

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير الرقم التسلسلي: 2020/G22

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

دفعة: 2020

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة

إشراف الدكتورة:

بوحنيك هدى

من إعداد الطالبتين:

عطية أمال

مرخي حسينة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
محرز صالح	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
بوحنيك هدى	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا ومقررا
مقران علجية	أستاذ مساعد "أ"	عضوا مناقشا



السنة الجامعية 2020/2019





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، حمدا كثيرا وله الثناء الحسن، والصلاة والسلام

على رسوله الكريم محمد بن عبد الله وآله وصحبه ومن تبعه إلى يوم الدين.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله."

تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظم عقد الشكر الجزيل للأستاذة المحترمة " بوحنيك

هدى" لما قدمته لنا من توجيهات و نصائح ساعدت في تحقيق هذا العمل.

كما تتسع دائرة الشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

وإلى جميع زملائنا في الدفعة دون استثناء، وإلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى عيونها جنة وباقي تفاصيلها نعيم "أمي"

سندي ومرجعي "أبي"

إليك يا من كان له قدم السبق في ركب العطاء والطيبة فجزيل الشكر "زوجي"

إلى فرسان عالم مُخمليّ، مُزدان بقلوبٍ كالدرّ، وأرواحٌ بإذخة الطهر، هم أغصان شجرة النقاء

"أولادي"

إلى التي تلوح في سمائنا دوّمًا النجوم البراقة، أترقب إضاءتها بقلب محب

"إخوتي وأخواتي وبناتهم وأولادهم"

إلى من كانت كسحابة معطاءة سقت الأرض فاخضرت فبارك الله لك وأسعدك أينما حطت بك

الرحال "حسينة"

وبكل حب ووفاء وبأرق كلمات الشكر والثناء، ومن قلب ملؤه الإخاء أتقدم بالشكر إلى كل من

ساندني ووقف إلى جانبي في هذا المشوار الدراسي من أساتذة وطلبة الدفعة وموظفي الكلية.

آمال

الإهداء

إلى التي لا تمل من العطاء إلى من سعت وشقت لأنعم بالراحة والهناء والتي لم تبخل بشيء من أجل
دفعي إلى طريق النجاح إلى قرة عيني

أمي الغالية

إلى من علمني ان أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر

والدي العزيز

إلى من حبهم يجري في عروقي

أخواتي الغاليات

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح

صديقتي الغالية أمال

إلى من علموني حروفا من ذهب وصاغولي من فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح الى

أساتذتي الكرام

أهدي هذا العمل راجية من الله عزوجل التوفيق والنجاح

حسينة

الفهرس العام



الصفحة	الموضوع
	شكر وعرقان
I- II	الفهرس العام
IV	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VIII	الملاحق
أ-هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي والدراسات السابقة	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق الداخلي
8	المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي
14	المطلب الثاني: نماذج التسويق الداخلي
19	المطلب الثالث: أبعاد وخطوات التسويق الداخلي
26	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الإلتزام التنظيمي
26	المطلب الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي
32	المطلب الثاني: أساسيات الإلتزام التنظيمي
36	المطلب الثالث: العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي
39	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
40	المطلب الأول: الدراسات العربية
47	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
51	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-	
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر " Algérietélécom "

54	المطلب الأول: عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر "Algérietélécom"
57	المطلب الثاني: التعرف على المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة
62	المطلب الثالث: العروض والخدمات التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة-
68	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
68	المطلب الأول: نموذج الدراسة
69	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
70	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة للحصول على المعلومات واختيار أداة الدراسة
75	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
75	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية للدراسة
81	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة
87	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
96	خلاصة الفصل
98	الخاتمة
103	قائمة المراجع
107	الملاحق

فهرس الجداول



الرقم	العنوان	الصفحة
01	تفريغ الدراسات السابقة الوطنية	42
02	تفريغ الدراسات السابقة العربية	46
03	تفريغ الدراسات السابقة الأجنبية	49
04	عرض الأنترنترنت والهاتف	64
05	حزمة "IDOOM FIBRE"	65
06	تداول الإستبيان	70
07	توزيع أسئلة الإستبيان على محاور الدراسة	71
08	معايير تحديد الإتجاه	72
09	معامل الارتباط برسون بين كل محور وآخر	72
10	قيمة معامل الثبات ألف كرونباخ لمحاور الإستبانة	73
11	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	76
12	توزيع أفراد العينة حسب العمر	77
13	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	78
14	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	79
15	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	80
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التدريب	82
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التمكين	83
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المكافآت والحوافز	84
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الإتصال الداخلي	85
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الإلتزام التنظيمي	86
21	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	88
22	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	89
23	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	90
24	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	91
25	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	93
26	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	94

فهرس الأشكال



الصفحة	العنوان	الرقم
15	نمودج التسويق الداخلي للخدمات	01
16	نمودج CORONOOS للتسويق الداخلي	02
17	نمودج BERRY للتسويق الداخلي	03
18	نمودج إدارة خدمات التسويق لـ TANSUHAJ & ELT	04
61	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة-	05
69	نمودج الدراسة	06
76	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
77	توزيع أفراد العينة حسب العمر	08
78	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	09
89	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	10
80	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	11

فهرس الملاحق



الصفحة	العنوان	الرقم
107	الهيكمل اللللظلمل لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة	01
108	اسلمارة اسللملان	02
113	قائمة الأسانلة الململمن	03
114	مخرجات spss	04
126	عرض مالمرف	05
127	عرض idroom fixe	06
128	عروض مالمة G4	07
129	فالمورة الإلملراك فل مالمة الأنلرلنل	08

المقدمة العامة



في ظل بيئة أعمال شديدة التعقيد تشهد الكثير من التغيرات الهامة، الأمر الذي وضع المؤسسات في ظروف اقتصادية صعبة أهمها حدة المنافسة والتطور التكنولوجي السريع الذي فاق قدراتها باعتبارها تسعى لتلبية حاجات الزبائن بالتركيز على ابتكار عروض وخدمات جديدة، على غرار المؤسسات التي تنشط في قطاع إتصالات الجزائر التي تواجه منافسة شديدة نظرا للتغير الهائل والسريع في التكنولوجيا مما يجبرها على الإهتمام بالموارد البشري المؤهل باعتباره المحرك الجوهري داخل المؤسسة وبالتالي يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، فهو يعتبر ميزة تنافسية بالنسبة لها لما يملكه من معرفة ومهارة تجعل منه ثروة تستثمر من قبل أصحاب المؤسسات وهذا الأمر يتطلب تطبيق مفهوم التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة لغرض جذب الموظفين إلى وظائفهم عن طريق التدريب، التمكين، التحفيز والإتصال الداخلي، ومن ثم تحفيزهم على تقديم أجود الخدمات للزبائن، فضلا عن ولائهم الدائم للمؤسسة وإلتزامهم تنظيميا تجاه الأخيرة مما يساعدها على زيادة كفاءتها وفعاليتها والمحافظة على بقائها في السوق.

حيث أدركت المؤسسات اليوم الدور المهم الذي يلعبه العاملون في نجاحها، مما دفعها إلى تبني مفهوم التسويق الداخلي الذي يشجع العاملين على الإبداع والابتكار من أجل الوصول إلى التميز فمن خلاله يمكن للمؤسسة الحصول على يد عاملة ذات مهارة وكفاءة تتناسب مع الوظائف المقدمة لها وبالتالي ستبذل كل مجهوداتها وتوجهها لتقديم خدمات ذات جودة بسبب شعورها بالرضا عن تلك الوظائف، من جانب آخر فإن تطبيق المؤسسة للتسويق الداخلي يجعل العاملين القدامى بالمؤسسة يحصلون على إمتيازات إضافية متعلقة بالوظائف التي يشغلونها وهذا سيجذبهم لوظائفهم أكثر من ذي قبل ويشعرهم بأهميتهم داخل المؤسسة مما يؤدي بهم للسعي إلى تحقيق رضا الزبائن. وبالتالي رضا الزبائن يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين، وهذا ما يهدف إلى تحقيقه التسويق الداخلي.

ومن جهة أخرى يساهم الإلتزام التنظيمي في تعزيز الولاء لدى العاملين بالمؤسسة وتشبثهم بوظائفهم مما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام وتخفيض تكاليفها وتقديم خدمات بمستوى عالي، حيث يساهم كل من التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة من جهة والإلتزام التنظيمي بأنواعه من جهة أخرى في بلوغ المؤسسات لأهدافها والحفاظ على بقائها ونموها والوصول إلى الريادة.

أولاً: إشكالية الدراسة

مما سبق ذكره يمكن طرح إشكالية الدراسة كما يلي:

ما مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر -

تبسة-؟

ثانياً: التساؤلات الفرعية

و للترج في حيثيات الموضوع تم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- كيف تساهم أبعاد التسويق الداخلي في تعزيز الإلتزام التنظيمي؟
- ما علاقة التسويق الداخلي بالإلتزام التنظيمي؟
- هل المؤسسة محل الدراسة تطبق التسويق الداخلي؟
- هل يساعد التدريب على تحقيق الإلتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-؟
- هل للمتكمين دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-؟
- هل توجد علاقة بين المكافآت والحوافز وإلتزام العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-؟
- هل يساهم الإلتصال الداخلي في تحقيق إلتزام العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين التسويق الداخلي والإلتزام

التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-

وللترج في جزئيات الموضوع تم صياغة الفرضيات الفرعية التالية:

1 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تدريب العاملين وإلتزامهم

التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.

2 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تمكين العاملين وإلتزامهم التنظيمي

في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.

3 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين المكافآت والحوافز الممنوحة للعاملين والتزامهم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.

4 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الاتصال الداخلي والإلتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.

ثالثا: أهمية الدراسة

تتناول الدراسة متغيرات معاصرة تلقى اهتمام من طرف المؤسسات اليوم سواء على المستوى المحلي أو الدولي، والتي تمكنها من الوصول إلى الإرتقاء والتميز، وتكمن أهمية الدراسة في التعرف على مفهومي التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي مع توضيح أبعاد كل منهما من جهة، ومعرفة مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي من جهة أخرى، وإسقاط ذلك على مؤسسة إقتصادية ذات أهمية بالنسبة للاقتصاد الوطني متمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مايلي:

- تسليط الضوء على مفهومي التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي؛
- إبراز العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي؛
- معرفة واقع تطبيق التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-؛
- التطرق إلى أبعاد التسويق الداخلي وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-؛
- التعرف على دور التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.

خامسا: دوافع اختيار الموضوع

لقد تم اختيار موضوع الدراسة للأسباب التالية:

1- الأسباب الشخصية

وتتمثل في مايلي:

- إدراك أهمية التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي والرغبة في معالجة العلاقة بينهما؛
- حداثة موضوع التسويق الداخلي والرغبة في اثرائه وتقديم إضافة الى مجموع البحوث المتعلقة به.

2- الأسباب الموضوعية

هناك عدة أسباب موضوعية تتمثل فيما يلي:

- ملائمة موضوع الدراسة مع التخصص؛
- قلة عدد البحوث والدراسات المتعلقة بموضوع التسويق الداخلي ومحاولة التعرف على علاقته بالالتزام التنظيمي.

سادسا: المنهج المتبع في الدراسة

تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عند التطرق لمختلف المفاهيم النظرية حيث تم الرجوع الى مصادر المعلومات من كتب ومذكرات. وتم استخدام منهج دراسة الحالة وذلك بإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة وتسليط الضوء على واقع دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال توزيع استبيان على عينة من مجتمع الدراسة، وتم معالجة البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

سابعا: حدود الدراسة

للإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد كل من الإطارين الزمني والمكاني:

1- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية للموسم الجامعي

2020/2019.

2- الحدود المكانية: تمثلت في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- كونها مكان إجراء الدراسة.

ثامنا: هيكل الدراسة

استنادا للمنهجية التي تم اتباعها تم هيكل الدراسة ووضع خطة من خلال تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث تناول الفصل الأول أدبيات نظرية بعنوان المفاهيم النظرية للتسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي إلى جانب الدراسات السابقة التي تخص موضوع الدراسة حيث تناول ثلاثة مباحث.

تناول المبحث الأول مدخل إلى التسويق الداخلي وبعض الأساسيات المتعلقة به، وتضمن المبحث الثاني مدخل إلى الإلتزام التنظيمي وبعض الأساسيات المتعلقة به، أما المبحث الثالث كان بعنوان الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد تناول الأدبيات التطبيقية وكان بعنوان دراسة تطبيقية بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- حيث قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث:

تناول المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-، وتضمن المبحث الثاني منهجية الدراسة، أما المبحث الثالث كان بعنوان تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

تاسعا: صعوبات الدراسة

هناك عدة صعوبات تم التعرض لها أثناء القيام بالدراسة:

- قلة المراجع التي تخص موضوع التسويق الداخلي إلى جانب المراجع التي تربط بين المتغيرين.
- صعوبة القيام بالدراسة التطبيقية في ظل ظروف جائحة كورونا "كوفيد 19" والإكتفاء بالإرسال الورقي الذي يحول دون الحصول على المزيد من المعلومات والبيانات من العاملين والمسؤولين.
- الإعتماد على وسائل التواصل الإجتماعي والوسائل الإلكترونية كالبريد والتي تعتبر أقل فعالية أمام التواصل الحقيقي بين الطلبة فيما بينهم من جهة، وبين الطلبة والمؤسسة محل الدراسة من جهة أخرى.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للتسويق الداخلي
والإلتزام التنظيمي والدراسات السابقة



يعتبر التسويق الداخلي من أهم مداخل إدارة الموارد البشرية إذ أن تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليس بالأمر الهين إذ يتطلب الكثير من الجهد فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المؤسسة، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم ويطبق داخل المؤسسات الخدمية والتجارية والصناعية باختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها بالإعتماد على برامج تسويقية داخلية تساهم في تخفيض تكلفة الوقت والجهد وتساعد في تحقيق الهدف الأساسي لها ألا وهو رضا الزبون.

ومن أهم المهام الأساسية لأي مسؤول في التنظيم هو ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية، ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليه فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها، وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد ودفعهم بطريقة فعالة يترتب عليها تعزيز الإلتزام التنظيمي لديهم تجاه المؤسسة لتوجيه كافة جهودهم من أجل تحقيق أهدافها. ولذا سيتم التطرق للجانب النظري لهذه الدراسة والذي يتضمن معرفة دور التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- ✓ المبحث الأول: مدخل إلى التسويق الداخلي؛
- ✓ المبحث الثاني: مدخل إلى الإلتزام التنظيمي؛
- ✓ المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التسويق الداخلي

إن الفكرة الأساسية التي يقوم عليها مفهوم التسويق الداخلي هو اعتبار العاملين بالمؤسسة كزبائن داخليين وجب على المؤسسة تلبية احتياجاتهم واعتبار الوظائف كمنتجات داخلية حيث تصمم وتجهز حسب رغبات واحتياجات العاملين بالمؤسسة، ومن ثم تطبيق أنشطة التسويق المختلفة على هذا السوق من بحوث تسويق داخلي، وتجزئة السوق، وتطوير المزيج التسويقي الداخلي.

لذا تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

- ✓ **المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي؛**
- ✓ **المطلب الثاني: نماذج التسويق الداخلي؛**
- ✓ **المطلب الثالث: أبعاد وخطوات التسويق الداخلي.**

المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي

إن تركيز اهتمام المؤسسات موجه نحو إرضاء وإشباع حاجات ورغبات العملاء الخارجيين من أجل تحقيق غاياتها، مما أدى بالأخيرة إلى الذهاب إلى التركيز على حاجات ورغبات العاملين بها، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم التسويق الداخلي في السبعينات من أجل تحقيق مستوى عالي من جودة الخدمة بطريقة مستمرة ونظرا لأهمية هذا الأخير تسعى المؤسسات إلى تطبيقه لما له من أهداف تصب مباشرة في الأهداف العامة للمؤسسة.

لذا تم تقسيم هذا المطلب إلى العناصر التالية:

- ✓ **أولا: مفهوم التسويق الداخلي؛**
- ✓ **ثانيا: أهمية وأهداف التسويق الداخلي؛**
- ✓ **ثالثا: عناصر مزيج التسويق الداخلي.**

أولا: مفهوم التسويق الداخلي

يمثل التسويق الداخلي تلك الإجراءات التي تمارسها المؤسسة من أجل تطوير قدرات عمالها وإثارة الدافعية لديهم لخدمة العملاء الخارجيين بجودة عالية.

1. تعريف التسويق الداخلي

تعددت تعريفات التسويق الداخلي حسب ما قدمه الباحثون، وفيما يلي بعض هذه التعاريف.

التعريف الأول عرفه Berry بأنه " النظر إلى الموظفين على أنهم زبائن داخليين والنظر للوظائف على أنها منتجات داخلية تشبع حاجات الزبائن الداخلية مع الإهتمام بأهداف المؤسسة. (1)

التعريف الثاني عرفه كل من Kotler & Keller على أنه " تدريب وتحفيز العاملين القادرين والراغبين في خدمة العملاء على أكمل وجه". (2)

التعريف الثالث عرفه kale على أنه " جذب وتطوير وتحفيز والإحتفاظ بالعاملين المؤهلين عن طريق توفير الوظائف التي تلبي احتياجاتهم". (3)

التعريف الرابع عرف كل من Pride & Ferrell التسويق الداخلي على أنه " فلسفة إدارية تهدف إلى تنسيق البيئة الداخلية بين المؤسسة والعاملين فيها من أجل نجاح التغييرات الداخلية بين المؤسسة وزبائنها". (4)

ومنه يمكن استنتاج تعريف للتسويق الداخلي بأنه قيام المؤسسة بالبحث عن حاجات ورغبات الموظفين داخل المؤسسة والعمل على تلبيةها من أجل المحافظة على هؤلاء الموظفين حتى لا يتخلوا عن وظائفهم داخل المؤسسة، ولزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها.

(1) نظام موسى السويدان ونزار عبد المجيد البرواري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009، ص 56.

(2) Kotler Philip & Keller Kevin lane , Marketing management, Pearson education france, 12 édition, 2006, P24.

(3) Sudhir h kale, internal marketing an antidote for macau's labor shortage, unlv gaming research & review, journal, volume 11, issue1, 2006,p3.

(4) محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010، ص 72.

2. خصائص التسويق الداخلي

يتميز التسويق الداخلي بمجموعة من الخصائص مستمدة من تكامل تطبيقات إدارة الموارد البشرية والإدارة التسويقية، ويمكن تلخيص الخصائص الهامة للتسويق الداخلي كما يلي: (1)

- يشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويقي الخارجي.
- الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي.
- للتسويق الداخلي دورا حاسما في اكتساب الميزة التنافسية.
- يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود العاملين لتحسين أدائهم.
- تستخدم المؤسسات التسويق الداخلي في تنمية روح الابداع لدى العاملين.
- يلعب التسويق الداخلي دورا فعالا في تقليص الصراع داخل نطاق العاملين.
- يكون التسويق أكثر نجاحا عندما يكون الإلتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة وكذلك يلتزم به كافة العاملين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد.
- يعتبر التسويق الداخلي عملية إجتماعية فيتجاوز وظيفته المتمثلة في إشباع الحاجات المادية للعاملين ويعمل على توفير الاستقرار الوظيفي لهم، بالإضافة إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم.

ثانيا: أهمية وأهداف التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة من كونه من أهم المفاهيم الحديثة لعلم التسويق ولما له أثر على أداء العاملين، كما يسعى إلى تحقيق غايات المنظمة.

1. أهمية التسويق الداخلي

يمكن توضيح أهمية التسويق الداخلي من خلال العناصر التالية: (2)

(1) أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي -

الإمارات - فرع مدينة العين، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة أبو ظبي، العدد 16، 2015، ص 15.

(2) محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق، منظور متكامل، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان،

الأردن، 2012، ص ص 322-323.

- يهتم التسويق الداخلي بالعاملين داخل المؤسسة، حيث أن أداء هؤلاء العاملين يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي.
- يعتبر التسويق الداخلي أحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسات لتحقيق التميز في السوق.
- ينظر التسويق الداخلي للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية، كما تعتبر جميع العاملين في المؤسسة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المؤسسة.
- يتمثل التطبيق الأساسي للتسويق الداخلي في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل المشاكل التسويقية.
- جودة عملية التسويق الداخلي تحقق رسالة المؤسسة وأهدافها من خلال التفاعل المستمر بين منلقي الخدمة ومقدمها.
- يعتبر تبني التسويق الداخلي بمثابة الفلسفة التسويقية التي تهتم بإدارة الموارد البشرية من أجل تكامل وظائف المؤسسة وزيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي.
- يمثل التسويق الداخلي كافة البرامج والاستراتيجيات الموجهة لجميع العملاء الداخليين لتحقيق مستويات عالية من درجات الرضا بحيث يؤدي ذلك إلى الارتقاء وتحسين مستوى جودة الخدمة المقدمة إلى السوق الخارجي.

