبل العاملين لديها، بل من خلال الأدوار الإضافية المتمثلة بسلوك المواطنة

التنظيمية؛

- يرتبط مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية بمفاهيم أخرى في العمل تعزز من هذا السلوك وتتمثل بسياسات

وإجراءات الإدارة العليا واتجاه العاملين لديها، ومدى تحقيق العدالة التنظيمية، والثقافة المنظمة الداعمة

والمعززة، والمناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي، والعمل الفرقي، والتعلم المنظمي؛

- النتائج أبرزت أن الفساد الإداري ظاهرة سلبية نتيجة لآثار السلبية المترتبة جراء هذه الممارسة، وهناك

اتفاق كبير على ذلك؛

- أن بقاء المسؤولين لفترة طويلة في موقع واحد يؤدي إلى تغيير سلوكياتهم فيتحولون من أشخاص

منتجين إلى أشخاص يتكلمون على أجهزتهم وعلى المتعاملين معها؛

- تؤكد نظريات العلوم السلوكية بان ظاهرة الفساد نابعة أصلاً من ميل الإنسان الفطري إلى ممارسة السلوكيات الفاسدة، وذلك لان الطبيعة الإنسانية طبيعة غير منضبطة وفوضوية إذا ما تغيبت الأخلاقيات العامة في بيئة اجتماعية تفتقر إلى الضوابط والمسائلة القانونية.

كما تم اقتراح التوصيات التالية:

- ضرورة اهتمام الإدارة العليا في المعهد بتنظيم دورات تدريبية للقادة والمدراء بغية تعريفهم بأهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية ودورها في محاربة الفساد والمداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في الحد من هذه الظاهرة وتوعية المدراء في جميع المستويات بأهمية دورهم في زيادة إدراك الموظفين لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية وبالتالي انعكاس ذلك على أداءهم وأداء المنظمة؛

- يتطلب من الإدارة استثمار سلوكيات المواطنة التنظيمية في تحقيق أهداف المعهد والمحافظة على بقاءها ونجاحها؛

- يجب أن يتبنى المدراء سلوكيات المواطنة التنظيمية ليكونوا قدوةً حسنة لباقي الموظفين، فضلاً عن مكافأة من يمارسها من الموظفين؛

- تعزيز ودعم سلوكيات العاملين من خلال تفعيل إقامة الندوات والدورات لغرس قيم سلوكيات المواطنة التنظيمية والعمل على تشجيع ممارسة هذه السلوكيات من خلال وضع الأنظمة والتعليمات اللازمة لمكافأة الجهود العفوية والتطوعية لهم؛

- نشر ثقافة المواطنة التنظيمية في المنظمات بشكل عام والمعهد بشكل خاص، وتعريف العاملين بأبعادها وأهميتها في تعزيز أداءها وبالتالي نجاحها.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت المتغيرين التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية.

1- دراسة بدري قسم عبد الفراج مرسل وصديق بلل إبراهيم (2017) بعنوان "أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية"، وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية واتخذت المصارف السودانية لولاية الخرطوم عينة لها، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة على الاستبانة التي أعدت لقياس متغيرات الدراسة وتم استخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية حيث تم توزيع (300) استبانة للعاملين بالمصارف المستهدفة، وبلغت نسبة الاسترداد (91%)، ولاختبار فرضيات

الدراسة تم استخدام الانحدار المتعدد، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أن نسبة التأثير تختلف من متغير إلى آخر، وانتهت الدراسة إلى عدة توصيات نظرية وتطبيقية لمتخذي القرار بجانب دراسات مستقبلية.

حيث تكمن أهداف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة مستوى تبني المؤسسات المصرفية لمفهوم التسويق الداخلي لدى العاملين ومعرفة إدراك العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية. بجانب دراسة العلاقة بين مكونات التسويق الداخلي وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية.

وتأتي الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال معرفة الدور الذي يسهم به التسويق الداخلي في سلوك المواطنة التنظيمية، والتعرف على متغيرات الدراسة، والمؤثرات المنصبة عليها وعلى الأخص فيما يتعلق بالمهام التي يؤديها العاملون داخل المنظمة، مما سيكون له أثر في تأصيل العلاقة وما ينعكس من تطبيقها على سلوك المواطنة التنظيمية، التي تظهر الدور الفعال للتسويق الداخلي. هذه الدراسة تمكن من معرفة إدراك المؤسسات المصرفية بالتسويق الداخلي، وبيان مستوى إدراك العاملين لأبعاد التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية، حتى تساعد نتائج البحث على كشف دور التسويق الداخلي وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية، مما يساعد متخذي القرار في المصارف السودانية في كيفية الاستفادة من التسويق الداخلي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، من خلال العاملين لتمكين المصارف من تحقيق ميزة تنافسية.

وتوصلت الدراسة إلى:

- أن هناك علاقة ايجابية بين التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية؛
- وأشارت إلى أن هناك علاقة بين التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية حيث توصلت الدراسة الأولى إلى أن هناك ارتباطا ايجابيا بين إدراك الفرد للدعم التنظيمي والالتزام التنظيمي والعاطفي، وكذلك هناك ارتباط ايجابيا بين إدراك الفرد للدعم التنظيمي وأدائه الوظيفي؛
- ومن نتائج الدراسة أن للعدالة الداخلية أثر معنوي على سلوك الدور الإضافي، ولم يكن لكل من العدالة الذاتية وعدالة النظام أثر معنوي على سلوك الدور الإضافي؛
- نتائج تقويم أداء رجال البيع تتأثر بدرجة كبيرة بالتفاعل بين مكونات سلوك المواطنة التنظيمية وإنتاجية

رجال البيع أكثر من تأثرها بإنتاجية رجال البيع فقط. وبمعنى آخر فإن تقويم المدير للعاملين لا يتوقف فقط على الأداء الوظيفي، ولكن يمكن أن يتأثر أيضا ببعض مكونات سلوك المواطنة التنظيمية؛ - التنسيق والتكامل بين الوظائف والتدريب والتحفيز لها آثار ايجابية على الالتزام التنظيمي للموظفين.

المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية

يوجد العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت كلا من التسويق الداخلي وكذا سلوك المواطنة التنظيمية وفيما يلي سيتم استعراض البعض منها:

أولاً: الدراسات التي تناولت المتغير الأول التسويق الداخلي

1. Myriam Bellaouaied, Abdelkader Gam, « Internal Marketing as a New Alternative For The Service Employees' Performance: An Empirical Study ».

"التسويق الداخلي كبديل جديد لخدمة أداء الموظفين: دراسة تجريبية"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التسويق الترابطي في قطاع الخدمات، وتأكيد على ضرورة توجه تسويقي جديد نحو التسويق الداخلي، حتى تشير إلى تأثير كبير لهذا الأخير على إدراك جودة الخدمة. جادل العديد من العلماء بأن موقف المستهلكين تجاه موظفي المكتب الأمامي "الاستقبال" غالباً ما يحدد موقفهم تجاه لقاء الخدمة ككل، والذي يستحضر دوراً واضحاً لتوجيه عميل الموظف.

تقدم هذه الورقة دليلاً تجريبياً على أن توجه العميل له تأثير وساطة بين التسويق الداخلي وإدراك جودة الخدمة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث شملت عينة الدراسة (116) من مستشاري العملاء المصرفيين، كما تم الاعتماد على نموذج تشرشل لقياس أداء التسويق الداخلي. وتوصلت هذه الدراسة إلى:

- وجود علاقة غير مباشرة بين بُعد دعم التكامل للتسويق الداخلي وتوجه العملاء؛
- وجود بعدين موثوقين وصالحين إلى حد كبير: الامتتان -التعاطف-، ودعم التكامل، حيث أن البعد الأول له تأثير كبير على توجه العملاء.

وقد أوصت هذه الدراسة إلى:

- تحديد درجة توجه العامل نحو العملاء، من خلال تطبيق المزيد من ممارسات التسويق الداخلي، بحيث

تكون أكثر جوهرية وترتبط بجودة الخدمة المدركة؛

- سعي العامل لإرضاء العملاء وتلبية احتياجاتهم، والتمتع بالاستعداد لخدمتهم.

2. Helena Alves, and Carla Roberto, and Arminda Do Paço, « Influence of Internal Marketing on Organizational Commitment Evidence from Care Institutions for the Elderly ».

"تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي لمؤسسات الرعاية لكبار السن"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي من خلال معرفة والتأكد من مدى تأثير المراسلات الفورية على الموظفين العاملين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، وتشكلت عينة الدراسة من (188) فردا جميعهم من العاملين في ثلاث مؤسسات لدعم كبار السن الذين وافقوا على المشاركة في الدراسة من خلال الإجابة على الاستبيان، بمعدل استجابة (96.4%) وكان الهدف من تحليل هذه المؤسسات هو تحديد ما إذا كانت على دراية بتطبيق ممارسات التسويق الداخلي وما إذا كانت هذه الممارسات تساعد في التزام الموظفين.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- التسويق الداخلي يؤثر على الالتزام الفعال للموظفين وبالتالي يعزز مستويات الالتزام نحو تحقيق الغايات والأهداف التنظيمية، أي أن للتسويق الداخلي تأثيرا إيجابيا على الالتزام التنظيمي؛
- الالتزام التنظيمي يعزز السلوكيات الإيجابية والإنتاجية، ويعد معيارا أفضل لتوفير جودة الخدمة بشكل عام وباعتماد ممارسات التسويق الداخلي يتم رفع معايير جودة تقديم الخدمات وبالتالي تحقيق مستويات أعلى لالتزام الموظفين.

ومن أهم ما أوصت به الدراسة:

- بالنظر إلى أن هذه المؤسسات تمر بمرحلة من الاضطراب بسبب الأزمة الاقتصادية المستمرة وما يقابلها من انخفاض في التمويل العام والخاص، وبالتزامن مع المنافسة المؤسسية وفي ظل عدم إيلاء اهتمام عملي بالسلوك المؤسسي، أصبح من الضروري الآن للمديرين المؤسسيين التواصل مع موظفيهم وتحفيزهم وبالتالي وجوب تنفيذ الممارسات التي تمكن وتسير التواصل بين الأفراد، وكذا معالجة أسباب عدم الرضا، وجمع اقتراحات الموظفين، إضافة إلى الحاجة إلى برامج الاتصالات الداخلية، وتضمين الرسائل والقيم والأهداف لأعضاء اللجنة، بالاقتران مع إنشاء أنشطة تشمل جميع المهنيين العاملين في

المؤسسة من أجل ضمان الوفاء بالأهداف المؤسسية.

ثانياً: الدراسات التي تناولت المتغير الثاني سلوك المواطنة التنظيمية.

1. Sofiah Kadar Khan, and Mohd Zabid Abdul Rashid, « The Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Culture, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship Behavior ».

"تأثير الوساطة للالتزام التنظيمي في الثقافة التنظيمية والقيادة وعلاقات العدالة التنظيمية مع سلوك المواطنة التنظيمية"، وهدفت هذه الدراسة إلى تعريف سلوك المواطنة التنظيمية إضافة إلى محاولة استكشاف ما إذا كانت هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية والعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي كوسيط. كما سعت هذه الدراسة إلى استكشاف دوره في تشجيع سلوك المواطنة التنظيمية بين الأكاديميين في الجامعات الخاصة في ماليزيا. كما تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة حيث تألف مجتمع الدراسة لهذا البحث من أكاديميين من قسم معين في جامعة خاصة، ومن بين (50) استبياناً وزع، تم استرجاع (30) منها بمعدل استجابة بلغت (87.5%).

حيث توصلت إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- الالتزام التنظيمي هو المتغير الأكثر تأثيراً في شرح سلوك المواطنة التنظيمية بين الموظفين؛
- وجود علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والسلوك من خلال سلوك المواطنة التنظيمية وسلوك الأدوار.
- كما تم اقتراح جملة من التوصيات منها:
- البحث المستقبلي يجب أن يستهدف استكشاف بين الالتزام وسلوكيات العمل ونتائج العمل؛
- ضرورة أن تغطي الدراسات المستقبلية عينة أكبر من الأكاديميين في مختلف الإدارات والجامعيين.

2. Keshav Sharma, and Parul Mahajan, « Relationship Between Emotional Intelligence and Organisational Citizenship Behaviour Among Bank Employees ».

"العلاقة بين الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية بين موظفي البنك"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية، وتم التأكيد على فهم الذكاء العاطفي لدى الموظفين لأن العلاقات الإنسانية في المنظمات تتأثر بالعوامل العاطفية أكثر من العوامل المنطقية

"العقلانية". والفكرة الأساسية وراء هذه الدراسة هي القدرة على فهم عواطفهم وإلهامهم وتأثيرهم وفهم عواطف الآخرين. أن الموظفين الذين يظهرون سلوك المواطنة التنظيمية جنباً إلى جنب مع الذكاء العاطفي سيزيدون في نهاية المطاف إنتاجيتهم مما يؤدي بدوره إلى تحسين أداء المنظمة. حيث يتم استخدام طريقة المسح لجمع البيانات. ويشمل نطاق الدراسة موظفي البنك المركزي الهندي الذين يعملون في ولاية جامو وكشمير فقط. تم توزيع الاستبيان على (700) موظف، حيث استرجع (673) استبياناً صالحة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين متغيرات الذكاء العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية للموظفين؛
- الذكاء العاطفي له تأثير كبير في تبرير سلوك المواطنة التنظيمية لموظفي الهيئة الفرعية للتنفيذ؛
- التعبير عن المشاعر بذكاء مع التعبير عن سلوك المواطنة التنظيمية، يزيد من الإنتاجية مما يؤدي إلى تعزيز أداء المنظمة.

كما توصلت إلى مجموعة من الاقتراحات:

- من المهم تعزيز الذكاء العاطفي مما سيزيد من فعالية المنظمة مثل سلوك المواطنة التنظيمية؛
- يجب أن تفكر المنظمة في الذكاء العاطفي للموظفين أثناء تجنيدهم وبعدهم تطوير مهاراتهم في الذكاء العاطفي حتى يتمكنوا من أداء سلوك المواطنة التنظيمية الذي يسهل تحقيق الأهداف ويزيد من الفعالية التنظيمية؛

- تشجيع أو تطبيق نظام المكافآت المناسبة لتعزيز هذه الأنواع من السلوكيات؛
- تدريب الموظفين حتى يتمكنوا من فهم وتنفيذ الجزء العاطفي والسلوكي.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت المتغيرين التسويقي وسلوك المواطنة التنظيمية

1. Muhammad Turki. A, Anas Y Alhadid, « The Effect of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior an Applicable Study on the University of Jordan Employees ».

"تأثير التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة قابلة للتطبيق على موظفي الجامعة الأردنية"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى حاجة المؤسسات إلى تطبيق التوجه التسويقي الجديد الذي

يعزز الأعمال التجارية، ويحسن أعمالهم بشكل دائم للحفاظ على التميز التنافسي، ومعرفة العوامل المهمة الرئيسية الواجب مراعاتها لجذب عملاء جدد و الحفاظ على علاقة صحية طويلة الأجل معهم، حيث لا يمكن تحقيق ذلك دون تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطبيق مفاهيم التسويق الداخلي التي يمكن ترجمتها على أنها رؤية موظفيها كأول سوق لها.