2. أهداف التسويق الداخلي

هناك عدة أهداف للتسويق الداخلي منها: (1)

- ضمان قبول العاملين للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
 - ضمان وجود دافعية لدى العاملين للتوجه بالمستهلك واحتياجاته.
 - الحفاظ على العاملين ذوي الكفاءات والمهارات والخبرات المتميزة.
- كما أن هناك ثلاث اتجاهات تعمل على تحديد أهداف التسويق الداخلي وهي:

(1) عماد صفر سالم، الاتجاهات الحديثة للتسويق، محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية، منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 57-58.

- **تنمية ثقافة المؤسسة:** وهي تلك المعتقدات والأفكار التي تسعى المؤسسة لنشرها لتمكنها من تحقيق رسالتها ومن أمثلتها أن العميل دائما على الحق، السرعة في الأداء، والجودة المتحققة من أول مرة.
- لهذا ستكون أهداف التسويق هنا هي:
- تمكن العاملين من فهم رسالة المؤسسة.
- تنمية توجهات العاملين ناحية الأسواق.
- تنمية مهارات العاملين في تحقيق اتصالات فعالة.
- **الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها:** وذلك من خلال وضع البرامج والخطط التي تضمن الحفاظ على تطبيق هذه القيم وإلا فإن المعايير والاتجاهات التي تم تميمتها ستعود مرة أخرى إلى الأداء غير المتكامل.
- لهذا ستكون أهداف التسويق هنا هي:
- ضمان أن الممارسات الإدارية داخل المنظمة مشجعة لدعم توجهات العاملين نحو المستهلك والسوق.
- ضمان حصول العاملين على المعلومات المطلوبة التي تمكنهم من إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية.
- **تقديم سلع وخدمات جديدة:** يلعب التسويق الداخلي دور هام كأسلوب منظم للتعامل مع الخطط الجيدة والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.
- لهذا ستكون أهداف التسويق هنا:
- أن تجعل العاملين على دراية كاملة بماهية الاستراتيجيات التسويقية والترويجية المرتبطة بتقديم السلع والخدمات.
- أن يكون العاملين على دراية بالأدوار المختلفة المطلوبة منهم وهم بصدد تطبيق الاستراتيجيات الجديدة أو تقديم المنتجات.

ثالثاً: عناصر مزيج التسويق الداخلي

تتمثل عناصر المزيج التسويقي الداخلي في: (1)

1. **المنتج:** إن التسويق الداخلي ينظر إلى المنتج من خلال ثلاث مستويات، فعلى المستوى الاستراتيجي يعتبر المنتج بمثابة الاستراتيجيات التسويقية التي تتبعها المؤسسة وفي هذا المستوى فإن ما يتم إنتاجه هو القيم والاتجاهات اللازمة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات، أما على المستوى التكتيكي فإن المنتج يجب أن يشمل طرق جديدة للقياس وتقييم الأداء وطرق جديدة للتعامل مع العملاء، وعلى المستوى التشغيلي فإن المنتج هو بمثابة الوظائف التي تقدمها المؤسسة للعاملين.
2. **السعر:** إن تحديد أسعار بعض الخدمات المقدمة يجب أن تحدده المؤسسة من خلال العاملين بها، حيث يتم صبر آرائهم في هذا الصدد لما لهم من دراية وخبرة في تقييم الجهودات المصاحبة لتقديم خدمات المؤسسة.
3. **التوزيع:** بما أن المؤسسة تقدم خدماتها المختلفة للعملاء من خلال العاملين فيمكن اعتبار العاملين هم قنوات التوزيع والتي تمر عبرها خدمات المؤسسة لتتجه نحو العميل بالشكل المناسب له، وهذا يفرض على المؤسسة تدريبهم وتنميتهم وتطوير آداءهم، وإشراكهم في اتخاذ القرار وتخطيط وبناء استراتيجيات المؤسسة.
4. **الترويج:** تعتبر الإعلانات والدعاية والعلاقات العامة والبيع الشخصي من وسائل التسويق للتأثير على توجه العملاء نحو منتجات المؤسسة، لذلك تحفيز العاملين والتأثير على توجهاتهم هو عامل مهم وأساسي للتسويق الداخلي والذي يحتاج لوجود نظام اتصالات فعال داخل المؤسسة، حيث تستخدم الاتصالات التسويقية في المنظمات في إخبار وإقناع وتحفيز العاملين بها والتعرف على اتجاهاتهم ومعرفة أي من العاملين أنسب لكي يعتمد عليه في ترويج الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعملاء.
5. **المشاركين:** من المنظور التسويقي يعتبر المشاركون هم كل الأشخاص الذين شاركوا في إنتاج وتقديم المنتج وأولئك الذين يتلقون المنتج، والسياق التنظيمي يتطلب وجود اتصالات فعالة للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والتي تتمثل في إشباع رغبات العملاء.

(1) محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة

بقطاع غزة، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،

جامعة الأزهر، - غزة- فلسطين، 2016، ص ص 19 - 21.

6. **العملية:** إن المقصود بالعملية هو كيفية حصول العميل على المنتج، وفي سياق التسويق الداخلي يمكن غرس ثقافة الاهتمام بالعملاء لدى العاملين من خلال التدريب وإدخال بعض التغييرات الهيكلية في المؤسسة كاستحداث سياسات طرق جديدة لاستقصاء آراء العملاء.

7. **الدليل المادي:** يشير إلى البيئة التي يتم فيها إنتاج المنتج وتسليمه للعملاء، ويشير أيضا إلى عملية التفاعل بين العاملين (مقدمي المنتج) والعملاء أثناء تقديم وتسليم المنتج، وبالنسبة للتسويق الداخلي فإن توثيق الإجراءات والمعايير المختلفة التي ينبغي إتباعها لإتمام العمليات يعتبر أحد الأدلة المادية الهامة جدا للتسويق الداخلي لكي يكون هناك إلتزام من الجميع بمثل هذه السياسات والمعايير، كما تعتبر الدورات التدريبية للعاملين من الأدلة المادية التوضيحية لسياسة معينة أوهدف استراتيجي معين.

المطلب الثاني: نماذج التسويق الداخلي

إنه لمن الضروري توضيح كيف يتم التنفيذ الفعال لاستراتيجيات التسويق الداخلي داخل المؤسسة، وقد حاول الكثير من الباحثين وضع بعض النماذج التي يتم التركيز عليها في تطبيق وتنفيذ التسويق الداخلي داخل المؤسسات.

لذا تم تقسيم هذا المطلب إلى العناصر التالية:

- ✓ أولا: نموذج Rafiq & Ahmed للتسويق الداخلي؛
- ✓ ثانيا: نموذج كورونوس CORONOOS؛
- ✓ ثالثا: نموذج بيرري BERRY؛
- ✓ رابعا: نموذج التسويق الداخلي TANSUHAIJ & ELT.

أولا: نموذج Rafiq & Ahmed للتسويق الداخلي

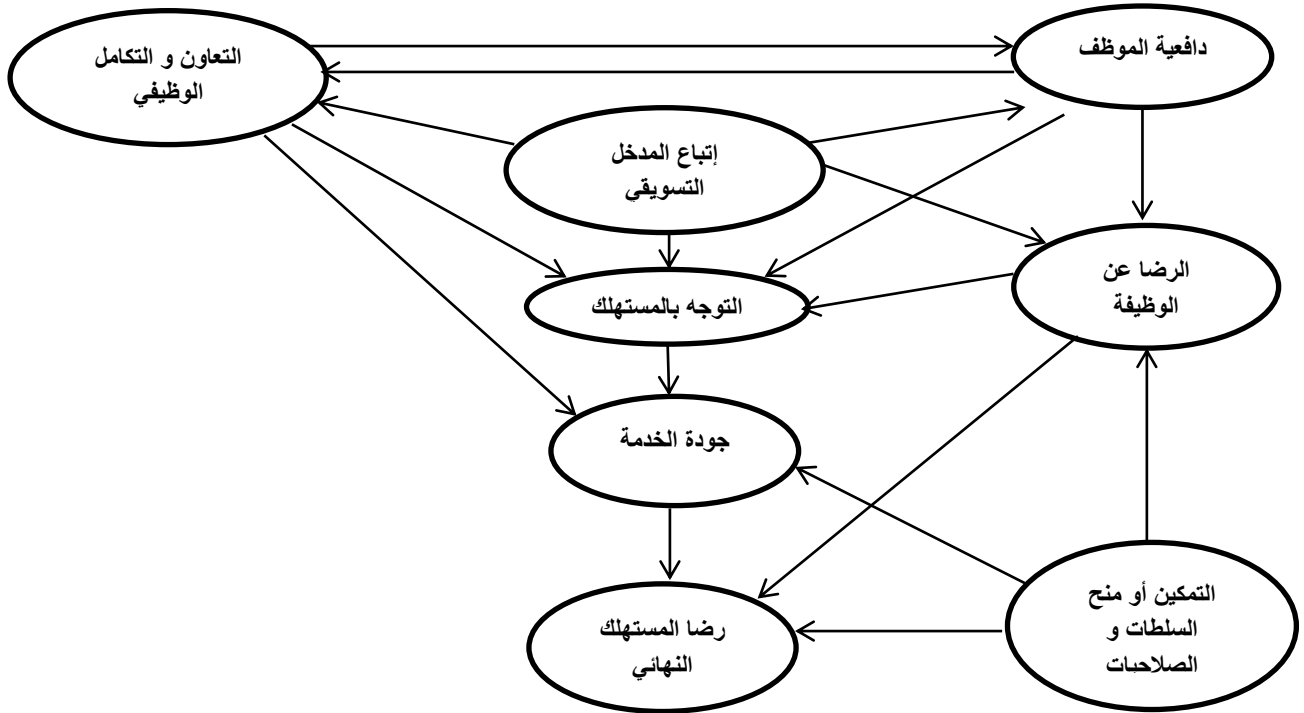
قام كل من رفيق وأحمد بوضع نموذج لتوضيح كيفية التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتداخلة والمتبادلة بين عناصر التسويق الداخلي. (1)

وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

(1) محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، التسويق العالمي - إدارة العلاقات مع العملاء CRM، الدار الجامعية،

الاسكندرية، 2008، ص 162.

الشكل رقم (01) نموذج التسويق الداخلي للخدمات



Source: Rafiq, Mohamed and Ahmed, Pervaiz, K,(2000), Advances in the Internal Marketing concept: Definition, Synthesis and Extension, Journal of Services Marketing, vol, 14, No: 6, PP 455.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن تطبيق عملية التسويق الداخلي تكون من خلال العلاقات المتبادلة بين أنشطة (التعاون والتكامل بين الوظائف، دافعية الموظف، تبني تقنيات تسويقية داخليا، والتمكين أو منح السلطات والصلاحيات)، حيث أن التكامل والتداخل بين تلك الأنشطة يؤدي بالضرورة إلى تحقيق رضا العاملين ومن ثم التوجه بالمستهلك وتحسين جودة الخدمة التي يحصل عليها إلى غاية تحقيق رضاه في النهاية.

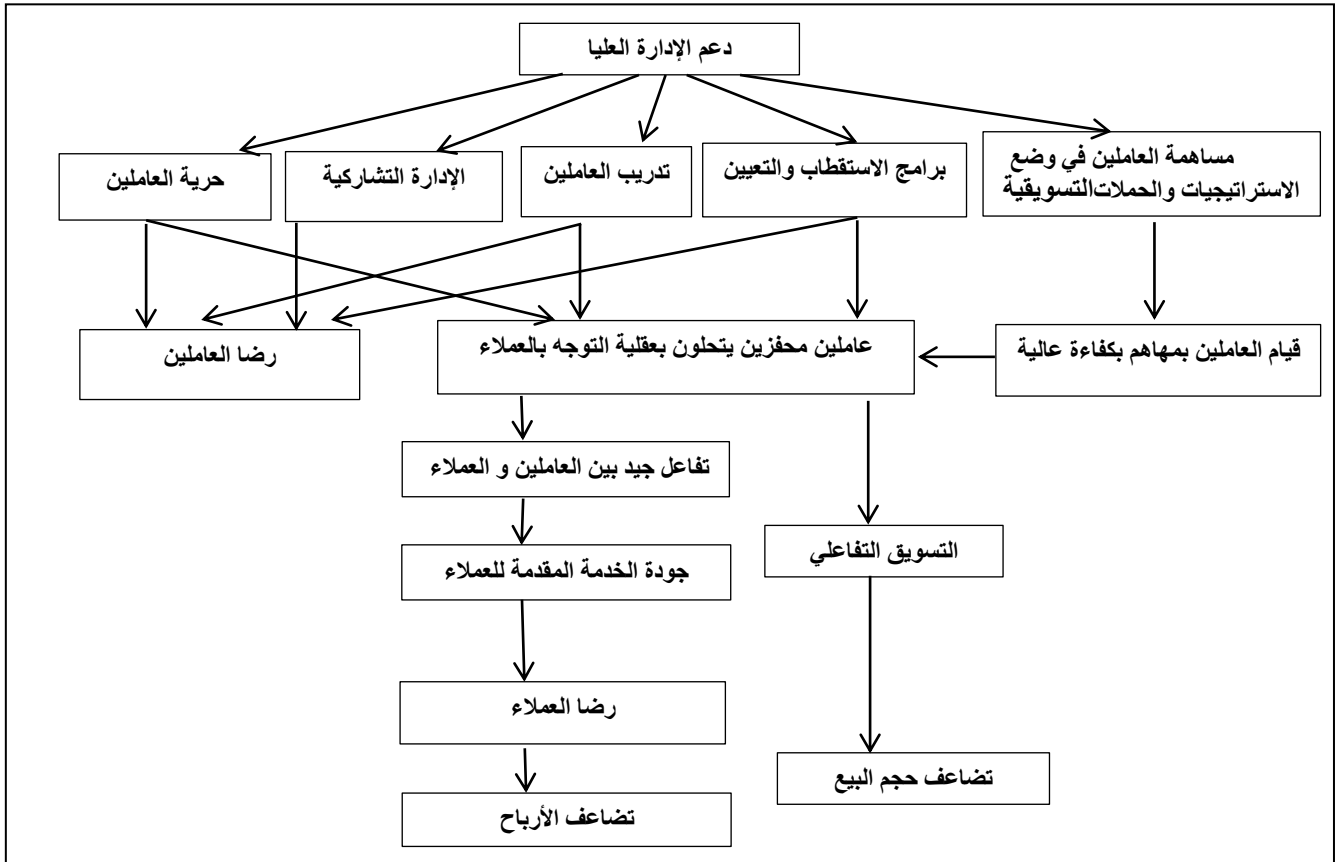
ثانيا: نموذج كورونوس CORONOOS

حسب هذا النموذج فإنه لا يمكن للمؤسسة الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة لها إلا بوجود عاملين لديهم وعي وإدراك بخدمة العميل، وهو ما ينتج عنه تفاعل جيد مع العملاء، وتقديم خدمات بجودة عالية، يؤدي إلى النهاية إلى تحقيق رضا العملاء وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة. (1)

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

(1) محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سابق، ص 27

الشكل (2): نموذج CORONOOS للتسويق الداخلي



Source: Rafiq, Mohamed and Ahmed, Pervaiz, K,(2000), Advances in the Internal Marketing concept: Definition, Synthesis and Extension, Journal of Services Marketing, vol, 14, No: 6, P 226.

يتضح من الشكل أعلاه أنه يجب الحصول على دعم الإدارة العليا لتنفيذ برامج التسويق الداخلي، والتي تساهم في إنجاح أو إفشال برامج التسويق الداخلي، وهذا من خلال توفير:

- برامج تدريب العاملين على خدمة العملاء، وبرامج للإستقطاب والتعيين من خلال إختيار الأفراد المناسبين، وتصميم وظائف ملائمة لهم ليشغلوها.

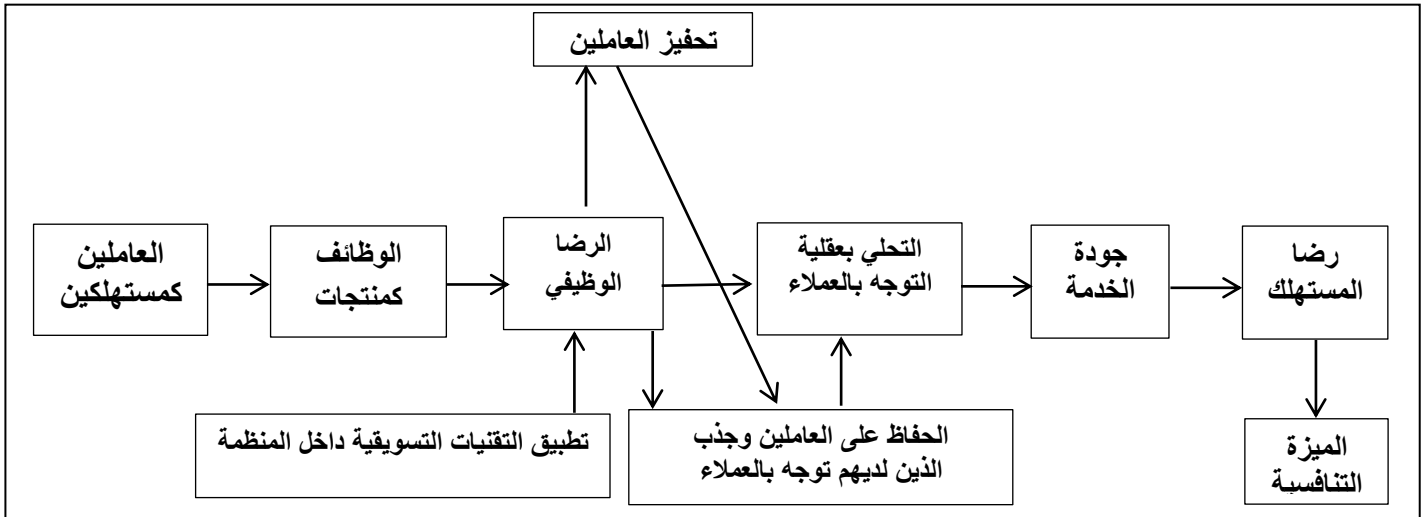
- تبني الإدارة التشاركية وإعطاء الحرية للعاملين في اتخاذ القرارات وإطلاعهم على الاستراتيجيات، من أجل تحقيق رضاهم وضمان قيامهم بمهامهم بكفاءة عالية، كل تلك العمليات من شأنها أن تساهم في تقديم خدمة ذات جودة للعملاء وتحقيق رضاهم في إطار التفاعل الجيد بين العاملين والعملاء، مما يؤدي إلى تضاعف أرباح المؤسسة.

ثالثاً: نموذج بيرى BERRY

طرح بيرى نموذجاً للتسويق الداخلي، ووفقاً للنموذج فإن العاملين داخل المؤسسة هم في الحقيقة زبائن، والوظائف هي منتجات تقدمها المؤسسة لهم، وعليه فإنه ينبغي على المؤسسة 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. (1)

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (3): نموذج BERRY للتسويق الداخلي



Source: Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1981): Marketing Services: Competing through Quality, Free Press, New York, NY, P: 26.

يتضح من الشكل أعلاه أن عملية تحفيز العاملين لا تؤدي فقط للحفاظ على العاملين بل إشراكهم في خطط وسياسات المؤسسة سينعكس حتماً على رضاهم الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم ويجعلهم يتحلون بعقلية التوجه بالعملاء من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية، وهذا ما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية تمكنها من زيادة حصتها السوقية.

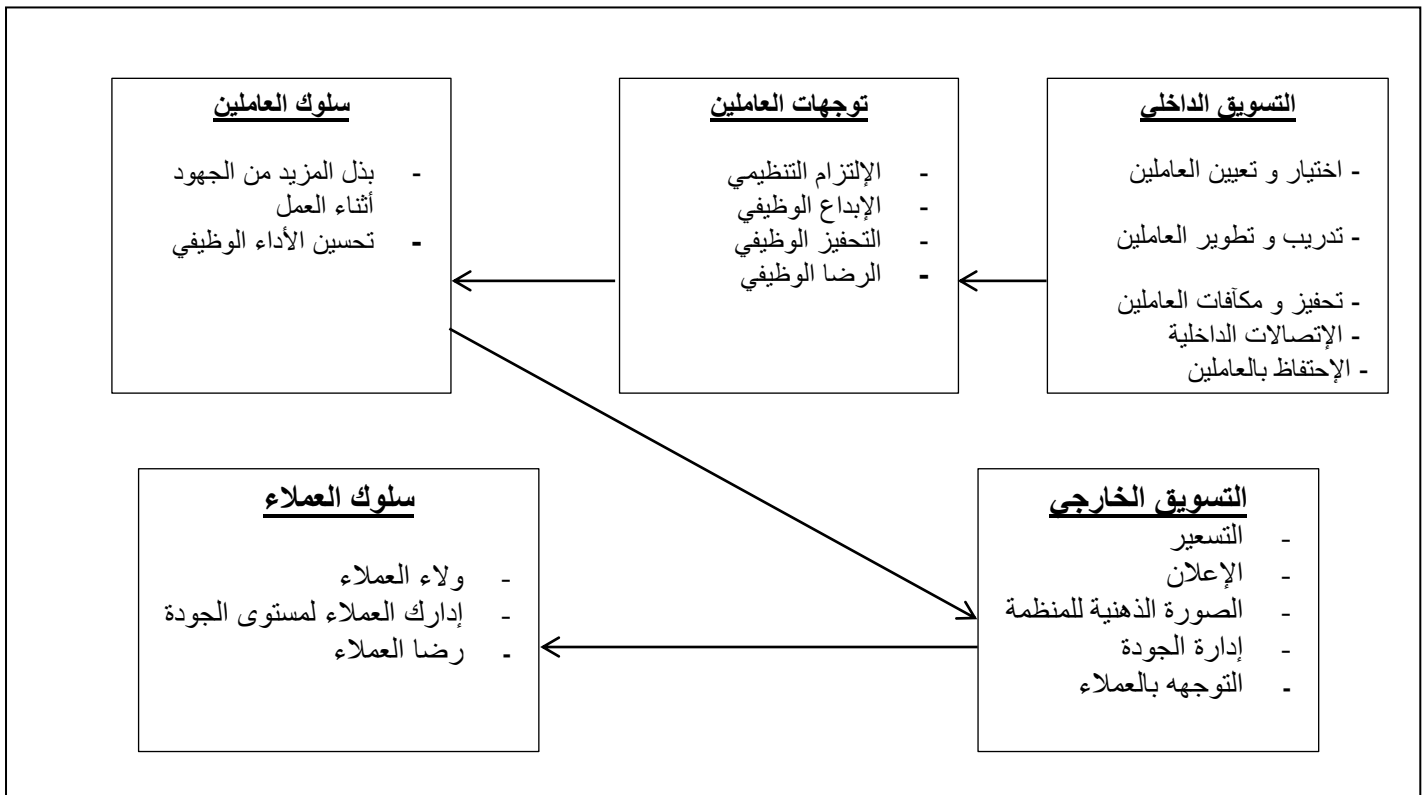
(1) محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سابق، ص 25.

رابعاً: نموذج التسويق الداخلي TANSUHAI & ELT

يبرز النموذج العلاقة بين العناصر الرئيسية لإدارة تسويق الخدمات، كما يوضح كيفية تعزيز رضا العملاء من خلال العلاقات بين أنشطة التسويق الداخلي والتسويق الخارجي، وعن طريق تكامل الأنشطة التسويقية (الداخلية والخارجية) مع وجود إدارة متكاملة لضبط جودة خدمة العملاء. (1)

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (4): نموذج إدارة خدمات التسويق لـ TANSUHAI & ELT



Source: Tansuhaj, P, Randall, D, & McCullough, J. (1988), A services marketing management model: integrating internal and external marketing functions, Journal of Services Marketing, 2(1), P 33.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن للعاملين دوراً محورياً في المؤسسات في جذب وبناء والحفاظ على العلاقات مع العملاء من خلال أنشطة التسويق الداخلي وهي اختيار وتعيين العاملين، تدريب العاملين، تحفيز العاملين، الاتصالات الداخلية، وسياسات الاحتفاظ بالعاملين، أما أنشطة التسويق الخارجي فتمثلت في

(1) محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سابق، ص 26.

التسعير، الإعلانات، البيع الشخصي، وبناء الصورة الذهنية للمؤسسة، إدارة الجودة، والتوجه بالعملاء، وعليه فإن برامج التسويق الداخلي يجب أن تكون موجهة بقوة نحو العاملين.

المطلب الثالث: أبعاد وخطوات التسويق الداخلي

يتميز التسويق الداخلي بالتركيز على العديد من الأبعاد لغرض تطوير العلاقات مع الزبون الخارجي، وبالتالي تحقيق رغبات هذا الأخير وتقديم خدمات ذات جودة عالية له، وهذه العملية تمر بعدة مراحل وخطوات من أجل الوصول إلى تحقيق رضا الزبون الخارجي.

ولذا تم تقسيم هذا المطلب إلى العناصر التالية:

✓ أولاً: أبعاد التسويق الداخلي؛

✓ ثانياً: خطوات التسويق الداخلي.

أولاً: أبعاد التسويق الداخلي

للتسويق الداخلي عدة أبعاد وقد تم التركيز في هذا الصدد على الأبعاد التالية:

1. **التدريب:** يعرف التدريب على أنه "نشاط منظم تقوم به المؤسسة من أجل رفع قدرات أفرادها وتسهيل عملية انتقال الخبرات والمهارات ذات العلاقة بالأعمال التي يقومون بها من خلال إحداث تغييرات في سلوكهم تدفعهم لتطوير عملهم وتحسينه".⁽¹⁾

وللتدريب عدة أهداف منها:⁽²⁾

- زيادة المهارات لدى المتدربين ورفع قدراتهم على التفكير والعصف الذهني.
- تنمية الصف الثاني من الموظفين وتأهيلهم لاحتلال مواقع متقدمة في المؤسسة.
- إجراء تحريك بين أصناف العاملين في المؤسسة من خلال التدريب وتغيير هيكل القوى العاملة فيها.

(1) مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008، ص 153.

(2) نفس المرجع، ص ص 155 - 156.

- تشجيع العاملين على التعامل مع تيارات التغيير والتجديد في مختلف جوانب العملية الانتاجية في المؤسسة.

- يقلل من معدلات دورية العمل والغياب والشكاوى.

- يساعد المؤسسة على ملئ بعض الوظائف الشاغرة والمساهمة في افتتاح خطوط إنتاجية جديدة من خلال العناصر المدربة وبهذا رفع معدلات الإنتاج.

- تقليص النفقات وتخفيض حوادث العمل وزيادة العناية بالعمل.

ولكي يكون التدريب فاعلا ومؤثرا لابد أن يفي بالمتطلبات الآتية:

- أن يلبي التدريب احتياجات المؤسسة والعاملين في خلق المهارات والإمكانيات.

- أن يؤدي التدريب إلى إحداث تغيير هام في تفكير وسلوك المتدرب ويتيح له فرصة تطبيق ما تعلمه خلال فترة التدريب، وأن تتبنى المؤسسة فكرة التدريب المستمر وانتهاج وسائل تدريب متطورة ومثمرة وإبداعية.

2. التمكين: يعرف على أنه "استراتيجية قائمة على منح العاملين المزيد من الحرية والاستقلالية في أداء أعمالهم وكذلك منحهم السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات وبالتالي تحقيق مرونة عالية للمؤسسات في مجال الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن وتحسين جودة الخدمات والمنتجات وكذلك تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة".⁽¹⁾

وقد تعددت وتنوعت أساليب التمكين التي يمكن حصرها في:⁽²⁾

- الأساليب الهيكلية؛

- أسلوب التمكين من خلال النمط القيادي؛

- المشاركة في القضايا؛

(1) حسان دهب جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والإندماج، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008، ص 15.

(2) عادل غادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، أسلوب كمي تحليلي الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2012، ص ص 165-166.

- أسلوب التمكين من خلال التحفيز.

حيث يسعى التمكين إلى جعل العاملين يقومون بما هو ضروري وتحتاجه المؤسسة فعلا، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن المديرين على علم ودراية بأن عملية إعادة الحيوية لمؤسساتهم لا بد أن تحدث من أسفل إلى أعلى، فالتمكين يعتبر استراتيجية جديدة تساعد المؤسسات على التغيير باتجاه المستقبل لمواكبة التطورات المستقبلية للمحافظة على الحصة السوقية والإيفاء بمتطلبات الزبائن والمحافظة عليهم، ومن جهة أخرى يصبح المديرين أكثر ثقة بالنفس وأكثر طاقة تجاه دورهم في المؤسسة، ويعتبر عملية التمكين عملية تعاونية، متجددة ونامية، وتبدأ بواسطة تحفيز العاملين إلى تجريب سلوكيات جديدة تساعدهم على تطوير تفكيرهم التعليمي وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، وتكون النتيجة قوة عمل متمكنة تساهم في خلق مؤسسة أكثر فعالية وتفاعلية. (1)

3. الحوافز والمكافآت: تعرف الحوافز بأنها "المقابل للأداء المتميز، حيث تركز هذه الحوافز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، فإن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر". (2)

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها: (3)

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، جودة إنتاج، مبيعات، وأرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل، ومن الأمثلة عليه تخفيض التكاليف.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير والإحترام والشعور بالمكانة، وإشعارهم بروح العدالة داخل المؤسسة.
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- جذب العاملين إلى المؤسسة، ورفع روح الولاء والانتماء.

(1) رامي جمال الدراوس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، علام الكتب الحديث، الأردن، 2008، ص 21.

(2) هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007، ص ص

16-15.

(3) نفس المرجع، ص 16.

وقد تعددت صور وأشكال الحوافز وتختلف من مؤسسة لأخرى فهناك الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز، باعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل لأنه من خلاله تلبى ضروريات الحياة من مأكّل ومسكن كما أنه ضروري للصحة والتعليم.

وهناك الحوافز المعنوية التي تتمثل في المدح والتشجيع ووضع أسماء المتميزين في لوحات الشرف، وإعطائهم الأوسمة والمكافآت، فالعمال لا يهتمون بالزيادة بالأجور بالدرجة الأولى بل يفضلون عليه نواحي تتمثل في الاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة والانضمام إليها. (1)

4. **اختيار وتعيين العاملين:** تعرف سياسة الاختيار والتعيين على أنها "جميع الأنشطة التي يتم من خلالها انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة والذين تتوفر لديهم المقومات الوظيفية من حيث المؤهلات، القابليات، والقدرات الفكرية والعينية والإنسانية".

تعتبر سياسة الاختيار والتعيين إحدى أهم الأبعاد الرئيسية للتسويق الداخلي والتي يفترض إنجازها بكفاءة وفعالية عالية، إذ أن النجاح في هذا الإنجاز سينعكس على النشاطات الأخرى في المؤسسة والتي من بينها النشاطات التسويقية، ولذلك فإن سياسة الاختيار والتعيين الصحيحة مفتاح النجاح للمؤسسة ووسيلة تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة بنوعية الموارد البشرية، تلك الميزة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين لذا فمن التركيز على القيام بالنشاطات الخاصة بالتوظيف وتطبيق إجراءات التوظيف بعدالة سوف تمكن المؤسسات من اختيار العمالة المناسبة مع أنشطتها وأعمالها التي تقود إلى رضا الزبون في النهاية. (2)

وتتلخص خطوات أسلوب الاختيار كما يلي: (3)

- مقابلة مبدئية مع المتقدمين.

- ملأ طلب الاستخدام.

- التحري عن طالب الوظيفة.

(1) هيثم العاني، مرجع سابق، ص ص 26-28.

(2) محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سابق، ص ص 21-22.

(3) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 171.

- الاختبارات السيكولوجية.

- المقابلات.

- موافقة المشرف أوالرئيس المباشر.

- الفحوص الطبية.

- استلام العمل.

5. **الاحتفاظ بالعاملين:** تعرف سياسة الاحتفاظ بالعاملين بأنها "العملية التي يتم من خلالها تشجيع

العاملين على البقاء مع المؤسسة لأطول فترة من الزمن".

فيجب على المؤسسات التي تقوم بتوظيف العاملين الجيدين وتبذل جهودا كبيرة في تدريبهم وتطويرهم وتوفير لهم الدعم اللازم بما يضمن مستوى عالي من جودة الخدمة الداخلية أن تبذل جهودا أكبر لأجل المحافظة عليهم، خاصة وأن ترك العاملين للمؤسسات في هذه الحالة سيكون مكلفا لها بشكل كبير، لأنه كراس مال بشري استثمر به الكثير.

تتمثل العوامل التي تساعد على الإحتفاظ بالعاملين أطول فترة ممكنة في: تعويضات العاملين، مكافأة وتقدير العاملين، تعزيز فرص نمو العاملين، المشاركة في صنع القرار، الموازنة بين العمل والحياة الشخصية، خلق بيئة عمل فعالة، تدريب وتطوير العاملين، نمط القيادة، وجود أمان وظيفي. (1)

6. **الاتصال الداخلي:** يمثل الاتصال الداخلي "تلك العملية التبادلية للمعلومات والآراء والأفكار التي

تكون بين الموظفين وتصل إلى الزبائن الخارجيين على شكل تقديم الخدمات والمعلومات".

ولهذه العملية أهمية كبيرة جدا في التعامل وإنجاز المهام، وبالتالي خلق علاقات تفاعلية إيجابية على كل المستويات الإدارية.

للاتصال مجموعة من الوظائف تساعد على نجاح العملية الاتصالية وتوطيد العلاقات بين الموظفين

تتمثل في ما يلي:

- **الإعلام:** هو عملية جمع، تخزين، معالجة، ونشر المعلومات، الصور، الحقائق، الرسائل، الآراء

والتصرف اتجاهها بحكمة للوصول إلى وضع يمكن من اتخاذ القرارات السليمة.

(1) محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سابق، ص 23.

- **التنشئة الاجتماعية:** وهي توفير رصيد مشترك من المعرفة يمكن الناس من أن يعملوا كأعضاء ذوي فعالية في المجتمع.

- **خلق الدوافع:** دعم الأنشطة الخاصة بالأفراد والجماعات المتجهة صوب تحقيق الأهداف المتفق عليها.

- **الحوار والنقاش:** العمل على توفير الحقائق اللازمة وتبادلها لتسيير الإتفاق وتوضيح مختلف وجهات النظر.

- **التأثير:** التأثير في الآخرين والعمل على توجيههم.

- **الإتصال** وسيلة لنجاح وتطوير الإدارة والمؤسسات والشركات المختلفة وكذلك وسيلة للعلاقات بين المجتمعات.

- نقل الرسالة إلى الطرف الآخر واستقبالها.

- وسيلة للثقافة، التعليم والترفيه. (1)

7. **نشر المعلومات:** تمثل المعلومات إحدى المعطيات الأساسية لأداء المهام وإنجاز النشاطات

المختلفة، فعلى العاملين الإطلاع على كل ما يتعلق بوظائفهم، ويتحقق هذا المطلب عن طريق عملية نشر المعلومات، وهناك جهات مخولة بتزويد العاملين بكافة المعلومات لتسيير مهامهم بطريقة رسمية متمثلة في الإدارة العليا والإدارة التنفيذية حسب طبيعة المعلومة وأهميتها. حيث أن اكتساب المعلومات يعزز من قدرات الموظفين في التعامل مع المواقف والمشاكل، وحتى تساؤلات الزبون الخارجي الذي يجد مطلبه في تلبية حاجاته، وتقديم الخدمات دون عراقيل أو أخطاء. (2)

ثانياً: خطوات التسويق الداخلي

إن التسويق الداخلي يلعب دوراً حيوياً في قبول وتطبيق الخطط التسويقية، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والمراحل كمايلي: (3)

(1) بكار آمال، دور التسويق الداخلي في تعزيز الإلتزام التنظيمي لمستخدمي بريد الجزائر، بشار، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد الخامس، العدد 01، 2019، ص 798.

(2) نفس المرجع، ص ص 798-799.

(3) هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص ص 389-391.

1. **تحديد السوق:** يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح وذلك من أجل التأكد من أن المقدمين والمستقبلين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم العملاء الداخليين التي تتطلب حاجاتهم إشباعها، حيث أن كل شخص هو مشارك ويقدم الخدمة فهو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق، وهذا قد يتضمن كامل المؤسسة ويعكس العلاقات داخل القسم وبين الأقسام والأنشطة والمسؤوليات، إن تركيبة السوق الداخلية تعد مهمة مع إعطاء أهمية كذلك لخطوط الإتصال الرسمية وغير الرسمية والسلطة.
2. **بحوث السوق:** يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها من جميع المستويات الإدارية في المؤسسة وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، ويجب أن تكون كل منهما متطابقة مع أنشطة بحوث التسويق الخارجية وتساهم بنفس الطريقة في اتخاذ القرارات، كما يجب أن تكشف الأمور التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح تطبيق برامج التسويق الداخلية وأدوار الأفراد ومسؤولياتهم، وتشمل مواضيع البحث تشمل على اتجاهات العاملين نحو المؤسسة ومهمتها الأساسية، مستويات الرضا الوظيفي، تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعلم، حاجات ورغبات العاملين.
3. **تجزئة السوق:** تعد هذه الخطوة ضرورية للتأكد من دقة وملائمة وفعالية الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة، وقد تحدد معايير التجزئة بالإعتماد على نتائج البحوث السوقية لكنها قد تشمل على سبيل المثال، المستوى في الهيكل التنظيمي، حيث أن أفضل الطرق لتجزئة السوق الداخلي قد لا يكون على أساس القسم الحالي أو فريق السلطة الإدارية لأن هذا قد يؤدي إلى مدخل أقل ارتباطاً، لذا فالتسويق الداخلي يجب النظر إليه كوسيلة لتخفيض مشاكل الإتصال المحتملة أو الخلاف بين المجالات الوظيفية المختلفة.
4. **التطبيق التسويقي:** هنا يتم إختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، حيث أن الإتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض العاملين هي من بين أهداف التسويق الداخلي، أما الخطوات التمهيدية لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب وإسنادها إلى أفراد وفرق إدارية.
5. **الإتصال التسويقي:** إن هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة، الداخلية والخارجية، وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة، فالمجلات والمنشورات الداخلية وتشجيع الإتصال بالاتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.

6. **التوجه السوقي:** إن الهدف الكلي يجب أن يكون بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والإستجابة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المؤسسة التسويقية، ومهمتها يجب أن تكون واضحة لجميع العاملين وأن تحدد أهداف وأدوار الأفراد بوضوح لكي تمكنهم من رؤية مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الإلتزام التنظيمي

يعد الإلتزام التنظيمي عنصرا حيويا لبلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الإستقرار والثقة بين المؤسسة والعاملين بها، من خلال خلق ولاء وانتماء لدى هؤلاء العاملين تجاه مؤسساتهم خاصة الذين حظو بتدريبات وتأهيلات تميزهم عن غيرهم من العاملين، فالعاملين ذوو المهارات والقدرات العالية والتميزة يعتبرون من أصول المؤسسة غير المادية الأمر الذي يجعل إلتزامهم تنظيميا يساهم في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والإستمرار.

لذا تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

- ✓ **المطلب الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي؛**
- ✓ **المطلب الثاني: أساسيات الإلتزام التنظيمي؛**
- ✓ **المطلب الثالث: العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي.**

المطلب الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي

يعتبر الإلتزام التنظيمي أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى المؤسسات لبلوغه لما له من أثر فعال على استقرار العمل، حيث يشير الإلتزام التنظيمي إلى اتجاهات العاملين نحو مؤسساتهم، ولعل نقطة بداية تحقيق إلتزام العاملين هو فهم العوامل التي تساعد في تعزيز شعور العاملين نحو العمل.

لذا تم تقسيم هذا المطلب إلى العناصر التالية:

- ✓ **أولا: مفهوم الإلتزام التنظيمي؛**
- ✓ **ثانيا: مداخل الإلتزام التنظيمي؛**
- ✓ **ثالثا: المتغيرات المؤثرة في الإلتزام التنظيمي.**

أولاً: مفهوم الإلتزام التنظيمي

تباينت مفاهيم الإلتزام التنظيمي نظراً لتباين وجهات نظر الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمته بعض التعقيد نتيجة التركيز على الإلتزام نحو بيئة العمل وتضمينه عدة مجالات كالإلتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل والإلتزام نحو الجماعة، وما يتسم به الإلتزام التنظيمي من خصائص جعله يكتسي أهمية بالغة تبرز من خلال علاقة العامل بمؤسسته.