تناقش هذه الورقة وتتحقق من تأثير مجموعة من عناصر التسويق الداخلي مثل: تحفيز الموظفين، التواصل والتمكين والتدريب على سلوك المواطنة التنظيمية، تم استخدام منهج جمع البيانات الكمية لجمع البيانات المناسبة، من عينة من (300) موظف بدوام كامل، لقد اكتشفت النتائج طرقا جديدة لكيفية قيام المؤسسات بإنشاء سلوك المواطنين في المنظمات والحفاظ عليه وتعزيزه.

مما يشير إلى وجود علاقة ايجابية بين أبعاد التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية بدرجات متفاوتة، علاوة على ذلك أظهرت الدراسة أن البعد السائد للتسويق الداخلي هو الدافع، يليه التواصل مع تأثير أقوى على سلوك المواطنة التنظيمية، كما أظهرت أن التمكين، التدريب، والتطوير كأبعاد ليس لها اثر كبير.

من الاستنتاجات السابقة توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات:

- يجب أن يكون التسويق الداخلي جزءا أساسيا من خطة التسويق للمنظمة وأن تكون متضمنة في إستراتيجية التسويق الشاملة لأية منظمة؛
- يجب على المؤسسات اعتماد مفهوم التسويق الداخلي الذي يركز على توفير مجموعة من الأنشطة لزيادة مستويات سلوك المواطنة التنظيمية؛
- توجيه المزيد من موارد وقدرات المنظمات نحو الاستفادة من موظفيها بأفضل قدر ممكن، من خلال أنشطة التسويق المتكاملة، بالإضافة إلى التركيز على التمكين والتدريب وأنشطة التنمية.

المطلب الثالث: العلاقة بين الدراسات السابقة والحالية

بعد استعراض العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوعي التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية، الذي يعتبر موضوعا حديثا ولم يلقى الاهتمام الكافي، تم استخلاص أهم أوجه التشابه والاختلاف بين كل من الدراسات السابقة والدراسة الحالية والمتمثلة في:

1- أوجه التشابه: تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في:

- تتفق مع بعض الدراسات في البحث في أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية؛ تتشابه مع أغلب الدراسات في تطرقها لموضوع التسويق الداخلي كمتغير مستقل، إضافة إلى توافقها مع دراسات تناولت سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، وأيضاً مع عدد قليل من الدراسات التي اهتمت بالتسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية كمتغيرين للدراسة؛
- تتفق مع معظم الدراسات السابقة في الاعتماد على المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الخبرة،) للعاملين وأثرها على متغيرات الدراسة؛
- تتشابه أيضاً في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة وعلى الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، إضافة إلى تحليل الاستبيانات باستخدام برنامج SPSS؛
- تتشابه مع بعض الدراسات السابقة في أن الدراسة الميدانية تمت في مؤسسات إنتاجية.

2- أوجه الاختلاف: تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في:

- الدراسات السابقة تمت في عدد من دول العالم بينما الدراسة الميدانية للدراسة الحالية تمت في الجزائر في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة؛
- أغلب الدراسات السابقة درست أثر التسويق الداخلي كمتغير مستقل على متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الإبداع المنظمي، و...
- تختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في أنها اهتمت بواقع التسويق الداخلي في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة وأثره على سلوك المواطنة التنظيمية فيها؛
- جل الدراسات السابقة ركزت في الدراسات التطبيقية لها على دراسة شاملة وغير مفصلة للمتغير الأول، بينما الدراسة الحالية فقد ركزت على دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة، من خلال التركيز بشكل كبير على أبعاد التسويق الداخلي (الاختيار والتعيين، الحوافز والأجور، التدريب والتطوير...) ودورها في سلوك المواطنة التنظيمية.

خلاصة

انطلاقاً من الدراسة التي تم القيام بها لهذا الفصل تم التعرف على مصطلح التسويق الداخلي كأحد ملامح التسويق المعاصر، وتقديم تعريف إجرائي له والتعرف على مختلف أبعاده وكذا مزيجه التسويقي و... وكذلك تم التعرّيج على مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية الذي يعتبر سلوكاً تطوعياً وغير رسمي يقوم به العاملون بإرادتهم دون إجبار، فهو كمصطلح منحه عديد الباحثين في مجال السلوك التنظيمي درجة كبيرة من اهتمامهم.

واتضح أن المنظمات بصرف النظر عن أهدافها والرسالة التي تهدف إلى تحقيقها تسعى لتطبيق ممارسات التسويق الداخلي كأداة فعالة للتأثير على العاملين وتوفير البيئة والمناخ الملائمين لأداء العمل، فهي تطمح لتحقيق الرضا الوظيفي الذي ينتج عنه سلوك المواطنة التنظيمية الذي يؤدي إلى تحسين العلاقة والترابط والتواصل بين الموظفين ما يؤدي بدوره إلى دفعهم لتقديم منتجاتهم ومنظمتهم للعميل الخارجي على أفضل وجه.

كما تم استعراض عدد من الدراسات السابقة حول كل من التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية ومقارنتها بالدراسة الحالية.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مؤسسة مناجم

الفوسفات تيسة

تمهيد

بعد كل ما تم التعرض إليه في الفصل الأول من الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية، سيتم في هذا الفصل محاولة الربط بين الدراسة النظرية من جهة والواقع العملي من جهة أخرى، وذلك بغية معرفة مدى تطبيق مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة للتسويق الداخلي وكذا تحديد أثر تطبيق التسويق الداخلي في ذات المؤسسة على سلوك المواطنة التنظيمية.

ولغرض معرفة ما سبق تم الاعتماد على ما توفر من المعلومات المقدمة من طرف العاملين بالمؤسسة، إضافة إلى اعتماد الاستبانة على اعتبار أنها من أكثر الطرق استعمالاً من قبل الباحثين وأكثرها انتشاراً، من أجل الحصول على أكبر قدر من المعلومات وفي وقت وجيز. وقد تضمن هذا الفصل كلا من نموذج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة، وصدق وثبات الدراسة.

✓ **المبحث الأول:** تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-؛

✓ **المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛

✓ **المبحث الثالث:** عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

يعد التسويق الداخلي من أهم الوسائل التي تستخدمها مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- من أجل رفع كفاءة وفعالية العاملين، وذلك من خلال الاعتماد على برامج تكوينية حيث تسعى لتنفيذها، ومن ثم تقييم مدى تأثيرها على مردوديتها، حيث سيتم التعريف بهذه المؤسسة فيما يلي:

- ✓ **المطلب الأول:** نشأة وتطور مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-؛
- ✓ **المطلب الثاني:** أهمية وأهداف مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-؛
- ✓ **المطلب الثالث:** الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

تتوزع الجزائر بثروات طبيعية ومعدنية وفيرة، كالحديد والفوسفات، الأمر الذي جعلها تباشر في انجاز قاعدة صناعية لاستغلال هذه الثروات، ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الاستغلال مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

أولاً: التعريف بالمؤسسة

هي مؤسسة مناجم الفوسفات « SOMIPHOS S.M. » وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن FERPHOS بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا.

تعتبر SOMIPHOS مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر ب 1000000000.00 دج، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في⁽¹⁾:

- المركب المنجمي جبل العنق CDO: يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العائر ولاية تبسة؛

- المنشآت المينائية عنابة IPA: الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء

¹ - اعتمادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

عناية، يتم على مستوى هذه الوحدة نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر ب 120000 طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين: 25000 إلى 50000 طن؛

- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية CERAD: هو مركز يهتم بإسعاف -الجاد- وحدات الإنتاج والعمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل، نشأ سنة 1991 تحت تسمية L'URA؛ وحدة البحث التطبيقي، ثم تم ضمه ودمجه مع Le BEM مكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية CERAD، مهامه تتمثل في تنفيذ و تحضير ودراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة لصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم؛ - المقر: مقر الإدارة العامة ل SOMIPHOS هو موجود بتبسة المدينة، يحتوي على الإدارة و الهياكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر ب 1400 عامل، حققت رقم أعمال قدر ب 1750 مليون دج لسنة 2005.

ثانيا: مراحل نشأة المؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- SOMIPHOS

بما أن SOMIPHOS هي مؤسسة فرعية من المؤسسة الأم FERPHOS فان نشأتها جاءت نتيجة للتطورات، والتغييرات الهيكلية الحاصلة في البنية التنظيمية ل FERPHOS، لذلك سيتم التطرق إلى مختلف هذه التغييرات وصولا إلى ظهور SOMIPHOS⁽¹⁾:

بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف "المكتب الجزائري للاستغلال والبحوث المنجمية" BAREM حتى تاريخ 06 ماي 1966، أين يتم تأميم الموارد الوطنية ونشأت مؤسسة تحت اسم SONAREM، لتتسأ بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS كحصيللة للتغييرات الهيكلية ل SONAREM، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 73-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983 وحولت على إثره FERPHOS إلى مؤسسة مساهمة -مؤسسة عمومية اقتصادية- بتاريخ 22 ماي 1990 برأسمال مبدئي يقدر ب 5000000 دج ثم زاد إلى 30000000 دج ثم 1000000000 دج نهاية إلى 2241000000 دج وفي 08 أكتوبر 2001 وبعد الانفتاح الرأسمالي الذي شهده الاقتصاد الوطني أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي، وأصبح مساهم في منجمي الحديد ونزة وبوخضرة بنسبة 70% و FERPHOS بنسبة 30% في رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشراكة والذي أطلق عليه اسم

¹ - اعتمادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

ISPAT TEBESSA، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم FERPHOS سنة 2004 وأصبحت تتكون من سبعة مؤسسات فرعية تابعة، توجه وتفاد من طرف الإدارة العامة للمجموعة FERPHOS وتتمثل هذه المؤسسات في:

- SOMIPHOS: مؤسسة مناجم الفوسفات الكائنة بتبسة، تتكون من 4 وحدات تتمثل في المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المنائية عنابة، مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتنمية، المقر الإداري؛
- SOMIFER: مؤسسة مناجم الحديد، الكائنة بتبسة، المحتفظ بمراكز الإنتاج المنجمية للحديد؛
- SOTRAMINES: مؤسسة النقل عبر الطرقات الخاصة به FERPHOS أيضا.

ثالثا: الشكل القانوني لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

مؤسسة مناجم الفوسفات حاليا تعتبر مؤسسة ذات أسهم، وهي فرع من فروع FERPHOS مجموعة برأس المال الاجتماعي يقدر ب 1600.000.00 دج يشرف عليها مجلس إدارة مشكل من طرف المساهمين في إطار إجراءات تنظيم القطاع الاقتصادي العام التابع للدولة تحت وصاية مؤسسة تسيير مساهمات الدولة (SOMI NES SGP). ويتواجد المقر الاجتماعي للمؤسسة "المديرية العامة" بولاية تبسة المدينة، التي تحوي الثروات الأساسية التي هي مركز نشاطات المؤسسة، ونشير أن المهام الأساسية التي وجدت من أجلها مؤسسة مناجم الفوسفات في النشاطات المنجمية التي هي أساس العمل والإنتاج، وتتلخص في الاستغلال بدرجة أولى وهي استخراج الثروات المعدنية الفوسفات ومعالجتها وتسويقها للسوق الخارجية⁽¹⁾.

المطلب الثاني: مهام، مبادئ وأهداف مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- SOMIPHOS

تعتبر مؤسسة SOMIPHOS من أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الوطن، حيث وصلت إلى مكانة وطنية وعالمية من شأنها أن تسهم في تطوير الاقتصاد الوطني.

أولا: مهام مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- SOMIPHOS

لا يقتصر نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات على الأنشطة الإنتاجية وإنما يتعدى ليشمل الأنشطة التجارية الخدمية والتطويرية، وهذا من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتتمثل نشاطات المؤسسة في الأنشطة

¹ - اعتمادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

الإنتاجية، الخدمية، التطويرية والتجارية.

تتمحور الأنشطة الإنتاجية أساسا في استخراج الفوسفات من جبل العنق الذي يعد أهم منجم لدى المؤسسة، إذ أنه يحتوي على ثروة معدنية ضخمة، ويقع على مسافة 5 كلم جنوب غرب بئر العاتر و 90 كلم عن تبسة و 340 كلم عن ميناء عناية، وتسمح هذه المعطيات للمركب المنجمي بجبل العنق بنقل وتوزيع مادة الفوسفات المنتج، هذا بعد تنظيف هذه المادة للحصول على أنواع مختلفة من الفوسفات، وبإمكان المؤسسة إنتاج أربعة أنواع تلائم الطلب الخارجي تتمثل في⁽¹⁾:

- النوع الأول: % 63/65 bp1؛

- النوع الثاني: % 66/68 bp1؛

- النوع الثالث: % 69/72 bp1؛

- النوع الرابع: % 73/77 bp1.

تعد الأنواع الأربعة مصنفة تصنيف عالمي تجاري، وأهم المجالات التي يستعمل فيها الفوسفات هي: الصناعة الغذائية الزراعية، الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، الصناعة الصيدلانية، الصناعة الغذائية الحيوانية، صناعة المنظفات، صناعة الكبريت، إما فيما يخص الأنشطة الخدمية فتتمثل في أعمال الصيانة، والتصدير للخارج، ونقل الفوسفات، وتتم الأنشطة التطويرية من خلال تقديم منتج عالي الجودة، والدراسات المنجمية المختلفة وغيرها، أما إبرام الصفقات والتكفل بالمنتج الذي يشحن في وسائل النقل، ومتابعة التخزين في الميناء والشحن على مستوى السفن، والتسعير فتدخل ضمن الأنشطة التجارية.

ثانيا: مبادئ مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

تعتمد المؤسسة عند القيام بأنشطتها على جملة من المبادئ يمكن حوصلتها في ما يلي:

- تقديم سلع وخدمات ذات نوعية جيدة لإرضاء وجلب العملاء؛
- العمل على تطوير قدرات المستخدمين واحترامهم؛
- السعي من أجل الانخراط في منظمات اجتماعية مهتمة بصحة، الأمن، المحيط والتنمية؛
- العمل على تحقيق النمو والتسيير الحسن للمؤسسة، وذلك بالاعتماد على مبادئ وسلوك أخلاقية في قيادة الأعمال.

¹ - اعتمادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

ثالثاً: أهداف مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS

تهدف مؤسسة مناجم الفوسفات من خلال ممارسة نشاطها إلى تحقيق أهداف مسطرة، يمكن إيضاح أهمها فيما يلي⁽¹⁾:

- السعي لتحقيق الأهداف المتعلقة بالإنتاج الوطنية؛
- العمل على الوصول إلى أحسن مردودية للتسيير في إطار نشاطها؛
- متابعة سياسية تلبية متطلبات السوق الدولية من أجل تنويع المنتجات؛
- العمل على تحقيق التزاماتها اتجاه المستخدمين، الشركاء، وكل الأطراف المتعلقة مع المؤسسة؛
- السعي وراء إيجاد أسواق عالمية والعمل على الإشهار بالمؤسسة داخليا وخارجيا لجلب العملاء؛
- ضمان أكبر مساهمة للعمال للحصول على أكبر عائد ممكن لرأس مال المؤسسة؛
- تحقيق دراسات وأبحاث تهدف إلى تحسين الإنتاج وتطويره؛
- السهر على تنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية؛
- الحرص على مردودية رؤوس الأموال المستثمرة؛
- ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال؛
- التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها؛
- المحافظة على البيئة من خلال السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي وزرع ثقافة المؤسسة والمواطنة؛
- تحقيق الفعالية، الكفاءة والجودة والقيام بتحويل الخامات بدل بيعها في صورتها الأولى.

¹ - اعتمادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- SOMIPHOS

اعتمدت مؤسسة SOMIPHOS بعد تفرعها عن FERPHOS هيكل تنظيمي خاص بما يتماشى ومتطلبات نشاطها ويساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم تتكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه.

أولاً: عرض المديرية

توجد على مستوى المؤسسة أربع مديريات أساسية إضافة إلى مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتطوير، المركب المنجمي جبل العنق المنشآت المنائية عنابة وسيتم عرضها من خلال الجدول التالي⁽¹⁾:

جدول رقم (01): يمثل مديريات مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة SOMIPHOS

المديرية	العرض
المديرية العامة	يشرف عليها الرئيس المدير العام وهو أعلى سلطة والمسير الأول، يقوم باتخاذ القرارات التي تخص نشاط المؤسسة، والمسؤول عن التفاوض أثناء إقامة العلاقات مع الزبائن أو في حالات الشراكة والمشاريع الضخمة.
مديرية التجارة	وهي أهم مديرية بعد المديرية العامة لكثافة نشاطها، و تأثيره الكبير في النشاط الكلي للمؤسسة، فهي تشرف على النشاط التصديري والذي يشكل نسبة كبيرة من أجمالي نشاط المؤسسة تشرف على 04 دوائر هي: - دائرة التصدير منطقة 01؛ - دائرة التصدير منطقة 02؛ - دائرة العلاقات مع الزبائن؛ - دائرة شراء التجهيزات.
مديرية المالية والمحاسبة	- تشرف على جميع العمليات المحاسبية والشؤون المالية للمؤسسة. - تظم دائرتين رئيسيتين هما دائرة المحاسبة ودائرة المالية.
مديرية الموارد	- تشرف على موارد المؤسسة باختلاف أنواعها وتعمل على توفيرها بالشكل الذي تتطلبه وظائف المؤسسة تتفرع منها 04 دوائر: - دائرة الموارد المعلوماتية، - دائرة الشؤون القانونية، - دائرة التكوين، - دائرة الموارد البشرية.

¹ - اعتمادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية للتطوير	تتخصص مهامه في إقامة دراسات وبحوث بصفة مستمرة سعياً للتطوير الدائم للنشاط المؤسسة وتنمية أدائها.
المركب المنجمي جبل العنق	يشر على جميع العمليات الاستخراجية للفوسفات ومعالجته ونقله إلى مراكز شحنة للتصدير المتواجد بالمنشآت المنائية بعنابة
المنشآت المنائية بعنابة	تتولى مهام تخزين وشحن طلبيات الفوسفات المعدة للتصدير إلى السفن التي ستتقلها للمستورد وذلك على مستوى ميناء عنابة.

المصدر: معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية.

ثانياً: عرض الدوائر

تمثل المستوى الثاني في المؤسسة ويبلغ عددها 10 دوائر مقسمة على مختلف مديريات المؤسسة وهي تشرف على المصالح وهي موضحة في الجدول الموالي⁽¹⁾:

جدول رقم (02): يمثل دوائر مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة SOMIPHOS

الدوائر	العرض
دائرة المحاسبة	- تشرف عليها مديرية المالية والمحاسبة - تتولى الشؤون المحاسبية للمؤسسة وتشرف على مصلحة واحدة تهتم بأمر المحاسبة التحليلية وهي المصلحة التحليلية
دائرة المالية	- تشرف عليها أيضاً مديرية المالية والمحاسبة - تقوم بتنفيذ مختلف العمليات المالية للمؤسسة وتتكامل مع دائرة المحاسبة - تضم مصلحتين هما مصلحة التخزين، ومصلحة التحصيل
دائرة التصدير منطقة 01 أوربا	- تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة من الزبائن المتواجدين في المنطقة 01 والتي تظم على وجه الخصوص دول أوربا
دائرة التصدير منطقة 02	- تقوم بتنفيذ العمليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة 02 والتي تشمل دول آسيا وأمريكا اللاتينية (الأسواق الجديدة بصفة عامة)
دائرة العلاقات مع الزبائن	- تتمثل مهمتها أساس في المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على تطوير، تنمية وتوطيد العلاقة معهم وتلبية رغباتهم - السعي الدائم للحصول على متعاملين جدد - الإشراف على إبرام الاتفاقيات مع العملاء والتعاقد معهم

¹ - اعتماداً على الوثائق الداخلية لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

<p>- تتولى مسؤولية اقتناء مختلف المستلزمات والتجهيزات، أثاث، مستلزمات مكتبية، آلات، معدات... الخ، وكذا صيانة التجهيزات والمعدات الموجودة</p> <p>- تشرف عليها مديرة التجارة لارتباط توفر التجهيزات الإنتاجية اللازمة بنشاط هذه المديرية</p>	<p>دائرة شراء التجهيزات</p>
<p>- تشرف عليها دائرة الموارد</p> <p>- وظيفتها توفير جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه.</p> <p>- تتولى مهمة نقل المعلومة بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة</p> <p>- هي المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها</p>	<p>دائرة الموارد المعلوماتية</p>
<p>تابعة لدائرة الموارد، تشرف على التكوين المستمر للطاقات البشرية للمؤسسة لتحسين أدائها ورفع مردوديتها</p> <p>- إقامة دورات تكوينية لتأهيل العمال، إذ قامت هذه الدائرة مؤخرا بإقامة دورة تكوينية في اللغة الانجليزية لجميع موظفي الجهاز الإداري، لرفع مستواهم في هذا المجال نتيجة ازدياد المتعامل باللغة الانجليزية مع مختلف العملاء خاصة الجدد</p>	<p>دائرة التكوين</p>
<p>- تتولى الشؤون القانونية للمؤسسة ومنح جميع نشاطاتها الصفة القانونية</p> <p>- حل مختلف المشاكل والنزاعات التي يمكن أن تنشأ بين المؤسسة وأطراف أخرى</p>	<p>دائرة الشؤون القانونية</p>
<p>- تشرف على جميع الاعتبارات المتعلقة بالموارد البشرية (الموظفين) من توظيفها، وتقسيمها بين مختلف الأقسام، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، تشرف على مصلحتين هما: مصلحة الموظفين، ومصالحة الشؤون الاجتماعية</p>	<p>دائرة الموارد البشرية</p>

المصدر: معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية.

ثالثاً: عرض المصالح

تشكل المستوى الثالث، "الأدنى إدارياً" في المؤسسة يبلغ عددها خمسة مصالح، موزعة على ثلاث دوائر كما يلي⁽¹⁾:

جدول رقم (03): يمثل مصالح مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة SOMIPHOS

المصالح	العرض
المصلحة التحليلية	تشرف عليها دائرة المحاسبة، تقوم بإجراء جميع عمليات المحاسبة التحليلية لأنشطة المؤسسة ووحداتها، ليتم مكملتها مع المحاسبة العامة للمؤسسة
مصلحة الخزينة	تشرف عليها دائرة المالية تتولى تسجيل ومراقبة جميع العمليات المالية التي تطرأ على خزينة المؤسسة
مصلحة التحصيل	تشرف عليها دائرة المالية تشرف على عمليات تحصيل إيرادات المؤسسة من عملائها ومتابعتها
مصلحة الموظفين	تابعة لدائرة الموارد البشرية، تشرف على شؤون التوظيف، وتسيير اليد العاملة في المؤسسة، وتقسيمها حسب الوظائف والمهام
مصلحة الشؤون الاجتماعية	تعني بشؤون الموظفين والعاملين من دفع الأجر، إجراءات التقاعد، وإبرام عقود التوظيف الدائم أو المؤقت ..الخ.

المصدر: معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية.

بالإضافة إلى وجود إطار تنظيمي آخر يتمثل في الأمانات - السكرتاريات - إذ توجد أمانة على مستوى كل مديرية، تعنى بتقديم المساعدة اللازمة لهذه الأخيرة.

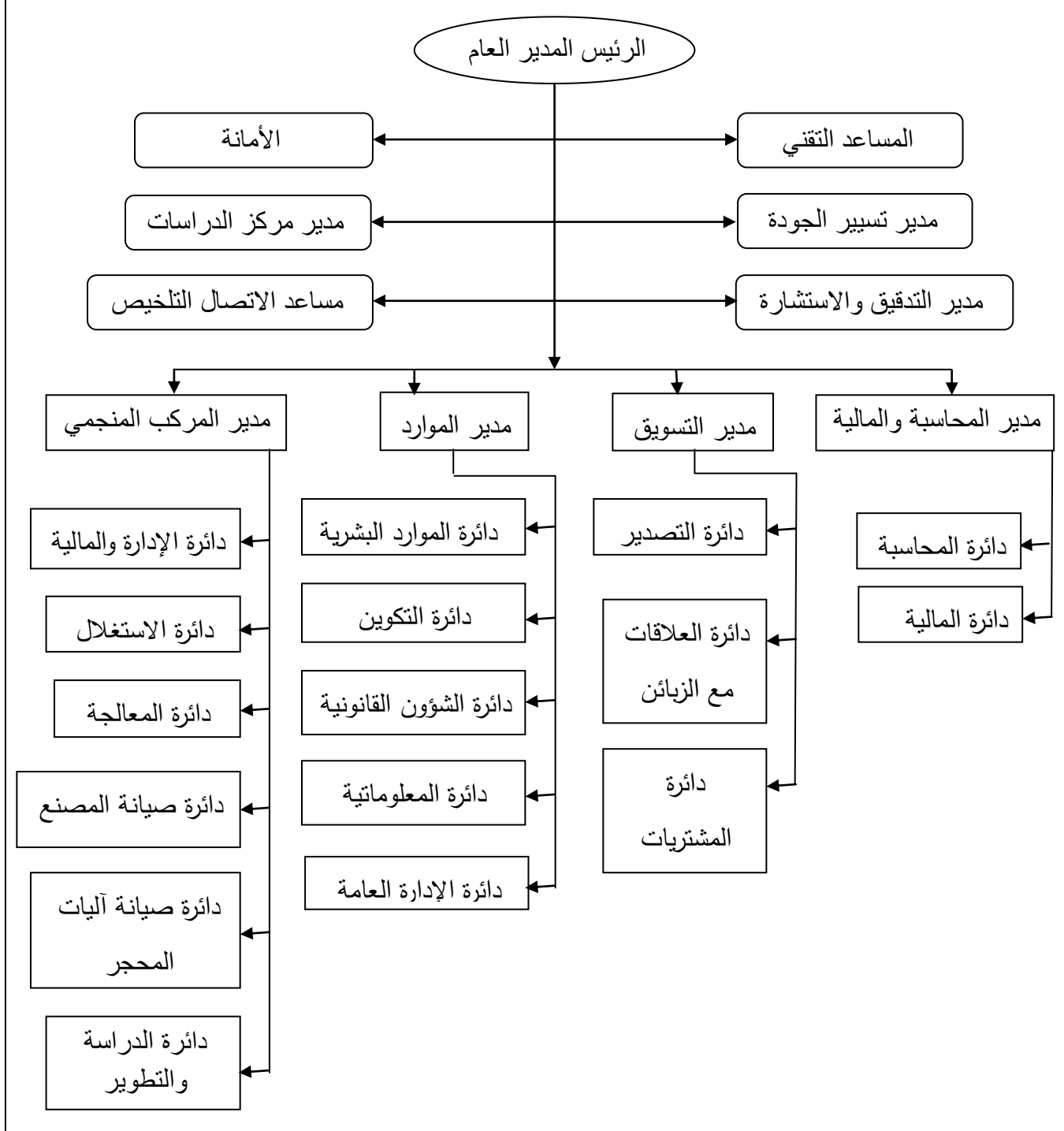
كما يوجد على مستوى المؤسسة قسم خاص يعنى بتسيير الجودة لمنتجات المؤسسة مع مراعاة الاعتبارات البيئية وشروط الجودة العالمية مع العام أن المؤسسة SOMIPHOS حاصلة على شهادة الجودة العالمية من طرف إل ايزوا (ISO) دليل على تميز نشاطها بالعالمية، زيادة إلى ذلك تتوفر المؤسسة على جهاز أمني، وآخر تقني، وكذا آخر للاتصالات، كلها تتكامل فيما بينها لضمان حسن سير نشاط المؤسسة.

¹ - اعتماداً على الوثائق الداخلية لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

وملخص كل هذه الوحدات التنظيمية موضح في الهيكل التنظيمي لـ SOMIPHOS المعروف

فيمايلي⁽¹⁾:

الشكل رقم (10): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS



المصدر: معلومات مقدمة من مكتب دائرة الموارد البشرية.