1. تعريف الإلتزام التنظيمي وخصائصه

لقد اختلفت وتنوعت التعاريف المرتبطة بالإلتزام التنظيمي بتعدد آراء ووجهات نظر الباحثين بالرغم من توحيد المميزات التي يختص بها عند أغلبهم.

أ- تعريف الإلتزام التنظيمي

هناك عدة تعاريف للإلتزام التنظيمي منها مايلي:

التعريف الأول يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه " ذلك الإرتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه مؤسسته ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المؤسسة ".⁽¹⁾

التعريف الثاني يعرفه Brown على أنه "مقياس مفيد للفعالية التنظيمية، ويقوم على أساس فكرة بقاء واستمرار العاملين في وظائفهم حتى في الظروف السيئة".⁽²⁾

التعريف الثالث ينظر Davist إلى الإلتزام على أنه " درجة انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته".⁽³⁾

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الإلتزام التنظيمي هو العملية التي تقوم على تبادل المنافع بين الطرفين، فالأفراد لهم حاجات ورغبات مختلفة ويقدمون مهارات متنوعة والمؤسسة توفر البيئة الملائمة لهؤلاء الأفراد لممارسة مهارتهم وإشباع حاجاتهم، وبالتالي الوصول إلى زيادة الثقة بين المؤسسة

(1) علي محمد أحمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع، منظور الإلتزام التنظيمي، دار الأيام، عمان، الأردن، 2014، ص 48.

(2) Barbara B.Brow , **Employees "organisational commitement and their perception of supervisors" relation- oriented and task-oriented leadership behaviors**"Virginia polytechnic institute, usa, 2003, P28.

(3) حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، الأردن، 1997، ص 107.

والأفراد، وإذا لم تتجح المؤسسة في إشباع حاجات أفرادها وفشلت في تنمية مهاراتهم وقدراتهم وعدم إعطائهم مهام تتلائم مع قدراتهم، فإن ذلك سيؤدي إلى انخفاض في مستوى الثقة لديهم.

ب- خصائص الإلتزام التنظيمي

يتميز الإلتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص الوظيفية والتي يمكن توضيحها في مايلي: (1)

- حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة؛
- يؤثر في قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة؛
- يتصف العاملون الذين لديهم إلتزام تنظيمي بصفات متعددة منها قبول أهداف المؤسسة الأساسية وقيمها والإيمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق تلك الأهداف؛
- وجود مستوى عالي من الإنخراط في المؤسسة والولاء لها ووجود الرغبة القوية في البقاء فيها لفترة طويلة والميل لتقويم المؤسسة التقويم الإيجابي.

ج - أهمية الإلتزام التنظيمي

يكتسي الإلتزام التنظيمي أهمية بالغة تتضح من خلال العناصر التالية: (2)

- يمثل الإلتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل.
- بقاء العاملين الملتزمين لمدة أطول في المؤسسة، وأكثر حرصاً على تحقيق أهداف المؤسسة.
- يعتبر الإلتزام التنظيمي سلوكاً مرغوباً فيه، حيث يساعد في تفسير كيفية إيجاد العاملين هدفاً لهم في الحياة.

كما تبرز أهمية الإلتزام التنظيمي من خلال الدور الذي يلعبه في المؤسسة: (3)

(1) فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي، القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الأولى، الأكاديميون، عمان، الأردن، 2014، ص 79.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة، الاسكندرية، 2005، ص 316.

(3) فادية ابراهيم شهاب، مرجع سابق، ص 80.

- يلعب الإلتزام التنظيمي دورا هاما في رفع الروح المعنوية للعاملين الأمر الذي يجعلهم يحبون عملهم بالمؤسسة التي يعملون فيها.
- يدفع الإلتزام التنظيمي العاملين إلى العمل بتعاون وحماسة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- يؤدي إنخفاض الإلتزام التنظيمي إلى تدني الروح المعنوية، الإضطرابات، التراخي في العمل، اللامبالاة، التأخر عن العمل، الغياب المتكرر، الإنتاج المنخفض، وربما إلى ترك المؤسسة مبكرا والبحث عن عمل لدى مستخدم آخر أو مؤسسة أخرى.

ثانيا: مداخل الإلتزام التنظيمي

هناك مدخلين أساسيين أحدهما يهتم بدراسة الإلتزام التنظيمي والآخر يهتم بتنمية الإلتزام التنظيمي.

1. مدخل دراسة الإلتزام التنظيمي

اتفق العديد من الكتاب والباحثين على إدراج مفاهيم الإلتزام التنظيمي المختلفة تحت تقسيمين أساسيين هما:

أ- **الالتزام السلوكي:** ينظر هذا المدخل إلى الإلتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمؤسسة فيما يتعلق بمساهمات الفرد، والحوافز التي يحصل عليها، وفي ظل هذا المدخل يزداد إلتزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل، حيث أن إلتزام الفرد تجاه المؤسسة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المؤسسة، فالفرد يقدم الجهد والوقت.. الخ ، مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة، وبالتالي إذا وجد الفرد المؤسسة التي تعطيه المزيد من الإشباع فسوف يترك المؤسسة التي يعمل بها لينضم إلى المؤسسة التي تعطيه إشباع أكثر، أي أن ارتباط الفرد بالمؤسسة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته، ويتوقف على مدى ما يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.

ب- الإلتزام الإتجاهي

ينظر المدخل الإتجاهي إلى الإلتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاطا وإيجابية نحو المؤسسة، وهذا الإلتزام التنظيمي يشمل على الإرتباط بأهداف التنظيم وقيمه، والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها، والرغبة القوية للبقاء في المؤسسة. (1)

(1) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 319-320.

2. مدخل تنمية الإلتزام التنظيمي

هناك العديد من محددات الإلتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح أمامها فرصة محدودة لتقوية الإلتزام لدى العاملين فيها من خلال مايلي: (1)

أ- **الإثراء الوظيفي**: إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله، ويعطيه المزيد من حرية التصرف والإستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه أن يقوي الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد، ولقد ثبت نجاح هذا المدخل في شركة "فورد" في بداية الثمانينات حيث واجهت الشركة أزمة في الولاء التنظيمي بسبب تخفيض الميزانية وإغلاق بعض المصانع، وفصل بعض العاملين وغيرها من التهديدات، ولقد حاولت الشركة التغلب على تلك الأزمة بوضع برنامج لاحتواء الموظفين وتقوية الإلتزام لديهم ولقد شمل هذا البرنامج عمليات توسيع رأسي وأفقي وفي عام 1985 أصبح العاملون بشركة "فورد" أكثر ولاء عن ذي قبل.

ب- **إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المؤسسة ومصالح العاملين**: يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحققه المؤسسة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوي إلتزامهم تجاه المؤسسة، وتحاول بعض المؤسسات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح التي إذا أديرت بطريقة عادلة فإنها يمكن أن تلعب دورا فعالا في تقوية الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

ج- **إستقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المؤسسة**: كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المؤسسة وأهدافها كلما ارتفع مستوى الإلتزام لديه "خاصة الإلتزام العاطفي" تجاه المؤسسة، فإذا كان من قيم المؤسسة الإهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند إختيار الموظفين الجدد بحيث يتم إختيار من تتوافر فيه تلك القيم.

والخلاصة أنه من المفيد النظر إلى الإلتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه، كما أنه ليس من الواجب فقط إختيار من تتوفر فيهم علامات الإلتزام، ولكن أيضا استخدام العديد من الإستراتيجيات التي تحسنه إذا اتضح أنه غير ملائم.

(1) جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، ترجمة، رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار

المريخ، الرياض، السعودية، 2004، ص ص 219-220.

ثالثاً: المتغيرات المؤثرة على الإلتزام التنظيمي

لقد اتفق معظم الباحثين على أن هناك مجموعة متغيرات أساسية تؤثر على درجة الإلتزام التنظيمي وتتمثل تلك المتغيرات الديمغرافية في: (1)

1- العمر: أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط إيجابي في ما بين التقدم بالعمر والإلتزام التنظيمي، أي أنه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الإلتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصاً على وظائفهم.

2- مدة الخدمة: أكدت بعض الدراسات أن معدل الإلتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية إيجابية، وهذا راجع إلى التفاعل الاجتماعي في ما بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى، حيث أن تقادم وجود الفرد في محيط العمل يزيد من خبرته في أداء الأعمال مع إمكانية تحقيق بعض الإمتيازات الوظيفية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك مؤسسته للعمل في مؤسسة جديدة.

3 - مستوى التعليم: أكدت بعض الدراسات على الإرتباط السالب بين التأهل العلمي للموظف ومعدل الإلتزام التنظيمي، وذلك نتيجة لارتفاع معدلات توقعات وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي. أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الإرتباط الإيجابي بين الإلتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف.

4 - جنس الموظف: أكدت بعض الدراسات بأن الرجل أكثر استقراراً وإلتزاماً من المرأة، أما البعض الآخر أكد على أن المرأة أكثر إلتزاماً من الرجل، ويقول البعض أن المرأة الملتزمة تنظيمياً هي المرأة غير المتزوجة لأنها أكثر رضاً وارتباطاً بوظيفتها.

5 - الطموح والحاجة الى العلاقات الاجتماعية: أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الإيجابية بين الإلتزام التنظيمي والطموح والحاجة الى العلاقات الاجتماعية وكذلك بين الإلتزام التنظيمي والحاجة الى الإنجاز.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 317 - 319.

6 - نطاق الوظيفة: أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والإلتزام التنظيمي، إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي.

7- صراع الدور وغموضه: تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والإلتزام التنظيمي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلباً على إلتزام الأفراد، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلباً على الإلتزام، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد إلتزاماً به.

المطلب الثاني: أساسيات الإلتزام التنظيمي

نظراً لأهمية الإلتزام التنظيمي لدى العاملين تجاه مؤسساتهم وذلك من خلال دفع جهودهم وطاقتهم نحو تحقيق أهدافها واعتبار العامل المؤسسة بمثابة أسرة كبيرة له وهو فرداً منها، ويمكن توضيح أبعاد الإلتزام التنظيمي ومراحل بناءه والآثار المترتبة عنه.

لذا تم تقسيم هذا المطلب إلى العناصر التالية:

- ✓ أولاً: أبعاد الإلتزام التنظيمي؛
- ✓ ثانياً: مراحل الإلتزام التنظيمي؛
- ✓ ثالثاً: الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي.

أولاً: أبعاد الإلتزام التنظيمي

تتمثل أبعاد الإلتزام التنظيمي في مايلي: ⁽¹⁾

1. الإلتزام الوجداني: احتوت العديد من النماذج على هذا البعد وتمت تسميته بالإلتزام الوجداني من قبل الكثير من الباحثين، وسمي أيضاً بالإلتزام القيمي أو الأخلاقي أو العاطفي، حيث يعبر عن مدى رغبة الفرد في الإستمرار بالعمل في مؤسسة معينة لأنه يتوافق مع أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق أهدافها،

(1) علي محمد أحمد المصاورة ونعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص ص 52-53.

ورغم اختلاف أسس نشوء الرابطة الوجدانية في مختلف النماذج إلا أنها جميعها تشير إلى تكوين البناء الذهني الذي يولد الرغبة في اتباع إجراءات معينة.

2. الإلتزام الإستمراري: تؤكد معظم النماذج على أنه إلتزام الفرد تجاه سلوك معين بسبب الكلفة والخسارة المدركة والتي تنتج عن ترك العمل وهو ما يسمى بالإلتزام الاستمراري، ويشير الإلتزام الإستمراري إلى مدى رغبة الفرد في البقاء عاملاً بمؤسسة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل يكلفه الكثير مما استثمره على مدار الوقت مثل خطط المعاشات والصدقات التي تربطه ببعض الأفراد، وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور، مثل هؤلاء الأفراد يقال أن لديهم إلتزاماً إستمرارياً عالياً.

3. الإلتزام المعياري: هو الشعور بالإلجبار للإستمرار في عمل معين وهو ما أطلق عليه الإلتزام المعياري، حيث يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء عاملاً في المؤسسة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد الذين يرتفع لديهم مستوى الإلتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون فيما لو ترك العمل بالمؤسسة، إذ أن هذا النوع من الإلتزام هو أدبي حتى ولو كان على حساب الموظف نفسه.

وباعتبار الإلتزام التنظيمي ذو أبعاد متعددة فإذا كان كل بعد يؤثر بشكل مستقل على القابلية لسلوك معين فإن الإرتباط بأي بعد من أبعاد الإلتزام سياتأثر بالأبعاد الأخرى، فإذا ما تم النظر إلى علاقة الإلتزام الإستمراري مع النية لترك العمل فالموظفون لديهم إلتزام استمراري عال يكون لديهم النية للبقاء في المؤسسة لتجنب الخسائر المترتبة عن ترك العمل، بغض النظر عن مستوى الإلتزام الوجداني والمعياري لديهم، والعكس ليس صحيحاً دائماً، فالمستوى المنخفض للإلتزام الإستمراري لا يقود إلى نية ترك العمل إلا إذا كان الإلتزام الوجداني والمعياري منخفضاً أيضاً، لذلك فالإرتباط بين الإلتزام الإستمراري ونية ترك العمل ستضعف إذا كان لدى الفرد إلتزام استمراري منخفض وإلتزام وجداني ومعياري عال، وكما أن الإلتزام الوجداني والمعياري مرتبطان بقوة إلا أن هذا يبقى احتمالية أن يكون لدى الفرد الشعور بالإلجبار للإستمرار في العمل في مكان ما (الإلتزام المعياري) مع غياب الرغبة في عمله (الإلتزام الوجداني)، فمن الضروري التحكم بأثر الإلتزام الوجداني للكشف عن أثر الإلتزام المعياري.

ثانيا: مراحل الإلتزام التنظيمي

يمكن حصر مراحل الإلتزام التنظيمي في ثلاث مراحل هي: (1)

1. **مرحلة الإذعان أو الإلتزام:** حيث يكون إلتزام الفرد في البداية، مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المؤسسة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.
2. **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمؤسسة:** حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الإستمرار بالعمل في المؤسسة، لأنها تشبع حاجاته للإنتماء والفخر بها.
3. **مرحلة التبنى:** حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الإلتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم.

ويرى Boknan أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بأربعة مراحل متتابعة كما يلي: (2)

- أ- **مرحلة التجزئة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون اهتماماته منصبا على تأمين قبوله في المؤسسة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المؤسسة ومحاولة إثبات ذاته.
- ب- **مرحلة التجربة:** من بين المواقف في هذه المرحلة تحديات العمل، عدم وضوح الدور، ظهور جماعات متلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الإتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة.
- ج - **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العاملين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، وبتبلور وضوح الولاء للعمل والمؤسسة.
- د - **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمؤسسة وتستمر إلى ما لانهاية، حيث يزداد ولائه وتنقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج.

(1) محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سابق، ص 34.

(2) عاشوري ابتسام، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الحلفة، شهادة ماجستير في علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة بسكرة، 2014 - 2015، ص 58.

ثالثاً: الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي

لقد تعددت الدراسات الخاصة بقياس الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي، وقد قام الباحثون بتقسيمها إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: هو القسم المتعلق بأثر الإلتزام التنظيمي داخل نطاق العمل والوظيفة.

القسم الثاني: هو القسم المتعلق بأثر الإلتزام التنظيمي على حياة الفرد الخاصة أواخر النطاق الوظيفي.

1. الآثار الوظيفية للإلتزام التنظيمي

يمكن توضيح آثار الإلتزام التنظيمي على نطاق العمل والوظيفة كما يلي: ⁽¹⁾

أ- تكون درجة رضا الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي أكبر من درجة رضا الموظف الأقل إلتزاماً.

ب- كلما شعر الموظف بالإلتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به كلما وجد وجهة نظره متوافقة مع وجهة نظر التنظيم.

ج- عدم وجود تعارض بين تطلعات الأفراد الوظيفية وما تطلبه التنظيمات منهم بغية تقدمها نظراً لأن هؤلاء الأفراد يشاركون التنظيم قيمه وأهدافه.

د- الموظف الأكثر إلتزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به من الموظف الأقل إلتزاماً فينتامي لديه إحساس مستمر بأن المؤسسة - من المؤكد - أن تكافئ ولاءه مستقبلاً عن طريق مزيد من تقدمه في السلك الوظيفي.

هـ - الإلتزام التنظيمي ظاهرة إيجابية تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد والمتمثلة في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل وانخفاض معدل الغيابات ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 322-323.

2. الآثار الحياتية للإلتزام التنظيمي

يدعم أغلب الباحثين العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي، كما أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته.

وعلى النقيض من الإتجاه السابق هناك مجموعة أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للإلتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد. فمثلا يرى البعض أن الإلتزام التنظيمي له آثار سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة، ومن ثم فإن الموظف الأكثر إلتزاما أكثر معاناة من الآثار السلبية على حياته الخاصة.

المطلب الثالث: العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي

إن بعض الدراسات الحديثة تؤكد على وجود علاقة قوية إيجابية بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي حيث تظهر تلك العلاقة من خلال تحسين الظروف المحيطة بالعاملين (تدريب، تحفيز، ترقية)، والتي من شأنها تحقيق رضا لديهم مما يؤثر على إلتزامهم، فالعاملون الراضون عن وظائفهم هم أكثر إلتزاما من العاملين غير الراضين.

لذا تم تقسيم هذا المطلب إلى العناصر التالية:

- ✓ أولا: تحقيق الإلتزام التنظيمي من خلال تحسين المواقف الوظيفية؛
 - ✓ ثانيا: تأثير عناصر التسويق الداخلي على أبعاد الإلتزام التنظيمي؛
 - ✓ ثالثا: انعكاس التطبيق الناجح للتسويق الداخلي على مستوى الإلتزام التنظيمي.
- أولا: تحقيق الإلتزام التنظيمي من خلال تحسين المواقف الوظيفية
- يتحقق الإلتزام من خلال مايلي: (1)

- يعتبر التسويق الداخلي في المؤسسات عنصرا فعالا في تعزيز رضا الموظفين عن العمل وإلتزامهم التنظيمي أي أن التسويق الداخلي له أثر إيجابي ومعنوي على الإلتزام التنظيمي.

(1) Ali Shaemi Barzoki & Tohid Ghujali, **Study the Relationship of Internal Marketing with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 3, N° 3, 2013, p 36 .

- يؤدي التسويق الداخلي إلى سلوك طوعي في بيئة العمل.
- التطبيق الناجح للتسويق الداخلي يمكن أن يؤدي إلى مواقف وظيفية إيجابية للموظفين مثل الرضا الوظيفي، المشاركة الوظيفية، حافز العمل، والإلتزام التنظيمي، مما يساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية.
- كما يمكن تعزيز التزام العاملين من خلال: (1)
- ضمان أن يشعر الموظفون بأن المؤسسة تهتم بهم وتلبي احتياجاتهم يعتبر دافعا رئيسيا لعملية التسويق الداخلي، مما يتيح إمكانية تحسين إلتزام الموظفين تجاه المؤسسة.
- إن جميع العوامل المتصلة بالتسويق الداخلي تؤثر مباشرة على التوجه بالسوق، وهذا الأخير يؤثر مباشرة على الإلتزام التنظيمي.
- لمبادئ التسويق الداخلي تأثير إيجابي على زيادة اهتمام الموظفين وإلتزامهم بالمؤسسة.
- والواقع أن المؤسسات قادرة على تعزيز إمكانية ظهور سلوكيات تنظيمية كالإلتزام التنظيمي من جانب الموظفين من خلال تحسين المواقف الوظيفية للموظفين أهمها التسويق الداخلي ليتبين فيما بعد أثره القوي والايجابي على إلتزامهم.

ثانيا: تأثير عناصر التسويق الداخلي على أبعاد الإلتزام التنظيمي

- يظهر تأثير عناصر التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي وأبعاده من خلال: (2)
- أن الهدف الرئيسي للتسويق الداخلي هو التأكد من أن الإدارة تولي اهتماما كافيا بالعاملين، وتعمل على اكتشاف رغباتهم وتلبيتها.
- إن الأدبيات الإدارية الخاصة بتسويق الخدمات توصلت لوجود تأثير مباشر أوغير مباشر لبعض عناصر التسويق الداخلي على عدد من عناصر الأداء التنظيمي مثل تحسين جودة الخدمة، وخفض معدلات دوران العمل، جذب عاملين لديهم توجه بالعملاء، وتحسين إلتزام العاملين تجاه مؤسساتهم.
- هناك علاقة ارتباط قوية بين رفاهية العاملين في المؤسسات والممثل بستة أبعاد هي (التحكم في أعباء العمل، السيطرة الشخصية على الوظيفة، الدعم من المشرفين والزملاء، علاقات العمل الإيجابية،

(1) Mehdi Abzari and others, **The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market-Orientation Viewpoint in Hotel Industry in Iran**, International Journal of Marketing Studies, Vol 3, N° 1, Canadian Center of Science and Education, 2011, P 149.