¹ - اعتمادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

من أجل الوقوف على أهداف هذه الدراسة ولغرض تعزيز النتائج النظرية لها فقد تم الاعتماد على الدراسة الإحصائية بهدف معرفة أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة باستخدام الاستبيان وما يلزمه من أدوات للتحليل، وقد تم التطرق لذلك كالآتي:

✓ **المطلب الأول:** تحديد مجتمع وعينة الدراسة؛

✓ **المطلب الثاني:** أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات؛

✓ **المطلب الثالث:** الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يحتوي مجتمع الدراسة العاملين بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، حيث تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تكونت من 30 عاملاً بذات المؤسسة، وزع عليهم 30 استبياناً، تم استرجاعها كلها بنسبة استرداد 100%، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100	30	الموزعة
00	00	التي لم يتم استرجاعها
100	30	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يلاحظ من الجدول رقم (04) أنه تم توزيع 30 استبيان، حيث تم استرجاعها كاملة 30 أي بنسبة 100% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

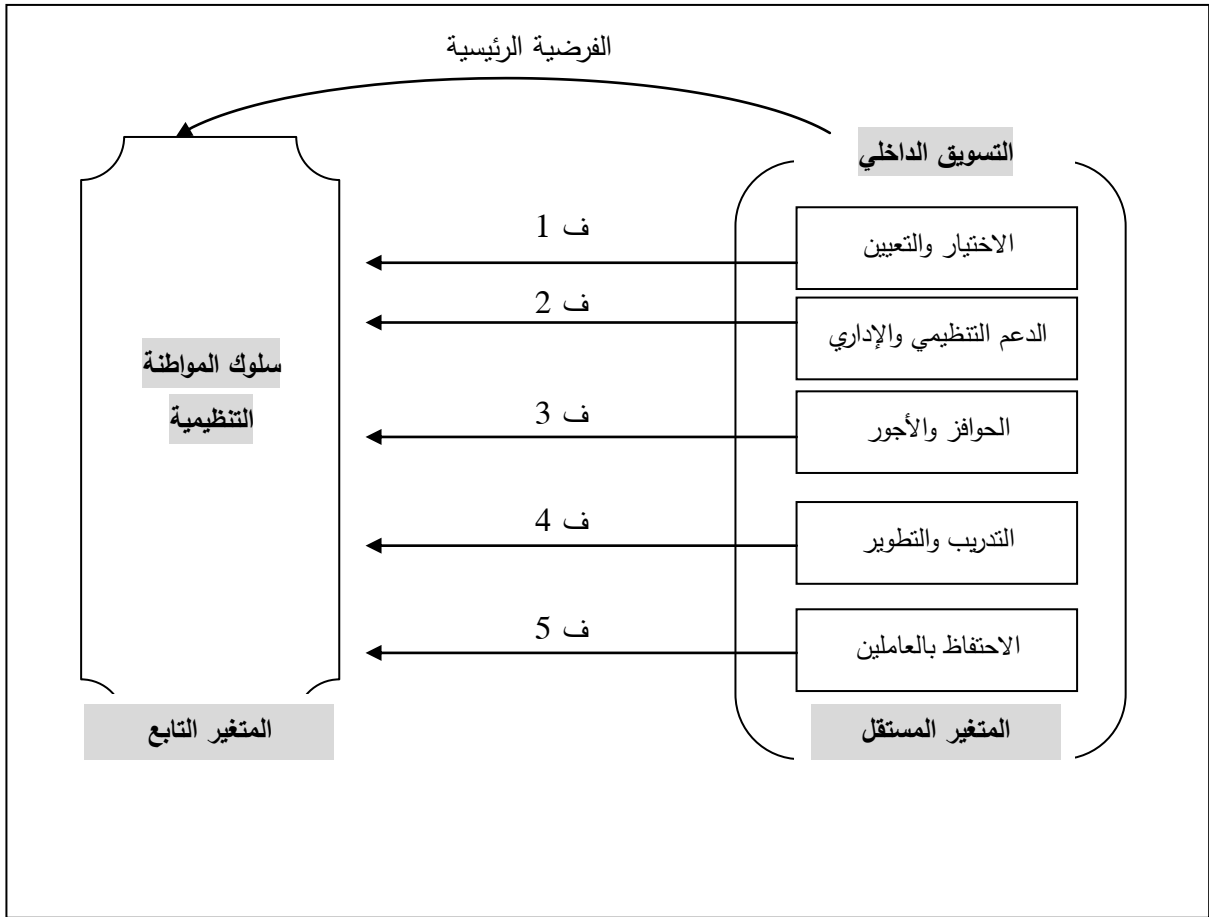
1. نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في تأثير التسويق الداخلي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

- المتغيرات المستقلة: التسويق الداخلي وتم تقسيمه إلى عدة متغيرات مستقلة جزئية هي (الاختيار والتعيين، الدعم التنظيمي والإداري، الحوافز والأجور، التدريب والتطوير، الاحتفاظ بالعاملين).
- المتغيرات التابعة: سلوك المواطنة التنظيمية.

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات بيانيا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (11): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

وبالتالي تم اعتماد جملة من الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج عملية دقيقة.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجرائها في بداية الدراسة الميدانية والتي تعذرت بعد ذلك بسبب ظروف الوباء الذي حل بالبلاد، إضافة إلى السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل المؤسسة والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للمؤسسة.

أولاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

1. الوثائق والسجلات: لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي.
2. استمارة الاستبيان: تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، و فيما يلي وصف لهما⁽¹⁾:
 - الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية، مستوى الوظيفة).
 - الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ40 عبارة تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (05) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

¹ - الملحق رقم (02).

الجدول رقم (05): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)		محاور الدراسة
05	الاختيار والتعيين	التسويق الداخلي
05	الدعم التنظيمي والإداري	
05	الحوافز والأجور	
05	التدريب والتطوير	
05	الاحتفاظ بالعاملين	
25		مجموع المحور الأول
15		المحور الثاني: سلوك المواطنة التنظيمية
40		المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيان.

1. صدق أداة الدراسة: ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذة المشرفة للتحكيم وفقا لسلم ليكارت الخماسي⁽¹⁾. وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (06): معايير تحديد الاتجاه

المتوسط المرجح	[1,79-1]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقفول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

¹ - الملحق رقم (01).

4. ثبات أداة الدراسة: تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 30 على عينة الدراسة لتأكد من ثباتها طبقاً لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)	اسم المتغير	رقم الفقرة في استمارة الاستبيان
84.5	التسويق الداخلي	من الفقرة 01 إلى 25
83.1	سلوك المواطنة التنظيمية	من الفقرة 26 إلى 40
87.6	معامل الثبات الكلي	من الفقرة 01 إلى 40

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على نتائج التحليل الإحصائي¹.

يلاحظ من الجدول رقم (07) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 87.6%، وأيضاً كانت معدلات المحورين أعلى من نسبة الدلالة (60%) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ويمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات

استخدمت للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص عينة الدراسة، المعاملات الآتية والمتمثلة

في:

1. معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

$$r = \frac{1}{n} \sum \left(\frac{x - \bar{x}}{s_x} \right) \left(\frac{y - \bar{y}}{s_y} \right)$$

n: عدد المشاهدات

X_i: قيم المتغير الأول

Y_i: قسم المتغير الثاني

S_x: الانحراف المعياري للمتغير الأول

S_y: الانحراف المعياري للمتغير الثاني

¹ - أنظر الملحق رقم (03)

2. الانحدار البسيط: لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.⁽¹⁾

ويتم حساب هذه الأساليب وفقا لما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

- معامل ألفا كرونباخ: تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

- الوسط الحسابي (Mean): مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة⁽²⁾.

- الانحراف المعياري (Déviation Standard): لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي⁽³⁾.

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

- اختبار التوزيع الطبيعي: (1-Simple Kolmogorov-Smirnov) استخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع

¹- وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (تم تحميل الملف من الموقع: www.guidespss.com)

²- عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج spss، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص ص: 142-95.

³- إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 121.

التوزيع الطبيعي.

- الانحدار الخطي البسيط: (Simple Regression Analysis) يتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل احد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة أثر التسويق الداخلي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية وسيتم التطرق إلى النقاط التالية:

✓ **المطلب الأول:** عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية؛

✓ **المطلب الثاني:** عرض وتحليل محاور الدراسة؛

✓ **المطلب الثالث:** نتائج اختبار فرضيات الدراسة؛

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
53.3	16	ذكر
46.7	14	أنثى
100	30	المجموع

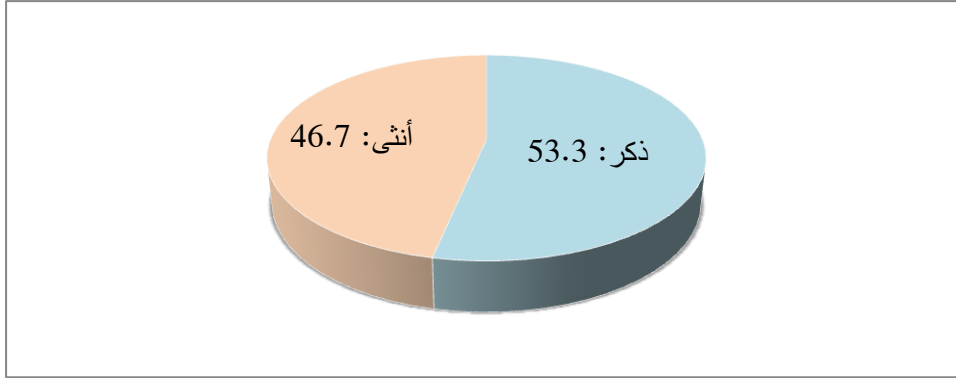
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ انخفاض نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور إذ قدرت نسبة

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

الإناث من العينة 46.7% مقابل 53.3% للذكور، وعليه فإن أغلب الوظائف في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، يشغلها الذكور، وهو ما قد يفسر على أن مختلف الوظائف المشغولة في المؤسسة تتلاءم مع جنس الذكور، خاصة إذا تعلق الأمر بمختلف الخرجات والمهام الميدانية، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم(12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

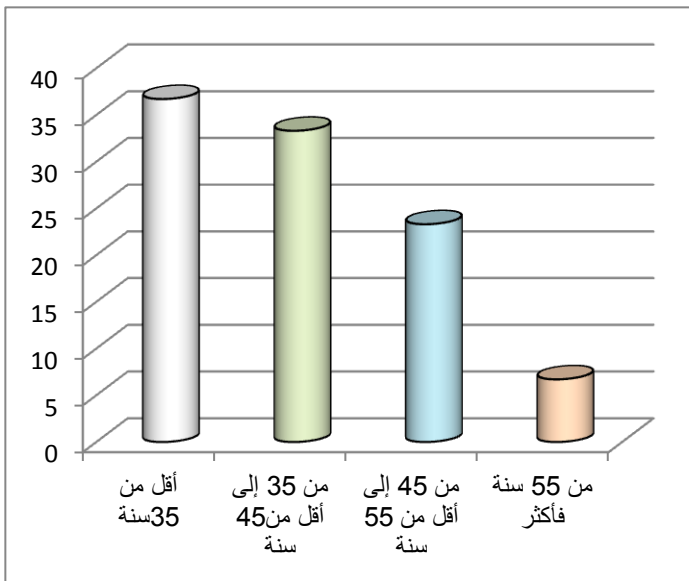


المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الجدول أعلاه

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع العينة حسب متغير العمر

شكل رقم (13): التوزيع البياني للعينة حسب متغير العمر



جدول رقم(09): توزيع العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 35 سنة	11	36.7
من 35 إلى أقل من 45 سنة	10	33.3
من 45 إلى أقل من 55 سنة	7	23.3
من 55 سنة فأكثر	2	6.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (09) أن جميع الفئات العمرية محققة بالمؤسسة عينة الدراسة، وقد احتلت

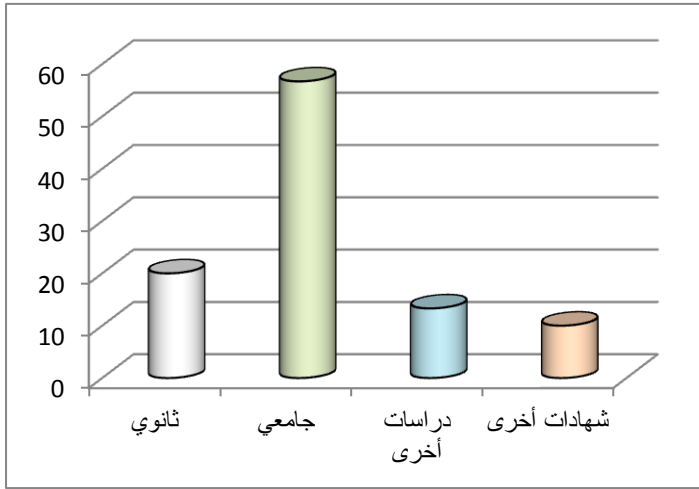
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

الفئة (أقل من 35 سنة) المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ: 36.7 لتليها الفئة (من 35 إلى أقل من 45 سنة) وجاءت باقي الفئات متتالية وذلك حسب ما تظهره نتائج الجدول، ويمكن القول أن المؤسسة تعتمد على الفئات الشابة، وهو ما قد يساعدها في تحسين أدائها بصفة عامة.

ثالثاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

شكل رقم (14): التوزيع البياني للعينة حسب متغير المؤهل العلمي



جدول رقم (10): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	6	20.0
جامعي	17	56.7
دراسات أخرى	4	13.3
شهادات أخرى	3	10.0
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (10) أن النسبة الأعلى لعدد المبحوثين فيما يخص المؤهل العلمي كانت من ضمن فئة المستوى (الجامعي) بنسبة قدرت بـ: 56.7%، وهو ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الكفاءات، وجاءت باقي الفئات متفاوتة، حيث احتل المستوى الثانوي المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 20%، لتليها فئة الدراسات الأخرى، بنسبة قدرت بـ 13.3%، واحتلت فئة (الشهادات الأخرى) المترتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 10%.

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

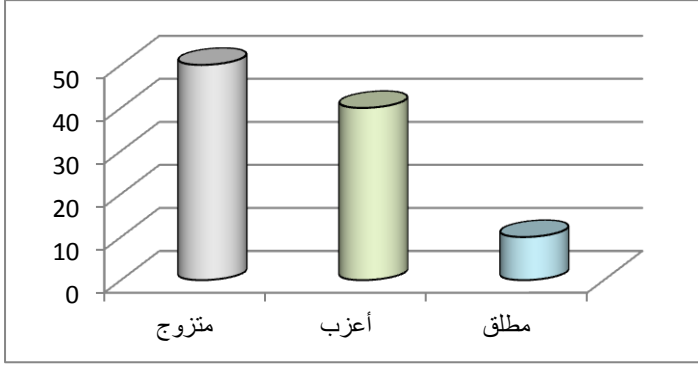
يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

شكل رقم (15): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

جدول رقم(11): توزيع العينة حسب متغير

الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية



الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
متزوج	15	50.0
أعزب	12	40.0
مطلق	3	10.0
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (11) أن النسبة الأعلى لعدد المبحوثين فيما يخص متغير الحالة

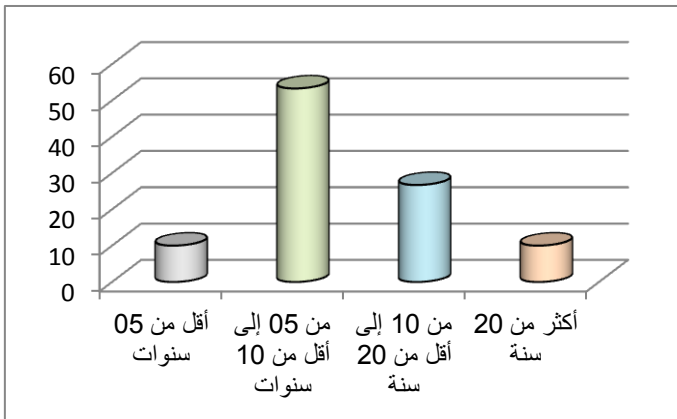
الاجتماعية كانت من ضمن فئة (المتزوجين) بنسبة قدرت بـ: 50%، واحتلت فئة (العزاب) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ 40%، وجاءت فئة (المطلقين) في المرتبة الأخيرة بنسبة ضعيفة قدرت بـ: 10%، هذه العوامل السابقة يمكن أن تشكل عامل استقرار للمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بفئة المتزوجين التي تحرص أكثر من باقي الفئات الأخرى للحفاظ على مناصب عملها، للتكفل بأسرها.

خامساً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول والشكل المواليين توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة المهنية.

شكل رقم (16): التوزيع البياني للعينة حسب الخبرة المهنية

جدول رقم (12): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



مستوى الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	3	10.0
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	16	53.3
من 10 إلى أقل من 20 سنة	8	26.7
أكثر من 20 سنة	3	10.0
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

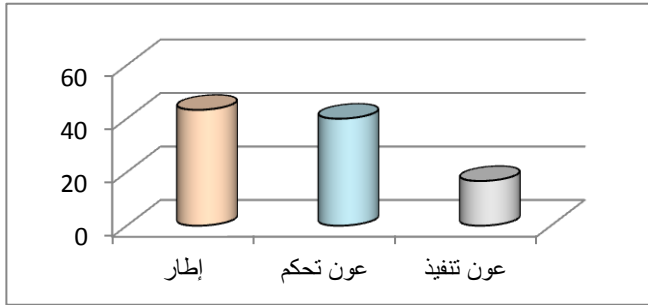
يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة متوسطة، حيث سجلت الفئة

(من 05 إلى أقل من 10 سنوات) نسبة مؤوية هي الأعلى قدرت بـ: 53.3%، واحتلت الفئة (من 10 إلى أقل من 20 سنة) المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 26.7%، وكانت هناك نسبة متعادلة قدرت بـ 10% لكل من الفئتين (أكثر من 10 سنوات) و(أقل من 05 سنوات)، إجمالاً يمكن القول أن المؤسس تتوفر على عامل خبرة لا بأس به يمكن أن يساعد في تطويرها من خلال الاستفادة من الخبرات المتاحة لها.

سادساً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

يمثل الجدول والشكل المواليين توزيع العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

شكل رقم (17): التوزيع البياني للعينة حسب متغير الوظيفة



جدول رقم (13): توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة (%)
إطار	13	43.3
عون تحكم	12	40.0
عون تنفيذ	5	16.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يتضح من الجدول رقم (13) أن النسبة الأعلى من عدد المبحوثين كانت من ضمن فئة (إطار) بنسبة قدرت بـ 43.3%، وهذا يرجع بشكل أساسي للمؤهل العلمي لعينة الدراسة، وجاءت باقي الفئات متفاوتة، حيث قدرت نسبة فئة (أعوان التحكم) بـ 40% وجاءت فئة (عون تنفيذ) في المرتبة الأخيرة وبنسبة ضعيفة قدرت بـ: 16.7%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استنتاجات أفراد المجتمع نحو متغيرات الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (SPSS).

أولاً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد متغير التسويق الداخلي

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المتغير المستقل (التسويق الداخلي بمختلف أبعاده) وذلك من خلال تحليل عبارات المحور بأبعاده.

1. نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الأول الاختيار والتعيين: يوضح الجدول رقم (14):

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

إجابات المبحوثين على فقرات بعد (الاختيار والتعيين) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاختيار والتعيين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الاتجاه
01	تقوم المؤسسة باختيار الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات المطلوبة؛	3.73	0.980	5	مرتفع
02	يتم التوظيف في المؤسسة وفق معايير عادلة لجميع المرشحين؛	3.87	1.106	3	مرتفع
03	تستخدم المؤسسة شروط واضحة للدخول إلى الوظيفة؛	3.77	0.898	4	مرتفع
04	تتيح المؤسسة فرص العمل بصورة عادلة للموظفين للتقدم في الوظيفة؛	3.90	0.803	2	مرتفع
05	تعتمد المؤسسة على الكفاءة والخبرة عند اختيار الأفراد لشغل الوظائف؛	4.07	0.868	1	مرتفع
	إجمالي درجة المحور	3.86	0.662	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة، عن عبارات بعد الاختيار والتعيين وأنه محقق كبعد من أبعاد التسويق الداخلي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي مرتفع قدر بـ 3.86 وانحراف معياري (0.662)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو درجة (موافق)، وينسب مرتفعة، ومنه تبرز أهمية هذا البعد ضمن إطار الدراسة، حيث يشكل بعد الاختيار والتعيين عامل مهم ضمن مبادئ التسويق الداخلي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

2. نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الثاني الدعم التنظيمي والإداري: يوضح الجدول رقم (15): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (الدعم التنظيمي والإداري) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الدعم التنظيمي والإداري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الاتجاه
06	تقوم المؤسسة بالمشاركة بين الإدارة وموظفيها في وضع الخطط والأهداف؛	3.83	0.699	1	مرتفع
07	تعطي المؤسسة أهمية بالغة لأراء واقتراحات الموظفين المتعلقة بوظيفتهم؛	3.77	0.971	2	مرتفع
08	تنظر المؤسسة إلى الموظفين والمستفيدين على أنهم في قمة الهرم التنظيمي؛	3.10	1.185	5	متوسط
09	تقوم المؤسسة بدعم الموظفين والاعتراف بجهودهم في القيام بوظائفهم؛	3.73	1.143	3	مرتفع
10	تشجع المؤسسة الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات؛	3.63	0.890	4	مرتفع
	إجمالي درجة المحور	3.61	0.500	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة، عن عبارات بعد الدعم التنظيمي والإداري وأنه محقق كبعد من أبعاد التسويق الداخلي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي مرتفع قدر بـ 3.61 وانحراف معياري (0.500)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو درجة (موافق)، وينسب مرتفعة، والتزمت عينة الدراسة الحياد ولم توافق على العبارة (08)، وهو ما يؤكد أن المؤسسة لا تنظر إلى الموظفين والمستفيدين على أنهم في قمة الهرم التنظيمي، إجمالاً تبرز أهمية هذا البعد ضمن إطار الدراسة، حيث يشكل بعد الدعم التنظيمي والإداري عامل مهم ضمن مبادئ التسويق الداخلي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

3. نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الثالث الحوافز والأجور: يوضح الجدول رقم (16): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (الحوافز والأجور) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الحوافز والأجور

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الاتجاه
11	تقدر المؤسسة جهود موظفيها المميزين في أداء أعمالهم وتكافئهم عليها؛	3.83	1.085	3	مرتفع
12	يتم إعلام الموظفين في المؤسسة عن أسباب مكافئتهم؛	4.03	0,809	2	مرتفع
13	يتم توزيع الحوافز بطريقة عادلة بين الموظفين في المؤسسة؛	4.10	0.885	1	متوسط
14	تقدم المؤسسة حوافز مادية كافية للموظفين (المكافآت، علاوات، هدايا)؛	3.67	1.061	4	مرتفع
15	نظام الحوافز وقياس الأداء يشجعان الموظفين لدى المؤسسة على العمل بروح الفريق؛	2.47	1.137	5	منخفض
	إجمالي درجة المحور	3.62	0.559	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة، عن عبارات بعد الحوافز والأجور وأنه محقق كبعد من أبعاد التسويق الداخلي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي مرتفع قدر بـ 3.62 وانحراف معياري (0.559)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو درجة (موافق)، وينسب مرتفعة، ولم توافق عينة الدراسة على العبارة (15)، أي أن الحوافز والأجور وقياس الأداء يشجعان الموظفين لدى المؤسسة على العمل بروح الفريق، إجمالاً تبرز أهمية بعد الحوافز والأجور ضمن إطار الدراسة، حيث يشكل هذا البعد عامل مهم ضمن مبادئ التسويق الداخلي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

4. نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الرابع التدريب والتطوير: يوضح الجدول رقم (17): إجابات المبحوثين على فقرات بعد (التدريب والتطوير) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التدريب والتطوير

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الاتجاه
16	تستخدم المؤسسة الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب؛	2.43	1.251	5	منخفض
17	تقوم المؤسسة بتعزيز وتحديث متواصل للمعلومات والمهارات التي يتم اكتسابها خلال العملية التدريبية؛	3.97	1.245	2	مرتفع
18	تنظر المؤسسة إلى تطوير معارف ومهارات موظفيها على أنه استثمار وليس تكلفة؛	3.93	1.202	3	متوسط
19	توجد لدى المؤسسة خطة تحوي أنواع التدريب المطلوبة في كل مرحلة من مراحل العمل؛	3.97	0.890	1	مرتفع
20	يتلقى الموظفون في المؤسسة التدريب المناسب لأداء أدوارهم الوظيفية وتقديم الخدمات؛	3.63	1.189	4	مرتفع
	إجمالي درجة المحور	3.58	0.840	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة، عن عبارات بعد التدريب والتطوير وأنه محقق كبعد من أبعاد التسويق الداخلي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي مرتفع قدر بـ 3.58 وانحراف معياري (0.840)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد كانت تتجه نحو درجة (موافق)، وبنسب مرتفعة، ولم توافق عينة الدراسة على العبارة (16)، أي أن المؤسسة لا تستخدم الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب، إجمالاً تبرز أهمية بعد التدريب والتطوير ضمن إطار الدراسة، حيث يشكل هذا البعد عامل مهم ضمن مبادئ التسويق الداخلي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

5. نتائج إجابات المبحوثين فيما يخص البعد الخامس الاحتفاظ بالعاملين: يوضح الجدول رقم (18):

إجابات المبحوثين على فقرات بعد (الاحتفاظ بالعاملين) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات بعد الاحتفاظ بالعاملين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الاتجاه
21	يتطلب بقاء الموظفين واستقرارهم في المؤسسة جهودا كبيرة؛	3.63	0.964	3	منخفض
22	تعمل المؤسسة للمحافظة على مهارات الموظفين ومؤهلاتهم وإدامة استقرارهم وتقليل دوران العمل لديهم؛	3.90	1.185	1	مرتفع
23	تحرص المؤسسة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للموظفين مثل: (الأندية، المواصلات، التعليم)؛	3.83	1.117	2	متوسط
24	تخضع المؤسسة لمتطلبات موظفيها للحفاظ على وجودهم؛	3.57	1.165	4	مرتفع
25	هل اهتمام المؤسسة بموظفيها يشجعهم على البقاء؛	3.37	1.159	5	مرتفع
	إجمالي درجة المحور	3.66	0.893	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، عن عبارات بعد الاحتفاظ بالعاملين وأنه محقق كبعد من أبعاد التسويق الداخلي، حيث تم تحقيق متوسط حسابي مرتفع قدر بـ3.66 وانحراف معياري (0.893)، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [3.40-4.19] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا البعد تتجه نحو درجة (موافق)، وينسب مرتفعة، والتزمت عينة الدراسة الحياد ولم توافق على العبارة (25)، وهو ما يؤكد أن عامل اهتمام المؤسسة بموظفيها يشجع إلى حد ما فقط على البقاء؛ إجمالاً تبرز أهمية هذا البعد ضمن إطار الدراسة، حيث يشكل بعد الاحتفاظ بالعاملين عامل مهم ضمن مبادئ التسويق الداخلي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

ثانياً: تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو المتغير التابع سلوك المواطنة التنظيمية

يتضمن هذا الجزء نتائج دراسة المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية) وذلك من خلال تحليل عباراته حيث يوضح الجدول رقم (19): إجابات المبحوثين على فقرات هذا المحور من خلال المتوسط

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور سلوك المواطنة التنظيمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارات	الاتجاه
26	يعمل موظفي المؤسسة على تقشي الإيثار بينهم ومساعدة بعضهم البعض في العمل؛	3.87	1.042	15	مرتفع
27	إذا تعرض الموظف لمشكلة ما في عمله يقوم زملائه بمساعدته بشكل طوعي لحلها؛	4.04	1.099	13	مرتفع
28	يساعد الموظف في توجيه زملائه الجدد داخل المؤسسة حتى إذا لم يطلب منه ذلك؛	4.27	0.582	7	مرتفع جدا
29	إذا أنهى الموظف واجباته الوظيفية قبل انتهاء فترة الدوام في العمل فإنه يقوم بإنجاز أعمال إضافية لمصلحة المؤسسة؛	3.88	1.012	14	مرتفع
30	يلتزم الموظف بقواعد وقوانين المؤسسة حتى في ظل غياب الرقابة الإدارية؛	4.20	0.551	11	مرتفع جدا
31	يحرص الموظف أن يكون ضميره حاضرا عند أداء واجباته الوظيفية في المؤسسة؛	4.33	0,661	3	مرتفع جدا
32	يتخذ الموظف مجموعة من الخطوات لمحاولة منع المشاكل مع زملائي في العمل؛	4.30	0.596	5	مرتفع جدا
33	ينتبه الموظف داخل المؤسسة للأثر الذي يتركه سلوكه في أعمال الآخرين؛	4.27	0.450	6	مرتفع جدا
34	يحترم الموظف في المؤسسة حقوق وخصوصيات الآخرين؛	4.17	0.531	12	مرتفع
35	يتغاضى الموظف عن أي إساءة من قبل زملائه في العمل؛	4.23	0.774	8	مرتفع

جدا					
مرتفع جدا	2	0.606	4.33	الموظف يهتم بالجوانب الإيجابية للوظيفة التي أشغلها أكثر من اهتمامي بالجوانب السلبية؛	36
مرتفع جدا	1	4.490	4.37	يتجنب الموظف في المؤسسة استهلاك زمن طويل في الشكوى من مشكلات العمل الهامشية البسيطة؛	37
مرتفع جدا	10	0.484	4.20	يحرص الموظف على حضور الأنشطة واللقاءات والندوات التي لا تكون مطلوبة ولكنها تؤثر على صورة المؤسسة؛	38
مرتفع جدا	9	0.407	4.20	يوجد لدى الموظفين مرونة في تقبل والتأقلم مع التطورات الحاصلة في المؤسسة؛	39
مرتفع جدا	4	0.466	4.30	يحافظ الموظف على سمعة المؤسسة لدى الآخرين.	40
مرتفع		0.381	4.19	إجمالي درجة المحور	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول يتضح أن هناك مستوى مرتفع لدرجة رضا المبحوثين في مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، عن محور سلوك المواطنة التنظيمية وأنه محقق بدرجة مرتفعة، حيث تم تحقيق متوسط حسابي مرتفع بلغ 4.19 وانحراف معياري (0.381) وهو انحراف منخفض يدل على توافق إجابات عينة الدراسة ويشير إلى عدم وجود فروق كبيرة بين إجابات المبحوثين وهناك اتفاق في الإجابة على عبارات هذا المحور، والملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال [4.19-3.40] حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، وعليه فإن درجة الموافقة في هذا المحور كانت تتجه نحو (موافق)، وقد تم قياس هذا المحور من خلال (15) عبارة تميزت كلها بالموافقة والموافقة بشدة وينسب مرتفعة ومرتفعة جدا كما هو موضح من خلال نتائج الجدول، وبشكل عام يمكن القول بأن هناك موافقة بدرجة مرتفعة من قبل المبحوثين على كل فقرات هذا المجال، وهو ما يؤكد رضا عينة الدراسة على أن عامل متغير سلوك المواطنة التنظيمية محقق وبشكل جيد بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين التسويق الداخلي بمختلف أبعاده المتمثلة في: (الاختبار والتعيين، الدعم التنظيمي والإداري، الحوافز والأجور، التدريب والتطوير، الاحتفاظ بالعاملين) وسلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، تم الاستناد إلى مستوى الدلالة $5\geq\alpha$ % عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة 95%.