(2) محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سابق، ص ص 38-39.

وضوح أدوار العمل، والمشاركة الفعالة في حالات التغيير التنظيمي) وبين الإلتزام العاطفي والاستمراري للعاملين في المؤسسات.

- توجد علاقة قوية بين رضا العاملين ورضا العملاء، حيث أن التغييرات الإيجابية من سلوكيات واتجاهات العاملين تؤدي إلى تغييرات إيجابية في رضا العملاء، وأن وجود الإلتزام لدى العاملين تجاه مؤسساتهم يتم ترجمته بسلوك إيجابي من هؤلاء العاملين تجاه العملاء.

- إن مفهوم "مرآة الرضا" - كما أسموه الباحثون- يقوم على أن سلوك العاملين أثناء العمل يسير بشكل متوازي مع رضا العملاء، أي أن سلوك العاملين يتحسن بزيادة رضا العملاء، ما يؤثر على جودة الخدمات المقدمة للعملاء الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة إلتزام العاملين التنظيمي.

- إن سياسات الإختيار والتعيين في المؤسسات تعتبر من الأنظمة التي تساهم في رفع معنويات العاملين، وذلك عندما تتضمن القواعد الموضوعية الملائمة للإختيار والتي يتم بمقتضاها إختيار العاملين الذين تتوفر فيهم الإستعدادات والقدرات والميول للقيام بمهام ومسؤوليات الوظيفة.

- إن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، إلى جانب توفير قواعد موضوعية واضحة للنقل والترقية، ينعكس على مستوى الإلتزام والحماس من قبل العاملين بالمؤسسة.

- إن إختيار المؤسسة للعاملين على أساس أهدافها بحيث تتوافق قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف المؤسسة سيؤدي إلى تقليل ضغوط العمل الناتجة عن تعارض أهدافهم مع أهداف المؤسسة، وبالتالي زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.

ثالثاً: انعكاس التطبيق الناجح للتسويق الداخلي على مستوى الإلتزام التنظيمي

يعتبر تطبيق عملية التسويق الداخلي مهمة صعبة في المؤسسات، إلا أن لجوء المؤسسات لمثل هذه العملية أصبح ضرورة لا بد منها باعتبار ما يخلفه من آثار وانعكاسات إيجابية للمؤسسة ويتضح ذلك من خلال: (1)

- أن التطبيق الناجح لمفهوم التسويق الداخلي يكون مترجم إلى توجه الموظفين الإيجابي نحو عملهم من خلال الإلتزام التنظيمي ودافعية العمل والرضا الوظيفي.

(1) محمد حسين عبد المحسن أبو سنيينة، أثر التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي وسيطا،

دراسة عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية والخاصة، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2013، ص 37.

- يعكس انخفاض مستوى إلتزام العاملين للمؤسسة نتائج سلبية لها وتبرز تلك النتائج في ضعف مستويات الأداء للعاملين بها والذي يؤدي بدوره انخفاض جودة الخدمة المقدمة للعملاء وزيادة تكاليف المؤسسة.
- ينعكس تطبيق عملية التسويق الداخلي بنجاح على سلوكيات العاملين تجاه منظماتهم مثل سلوك الإلتزام التنظيمي والدافعية وحب إنجاز الأعمال.
- إن التسويق الداخلي هو أنسب استراتيجية لاكتساب إلتزام العاملين بالمؤسسة.
- كما يظهر انعكاس تطبيق التسويق الداخلي بفاعلية كما يلي: ⁽¹⁾
- أن المناخ التنظيمي يمكن أن يكون عاملا من عوامل الدافعية أو نتيجة من نتائجها.
- عندما تكون بيئة العمل حيوية ومرنة فإن ذلك ينشط العاملين ويزيد من إنتاجيتهم، أما إذا كانت بيئة العمل أكثر تعقيدا سيؤدي حتما إلى تكاسل العاملين خلال آدائهم لأعمالهم.
- إذا توفر للمؤسسة عدد متميز من العاملين المتحمسين الملتزمين فإن ذلك قد يتيح مناخا تنظيميا يدفع الآخرين للحماس والأداء الجيد.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دور التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وسيتم استعراض جملة من الدراسات التي تم الإستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، وتقديم تعليقا عليها يتضمن جوانب الإلتفاق والإختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية ويمكن الإشارة إلى أن الدراسات التي سيتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية بين 2000 و2019، وشملت مجموعة من البلدان مما يشير إلى تنوعها الجغرافي والزمني.

(1) عبد الباري ابراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 418.

وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة التالية:

- ✓ المطالب الأول: الدراسات العربية؛
- ✓ المطالب الثاني: الدراسات الأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات العربية

أولاً: الدراسات الوطنية

هناك اهتمام متزايد من طرف الباحثين بالعاملين داخل المؤسسة وانطلق هذا الإهتمام من نقطة تحسين خدمة العميل من خلال العامل، الأمر الذي دفع بالمؤسسات للتفكير بوضع برامج للتدريب والتطوير ونظم للحوافز كأبعاد لتطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات بحثاً عن تحقيق الإلتزام لدى العاملين تجاه مؤسساتهم التي يعملون بها وربط أهدافهم بأهداف المؤسسة وصولاً لتلبية احتياجات العميل وفيما يلي سيتم التطرق إلى بعض الدراسات الوطنية التي تعرضت للعلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي.

1- الدراسة الأولى

دراسة قدور بن نافلة ومحمد فلاق (2013) بعنوان:

"أثر التسويق الداخلي في تحقيق إلتزام العاملين" دراسة ميدانية بمؤسسة Mobilis للاتصالات الخلوية بالجزائر" مجلة علوم الإقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 04، العدد 28، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.

والتي هدفت إلى بيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التمكين، فرق العمل، المعلومات التسويقية، والدعم الإداري) كمتغير مستقل في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين كمتغير تابع بمؤسسة موبيليس للاتصالات الخلوية من خلال أنواع الإلتزام التنظيمي الثلاث (الإلتزام الاستمراري، الإلتزام المعياري، الإلتزام الإتجاهي)، وتمثلت عينتها في العاملين في الإدارة الوسطى والتنفيذية لمؤسسة موبيليس، حيث تم توزيع 100 استبانة وتم استرجاع 95 منها تمت معالجتها، واستخدمت أداة الإستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استعمال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لمعالجة البيانات واستخراج وتحليل النتائج المتحصل عليها من الإستمارة المقدمة للعاملين في الإدارتين الوسطى والتنفيذية، وكانت من أبرز نتائجها وجود أثر للتسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة موبيليس، وكذلك وجود إلتزام لدى العاملين بأنواعه الثلاث (اتجاهي، استمراري، ومعيارى) ذو اتجاه إيجابي ناتج عن التسويق الداخلي المطبق

داخل المؤسسة، كما أظهرت النتائج أن أبعاد التسويق الداخلي (التمكين، فرق العمل، والدعم الإداري) مطبقة في مؤسسة موبيليس وأثرها واضحا في تحقيق الإلتزام التنظيمي، وذلك حسب نتائج التحليل الإحصائي.

2- الدراسة الثانية

دراسة بوشلوش عبد الحكيم ومرداوي كمال (2017) بعنوان:

"أثر التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي للعاملين في جامعة قسنطينة 2"، مجلة الدراسات الإقتصادية، المجلد 4، العدد 3، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، الجزائر.

والتي هدفت إلى معرفة مدى تأثير التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي في الجامعة الجزائرية، عن طريق الوقوف على واقع التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي في جامعة قسنطينة 2 وكذا دراسة العلاقة بينهما، وتمثلت عينتها في الموظفين الإداريين في مختلف المستويات حيث تم توزيع 60 استبانة وتم استرجاع 51 منها تم تحليلها ومعالجتها، واستخدمت أداة الإستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي كما تم استعمال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل محاور الإستبيان، وكانت من أبرز نتائجها ضعف تطبيق التسويق الداخلي في جامعة قسنطينة 2 خاصة في مجال الإتصال والتدريب والتطوير وكذا التثمين والتشجيع، بالإضافة إلى المستوى المتوسط للإلتزام التنظيمي لدى موظفيها، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ضعيفة لكن إيجابية بين الإلتزام المعياري والتسويق الداخلي، على عكس ذلك فهناك علاقة إيجابية قوية بين الإلتزام المتواصل والعاطفي من جهة والتسويق الداخلي من جهة أخرى وجود علاقة إيجابية وقوية نسبيا بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي حسب نتائج التحليل الإحصائي.

3- الدراسة الثالثة

دراسة بكار آمال (2019) بعنوان:

"دور التسويق الداخلي في تعزيز الإلتزام التنظيمي لمستخدمي مكاتب بريد الجزائر - بشار - الجزائر" مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد الخامس، العدد 01، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر.

والتي هدفت إلى معرفة مدى توافر الإلتزام التنظيمي لدى موظفي مكاتب بريد الجزائر - بشار - باعتماد فلسفة التسويق الداخلي المتمثلة في أبعاده المختارة في هذه الدراسة (الإتصال، التدريب، ونشر

(المعلومات)، وتحليل العلاقة بينهما من خلال معرفة مدى مساهمة أبعاد التسويق الداخلي في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين، ومدى سعي الإدارة إلى خلق مناخ تنظيمي لجذب العاملين والمحافظة عليهم. وتمثلت عينتها في مستخدمي 12 مكتب بريدي مختار من ولاية بشار والتركيز على الموظفين في الخطوط الأمامية والخلفية، حيث تم توزيع 70 استبانة واسترجاع 51 منها تمت معاجتها، واستخدمت أداة الإستهيبان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استعمال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لمعالجة البيانات واستخراج وتحليل النتائج المتحصل عليها من الإستمارة المقدمة للموظفين، وكانت من أبرز نتائجها أن نشر المعلومات باعتباره أحد أبعاد التسويق الداخلي له الدور الكبير في تعزيز الإلتزام التنظيمي في مكاتب بريد الجزائر - بشار - مما يدل على أهمية نشر المعلومات المتعلقة بطبيعة الأعمال المنجزة داخل المكاتب فيما بين الموظفين، وهذا حسب نتائج التحليل الإحصائي.

4- أوجه الإلتزام والإختلاف

- أ- **أوجه الإلتزام:** اتفقت الدراسات السابقة الوطنية مع الدراسة الحالية في بيان أثر التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الخدمية (مؤسسة الاتصالات موبيليس، جامعة قسنطينة 2، بريد بشار) كما أن حجم العينة لكل دراسة يعتبر متقارب نوعا ما مع باقي الدراسات، فهناك دراسات ركزت على توضيح العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي، وأخرى ركزت على مدى مساهمة أبعاد التسويق الداخلي في تعزيز الإلتزام التنظيمي كما ركزت على الوقوف على واقع تطبيق التسويق الداخلي ومدى توافر الإلتزام التنظيمي، كما استخدمت الإستهيبان كأداة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي.
- ب- **أوجه الإختلاف:** تميزت هذه الدراسة عن باقي الدراسات بأنها ربطت بين مفهومي التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي، من خلال بيان دور أبعاد التسويق الداخلي المختارة (التمكين، التدريب، الحوافز والمكافآت، والإتصال الداخلي) في تحقيق الإلتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة-.

وفي ما يلي جدول يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة الوطنية

جدول رقم: (01) تفرغ الدراسات السابقة الوطنية

الدراسة	المشكلة البحثية	العينة	المنهج	الأدوات	البلد	أهم النتائج
دراسة قدور بن نافلة و محمد فلاق (2013)	أثر التسويق الداخلي في تحقيق إلتزام العاملين	95	الوصفي التحليلي	الإستهيبان	الجزائر	وجود إلتزام لدى العاملين بأنواعه الثلاث ناتج عن التسويق الداخلي المطبق داخل المؤسسة. إن أبعاد التسويق الداخلي (التمكين، فرق

العمل، والدعم الإداري) مطبقة في مؤسسة موبيليس وأثرها واضحا في تحقيق الإلتزام التنظيمي.						
ضعف تطبيق التسويق الداخلي. وجود مستوى متوسط للإلتزام التنظيمي لدى موظفيها. وجود علاقة ضعيفة لكن إيجابية بين الإلتزام المعياري والتسويق الداخلي على عكس الإلتزام المتواصل والعاطفي. وجود علاقة إيجابية وقوية نسبيا بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي.	الجزائر	الإستبيان	الوصفي التحليلي	51	أثر التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي للعاملين	دراسة بوشلوش عبد الحكيم ومرداوي كمال (2017)
أن نشر المعلومات باعتباره أحد أبعاد التسويق الداخلي له الدور الكبير في تعزيز الإلتزام التنظيمي.	الجزائر	الإستبيان	الوصفي التحليلي	51	دور التسويق الداخلي في تعزيز الإلتزام التنظيمي	دراسة بكار أمال (2019)

من إعداد الطالبتين

ثانيا: الدراسات العربية

تعددت الدراسات العربية حول موضوعي التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي وقد اختلفت الدراسات حسب المؤسسات محل الدراسة فمنهم من ركز على المؤسسات الصناعية (وهم قلة) ومنهم من ركز على المؤسسات الخدمية باعتبارها تسعى لتحسين جودة خدماتها التي تقدمها لعملائها من خلال عاملها وهنا سيتم عرض بعض تلك الدراسات.

1- الدراسة الأولى

دراسة أسعد حماد موسى أبو رمان وعلاء الدين محمد خلف أحمد (2011) بعنوان:

"العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق".

والتي هدفت إلى الكشف عن أهمية القوى العاملة في الفنادق الأردنية فئة خمسة نجوم في العاصمة عمان، وخاصة العاملين في الخطوط الأمامية وذلك لأنهم أكثر اتصالا وتوصلا مع العملاء، ومعرفة كيف

تساهم ممارسات التسويق الداخلي الخاصة بالعاملين في شعورهم بالإلتزام التنظيمي اتجاه الفنادق التي يعملون بها.

وتمثلت عينتها في العاملين في الخطوط الأمامية بفنادق خمسة نجوم بالعاصمة عمان، حيث تم توزيع 287 استبانة واسترجاع 215 منها تمت معالجتها، واستخدمت أداة الإستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استعمال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لإجراء التحليلات المطلوبة، وكانت من أبرز نتائجها أن أبعاد وممارسات التسويق الداخلي كانت متفاوتة التأثير على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث تبين أن سياسة الإحتفاظ بالعاملين، والتدريب والتطوير، ونوعية الحوافز هي أكثر الأبعاد تأثيراً في شعور العاملين بالإلتزام المستمر، في حين أن نوعية الحوافز وسياسة الإحتفاظ فقط هي المؤثرة في شعور العاملين بالإلتزام المعياري، وذلك حسب نتائج التحليل الإحصائي.

2- الدراسة الثانية

دراسة رائد ضيف الله الشوابكة (2010) بعنوان:

"أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد في أمانة عمان الكبرى رسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن".

والتي هدفت إلى بيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التمكين، فرق العمل، المعلومات التسويقية، والدعم الإداري) كمتغير مستقل في تحقيق إلتزام العاملين في أمانة عمان الكبرى ومن خلال أنواع الإلتزام التنظيمي (الإستمراري، المعياري، والعاطفي) كمتغير تابع.

وتمثلت عينتها في اختيار عدد من الموظفين من المناطق (شرق، غرب، شمال، جنوب) التابعة لأمانة عمان الكبرى، حيث تم توزيع 400 استبانة وتم استرجاع 391 منها تمت معالجتها، واستخدمت أداة الإستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استعمال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل ومعالجة البيانات، وكانت من أبرز نتائجها وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التمكين، المعلومات التسويقية، فرق العمل، والدعم الإداري) على إلتزام العاملين في أمانة عمان الكبرى، وكذلك وجود إلتزام تنظيمي للعاملين وبمختلف أنواعه ذي اتجاه إيجابي، كما أن بعدي فرق العمل والدعم الإداري مطبقين في أمانة عمان الكبرى، وذلك حسب نتائج التحليل الإحصائي.

3- الدراسة الثالثة

دراسة محمد عبد المعطي الجاروشة (2016) بعنوان:

العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

والتي هدفت إلى تقييم ممارسات التسويق الداخلي اعتماداً على مؤشر سياسة اختيار وتعيين العاملين، تدريب وتطوير العاملين، الحوافز والمكافآت، سياسة الإحتفاظ بالعاملين، الإتصالات الداخلية، كما هدفت إلى معرفة مدى تطبيق التسويق الداخلي في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، إضافة إلى معرفة مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، ومن ثم إختبار العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي.

وتمثلت عينتها في مجموعة من العاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، حيث تم توزيع 253 استبانة وتم استرجاع 197 منها تمت معالجتها، واستخدمت أداة الإستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استعمال برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل ومعالجة البيانات، وكانت من أبرز نتائجها أن البنوك الفلسطينية تطبق التسويق الداخلي بدرجة جيدة، كما أظهرت النتائج أيضاً أن درجة الإلتزام التنظيمي مرتفعة، وأن هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي، وكذلك وجود علاقة طردية بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي.

4- أوجه الإتفاق والإختلاف

أ- **أوجه الإتفاق:** تشابهت الدراسات السابقة العربية مع الدراسة الحالية في بيان العلاقة بين التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الخدمية (أمانة عمان الكبرى، البنوك الفلسطينية، الفنادق الأردنية) فهناك دراسات ركزت على توضيح العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي، وأخرى ركزت على مدى تأثير التسويق الداخلي كمتغير مستقل في أبعاد الإلتزام التنظيمي (الإستمراري، المعياري، والعاطفي) كمتغير تابع، كما استخدمت أداة الإستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجمعت كلها على أن التسويق الداخلي مازال مفهوماً جديداً وخصباً للدراسة والبحث فيه وفي كيفية تطبيقه داخل المؤسسات.

ب- **أوجه الإختلاف:** تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة العربية بأنها ربطت بين مفهومي التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي، من خلال بيان العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي المختارة (التمكين،

التدريب، الحوافز والمكافآت، والإتصال الداخلي) والإلتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسة-، كما اختلفت في حجم العينة باعتبار تلك الدراسات تميزت بكون حجم العينة.

وفي ما يلي جدول يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة العربية

جدول رقم: (02) تفرغ الدراسات السابقة العربية

الدراسة	المشكلة البحثية	العينة	المنهج	الأدوات	البلد	أهم النتائج
دراسة أسعد حماد موسى أبو رمان وعلاء الدين محمد خلف أحمد (2011)	العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية	215	الوصفي التحليلي	الإستبيان	الأردن	أن أبعاد وممارسات التسويق الداخلي كانت متفاوتة التأثير على الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، سياسة الإحتفاظ بالعاملين، والتدريب والتطوير، ونوعية الحوافز هي أكثر الأبعاد تأثيراً في شعور العاملين بالإلتزام المستمر. نوعية الحوافز وسياسة الإحتفاظ فقط هي المؤثرة في شعور العاملين بالإلتزام المعياري.
دراسة رائد ضيف الله الشوابكة (2010)	أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد	391	الوصفي التحليلي	الإستبيان	الأردن	وجود تسويق داخلي بأبعاده (التدريب، التمكين، المعلومات التسويقية، فرق العمل، والدعم الإداري) على إلتزام العاملين في أمانة عمان الكبرى. وجود إلتزام تنظيمي للعاملين وبمختلف أنواعه ذي اتجاه إيجابي، كما أن بعدي فرق العمل والدعم الإداري مطبقين في أمانة عمان الكبرى.
دراسة محمد عبد المعطي الجاروشة (2016)	العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين	197	الوصفي التحليلي	الإستبيان	فلسطين	أن البنوك الفلسطينية تطبق التسويق الداخلي بدرجة جيدة. أن درجة الإلتزام التنظيمي مرتفعة. أن هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي، وكذلك وجود علاقة طردية بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي.

من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

تعددت الدراسات الأجنبية حسب اهتمام الباحثين حول موضوع التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي، في حين أن الدراسات التي تربط بين موضوعي التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي تعتبر قليلة، وسيتم استعراض بعض الدراسات المختارة.

أولاً: الدراسة الأولى

دراسة Pentti Jarvi (2000) بعنوان:

"The Internal Marketing and the Commitment of the Employees When Managing the Customer-Oriented Business", School of Business and Economics, University of Jyväskylä.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى إلتزام العاملين من خلال ارتباطها بعناصر التسويق الداخلي، وقد استخدمت أبعاد التسويق الداخلي الرواتب والمكافآت والتدريب والحوافز والعلاقات الشخصية مع المديرين وغيرهم من العاملين والعملاء وكذلك مهارات الإلتصال في المؤسسة وأبعاد الإلتزام التنظيمي (المستمر والعاطفي والمعياري) وتمثلت عينتها في الموظفين الذين يمثلون جميع أنواع وحدات البيع وتم اختيار مديري المتاجر من نفس الوحدات وكان عددهم 21 موظفاً، واستخدمت الدراسة المقابلة كأداة لجمع البيانات حيث تم جمع البيانات التجريبية باستخدام المقابلات الجماعية (الموظفين) والمقابلات الفردية (الإدارة العليا، المدراء) في المؤسسة، وكانت نتائجها أن القدرات الإدارية كانت تؤخذ من المديرين الفرعيين بشكل مستقل وأنها موجهة نحو العملاء وتشمل سمات العلاقة بين العميل والعاملين والإرتياح النابع عن نظام المكافآت للعاملين وروح التعاون في الشركة جيدة، إضافة إلى الروح المعنوية ومرونة المعلومات الداخلية والإتصالات، وأن إلتزام العاملين يظهر من خلال حبهم لأعمالهم بالمؤسسة بالرغم من أن أجورهم ليست عالية، وكان دوران العمل بحدود مقبولة، كما أظهرت النتائج أن العاملين الذين لديهم أقدمية هم أكثر إلتزاماً من باقي العاملين من خلال الإلتزام المعياري والإستمراري.

ثانياً: الدراسة الثانية

دراسة Mahdi.Abzari and others (2011) بعنوان:

"The Effect of Internal Marketing on organizational commitement Market-Orientation", Viewpoint in Hotel industry in Iran.

والتي هدفت إلى توضيح العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي مع إضافة التوجه نحو السوق كعامل وسيط، في الفنادق السياحية من فئة ثلاثة وأربعة وخمس نجوم في مدينة أصفهان في إيران. وتمثلت عينتها في مديري الفنادق السياحية من فئة ثلاثة وأربعة وخمس نجوم في مدينة أصفهان في إيران والبالغ عددهم 121، واستخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل للعينة نظراً لصغر حجم المجتمع محل الدراسة، حيث تم توزيع 121 استبانة وتم استرجاع 100 منها تمت معالجتها، واستخدمت أداة الإستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استعمال مقياس Money and Formen لقياس أبعاد التسويق الداخلي وكانت من أبرز نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مباشرة وغير مباشرة بين التسويق الداخلي بأبعاده والإلتزام التنظيمي، حيث تؤثر عناصر التسويق الداخلي بشكل مباشر على الإلتزام التنظيمي، وتؤثر بشكل غير مباشر من خلال مبدأ التوجه نحو السوق كعامل وسيط، فالتسويق الداخلي يؤثر على توجه المؤسسة نحو السوق، وتوجه المؤسسة نحو السوق يزيد من الولاء التنظيمي للعاملين بها، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز إجراءات التسويق الداخلي باعتبارها استراتيجية للتوجه نحو السوق، لما لها من أثر في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التأثير وخلق الدوافع وتعزيز كفاءات العاملين، ما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي وهو ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق رضا العميل.

ثالثاً: الدراسة الثالثة

دراسة Tsai Yafang (2014) بعنوان:

"Learning organizations, Internal marketing, and organizational commitment in hospitals, Taiwan", BMC health Services Research.

والتي هدفت إلى تقديم مقترحات لمستشفيات طيوان لتعزيز مستوى خدمة التمريض المقدمة للمرضى، التي أجريت على عدد من الممرضات في المستشفى المركزي لمدينة Taichung الطيوانية، وهدفت إلى دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي لدى العاملين. وتمثلت عينتها في مجموعة من الممرضات اللاتي تعملن بالمركز الصحي في الطيوان، حيث تم توزيع 200 استبانة وتم استرجاع 114 منها تمت معالجتها وتحليلها وكانت من أبرز نتائجها وجود علاقة بين بعدي المنظمة المتعلمة ألا وهما التعلم التنظيمي والاتصالات وبين أبعاد التسويق الداخلي متمثلة في التدريب، التأهيل، وإدارة الموارد البشرية باعتبار الأخير متغير وسيط تربطه علاقة بالإلتزام التنظيمي، بأبعاده

الثلاث (العاطفي، المعياري، والإستمراري)، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين المنظمة المتعلمة والتسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي.

رابعاً: أوجه الإلتزام والإختلاف

1. **أوجه الإلتزام:** تشابهت الدراسات السابقة الأجنبية مع الدراسة الحالية في بيان العلاقة بين التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الخدمية (الفنادق السياحية، المستشفيات) حيث ركزت تلك الدراسات على توضيح العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي من جهة وبين تأثير أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التأهيل، وإدارة الموارد البشرية) على أبعاد الإلتزام التنظيمي (الإستمراري، المعياري، والعاطفي) من جهة أخرى، كما استخدمت أداة الإستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي.

2. **أوجه الإختلاف:** تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة العربية بأنها ربطت بين متغيري التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي، من خلال بيان أثر أبعاد التسويق الداخلي المختارة (التمكين، التدريب، الحوافز والمكافآت، والإلتصال الداخلي) في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- دون اللجوء إلى وسيط مثل ما ركزت الدراسات السابقة الأجنبية حيث استخدمت دراسة (Mahdi.Abzari 2011) مبدأ التوجه بالسوق كعامل وسيط لتحقيق الإلتزام التنظيمي، واستخدمت دراسة (Tsai Yafang 2014) متغير المنظمة المتعلمة كعامل وسيط يساهم في تعزيز الإلتزام التنظيمي. كما اختلفت عن دراسة (Pentti Jarvi2000) من جانب أنها طبقت في شركة أعمال تجارية واستخدمت أداة المقابلة لجمع البيانات، إضافة إلى التباين في حجم العينة.

وفي ما يلي جدول يوضح المقارنة بين الدراسات السابقة الأجنبية

جدول رقم: (03) تفرغ الدراسات السابقة الأجنبية

الدراسة	المشكلة البحثية	العينة	المنهج	الأدوات	البلد	أهم النتائج
دراسة Pentti Jarvi (2000)	The Internal Marketing and the Commitment of the Employees When Managing the Customer-Oriented Business	21	الوصفي التحليلي	المقابلة	فنلندا	أن القدرات الإدارية كانت تؤخذ من المديرين الفرعيين بشكل مستقل و أنها موجهة نحو العملاء. أن إلتزام العاملين يظهر من خلال حبهم لأعمالهم بالمؤسسة بالرغم من أن أجورهم ليست عالية وكان دوران العمل بحدود مقبولة. أن العاملين الذين لديهم أقدمية هم أكثر إلتزاما

من باقي العاملين من خلال الإلتزام المعياري والإستمراري.						
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مباشرة وغير مباشرة بين التسويق الداخلي بأبعاده والإلتزام التنظيمي. التسويق الداخلي، يؤثر على توجه المؤسسة نحو السوق، وتوجه المؤسسة نحو السوق يزيد من الولاء التنظيمي للعاملين بها.	إيران	Money and Formen	الوصفي التحليلي	114	The Effect of Internal Marketing on organizational commitment Market-Orientation	دراسة Mahdi Abzari and others (2011)
وجود علاقة بين بعدي المنظمة المتعلمة ألا وهما التعلم التنظيمي، والإتصالات وبين أبعاد التسويق الداخلي متمثلة في التدريب، التأهيل، وإدارة الموارد البشرية باعتبار الأخير متغير وسيط تربطه علاقة بالإلتزام التنظيمي، بأبعاده الثلاث (العاطفي، المعياري، والإستمراري). وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين المنظمة المتعلمة والتسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي.	الطيوان	الإستبيان	الوصفي التحليلي	100	Learning organizations, Internal marketing, and organizational commitment.	دراسة Tsai Yafang (2014)

من إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكن القول أن التسويق الداخلي من أهم مداخل إدارة الموارد البشرية التي تحقق التميز للمؤسسات بالحفاظ على حصتها السوقية ومركزها التنافسي في ظل الإقتصاد اللامادي الذي أصبح محل اهتمام أصحاب المال والأعمال على المستويين الجزئي والكلي، حيث أن العلاقة التي تبنى بين العامل والزيون هي أساس عملية التسويق الداخلي إذ كلما كان تطبيق المؤسسة للتسويق الداخلي ناجحا أدى ذلك إلى توطيد العلاقة بينهما من خلال الخدمات ذات الجودة العالية التي يقدمها العامل ليحقق بذلك رضا الزيون.

من جهة أخرى يعتبر الإلتزام التنظيمي سلوكا إيجابيا يعبر عن ردة فعل العامل تجاه ما يشعر به حيال مؤسسته، حيث أنه كلما اهتمت المؤسسة بالعاملين وسهرت على تدريبهم وتحفيزهم وتحسين ظروف عملهم ومشاركتهم في القرارات التي تخص عملهم حتما سيكون هناك انخفاض في معدل دوران العمل والغيابات مما يحسن ويسرع وتيرة الإنجاز بما يساهم في زيادة الكفاءة والفعالية.

وعليه فإن تحقيق أهداف المؤسسة لا يكون إلا بتوحيد وعاءها مع أهداف العاملين، من خلال تطبيق التسويق الداخلي بمختلف أبعاده والحرص على تصميم الوظائف بما يتناسب مع رغبات وحاجات العاملين والذي سيعكس ولاء لدى العاملين مما يعزز إلتزامهم سواء نحو عملهم أو نحو مؤسستهم بشكل عام. أي أن هناك علاقة تربط بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي، تعبر عن مدى مساهمة التسويق الداخلي بأبعاده المختلفة في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمختلف أنواعه كما أن سعي الإدارة إلى توفير مناخ تنظيمي ملائم لجذب العاملين والمحافظة عليهم وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم سيعود بالنفع على العامل والعميل وعلى المؤسسة ككل.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية بمؤسسة اتصالات

الجزائر- تبسة-



تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالتسويق الداخلي وأهميته، وكذا الإلتزام التنظيمي وأبعاده، ومدى مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، وكذا التطرق إلى أهم الدراسات السابقة التي درست نفس الموضوع، سيتم في هذا الفصل إسقاط هذه المفاهيم على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة- التي تنشط في بيئة سريعة التغير والتطور، وهذا يتطلب منها السعي إلى الحفاظ على مكانتها في السوق، انطلاقا من الحفاظ على العاملين بها والإهتمام بهم قصد تقديم أحسن الخدمات لزيائنها.

لذا سيتم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة التالية:

- ✓ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر Algérietélécom ؛
- ✓ المبحث الثاني: منهجية الدراسة؛
- ✓ المبحث الثالث: تحليل ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر "Algérietélécom"

يعتبر قطاع الاتصالات من أهم القطاعات التي تساهم في دفع عجلة التنمية في الجزائر وخلق الثروة، الأمر الذي أدى إلى تزايد اهتمام أصحاب المال والأعمال بهذا القطاع الحيوي، لهذا تستدعي ضرورة الإطلاع على تاريخ أي مؤسسة تنشط في هذا القطاع إلى جانب معرفة نشأتها وطبيعة نشاطها ومكانتها في السوق المحلية والدولية، حيث وقع الاختيار على مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- لإجراء هذه الدراسة.

وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب الثلاثة الآتية:

- ✓ **المطلب الأول:** عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر "Algérietélécom"؛
- ✓ **المطلب الثاني:** التعرف على المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة؛
- ✓ **المطلب الثالث:** العروض والخدمات التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة-.

المطلب الأول: عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر "Algérietélécom"

يمكن التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال عرض شامل حولها.

لذا سيتم تقسيم المطلب إلى العناصر التالية:

- ✓ **أولاً:** نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر " Algérietélécom "؛
- ✓ **ثانياً:** تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر " Algérietélécom "؛
- ✓ **ثالثاً:** أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر " Algérietélécom ".

أولاً: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

بوعي من مؤسسة اتصالات الجزائر بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا، ومتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004.

وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

وقد سعت اتصالات الجزائر إبتداء من سنة 2010 إلى إعادة هيكلتها التنظيمي بحيث تم توزيع المراكز الدنيا وأعطيت الوحدة العملية مسؤوليات ومهام المديرية الجهوية لاتصالات الجزائر سعيا منها إلى لامركزية القرار هذا من الجانب الإداري، أما من الجانب التقني فلقد قامت بتطوير التكنولوجيا المستعملة بحيث انتقلت من النظام الصوتي إلى النظام البصري.⁽¹⁾

ثانيا: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم SPA تنشط في مجال الإتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست بموجب القانون 03-2000 والمؤرخ في 05 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات.

فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي قدره 61.275.180.000 دينار جزائري، والمسجلة في المركز الوطني للسجل التجاري بتاريخ 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية

(1) بناء على الموقع الإلكتروني: www.algeriatelecom.dz ، تاريخ الإطلاع 2020/06/10، على الساعة 13:23.

ذات أسهم تنشط في مجال الاتصالات، وبعدها اتبعت وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003. (1)

ثالثا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر "Algérietélécom"

عند التطرق إلى عموميات عن مؤسسة اتصالات الجزائر وجب التعرف على الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية وهي: (2)

- الجودة؛

- الفعالية؛

- نوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

إضافة إلى عدة أهداف أخرى تتمثل في: (3)

- تطوير الشبكة الوطنية للإتصالات السلكية واللاسلكية وضمان توصيل هذه الخدمات بالجودة والسرعة الفائقة؛

- إنشاء وتشغيل قاعدة الإتصالات وإدارة جميع أوجه الترابط الشبكي بين البنوك والمؤسسات المالية الإدارية عبر الوطن؛

- رفع نوعية ونطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل وخدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة من رفع قدرتها ومكانتها التنافسية؛

- تقديم الخدمات المساعدة التقنية؛

(1) بناء على الموقع الإلكتروني: www.algeriatelecom.dz ، تاريخ الإطلاع 2020/05/30، على الساعة 16:00.

(2) بناء على الموقع الإلكتروني: www.algeriatelecom.dz ، تاريخ الإطلاع 2020/06/10، على الساعة 14:05.

(3) اعتمادا على المعلومات المقدمة من خلية الإتصال لاتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

- رفع قيمة المبيعات.

المطلب الثاني: التعرف على المديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة-

يمكن التعرف على المديرية العملية لاتصالات الجزائر التي تنشط على مستوى ولاية تبسة، من خلال التعرف على موقعها وهيكلها التنظيمي إلى جانب عرض مختلف الخدمات والعروض التي تقدمها. لذا سيتم تقسيم المطلب إلى العناصر التالية:

✓ أولاً: موقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتبسة؛

✓ ثانياً: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر-تبسة.

أولاً: موقع المديرية العملية لاتصالات الجزائر بتبسة

مؤسسة إقتصادية ذات الطابع خدمي وتجاري تقدم لزيائنها خدمة الهاتف الثابت والإنترنت، يقع مقرها في وسط مدينة تبسة، حيث توظف المديرية العملية - وحدة تبسة-حوالي 120⁽¹⁾ موظفاً في مختلف المستويات الإدارية بما فيهم العاملين على مستوى المصالح التقنية، وكذلك الموظفين بالوكالات التجارية التابعة للمديرية وعددها ثمانية (8) متواجدة في أحياء مختلفة على مستوى المدينة. تنشط المديرية العملية - وحدة تبسة- ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة المحلية بباتنة، وهي التي تشرف على نشاطاتها التي تمارسها في موقعها الجغرافي الخاص بولاية تبسة.⁽²⁾

ثانياً: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر-تبسة-

يعتبر الهيكل التنظيمي الإطار الموزع والمحدد لمهام ومسؤوليات الأفراد بالمديرية على إختلاف مستوياتهم، وفيمايلي يتم عرض المهام والمسؤوليات:⁽³⁾

1- قسم الموارد البشرية

يندرج تحت هذا القسم كل من المصالح التالية:

(1) اعتماداً على المعلومات المقدمة من قسم الموارد البشرية لاتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

(2) اعتماداً على المعلومات المقدمة من الوكالة التجارية - سكانسكا- لاتصالات الجزائر - وكالة تبسة-.

(3) بناء على الوثائق الداخلية لمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-.

- مصلحة تسيير التكوين: يقوم بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين، متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين واستقبال الطلبة المترشحين من الجامعات ومراكز التكوين.
- مصلحة العلاقات الاجتماعية: تنظم العلاقات بين الموظفين مع بعضهم البعض من جهة وبين الموظفين والإدارة من جهة أخرى.
- مصلحة المسار المهني: مهمتها متابعة اجور الموظفين والتسيير الإداري لهم من الإجازات والعقوبات.

2-القسم التجاري

يتكون القسم التجاري من المصالح التالية:

- مصلحة العلاقات مع الزبائن: تهتم هذه المصلحة بالاستماع لشكاوى الزبائن وتنظيم الاتفاقيات مع الزبائن غير الطبيعيين "المؤسسات".
- مصلحة المبيعات: تحرص على توفير الخدمات على مستوى كل الوكالات، بالكميات المطلوبة وبالجودة العالية.
- مصلحة المنازعات: يهتم بحالات عدم التسديد من قبل الزبائن وتصحيح الأخطاء في الفواتير.

3-القسم التقني

وتتمثل مصالحها في:

- مصلحة صيانة واستغلال الشبكات: مهمتها الأساسية ضمان الاستغلال الحسن للشبكات وصيانتها.
- مصلحة صيانة واستغلال التجهيزات: تهتم بصيانة التجهيزات من الكوابل وأجهزة الإعلام الآلي...إلخ.
- مصلحة التركيب والتوزيع: تعمل على توصيل شبكة الأنترنت والهاتف الثابت لمختلف الزبائن.
- مصلحة الهندسة والتخطيط: مهمتها الأساسية هي تهيئة المواقع من خلال فتح وكالات جديدة أو فروع جديدة ودراسة مخططات الشبكات.

- مصلحة شبكات المؤسسة: تهتم بتوفير شبكة للتواصل بين الموظفين داخل المديرية.
- الهياكل القاعدية: تهتم بمتابعة حقيقة التوسعات في الشبكات وضمان بناء لمشاريع الجديدة للتوسع.

- مصلحة رئيس المشاريع MSAN

هو المسؤول عن التكنولوجيا الجديدة التي تسمح بتقديم خدمة ذات جودة عالية من الناحية التقنية عن طريق الألياف البصرية.

- مصلحة المراكز التقنية: هي المسؤولة عن إرسال الفرق لتصليح الأعطال.

4-القسم المالي

ويضم هذا القسم المصالح التالية:

- مصلحة الميزانية: تهتم بإعداد الميزانيات السنوية للمديرية.
- مصلحة المحاسبة: تقوم بتسجيل مبيعات المؤسسة بشكل يومي.
- مصلحة الخزينة: تحرص على تمويل المؤسسة بالأموال اللازمة عند الحاجة.

5- قسم الممتلكات والوسائل

يتكون من المصالح التالية:

- مصلحة المشتريات: توفر للمؤسسة احتياجاتها من الأوراق، أجهزة الإعلام الآلي، الكوابل...إلخ.
- مصلحة الإمداد والوسائل: هي المسؤولة عن متابعة تسيير المخزون، وتوفير احتياجات مختلف الأقسام والمصالح من الأوراق، أجهزة الإعلام والمكاتب...إلخ.

- مكتب الممتلكات: مهمتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.

- 6- مكتب الشؤون القانونية: تتمثل أهم مهام هذا المكتب في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجيين، وتعمل أيضا على تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية، والتصريح بالحوادث لدى شركة التأمين، المشاركة في تحديد

الإتفاقيات والتصديق على الصفقات بالإضافة على تحصيل الديون من الزبائن عن طريق رفع الشكاوى أمام الجهات القضائية.

7- **قاعدة نظام المعلومات:** يتم على مستوى هذه القاعدة تصميم البرامج للمديرية والعمل على صيانتها.

8-الخلايا

وتتكون من ثلاث خلايا وهي:

- **خلية النظافة والأمن:** تتمثل مهامها في الحرص على تنظيم الأمن الداخلي للمؤسسة، وكذا الاهتمام بجانب النظافة.

- **خلية الإتصال:** تهتم بجانب الإتصال الداخلي والخارجي من إعطاء التصريحات للصحافة، تقديم المعلومات عند طرح خدمة جديدة للسوق والرد على المقالات.