أولاً: تحليل التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف- سمرنوف (Kolmogorov-Simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستثمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة (sig)	قيمة Z	محتوى المحور	محاور الاستبيان
0.296	0.977	التسويق الداخلي	المحور الأول
0.881	0.587	سلوك المواطنة التنظيمية	المحور الثاني
0.138	1.156	الاستبيان ككل	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن مستوى الدلالة أكبر من 5%، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشة الفرضيات الفرعية أجل معرفة العلاقة بين (الاختبار والتعيين،

الدعم التنظيمي والإداري، الحوافز والأجور، التدريب والتطوير، الاحتفاظ بالعاملين) وسلوك المواطنة

التنظيمية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، واختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل

الانحدار الخطي البسيط ($Y = ax + b$) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة بين أبعاد المتغير المستقل

والمتغير التابع، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند

مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة تفسير المتغير التابع نتيجة

المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي⁽¹⁾:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

مستوى الدلالة (sig)	القيمة المحسوبة (F)	قيمة (t)	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)	ثابت الانحدار (α)	المتغير التابع	المتغيرات المستقلة
0.101	2.876	1.696	0.093	0.305	0.176	سلوك المواطنة التنظيمية	الاختبار والتعيين
0.257	1.340	1.158	0.046	0.214	0.163		الدعم التنظيمي والإداري
0.284	1.195	1.093	0.041	0.202	0.138		الحوافز والأجور
0.023	5.825	2.414	0.172	0.415	0.189		التدريب والتطوير

¹ - الملحق رقم (03).

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-

0.050	4.186	2.046	0.130	0.361	0.154	الاحتفاظ بالزبون
-------	-------	-------	-------	-------	-------	---------------------

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات المستقلة الجزئية في سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-، حيث تبين أنه:

1. الفرضية الفرعية الأولى: يوضح الجدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين الاختيار والتعيين وسلوك المواطنة التنظيمية، وعليه تبين أنه لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (0.176) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.305)، وهو ارتباط إيجابي لكنه ضعيف، ومن خلال هذه المعاملات - ثابت الانحدار ومعامل الارتباط - يتضح أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لبعده الاختيار والتعيين على سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه يمكن القول وهذا دليل أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يتحقق بشكل جيد من خلال بعد الاختيار والتعيين بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.093) مما يعني أن نسبة (9.3%) فقط من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لبعده الاختيار والتعيين، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.101) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاختبار والتعيين على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-".

2. الفرضية الفرعية الثانية: يوضح الجدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين الدعم التنظيمي والإداري وسلوك المواطنة التنظيمية، وعليه تبين أنه لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (0.163) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.214)، وهو ارتباط إيجابي لكنه ضعيف، ومن خلال هذه المعاملات - ثابت الانحدار ومعامل

الارتباط - يتضح أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، لبعدها الدعم التنظيمي والإداري على سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يتحقق بشكل جيد من خلال من خلال بعد الدعم التنظيمي والإداري بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.046) مما يعني أن نسبة (4.3%) فقط من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لبعدها الدعم التنظيمي والإداري، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.257) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للدعم التنظيمي والإداري على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-".

3. الفرضية الفرعية الثالثة: يوضح الجدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين الحوافز والأجور وسلوك المواطنة التنظيمية، وعليه تبين أنه لا يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (0.138) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.202)، وهو ارتباط إيجابي لكنه ضعيف، ومن خلال هذه المعاملات -ثابت الانحدار ومعامل الارتباط- يتضح أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ ، لبعدها الحوافز والأجور على سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية لا يتحقق بشكل جيد من خلال بعد الحوافز والأجور بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.041) مما يعني أن نسبة (4.1%) فقط من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لبعدها الحوافز والأجور، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ليست له دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.284) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للحوافز والأجور على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-".

4. الفرضية الفرعية الرابعة: يوضح الجدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين التدريب والتطوير وسلوك المواطنة التنظيمية، وعليه تبين أنه يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (0.189) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.415)، وهو ارتباط إيجابي، ومن خلال هذه المعاملات -ثابت الانحدار ومعامل الارتباط- يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، لبعد التدريب والتطوير على سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يتحقق بشكل جيد من خلال من خلال بعد التدريب والتطوير بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.172) مما يعني أن نسبة (17.2%) من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لبعد التدريب والتطوير، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.023) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل

الفرضية البديلة الموالية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-".

5. الفرضية الفرعية الخامسة: يوضح الجدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الاحتفاظ بالعاملين وسلوك المواطنة التنظيمية، وعليه تبين أنه يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (0.154) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.361)، وهو ارتباط إيجابي، ومن خلال هذه المعاملات -ثابت الانحدار ومعامل الارتباط- يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$)، لبعد الاحتفاظ بالعاملين على سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يتحقق بشكل جيد من خلال بعد الاحتفاظ بالعاملين بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.130) مما يعني أن نسبة (13%) من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لبعد الاحتفاظ بالعاملين، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.05) وهو مساوي لمستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل

الفرضية البديلة الموالية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاحتفاظ بالعاملين على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-".

ثالثا: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي⁽¹⁾:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
التسويق الداخلي	سلوك المواطنة التنظيمية	0.360	0.454	0.206	2.694	7.258	0.012

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-.

ويوضح الجدول رقم (22) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية، وعليه تبين أنه يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغت قيمة ثابت الانحدار (0.360) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.454)، وهو ارتباط إيجابي، ومن خلال هذه المعاملات - ثابت الانحدار ومعامل الارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لبعد التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية وهذا ما بينه اختبار (T)، ومنه يمكن القول أن سلوك المواطنة التنظيمية يتحقق بشكل جيد من خلال محور

¹ - الملحق رقم (03).

التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.206) مما يعني أن نسبة (20.6%) من التغيرات في سلوك المواطنة التنظيمية ترجع لمحور التسويق الداخلي، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام له دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.012) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-".

ويمكن كتابة العلاقة بين التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y = 0.454x + 0.360$ ، حيث أن:

X : التسويق الداخلي؛

Y : سلوك المواطنة التنظيمية.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن التسويق الداخلي له أثر على

سلوك المواطنة التنظيمية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

خلاصة:

في هذا الفصل تم القيام بإسقاط الجانب النظري لمتغيرات الدراسة على الجانب التطبيقي وقد وقع الاختيار على مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة كمحل للدراسة، على اعتبار أنها مؤسسة عمومية اقتصادية تسعى لتحقيق الاستمرارية والبقاء على الصعيدين الوطني والدولي.

من خلال هذه الدراسة الميدانية وما تم جمعه من معلومات من المبحوثين باستخدام الاستبيان ومن خلال ترتيب وتبويب هاته المعلومات بالاستعانة بالأساليب الإحصائية، وبعد مناقشة وتحليل النتائج المتحصل عليها، أسفر ذلك عن التوصل إلى جملة من النتائج لعل من أبرزها:

أن اغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى فئة الذكور، وأيضاً من فئة الشباب، والذين هم عبارة عن إطارات يمتلكون مؤهلات علمية وشهادات جامعية تخولهم الحق في تقلد مناصب ووظائف سامية، إضافة إلى أنهم يتمتعون بالخبرة، ما يساهم في تحسين أدائهم بصفة عامة.

كما بينت نتائج اختبار فرضيات الدراسة الفرعية:

- عدم وجود علاقة اثر ذات دلالة إحصائية للاختيار والتعيين على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؛

- عدم وجود علاقة اثر ذات دلالة إحصائية للحوافز والأجور على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؛

- عدم وجود علاقة اثر ذات دلالة إحصائية للدعم التنظيمي والإداري على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؛

- وجود علاقة اثر ذات دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؛

- وجود علاقة اثر ذات دلالة إحصائية للاحتفاظ بالعاملين على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.

بعد اختبار الفرضيات الفرعية والتي تتعلق بتأثير المتغيرات المستقلة الفرعية على المتغير التابع، تم التوصل إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة كنتيجة لاختبار الفرضية الرئيسية.

الخاتمة

الخاتمة

في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها بيئة الأعمال لم تعد المنظمات تسعى إلى البقاء فقط، بل أصبح هدفها هو تحقيق ميزة تنافسية والحصول على مكانة مرموقة في السوق، وباعتبار أن المورد البشري هو الوحيد القادر على تحقيق ذلك، على اعتبار أن له اتصال وتأثير كبير على الزبائن، وجهت أغلب المنظمات اهتمامها نحو الاستثمار في رأس المال البشري، فأصبح لزاما على المسيرين القائمين على هذه المنظمات تأمين بيئة ملائمة للعمل، تجنباً لأية مشكلة من شأنها تعطيل سيرورة العمل الذي ينجر عنه عدة نتائج سلبية.

وانصب اهتمامها على معرفة حاجات ورغبات العاملين فيها ومحاولة تلبيتها، حتى يتحقق لديهم نوع من الرضا ويتمكنوا من خدمة المنظمة وتقديمها للزبون بأفضل شكل وهذا ما يعرف بالتسويق الداخلي.

ومن خلال تطبيق أبعاد التسويق الداخلي كالحوافز والأجور، التدريب والتطوير، والاحتفاظ بالعاملين لاسيما ذو المهارات والخبرات، تتشكل بيئة عمل صحية تكون حاضنة لنمو العديد من السلوكيات التنظيمية الغير رسمية كالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي الذين يؤديان إلى ظهور سلوك المواطنة التنظيمية، ومن الجدير بالذكر أن العاملين المبحوثين في هذه الدراسة لم يكونوا على علم بالمسمى الحقيقي للسلوكيات التي يقومون بها، والتي ما هي إلا سلوك المواطنة التنظيمية. ونظرا للأهمية التي يحضى بها هذا الموضوع خاصة وأنه أصبح ضرورة وشيئا أساسيا في مختلف المؤسسات تم جعله محل هذه الدراسة وتم ربطه بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، وتم التركيز فيها على اثر التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية.

أولا : نتائج الدراسة

بعد تحليل وتفسير المعطيات والبيانات، وبعد اختبار صحة الفرضيات تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن استعراضها كما يلي:

1. النتائج النظرية:

- التسويق الداخلي هو أسلوب تتبعه المنظمات لتحسين وتطوير قدراتهم ويقوم على اعتبار الموظفين في المنظمة كسوق داخلي والعاملين كزبائن والتركيز على احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على تلبيتها لتعزيز

رضاهم وزيادة دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل؛

- سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك طوعي تلقائي يبدر من العمال في المنظمة بتصرفات غير رسمية،

حيث لهم حق الاختيار في ممارسته دون انتظار حوافز أو مكافآت؛

- يقوم التسويق الداخلي على عدد من الأبعاد التي ترتبط ارتباطا وثيقا بسلوك المواطنة التنظيمية،

والمتمثلة في الاختيار والتعيين، الدعم التنظيمي والإداري، الحوافز والأجور، التدريب والتطوير، والاحتفاظ

بالعاملين؛

- هناك اثر ايجابي لتطبيق التسويق الداخلي في تنامي وظهور سلوك المواطنة التنظيمية؛

- لتتمكن المنظمة من المنافسة والتقدم واحتلال مكانة مميزة في السوق لابد من اعتمادها على التسويق

الداخلي؛

- يساهم التسويق الداخلي بشكل كبير وفعال في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية؛

- تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في المنظمات يسهم في تنمية أفكار وقدرات العاملين بها ومنه

تحسين أدائهم؛

- للحوافز والمكافآت بليغ الأثر على سلوك وأداء العاملين.

2. النتائج التطبيقية (الميدانية):

من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة تم التوصل إلى:

- تتبنى مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة تطبيق ممارسات التسويق الداخلي؛

- اغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى فئة الذكور بنسبة (53.3%)، وأيضا من الفئة الشابة بنسبة

(70%) تقريبا؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين "التدريب والتطوير والاحتفاظ

بالعاملين"، وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؛

- تم التوصل إلى رفض الفرضية الرئيسية واستبدالها بالفرضية البديلة التالية: هناك علاقة أثر ذات دلالة

إحصائية بين التسويق الداخلي و سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة؛

- عدم وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين كل من "الاختيار والتعيين، الدعم التنظيمي والإداري،

والحوافز والأجور"، وسلوك المواطنة التنظيمية؛

- توصلت الدراسة إلى أن التسويق الداخلي يعمل على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية، وذلك بوجود علاقة موجبة ومعامل ارتباط يقدر ب ($R = 0.454$)؛
- توصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى عال من سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، بمتوسط حسابي (4.19)، وانحراف معياري (0.381) وذلك حسب مقياس ليكرت الخماسي.

ثانيا: مقترحات وتوصيات الدراسة

انطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات نذكر منها:

- الارتقاء بنظم الحوافز والمكافآت المعمول بها في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؛
- تكثيف الدورات التدريبية وتعزيز التدريب والتطوير بالاعتماد على أساليب متطورة؛
- النظر إلى أن التدريب عبارة عن استثمار بدل النظر إليه على أنه تكلفة؛
- توفير بيئة تنظيمية تساهم في ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية؛
- تصميم الوظائف بما يتلاءم مع حاجات ورغبات العاملين؛
- وضع نظام للحوافز والمكافآت نظير القيام بسلوك المواطنة التنظيمية؛
- إقامة الندوات وكل ما من شأنه توعية العاملين بسلوك المواطنة التنظيمية.

ثالثا: آفاق البحث

بما أن كلا من مفهومي التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية يعدان من المواضيع الحديثة والتي تحضي باهتمام كبير، وجب تكثيف الدراسات حولها والتعمق فيها لمنحها درجة اكبر من الاهتمام في الأبحاث العربية عموما والأبحاث الجزائرية خصوصا.

- يمكن اقتراح الأفكار التالية التي قد تكون فكرة وبداية لأبحاث جديدة:
- دراسة نفس الموضوع مع القيام بدراسة مقارنة بين عدة مؤسسات اقتصادية أو خدمية في ولاية تبسة؛
- دراسة نفس الموضوع على أن يتم استخدام أدوات أخرى بدل الاستبانة؛
- القيام بدراسات تركز على قطاع الخدمات؛
- دراسة أثر التدريب والتطوير في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية؛
- دراسة دور نظم الحوافز والمكافأة في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

قائمة المراجع

❖ المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- إياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2004.
- رائف توفيق، ناجي معلا، مبادئ التسويق، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات بالتعاون مع جامعة القدس المفتوح، القاهرة، 2009.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج spss، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
- علي فتاح الزعبي، مبادئ وأساليب التسويق مدخل منهجي - تطبيقي، الطبعة الأولى، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- فتحي أحمد ذياب عواد، أصول التسويق في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- فريد كورتل، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، 2009.
- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

ثانيا: المذكرات والرسائل الجامعية

1- الدكتوراه

- أقطي جوهره، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2014.

- حمة ودیعة، العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.

2- الماجستير

- أية عبد القادر إبراهيم صرصور، دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

- بدري قسم عبد الفراج مرسال، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.

- رائد ضيف الله الشوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.

- سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010/2009.

- محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -، 2010/2009،

- محمد بن عبد الله بن سعيد الزهراني، سلوك المواطنة التنظيمية لدى معلمي المدارس التعليم العام الحكومية للبنين بمدينة جدة، متطلب تكميلي لنيل درجة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 1427-1428هـ.

- محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.

3- المطبوعات

- جنادي كريم، التسويق الداخلي، مطبوعة مقدمة ضمن متطلبات الترشح للتأهيل الجامعي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016/2017.

ثالثاً: المجالات والمقابلات والمداخلات

- إبراهيم خليل إبراهيم، الدور الوسيط للتمكين النفسي في أثر سلوك المواطنة التنظيمية في الالتزام التنظيمي، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 25، كلية الإسراء الأهلية الجامعة، جامعة واسط بغداد، آذار 2017.

- أحمد بن سالم العامري، محددات وأثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصادية والإدارة، المجلد 17، العدد 2، جامعة الملك سعود - الرياض - المملكة العربية السعودية، 2003.

- أريج سعيد خليل، تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية في محاربة الفساد الإداري، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54، 2018.

- أمل إبراهيم الحاج، هاني حامد الضمور، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010.

- بندر كريم أبو تايه، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية في مراكز الوزارات الحكومية في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 2، جامعة البلقاء التطبيقية، يونيو 2012.
- بن يحي عز الدين، أثر العدالة التنظيمية على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 4، العدد 10، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، جوان 2017.
- بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابه، الجزائر، 2013.
- بومنقار مراد، شلابي زهير، الأبعاد الأساسية لسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، الجزائر، جويلية 2016.
- تجاني منصور، هاشمي لوكيا، علاقة الالتزام التنظيمي بالمواطنة التنظيمية لعمال المؤسسة الجزائرية، مجلة أفق العلوم، العدد 8، الجزء 2، جامعة الجلفة، الجزائر، جوان 2017.
- فارس عبد الله كاظم، تحليل أثر إستراتيجية التسويق الداخلي على فاعلية المنظمات، مجلة دنانير، العدد السابع.
- فاطمة علي بالقاسم الفرجاني، مدى توافر سلوكيات المواطنة التنظيمية لدى العاملين في المعهد العالي للمهن الطبية بمدينة بنغازي، مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، العدد 9، كلية الاقتصاد والتجارة زلسين/ الجامعة الأسمرية الإسلامية، بنغازي، ليبيا، يونيو 2017.
- كمال برياوي، الياس سليمان، علاقة العدالة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة دولية علمية محكمة، العدد الاقتصادي، العدد 28، جامعة الأغواط، الجزائر، جانفي 2017.
- محمد عبد الرحمان، سياسات التسويق الداخلي ودورها في تعزيز الإبداع المنظمي في منظمات الأعمال، مجلة دنانير، العدد 10، قسم اقتصاد الأعمال -فاكتي العلوم الإنسانية- جامعة زاخو - إقليم كردستان العراق، 2017.
- محمد مقداد، سلوك المواطنة التنظيمية: الأبعاد، المسببات والنتائج والتحديات، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة البحرين، العدد 11، 2015.

- نسرين جاسم محمد، وآخرون، قياس مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لعينة من تدريسي كلية الإدارة الاقتصادية، مجلة الدنانير، العدد 11، جامعة بغداد وكلية دجلة الجامعة الأهلية، 2017.
- وميض عبد الزهرة خضير، الروحانية في مكان العمل كمتغير تفاعلي في العلاقة بين تقدير الذات والولاء التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 27، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة البصرة، العراق، آذار 2016.
- ونس عبد الكريم، وآخرون، الأبعاد الأساسية بالتسويق بالعلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، العراق، 2012.
- رابعا: المواقع الالكترونية
- وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، (تم تحميل الملف من الموقع: www.guidespss.com)

❖ باللغة الأجنبية

- Helena Alves. and others, «Influence of Internal Marketing on Organizational Commitment-Evidence From Care Institutions For The Elderly». Department of Business and Economics, Research NECE University of Beira Interior, BORTUGAL, Vol. 27, No. 2, 2015.
- Keshav Sharma. and Parul Mahajan, «Relationship Between Emotional Intelligence and Organisational Citizenship Behaviour Among Bank Employees». Pacific Business Review International, Jammu University, Volume 9, Issue 11, May 2017.
- Muhammad Turki Alshurl. and others. «The Effect of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior an Applicable Study on the University of Jordan Employees», International Journal of Marketing Studies; Vol. 7, No. 1; 2015.

- Myriam Bellaouaied. and Abdelkader Gam, «**Internal marketing as a new alternative for the service employees' performance: an empirical study** ».

halshs.archives-ouvertes.fr, 2012.

- Sofiah Kadar Khan. And Mohd Zabid .A.R, «**the Mediating Effect of Organizational Commitment in the Organizational Cultur, Leadership and Organizational Justice Relationship with Organizational Citizenship**

Behavior: A Study of Academicions in Private Higher Learning Institutions in Malaysia ». International Journal of Business and social science, centre for

Promoting Ideas, USA, Vol 3, No 8, April 2012.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

الرتبة	الأستاذ(ة)
أستاذ محاضر -أ-	د. بوعلاق نوال

الملحق رقم (02):

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير

اختصاص: إدارة الأعمال

قسم علوم التسيير

استبانة البحث:

السادة المحترمين:

بعد واجب التحية يشرفنا أن نضع بين أيديكم الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر في اختصاص إدارة أعمال بعنوان:

" التسويق الداخلي كمدخل لتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"

دراسة حالة: مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة-

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نرجو منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، مع العلم أن الأجوبة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف الدكتورة:

نوال بوعلاق

من إعداد الطالبات:

زوبيدة بوديار

شيماء خلادي

السنة الجامعية: 2020 / 2019

أولاً: البيانات الشخصية

ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

- 1- الجنس: ذكر ، أنثى .
- 2- العمر: أقل من 35 سنة ، من 35 إلى أقل من 45 سنة ، من 45 إلى أقل من 55 سنة ، من 55 سنة فما أكثر .
- 3- المؤهل العلمي: ثانوي ، جامعي ، دراسات أخرى ، شهادات أخرى .
- 4- الحالة الاجتماعية: متزوج ، أعزب ، مطلق ، أرمل .
- 5- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنة ، من 05 إلى أقل من 10 سنوات ، من 10 إلى أقل من 20 سنة ، أكثر من 20 سنوات .
- 6- مستوى الوظيفة: إطار ، عون تحكم ، عون تنفيذي .

ثانياً: التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية

ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التسويق الداخلي						
الاختيار والتعيين						
01	تقوم المؤسسة باختيار الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات المطلوبة؛					
02	يتم التوظيف في المؤسسة وفق معايير عادلة لجميع المرشحين؛					
03	تستخدم المؤسسة شروط واضحة للدخول إلى الوظيفة؛					

					04	تتيح المؤسسة فرص العمل بصورة عادلة للموظفين للتقدم في الوظيفة؛
					05	تعتمد المؤسسة على الكفاءة والخبرة عند اختيار الأفراد لشغل الوظائف؛
الدعم التنظيمي والإداري						
					06	تقوم المؤسسة بالمشاركة بين الإدارة وموظفيها في وضع الخطط والأهداف؛
					07	تعطي المؤسسة أهمية بالغة لأراء واقتراحات الموظفين المتعلقة بوظيفتهم؛
					08	تتظر المؤسسة إلى الموظفين والمستفيدين على أنهم في قمة الهرم التنظيمي؛
					09	تقوم المؤسسة بدعم الموظفين والاعتراف بجهودهم في القيام بوظائفهم؛
					10	تشجع المؤسسة الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات؛
الحوافز والأجور						
					11	تقدر المؤسسة جهود موظفيها المميزين في أداء أعمالهم وتكافئهم عليها؛
					12	يتم إعلام الموظفين في المؤسسة عن أسباب مكافأتهم؛
					13	يتم توزيع الحوافز بطريقة عادلة بين الموظفين في المؤسسة؛
					14	تقدم المؤسسة حوافز مادية كافية للموظفين (المكافآت، علاوات، هدايا)؛
					15	نظام الحوافز وقياس الأداء يشجعان الموظفين لدى المؤسسة على العمل بروح الفريق؛
التدريب والتطوير						
					16	تستخدم المؤسسة الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب؛

					تقوم المؤسسة بتعزيز وتحديث متواصل للمعلومات والمهارات التي يتم اكتسابها خلال العملية التدريبية؛	17
					تنظر المؤسسة إلى تطوير معارف ومهارات موظفيها على أنه استثمار وليس تكلفة؛	18
					توجد لدى المؤسسة خطة تحوي أنواع التدريب المطلوبة في كل مرحلة من مراحل العمل؛	19
					يتلقى الموظفون في المؤسسة التدريب المناسب لأداء أدوارهم الوظيفية وتقديم الخدمات؛	20
✚ الاحتفاظ بالعاملين						
					يتطلب بقاء الموظفين واستقرارهم في المؤسسة جهوداً كبيرة؛	21
					تعمل المؤسسة للمحافظة على مهارات الموظفين ومؤهلاتهم وإدامة استقرارهم وتقليل دوران العمل لديهم؛	22
					تحرص المؤسسة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للموظفين مثل: (الأندية، المواصلات، التعليم)؛	23
					تخضع المؤسسة لمتطلبات موظفيها للحفاظ على وجودهم؛	24
					هل اهتمام المؤسسة بموظفيها يشجعهم على البقاء؛	25
✚ سلوك المواطنة التنظيمية						
					يعمل موظفي المؤسسة على نقشي الإيثار بينهم ومساعدة بعضهم البعض في العمل؛	26
					إذا تعرض الموظف لمشكلة ما في عمله يقوم زملائه بمساعدته بشكل طوعي لحلها؛	27
					يساعد الموظف في توجيه زملائه الجدد داخل المؤسسة حتى إذا لم يطلب منه ذلك؛	28
					إذا أنهى الموظف واجباته الوظيفية قبل انتهاء فترة الدوام في العمل فإنه يقوم بإنجاز أعمال إضافية لمصلحة المؤسسة؛	29

					30	يلتزم الموظف بقواعد وقوانين المؤسسة حتى في ظل غياب الرقابة الإدارية؛
					31	يحرص الموظف أن يكون ضميره حاضرا عند أداء واجباته الوظيفية في المؤسسة؛
					32	يتخذ الموظف مجموعة من الخطوات لمحاولة منع المشاكل مع زملائي في العمل؛
					33	ينتبه الموظف داخل المؤسسة للأثر الذي يتركه سلوكه في أعمال الآخرين؛
					34	يحترم الموظف في المؤسسة حقوق وخصوصيات الآخرين؛
					35	يتغاضى الموظف عن أي إساءة من قبل زملائه في العمل؛
					36	الموظف يهتم بالجوانب الإيجابية للوظيفة التي أشغلها أكثر من اهتمامي بالجوانب السلبية؛
					37	يتجنب الموظف في المؤسسة استهلاك زمن طويل في الشكوى من مشكلات العمل الهامشية البسيطة؛
					38	يحرص الموظف على حضور الأنشطة واللقاءات والندوات التي لا تكون مطلوبة ولكنها تؤثر على صورة المؤسسة؛
					39	يوجد لدى الموظفين مرونة في تقبل والتأقلم مع التطورات الحاصلة في المؤسسة؛
					40	يحافظ الموظف على سمعة المؤسسة لدى الآخرين.

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (03):

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	16	53.3	53.3	53.3
Valide أنثى	14	46.7	46.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 35 سنة	11	36,7	36,7	36,7
Valide من 35 إلى أقل من 45 سنة	10	33,3	33,3	70,0
من 45 إلى أقل من 55 سنة	7	23,3	23,3	93,3
من 55 سنة فأكثر	2	6,7	6,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العلمي المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	6	20,0	20,0	20,0
Valide جامعي	17	56,7	56,7	76,7
دراسات أخرى	4	13,3	13,3	90,0
شهادات أخرى	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الاجتماعية_الحالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
متزوج	15	50,0	50,0	50,0
Valide أعزب	12	40,0	40,0	90,0
مطلق	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المهنية_الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 05 سنوات	3	10,0	10,0	10,0
Valide من 05 إلى أقل من 10 سنوات	16	53,3	53,3	63,3
من 10 إلى أقل من 20 سنة	8	26,7	26,7	90,0
أكثر من 20 سنة	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الوظيفي_المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	13	43,3	43,3	43,3
Valide عون تحكم	12	40,0	40,0	83,3
عون تنفيذ	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

معامل ألفا كرونباخ الاجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	40

معامل ألفا كرونباخ لمحور التسويق الداخلي

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	25

معامل ألفا كرونباخ لمحور سلوك المواطنة التنظيمية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,831	15

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

المحور الأول: التسويق الداخلي
البعد الأول: الاختيار والتعيين

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم المؤسسة باختيار الموظفين ذوي الكفاءات والمهارات المطلوبة؛	30	3,73	,980
يتم التوظيف في المؤسسة وفق معايير عادلة لجميع المرشحين؛	30	3,87	1,106
تستخدم المؤسسة شروط واضحة للدخول إلى الوظيفة؛	30	3,77	,898
تتيح المؤسسة فرص العمل بصورة عادلة للموظفين للتقدم في الوظيفة؛	30	3,90	,803
تعتمد المؤسسة على الكفاءة والخبرة عند اختيار الأفراد لشغل الوظائف؛	30	4,07	,868
N valide (listwise)	30		

البعد الثاني: الدعم التنظيمي والإداري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقوم المؤسسة بالمشاركة بين الإدارة وموظفيها في وضع الخطط والأهداف؛	30	3,83	,699
تعطي المؤسسة أهمية بالغة لأراء واقتراحات الموظفين المتعلقة بوظيفتهم؛	30	3,77	,971
تنظر المؤسسة إلى الموظفين والمستفيدين على أنهم في قمة الهرم التنظيمي؛	30	3,10	1,185
تقوم المؤسسة بدعم الموظفين والاعتراف بجهودهم في القيام بوظائفهم؛	30	3,73	1,143
تشجع المؤسسة الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات؛	30	3,63	,890
N valide (listwise)	30		

البعد الثالث: الحوافز والأجور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تقدر المؤسسة جهود موظفيها المميزين في أداء أعمالهم وتكافئهم عليها؛	30	3,83	1,085

يتم إعلام الموظفين في المؤسسة عن أسباب مكافآتهم؛	30	4,03	,809
يتم توزيع الحوافز بطريقة عادلة بين الموظفين في المؤسسة؛	30	4,10	,885
تقدم المؤسسة حوافز مادية كافية للموظفين (المكافآت، علاوات، هدايا)؛	30	3,67	1,061
نظام الحوافز وقياس الأداء يشجعان الموظفين لدى المؤسسة على العمل بروح الفريق؛	30	2,47	1,137
N valide (listwise)	30		