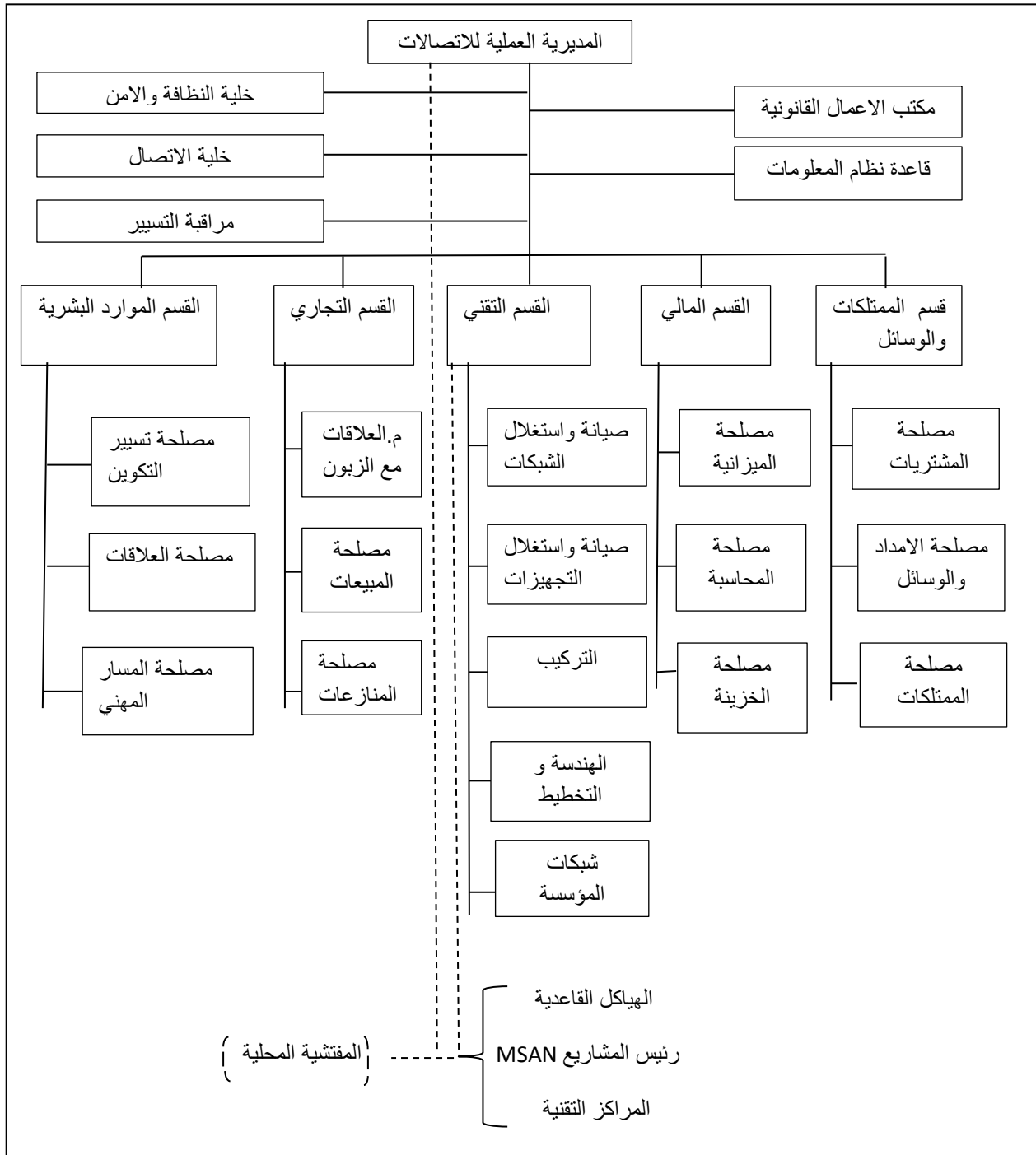
- **مكتب مراقبة التسيير "خلية لوحة القيادة":** مهمتها الأساسية تقييم أعمال كل من الأقسام والمصالح داخل المؤسسة والمقارنة بين ما تم التخطيط له وما تم تنفيذه، واكتشاف الإنحرافات وإيجاد حلول لها.

9-**التفتيش المحلي:** تتمثل مهام هذه الهيئة في تقديم مختلف التقارير للهيئات العليا، وكذا المراقبة المفاجئة للنفقات المهنية والرصيد البنكي للمديرية.

ومما سبق يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر-تبسة-

من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (05) الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة-



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الملحق رقم: 01.

المطلب الثالث: العروض والخدمات التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر-تبسة-

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تطوير علاقاتها مع زبائنها من خلال تحقيق رضاهم والحفاظ على ولائهم الدائم لها، لذا تقوم بتقديم خدمات ذات جودة عالية مع التميز في تقديم العروض المتنوعة.

وعليه سيتم تقسيم هذا المطلب إلى:

✓ أولاً: العروض التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر-تبسة-؛

✓ ثانياً: الخدمات التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر-تبسة-؛

أولاً: العروض التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر-تبسة-.

إن أهم العروض التي تقدمها المديرية العملية في مجال الهاتف الثابت والأترنت تتمثل فيما يلي:

1- عروض الهاتف الثابت

تتمثل عروض الهاتف الثابت في:

أ- عروض مقدمة للخواص

تتمثل في:

-عرض إيدوم فيكس(idoomfix): تعرض اتصالات الجزائر وتمنح شبكة اتصالات مثالية، وتضمن جودة عالية في نوعية المكالمات، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي التي تتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني.

كما يظهر هذا العرض في صيغة جديدة IDOOM Family

- إيدوم الثابت 250 دج: رقم (1) محمول مفضل واحد ومكالمات بتسعيرة 4 دج/دقيقة (بتخفيض يصل إلى 50 %).

-إيدوم الثابت 500 دج: رقمان (2) محمولان مفضلان ومكالمات بتسعيرة 3 دج/دقيقة.

- إيدوم الثابت 1000 دج: خمسة (5) أرقام محمولة مفضلة ومكالمات بتسعيرة 2 دج/دقيقة. (1)

(1) بناء على الملحق رقم: 06.

ب- عروض مقدمة للمهنيين

إضافة إلى عرض إيدوم فيكس (idoomfix) المفصل فيه سابقا تقدم اتصالات الجزائر عروض أخرى تتمثل في: (1)

- المكالمات بالفيديو "Visiophonie Pro"

وهذا من أجل عقد اجتماعات بين الموظفين والمدراء عن بعد حيث أنه وبفضل خدمة المكالمات عبر الفيديو "Visiophonie Pro" لاتصالات الجزائر، لن يكون هناك داعي لاستدعاء الموظفين من أجل عقد الاجتماعات، حيث تمنح اتصالات الجزائر فرصة تنظيم المؤتمرات عبر الفيديو فيما بين الهياكل المنتشرة عبر التراب الوطني.

تشمل خدمة المكالمات عبر الفيديو "Visiophonie Pro" لاتصالات الجزائر:

- خدمة المكالمات عبر الفيديو (الهاتف المزود بجهاز تصوير): عبارة عن جهاز هاتفي يعمل بواسطة بروتوكول أنترنت.

- (الصوت عبر بروتوكول الأنترنت VOIP): يسمح بإجراء مكالمات بالصوت والصورة، وهو مجهز بكاميرا تقوم بإرسال الفيديو وشاشة تمكّنكم من رؤية الشخص الذي تتصلون به. المكالمات عبر الفيديو مجانية وغير محدودة.

- شبكة أنترنت عالية التدفق: يعد برنامج المكالمات عبر الفيديو "Visiophonie Pro" عرضا مزدوجا، إذ أنه يحتاج إلى شبكة أنترنت بسرعة تدفق لا تقل عن 2 ميغا بايت في الثانية.

- عرض IDOOM Fibre Téléphonie

تقترح اتصالات الجزائر عرضا للهاتف مرفقا بعرض الأنترنت Idoom Fibre وذلك بأفضل الأسعار المعمول بها في السوق سعيا منها دائما إلى تلبية احتياجات مختلف زبائننا ومرافقة المهنيين في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، حيث تطلق اتصالات الجزائر تشكيلة عروضها الجديدة "للأنترنت والهاتف" الموجهة للمهنيين في إطار الشبكة الجديدة للألياف البصرية المتمثلة في الألياف البصرية إلى المنزل (FTTH)، الألياف البصرية إلى المبنى (FTTB)، الألياف البصرية إلى الرصيف (FTTC).

(1) بناء على الموقع الإلكتروني: www.algeriatelecom.dz ، تاريخ الاطلاع 2020/06/15، على الساعة 21:00.

2- عروض الأنترنيت

تتمثل عروض الأنترنيت التي تقدمها المديرية في:

أ- عروض مقدمة للخواص: تتمثل في: (1)

- عرض **IDOOM ADSL**: التسعيرة الجديدة لتدفق الأنترنيت 4 ميغا و 8 ميغا حيث أصبحت التسعيرة الجديدة لتدفق الأنترنيت 4 ميغا محددة بمبلغ: 2599 دج/الشهر عوض 3200 دج/الشهر. في حين أن التسعيرة الجديدة لتدفق الأنترنيت 8 ميغا فقد أصبحت محددة بمبلغ: 3599 دج/الشهر عوض 5000 دج/الشهر، وهذا اعتبارا من 01 ديسمبر 2019. تقترح اتصالات الجزائر عروض أنترنيت بتدفقات عالية وجد عالية تتماشى مع احتياجات الزبائن، وصيغ اشتراكات تتراوح سرعة تدفقاتها ما بين 2 و 20 ميغابيت/ الثانية، بالإضافة إلى العديد من الخدمات المجانية.

- عرض **IDOOM 4GLTE**: ظهرت تكنولوجيا الجيل الرابع سنة 2015، بفضل هذا العرض يمكن الاستفادة من الأنترنيت عالي التدفق دون الحاجة إلى الهاتف النقال أو الأسلاك (2). يمكن توضيح لعرض من خلال جدول كمايلي:

الجدول رقم (04) عرض الأنترنيت والهاتف

4500 دج	مكالمات غير محدودة نحو الثابت المحلي والوطني + خدمة Volte	30 جيجا أوكتيه حجم أنترنيت صالح لمدة 30 يوم	IDOOM 4GLTE مودم
---------	-----------------------------------------------------------------	------------------------------------------------	---------------------

المصدر: www.Algerietélécom.dz

تقدر مدة الالتزام ب 12 شهر، خلال هذه الفترة يبقى جهاز المودم IDOOM 4GLTE ملك لاتصالات الجزائر.

- عرض **IDOOM Fibre**: التسعيرة الجديدة لتدفق الأنترنيت 4 ميغا و 8 ميغا حيث أصبحت التسعيرة الجديدة لتدفق الأنترنيت 4 ميغا محددة بمبلغ: 2599 دج/الشهر عوض 3200 دج/الشهر.

(1) بناء على الموقع الإلكتروني: www.algeriatelecom.dz ، تاريخ الاطلاع 2020/06/15، على الساعة 22:00.

(2) بناء على الملحق رقم: 07.

في حين أن التسعيرة الجديدة لتدفق الأنترنت 8 ميغا فقد أصبحت محددة بمبلغ 3599 دج/الشهر عوض 5000 دج/الشهر، وهذا اعتبارا من 01 ديسمبر 2019.

حزمة "IDOOM FIBRE"

تتضمن حزمة "IDOOM FIBRE" جهاز مودم للألياف البصرية ONT، مصاريف النفاذ ومأخذ الألياف البصرية.

الجدول رقم (05) حزمة "IDOOM FIBRE"

فئة الزبائن	السعر	حزمة "IDOOM FIBRE"
الزبائن الخواص الجدد المؤهلون للاستفادة من عرض Idoom Fibre	4 999 دج	جهاز مودم للألياف البصرية ONT خط أنترنت بتدفق عالي وعالي جدا * خط هاتفي ثابت "Idoom Fixe" **
	2 000 دج	مصاريف التركيب مصاريف الربط مأخذ الألياف البصرية

المصدر : www.Algerietelcom.dz

* الاشتراك غير مدرج، حيث يتعين على الزبون أن يختار التدفق (سرعة الأنترنت) عند اكتتاب العرض، مع خيار الدفع.

** يتم اختيار نوع الاشتراك في خدمة الهاتف الثابت عند اكتتاب العرض.

ب- عروض مقدمة للمهنيين

إضافة إلى العروض السابقة المقدمة للخواص IDOOM 4GLTE , IDOOM ADSL , IDOOM

Fibre تقدم اتصالات الجزائر عروضاً أخرى تتمثل في: (1)

- عرض الـ **WiMAX**: الـ **WiMAX** (كلمة قصيرة تعني التشغيل البيئي في جميع أنحاء العالم من أجل الوصول إلى الميكروويف) وهو معيار للاتصالات اللاسلكية. يستعمل اليوم في غالب الأحيان كوسيلة إرسال ووصول إلى الإنترنت ذات التدفق السريع، كما يغطي مساحة جغرافية واسعة،

(1) بناء على الموقع الإلكتروني: www.algeriatelecom.dz ، تاريخ الاطلاع 2020/06/15، على الساعة 22:35.

استنادا إلى معيار إرسال راديو 802.16 الموافق عليه سنة 2011 من قبل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي.

- **عرض FTTX:** إنَّ تكنولوجيا FTTX هي حل للنفاذ إلى شبكة الجيل الجديد الذي يعتمد على استعمال الألياف البصرية "تنتشر إلى آخر كيلومتر " لتوفير خدمات النطاق العريض وهي عشرة مرات أوتى مئة مرة أسرع من الحلول التقليدية من نوع ADSL .

- **عرض الشبكة المتعددة الخدمات RMS:** الشبكة الجديدة لتحويل المعطيات ذات السعة الكبيرة هي من النوع IP/MPLS ومن مزايا عرض RMS أن ربط المواقع على شبكة RMS يوفر ما يلي :

- التدفق العالي؛

- خدمة موثوقة؛

- جودة الخدم؛

- الأمن، التكيف والمرونة؛

- خدمات جديدة (الصوتية عبر بروتوكول الانترنت الانترنت والفيديو ...).

- **عرض المؤتمرات عن بعد:** تضع اتصالات الجزائر تحت تصرف زبائنها قاعات وحقائب مجهزة بالفيديو موزعة عبر التراب الوطني تسمح لهم بالقيام باجتماعات وتجمعات وتكوينات عن بعد عن طريق الفيديو ما بين عدة مواقع وطنية ودولية.

- **العرض الكامل مؤسستي:** يتمثل العرض الكامل مؤسستي في منح صلات أنترنت متخصصة للشبكة متعددة الخدمات (RMS) للزبائن "المؤسسات"، مؤمنة من قبل نفاذ WiMax أو Adsl وهو خدمة إيواء لمواقع الواب.

- **عرض محترف:** هذا العرض مُوجه لأصحاب المهن الحرة (المحامون، المحاسبون، الأطباء، المهندسون المعماريون...الخ)، وإلى المؤسسات الصغيرة جدا (TPE) (مطاعم الوجبات السريعة، وكالات السفر والسياحة، مدارس تعليم السياقة...الخ).⁽¹⁾

(1) بناء على الملحق رقم: 05.

ثانيا: الخدمات التي تقدمها المديرية العملية لاتصالات الجزائر - تبسة-

1- الخدمات الموجهة نحو الخواص

هناك عدة خدمات تقدمها المديرية للخواص تتمثل في: (1)

أ- خدمة IDOOMLY (التعبئة الاحتياطية): هي عبارة عن خدمة تسمح للزبائن الذين يملكون اشتراك ADSL للخواص بإعادة تفعيل حساب الأنترنت لمدة 36 ساعة إضافية، وذلك في حالة انقضاء صلاحية اشتراكهم في ساعة متأخرة من الليل أو خلال عطل نهاية الأسبوع أو الأعياد، حيث تتم عملية التعبئة في أي وقت وبكل أمان.

ب- خدمة تنوع طرق التعبئة: تسهل اتصالات الجزائر على زبائنها الحياة وتضع تحت تصرفهم بطاقات IDOOM ADSL لتمكينهم من تعبئة حساباتهم بكل بساطة وفي كل وقت، مهما كان تدفق اتصالاتهم. وما يذكر من جديد فإنه بإمكان الزبائن تعبئة حساباتهم باستعمال تطبيق خاص متوفر عبر متجر التطبيقات تحت اسم E-Paiement espace client.

ج- خدمة خلاص: كجزء من آليات التجديد، تحتل اتصالات الجزائر المقدمة وتطلق خدمة خلاص من أجل تدعيم خدمة التعبئة ودفع الفواتير الخاصة بها.

مع خلاص، يمكن للزبائن تعبئة حسابهم IDOOM ADSL ودفع فواتيرهم الهاتفية IDOOM FIXE في أي وقت، وبكل أمان وهذا عن طريق حسابهم البريدي الجاري.

مما يقلل من التنقلات والمعاملات النقدية إلى جانب ذلك تقليل الوقت الضائع والتأخيرات.

د- "Notification par SMS": خدمة تبليغ الفواتير الهاتفية عبر الرسائل القصيرة حيث تضع اتصالات الجزائر تحت تصرف زبائنها الخواص خدمة "تبليغ الفواتير الهاتفية" عبر الرسائل النصية القصيرة تعلمهم من خلالها بمبلغ فواتيرهم الهاتفية إضافة إلى آخر أجل لتسديدها.

2- الخدمات الموجهة نحو المهنيين

هناك عدة خدمات تقدمها المديرية للمهنيين تتمثل في: (2)

أ- تصميم الموقع الإلكتروني: تقترح اتصالات الجزائر خدماتها من أجل إنشاء وتصميم المواقع الإلكترونية سواء كانت ثابتة أو ديناميكية أو تفاعلية. بعد رصد الاحتياجات وتقييم الأهداف، يتم تخصيص

(1) بناء على الموقع الإلكتروني: www.algeriatelecom.dz ، تاريخ الإطلاع 2020/06/16، على الساعة 17:00.

(2) بناء على الموقع الإلكتروني: www.algeriatelecom.dz ، تاريخ الإطلاع 2020/06/16، على الساعة 18:05.

فريق من مبرمجي ومصممي المواقع الالكترونية الذي يعمل باستمرار مع الزبون على إقامة علاقة تواصل نوعية حول شبكة الأنترنت.

ب- **إيواء المواقع الالكترونية:** "إيواء المواقع الالكترونية (Web hosting) على أرضيات مشتركة لاتصالات الجزائر أو عبر موزعات خاصة" حيث تقترح اتصالات الجزائر على زبائنها المهنيين خدمة إيواء المواقع الالكترونية المهنية، على موزعات عالية الأداء وذات شهرة عالمية، متصلة بشبكة الأنترنت عبر وصلات ذات تدفق عالي.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تتعلق الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية بإعداد نموذج وأداة الدراسة، وتحديد عينة ومجتمع الدراسة، واختيار أسلوب المعالجة الإحصائية لبياناتها.

ولذا تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- ✓ **المطلب الأول: نموذج الدراسة؛**
- ✓ **المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة؛**
- ✓ **المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة للحصول على المعلومات واختبار أداة الدراسة.**

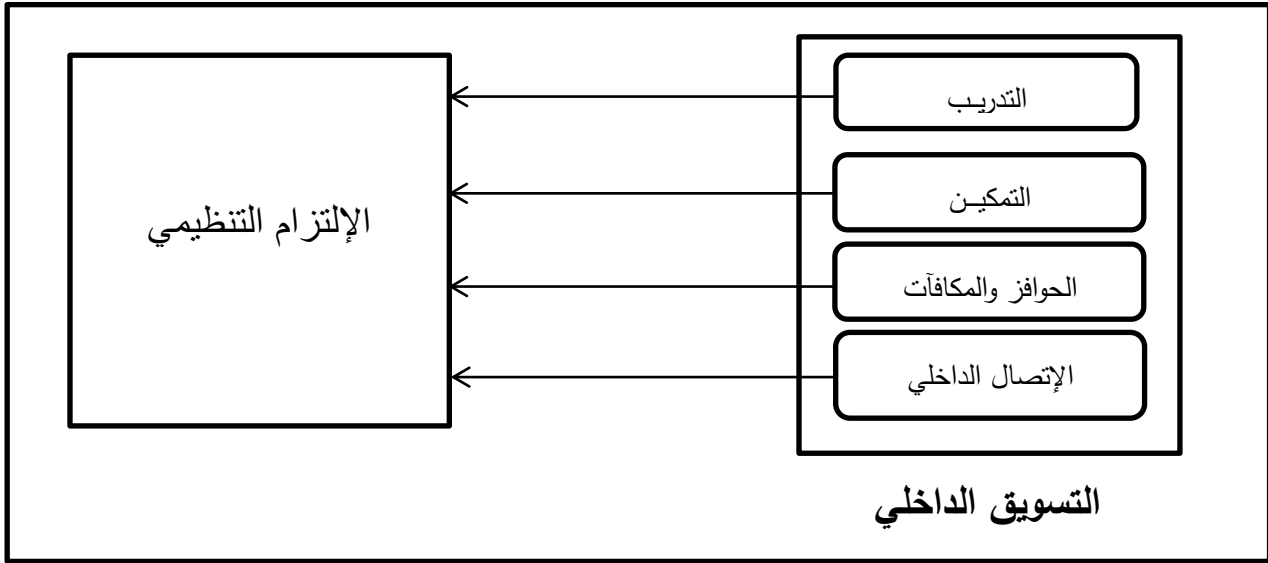
المطلب الأول: نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في دور التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- **المتغيرات المستقلة:** التسويق الداخلي (التدريب، التمكين، المكافآت والحوافز، الإلتصال الداخلي).
- **المتغير التابع:** الإلتزام التنظيمي.