البعد الرابع: التدريب والتطوير

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تستخدم المؤسسة الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب؛	30	2,43	1,251
تقوم المؤسسة بتعزيز وتحديث متواصل للمعلومات والمهارات التي يتم اكتسابها خلال العملية التدريبية؛	30	3,97	1,245
تنظر المؤسسة إلى تطوير معارف ومهارات موظفيها على أنه استثمار وليس تكلفة؛	30	3,93	1,202
توجد لدى المؤسسة خطة تحوي أنواع التدريب المطلوبة في كل مرحلة من مراحل العمل؛	30	3,97	,890
يتلقى الموظفون في المؤسسة التدريب المناسب لأداء أدوارهم الوظيفية وتقديم الخدمات؛	30	3,63	1,189
N valide (listwise)	30		

بعد: الاحتفاظ بالعاملين

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يتطلب بقاء الموظفين واستقرارهم في المؤسسة جهودا كبيرة؛	30	3,63	,964
تعمل المؤسسة للمحافظة على مهارات الموظفين ومؤهلاتهم وإدامة استقرارهم وتقليل دوران العمل لديهم؛	30	3,90	1,185
تحرص المؤسسة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للموظفين مثل: (الأندية، المواصلات، التعليم)؛	30	3,83	1,117

تخضع المؤسسة لمتطلبات موظفيها للحفاظ على وجودهم؛	30	3,57	1,165
هل اهتمام المؤسسة بموظفيها يشجعهم على البقاء؛	30	3,37	1,159
N valide (listwise)	30		

المحور التابع: سلوك المواطنة التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يعمل موظفي المؤسسة على تفشي الإيثار بينهم ومساعدة بعضهم البعض في العمل؛	30	3,87	1,042
إذا تعرض الموظف لمشكلة ما في عمله يقوم زملائه بمساعدته بشكل طوعي لحلها؛	30	4,04	1,099
يساعد الموظف في توجيه زملائه الجدد داخل المؤسسة حتى إذا لم يطلب منه ذلك؛	30	4,27	,582
إذا أنهى الموظف واجباته الوظيفية قبل انتهاء فترة الدوام في العمل فإنه يقوم بإنجاز أعمال إضافية لمصلحة المؤسسة؛	30	3,88	1,012
يلتزم الموظف بقواعد وقوانين المؤسسة حتى في ظل غياب الرقابة الإدارية؛	30	4,20	,551
يحرص الموظف أن يكون ضميره حاضرا عند أداء واجباته الوظيفية في المؤسسة؛	30	4,33	,661
يتخذ الموظف مجموعة من الخطوات لمحاولة منع المشاكل مع زملائه في العمل؛	30	4,30	,596
ينتبه الموظف داخل المؤسسة للأثر الذي يتركه سلوكه في أعمال الآخرين؛	30	4,27	,450
يحترم الموظف في المؤسسة حقوق وخصوصيات الآخرين؛	30	4,17	,531
يتغاضى الموظف عن أي إساءة من قبل زملائه في العمل؛	30	4,23	,774
الموظف يهتم بالجوانب الإيجابية للوظيفة التي أشغلها أكثر من اهتمامه بالجوانب السلبية؛	30	4,33	,606
يتجنب الموظف في المؤسسة استهلاك زمن طويل في الشكوى من مشكلات العمل الهامشية البسيطة؛	30	4,37	,490
يحرص الموظف على حضور الأنشطة واللقاءات والندوات التي لا تكون مطلوبة ولكنها تؤثر على صورة المؤسسة؛	30	4,20	,484
يوجد لدى الموظفين مرونة في تقبل والتأقلم مع التطورات الحاصلة في المؤسسة؛	30	4,20	,407
يحافظ الموظف على سمعة المؤسسة لدى الآخرين.	30	4,30	,466
N valide (listwise)	30		

اجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاسميان

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
اجمالي_الاسميان	30	3,8571	,39072
N valide (listwise)	30		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التسويق_الداخلي	30	3,6693	,48194
سلوك_المواطنة_التنظيمية	30	4,1923	,38189
الاختيار_والتعيين	30	3,8667	,66298
الدعم_التنظيمي_والإداري	30	3,6133	,50085
الحوافز_والأجور	30	3,6200	,55919
التدريب_والتطوير	30	3,5867	,84025
الاحتفاظ_بالعاملين	30	3,6600	,89312
N valide (listwise)	30		

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الداخلي_التسويق	_المواطنة_سلوك التنظيمية	الاسميان_إجمالي
N		30	30	30
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,6693	4,1923	3,8571
	Ecart-type	,48194	,38189	,39072
Différences les plus extrêmes	Absolue	,178	,107	,211
	Positive	,121	,093	,105
	Négative	-,178	-,107	-,211
Z de Kolmogorov-Smirnov		,977	,587	1,156
Signification asymptotique (bilatérale)		,296	,881	,138

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نتائج اختبار الفرضيات

- الفرضية الرئيسية

Variables introduites/supprimées^a

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

a. Variable dépendante : سلوك_المواطنة_التنظيمية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,454 ^a	,206	,177	,34634	,206	7,258	1	28	,012

a. Valeurs prédites : (constantes), التسويق_الداخلي

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,871	1	,871	7,258	,012 ^b
1 Résidu	3,359	28	,120		
Total	4,229	29			

a. Variable dépendante : سلوك_المواطنة_التنظيمية

b. Valeurs prédites : (constantes), التسويق_الداخلي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,873	,494		5,819	,000
1 التسويق_الداخلي	,360	,133	,454	2,694	,012

a. Variable dépendante : سلوك_المواطنة_التنظيمية

الفرضية الفرعية الأولى

Variables introduites/supprimées^a

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

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

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,305 ^a	,093	,061	,37010	,093	2,876	1	28	,101

- a. Valeurs prédites : (constantes), الاختيار_والتعيين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,394	1	,394	2,876	,101 ^b
1 Résidu	3,835	28	,137		
Total	4,229	29			

- a. Variable dépendante : سلوك_المواطنة_التنظيمية
 b. Valeurs prédites : (constantes), الاختيار_والتعيين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,513	,406		8,641	,000
1 الاختيار_والتعيين	,176	,104	,305	1,696	,101

- a. Variable dépendante : سلوك_المواطنة_التنظيمية

الفرضية الفرعية الثانية

Variables introduites/supprimées^a

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

a. Variable dépendante : سلوك_المواطنة_التنظيمية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,214 ^a	,046	,012	,37967	,046	1,340	1	28	,257

a. Valeurs prédites : (constantes), الدعم_التنظيمي_الإداري

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,193	1	,193	1,340	,257 ^b
1 Résidu	4,036	28	,144		
Total	4,229	29			

a. Variable dépendante : سلوك_المواطنة_التنظيمية

b. Valeurs prédites : (constantes), الدعم_التنظيمي_الإداري

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,604	,513		7,020	,000
1 الدعم_التنظيمي_الإداري	,163	,141	,214	1,158	,257

a. Variable dépendante : سلوك_المواطنة_التنظيمية

الفرضية الفرعية الثالثة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الحوافز والأجور ^b	.	Entrée

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

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,202 ^a	,041	,007	,38061	,041	1,195	1	28	,284

- a. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز والأجور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,173	1	,173	1,195	,284 ^b
1 Résidu	4,056	28	,145		
Total	4,229	29			

- a. Variable dépendante : سلوك_المواطنة_التنظيمية
- b. Valeurs prédites : (constantes), الحوافز والأجور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,692	,463		7,978	,000
1 الحوافز والأجور	,138	,126	,202	1,093	,284

- a. Variable dépendante : سلوك_المواطنة_التنظيمية

الفرضية الفرعية الرابعة

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التدريب والتطوير ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : سلوك_المواطنة_التنظيمية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,415 ^a	,172	,143	,35360	,172	5,825	1	28	,023

a. Valeurs prédites : (constantes), التدريب والتطوير

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,728	1	,728	5,825	,023 ^b
1 Résidu	3,501	28	,125		
Total	4,229	29			

a. Variable dépendante : سلوك_المواطنة_التنظيمية

b. Valeurs prédites : (constantes), التدريب والتطوير

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,516	,288		12,224	,000
1 التدريب والتطوير	,189	,078	,415	2,414	,023

a. Variable dépendante : سلوك_المواطنة_التنظيمية

الفرضية الفرعية الخامسة

Variables introduites/supprimées^a

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

a. Variable dépendante : سلوك_المواطنة_التنظيمية

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,361 ^a	,130	,099	,36249	,130	4,186	1	28	,050

a. Valeurs prédites : (constantes), الاحتفاظ_بالعاملين

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,550	1	,550	4,186	,050 ^b
1 Résidu	3,679	28	,131		
Total	4,229	29			

a. Variable dépendante : سلوك_المواطنة_التنظيمية

b. Valeurs prédites : (constantes), الاحتفاظ_بالعاملين

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,628	,284		12,789	,000
1 الاحتفاظ_بالعاملين	,154	,075	,361	2,046	,050

a. Variable dépendante : سلوك_المواطنة_التنظيمية

الملحق رقم (04): اتفاقية التبرص

جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

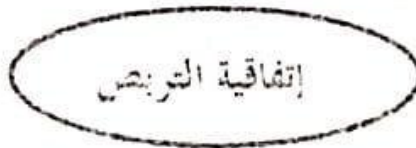
مركز الأبحاث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم: تاريخ: 05/03/2020



المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تصبغ علاقات مائدة بيده معتمدة من طرف معهد كلية العلوم الاقتصادية، والتجارة وعلوم التسيير

مع المؤسسة: مؤسسة مناجيم الخوسفان -

تقعها في: تيممة

مطلبة من طرف:

المرتبة:

هذه الاتفاقية تهدف الى: تطبيق الخطة الآتية أسفله:

1- ليوديار زوييدة

2- خلا ديا شيرما

3:

4:

وذلك طبقا للرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في 03/05/1985 القرار التوراتي المؤرخ في 24/03/1989

المادة الثانية:

يهدف هذا التبرص الى ضمان سلامة الدراسات المقطعة في التسيير والتمويل والمساهمة للبرامج والاحتفاظ بالقطعة من تخصصي الطلبة المعين

التخصص: إدارة أعمال

المادة الثالثة:

التبرص التطبيقي بحري في: الموارد البشرية

تقضى عن: 05/03/2020 الى: 24/03/2020

المادة الرابعة :

برنامج المريض المعد من طرف الكلية مراقب عند تنعده من طرف خاتمة سنة والدوامية الخاصة.

المادة الخامسة:

وعنى عرار ذلك تكفل المؤسسة بنفس عون أو أكثر بكثف بمساعدة تنفيد الترددس الطبقي هؤلاء الأشخاص يمكنهم أيضا بالحصول على المصارفات الضرورية لتنفيذ الأعمال البرنامج وكان ضمان التصريح بمعنى أن يكون على مباشرة السرة الذاتية الصلحة من طرف الكلية .

المادة السادسة:

خلال المريض الطبقي والمحدد بلالين رونا ساج التصريح جميع العوداتس في وخاتمة المحددة في النظام الداخلي وعنه بحسب على المؤسسة أن يوضح للظاية عند وصولهم لا يمكن بعضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتيسر لم الاحتفاء الممكنة.

المادة السابعة :

في حالة الإخلال بجهة القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء ترخيص الطالب بعد إبلاغ أهله عن طريق رسالة مختصة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة،

أحد المؤسسة كل التدابير لحماية المريض عند مجموع مخاطر مواد العمل وتيسير بالتخصص عند تنفيد كل تدابير النظافة والأمن الصلحة بمكان العمل المعين لتنفيذ المريض.

المادة التاسعة :

في حالة حدوث ما على المريضين بمكان التوجه بحيث على المؤسسة أن تتخا إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريراً مفصلاً مباشرة إلى القسم.

المادة العاشرة

تحمل المؤسسة التكال بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب محدد الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند التوقيع والإقار الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المنظر.

2020/04/02



ممثل المؤسسة
TARIB KHOU

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى تطبيق ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة مناجم الفوسفات -بتبسة-، وكذا التعرف على درجة ممارسة العاملين فيها لسلوك المواطنة التنظيمية، ومن ثم اختبار أثر التسويق الداخلي كمتغير مستقل على سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير تابع. وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على مصادر أولية وأخرى ثانوية كالكتب والمجلات المختصة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة، ولأجل تحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كمنهجية للدراسة، وعلى الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شملت عينة الدراسة (30) عاملاً بمؤسسة مناجم الفوسفات -بتبسة-، تم توزيع (30) استبانته عليهم استرد منها (30) بنسبة استرداد (100%)، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة تطبق ممارسات التسويق الداخلي وأن هناك اثر ايجابي لتطبيق التسويق الداخلي على سلوك المواطنة التنظيمية فيهان إضافة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية، هذا حسب نتائج التحليل الإحصائي للدراسة.

وقدمت الدراسة جملة من التوصيات ذات الصلة بالموضوع لعل من أبرزها ضرورة الارتقاء بنظم الحوافز والمكافآت المعمول بها في مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة، تكثيف الدورات التدريبية أي تعزيز التدريب والتطوير واعتماد طرق وأساليب متطورة والنظر إليها على أنها استثمار بدل اعتبارها تكلفة.

الكلمات المفتاحية: التسويق، التسويق الداخلي، سلوك المواطنة التنظيمية، مؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

Summary

This study aimed to try to identify the extent of applying internal marketing practices in the Phosphate Mines Organization - Tebessa - as well as identifying the degree to which workers work in the behavior of organizational citizenship, Then test the effect of internal marketing as an independent variable on the behavior of organizational citizenship as a dependent variable.

In this study, reliance was placed on primary and secondary sources, such as specialized books and magazines It is related to the subject of the study, and in order to achieve the goals of this study, the descriptive analytical method was used As a methodology for the study, and the questionnaire as a main tool for data collection, as the study sample included (30) workers At the Phosphate Mines Institution – Tebessa – (30) questionnaires were distributed to them, of which (30) were retrieved at a rate of recovery. (100%), and after analysis using the SPSS statistical analysis program, the study reached a group One of the most important results is that the Phosphate Mines Institution in Tebessa applies internal marketing practices and that there is an effect Positive for applying internal marketing to organizational citizenship behavior in addition to a correlation A direct correlation between the dimensions of internal marketing and the behavior of organizational citizenship, according to the results of statistical analysis To study.

The study presented a number of recommendations related to the topic, perhaps the most prominent of them is the need to upgrade systems Incentives and rewards in force in the Phosphate Mines Corporation of Tebessa, the

intensification of training courses, that is, promotion Training and development, adopting advanced techniques and methods, and considering them as an investment rather than as a cost.

Keywords: Marketing, Internal Marketing, Organizational Citizenship Behavior, organization The phosphate mines - Tebessa -.