ويمكن عرض تلك المتغيرات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (06) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

من الضروري تحديد المجتمع والعينة المسحوبة منه لتطبيق الدراسة عليها بغرض الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها فيما بعد، حيث يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بما فيها عمال المصالح التقنية التابعة لها إلى جانب العاملين على مستوى وكالاتها التجارية الموزعة عبر بلدية تبسة والبالغ عددها 8 وكالات، وقد بلغ إجمالي حجم المجتمع (1) 120 عامل (نهاية ديسمبر 2019) حسب مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

قدر حجم العينة بـ 60 مفردة، وتم توزيع الإستبانات عليهم وتم استرداد 60 استبانة، وبعد تفحص الإستبانات تم استبعاد استبانتي لعدم صلاحيتهما للتحليل، وبالتالي يصبح عدد الإستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل 58 استبانة أي بنسبة 96.66% من مجموع الاستبانات الموزعة.

(1) بناء على معلومات مقدمة من قسم الموارد البشرية، مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.

الجدول رقم(06): تداول الإستبيان

النسبة	العدد	الإستبانات
%100	60	الموزعة
0	0	التي لم يتم استرجاعها
%3.33	02	غير صالحة للتحليل
%96.66	58	المسترجعة والصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين

من الجدول أعلاه يلاحظ أن عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل قدر بـ 58 استبانة بنسبة 96.66% وهي نسبة مقبولة جدا لأغراض البحث العلمي.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة للحصول على المعلومات واختبار أداة الدراسة

بغرض إتمام إجراءات الدراسة والوصول إلى المعطيات التي تخدم البحث تم اعتماد الأدوات اللازمة لذلك، والمتمثلة في الوثائق والسجلات، والإستبيان، والتي ساعدت في الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة ومختلف العلاقات التي تربطها ببيئتها الاقتصادية.

وعليه تم تقسيم المطلب إلى العناصر التالية:

- ✓ أولاً: الأدوات المستخدمة للحصول على المعلومات؛
- ✓ ثانياً: اختبار أداة الدراسة؛
- ✓ ثالثاً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

أولاً: الأدوات المستخدمة للحصول على المعلومات

لتفادي النقص في المعلومات وصعوبة الحصول عليها في بعض الأحيان تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات بغرض الحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات.

1- الوثائق والسجلات: لغرض اتمام عملية البحث تم الإستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وطريقة توزيع العاملين على مختلف مصالحه وأقسامه وهذا بغرض تحديد العينات التي سيتم سحبها لتوزع عليها الإستمارة.

2- إستمارة الإستبيان: باعتبار إستمارة الإستبيان من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات، تم الإستعانة بها في جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات.

وهي عبارة صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص متعلقة بنشاط إقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي⁽¹⁾، حيث تصاغ تلك الأسئلة بطريقة خاصة تهدف للحصول على معلومات تخدم الباحث وتساعده في تحقيق أغراض دراسته، حيث اشتملت على جزئين أساسيين:

الجزء الأول: خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: خاص بالأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة ويقدر عددها ب 28 عبارة حيث تم تقسيمها إلى محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة وفيما يلي يتم توضيح متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم(07): توزيع أسئلة الإستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)		محاور الدراسة	
05	التدريب	20	التسويق الداخلي
05	التمكين		
05	المكافآت والحوافز		
05	الإتصال الداخلي		
		08	الإلتزام التنظيمي
		28	المجموع

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على معطيات الإستبيان

حيث يتم حساب المتوسطات الحسابية لسلم ليكارت الخماسي كما يلي:

$$- \text{حساب المدى: القيم الكبرى} - \text{القيمة الصغرى، } 5-1=4$$

(1) عبد الحميد عبد الحميد البلداوي، أساليب البحث العلمي والإحصائي، التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات بدويا وباستخدام spss، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 22.

- حساب طول الفئة: المدى / عدد الفئات، $0.80=5/4$

وبالتالي تصبح قيمة المتوسط الحسابي للمجال الأول $1.80 = 0.80 + 1$ أي المجال الأول من $[1, 80-1]$

ملاحظة: وهكذا يتم إضافة طول الفئة في كل مرة.

وقد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين، حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم (08) معايير تحديد الإتجاه

المتوسط المرجح	[1,80-1]	[2,60-1,81]	[3,40-2,61]	[4,20-3,41]	[5-4,21]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: سلم ليكارت الخماسي

ثانيا: اختبار أداة الدراسة

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب اختبار أداة الدراسة وذلك من حيث مدى صدق وثبات العبارات التي شملتها الإستبانة حتى تكون النتائج أكثر واقعية وذات مصداقية.

1- صدق أداة الدراسة

بعد إعداد الاستبانة تم عرضها في صورة أولية (أنظر الملحق رقم 02) على مجموعة من الأساتذة من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي للحكم عليها⁽¹⁾، وتحديد مدى وضوح فقراتها وملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وبناء على ذلك تم تعديل بعض العبارات لتخرج في صورتها النهائية.

الجدول رقم (09) معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وآخر

المحور 2	المحور 1	المحاور
0,280	1	معامل ارتباط بيرسون المحور 1
1	0,280	معامل ارتباط بيرسون المحور 2

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

(1) بناء الملحق رقم: 03.

يلاحظ من خلال الجدول أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل محور ومحور آخر موجبة مما يضيفي درجة صدق جميع عبارات المحاور .

2- ثبات أداة الدراسة

بعد التصميم النهائي لأداة الدراسة والتأكد من صدقها الظاهري يتم التأكد من مدى التجانس الداخلي لها ولمعرفة مدى اتساق عبارات الإستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ والممثل في الجدول التالي:

الجدول رقم(10) قيمة معامل الثبات ألف كرونباخ لمحاور الإستبانة

رقم الفقرة في استمارة الإستبانة	اسم المتغير	معامل الثبات ألف كرومباخ
من الفقرة 01 إلى 20	التسويق الداخلي	0,775
من الفقرة 21 إلى 28	الإلتزام التنظيمي	0,799
من 01 إلى 28	معامل الثبات الكلي	0,805

المصدر: تم إعداده بناء على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات "ألفا كرونباخ" الكلي يساوي 0.805 لأي أنه أكبر من 0.6 وبنسبة 80.5% هذا يدل على صدق وثبات أداة الدراسة وبالتالي يمكن اعتماد استمارة الإستبيان لإجراء الدراسة.

ثالثا: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وإجراء اتفاقية التريص بين الجامعة والمؤسسة محل الدراسة تم توزيع 60 استبيان على أفراد العينة، ولتحليل بيانات الإستبيان واختبار فرضيات الدراسة وإنجاز الحسابات اللازمة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) ⁽¹⁾ الذي يحتوي على عدة اختبارات إحصائية حيث تم استخدام مجموعة من أساليب إحصائية على النحو التالي:

1- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): يستخدم لقياس قوة الارتباط بين متغيرين

ترتيبين ⁽²⁾، تم استخدامه لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

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

ويحسب بالقانون الموالي:

⁽¹⁾ SPSS:Statistical Package For Social Sciences

⁽²⁾ نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة

الأولى، 2015، ص 34.

2- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach alpha): تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة

الدراسة، وعليه يمكن الوثوق في نتائج الدراسة.

ويحسب بالقانون الموالي:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt}\right)$$

3- التكرارات والنسب المئوية

وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الإستبيان وتحسب بقسمة عدد

التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

ويحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

4- المتوسط الحسابي

يشير المتوسط الحسابي إلى معدل المشاهدات في التوزيع⁽¹⁾ ويعتبر معيارا لترتيب البنود حسب

أهميتها من وجهة أفراد العينة المختارة، وهو القيمة التي تقع وسط البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة

قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده. ويحسب بالقانون الموالي:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni \cdot xi}{N}$$

5- الإنحراف المعياري: يعد الإنحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت شيوعا وأهمية واستخداما في

التطبيقات العملية، وهو يقيس الإختلاف بين القيم ووسطها الحسابي، وعندما يكون الإنحراف

المتوسطي قيمة صغيرة، فهذا يدل على أن التوزيع متقارب وتتجمع بياناته قرب متوسطها⁽²⁾. وقد تم

استخدامه لمعرفة درجة تشتت واختلاف إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة.

ويحسب بالقانون الموالي:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{x})^2}}{N}$$

6- تحليل الانحدار الخطي البسيط: يبحث الانحدار في العلاقة بين المتغير المستقل Xi والمتغير

التابع Yi من خلال بناء معادلة للتنبؤ والتقدير أو التحكم والسيطرة⁽³⁾، أي يستخدم لاختبار الفرضيات أي

(1) نبيل جمعة صالح النجار، مرجع سابق، ص 21.

(2) محمد شامل بهاء الدين فتحي، الإحصاء بلا معاناة مع التطبيقات باستخدام spss، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1426، ص 46.

(3) عبد الحميد عبد الحميد البلداوي، مرجع سابق، ص 183.

التأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث تم اختبار العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.

7- معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث عرض وتفسير نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال أدوات الدراسة.

وعليه تم تقسيم المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية للدراسة؛

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة؛

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية للدراسة

بعد التعرف على البيانات الشخصية والوظيفية من خلال توزيع استمارة الاستبيان وبالتالي وصفا

إحصائيا لعينة الدراسة وفقا للخصائص الشخصية والوظيفية المحددة في أداة الدراسة.

وعليه سيتم تقسيم هذا المطلب إلى:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس؛

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر؛

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي؛

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة؛

خامساً: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

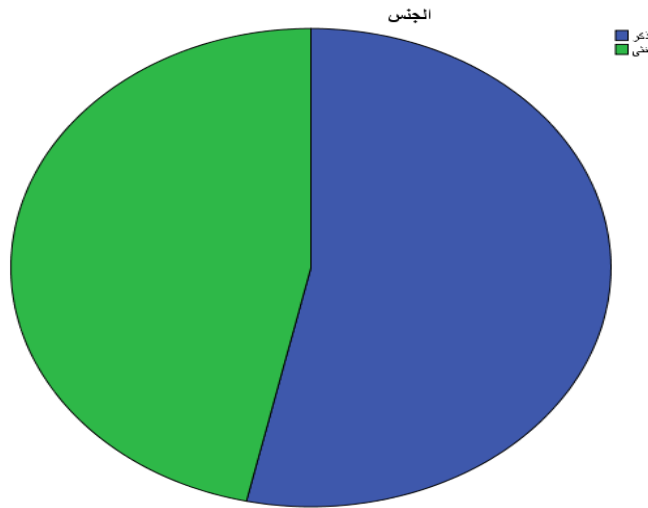
يتضمن هذا العنصر توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس مع عرض النسب المئوية والتكرارات.

الجدول رقم(11) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	البيان
53,40	31	ذكر
46,60	27	أنثى
100	58	المجموع

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وبرنامج SPSS

الشكل رقم(07) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: تم إعداده بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وبرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (11) والشكل رقم (07) أعلاه، أن نسبة 53.40% من الأفراد المبحوثين ذكور، أما النسبة المتبقية والتي تمثل 46.60% فهي إناث، وهذا يعود أساسا لطبيعة نشاط المؤسسة سيما طبيعة الخدمات التي تقدمها المصالح التقنية فهي تتطلب التنقل إضافة إلى خصوصية بعض الوظائف التي تتلائم مع الذكور.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر

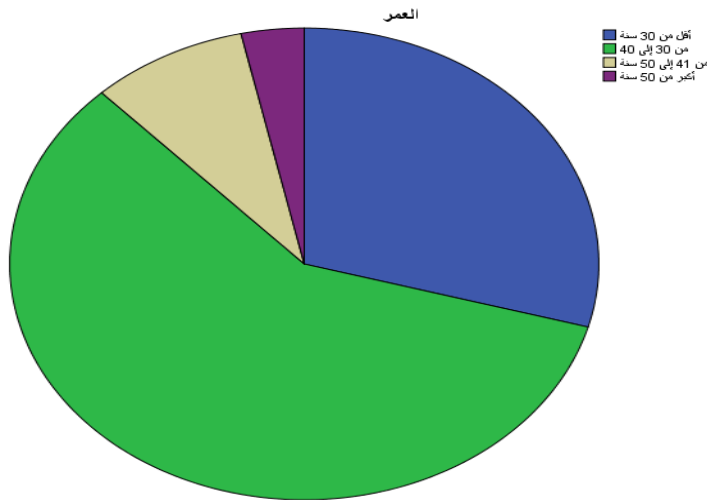
يتضمن هذا العنصر توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر مع عرض النسب المئوية والتكرارات.

الجدول رقم(12) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	البيان
29,3	17	أقل من 30 سنة
58,6	34	من 30 إلى 40 سنة
8,6	5	من 41 إلى 50 سنة
3,4	2	أكبر من 50 سنة
100	58	المجموع

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وبرنامج SPSS

الشكل رقم(08) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: تم إعداده بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وبرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (12) والشكل رقم (08) أعلاه، أن الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) هي الفئة الأكثر تكرارا بنسبة 58.60%، وتليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 29.30%، وهذا ما يفسر أن أغلبية عمال المؤسسة من الفئة العمرية المتوسطة القادرة على تحمل أعباء العمل الأمر الذي يعزز عامل الخبرة الذي يتلائم مع آفاق المؤسسة و تطلعاتها المستقبلية. أما الفئتين المتبقيتين (من 41 إلى 50 سنة) و(أكبر من 50 سنة) فكانت نسبتهما ضعيفة بـ 8.60% و 3.40% على التوالي وهذا يفسر التقاعد المبكر لعمال المؤسسة الذي يمكن أن يكون له أهداف أخرى كتشبيب التوظيف في المؤسسة أو غيرها.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

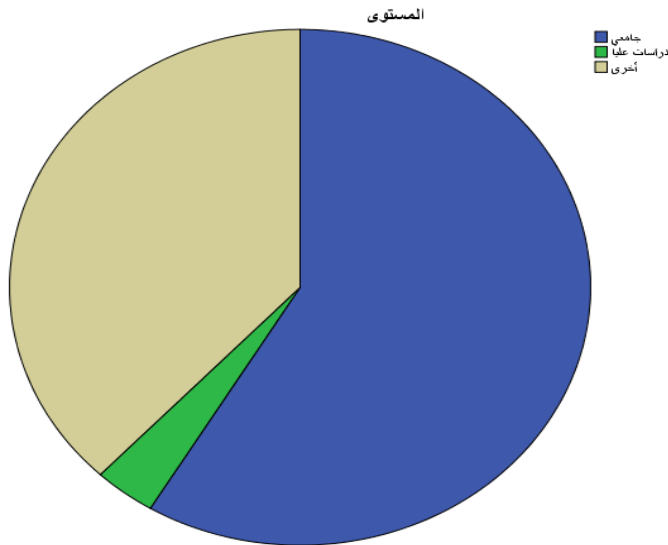
يتضمن هذا العنصر توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي مع عرض النسب المئوية والتكرارات.

الجدول رقم (13) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	البيان
58,62	34	جامعي
3,44	2	دراسات عليا
37,94	22	أخرى
100	58	المجموع

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وبرنامج SPSS

الشكل رقم (09) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: تم إعداده بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وبرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (13) والشكل رقم (09) أعلاه، أن (فئة الجامعيين) لديها حصة الأغلبية من أفراد عينة الدراسة بنسبة 58.62 %، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تنشط في مجال الإتصالات الأمر الذي يتطلب التحكم في التكنولوجيات الحديثة والمتطورة من طرف الموظفين، تليها فئات (أخرى) من مستوى تقني وثانوي يتركزون على مستوى المصالح التقنية وأعاون الأمن بنسبة 37,94% وهذا ما يتطلبه

نشاط المؤسسة للسهر على خدمة الزبائن وتحقيق رضاهم، أما فئة (دراسات عليا) احتلت المرتبة الأخيرة بنسبة 3.44% نظرا لعدم تعقد نشاطات المؤسسة وسهولة تقديم خدماتها للزبائن.

رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

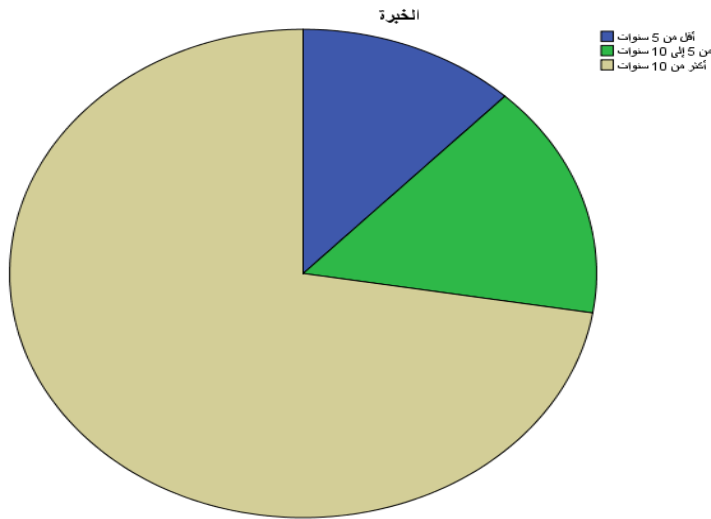
يتضمن هذا العنصر توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة مع عرض النسب المئوية والتكرارات.

الجدول رقم(14) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	البيان
12,1	7	أقل من 5 سنوات
15,5	9	من 5 إلى 10 سنوات
72,4	42	أكثر من 10 سنوات
100	58	المجموع

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وبرنامج SPSS

الشكل رقم(10) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: تم إعداده بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وبرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (14) والشكل رقم (10) أعلاه، أن أكبر نسبة من العينة المدروسة كانت من ذوي الخبرة لأكثر من 10 سنوات بـ 72.4%، وتعتبر نسبة جيدة مما يدل على انخفاض معدل دوران العمل في المؤسسة إلى مستوى يسمح لها بتقليل تكاليف التوظيف لمدة زمنية طويلة، تليها نسبة

أصحاب الخبرة المهنية للفئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 15.5%، تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 12.1%، راجع لتباعد فترات تنظيم المسابقات للدخول للمؤسسة بما يتناسب مع إمكانياتها.

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

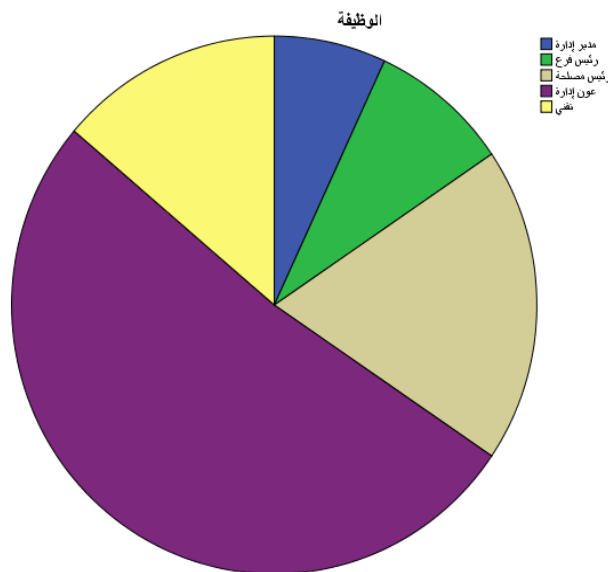
يتضمن هذا العنصر توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي مع عرض النسب المئوية والتكرارات.

الجدول رقم(15) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	البيان
6,9	4	مدير إدارة
8,6	5	رئيس فرع
19	11	رئيس مصلحة
51,7	30	عون إدارة
13,8	8	تقني
100	58	المجموع

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وبرنامج SPSS

الشكل رقم(11) توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: تم إعداده بالاعتماد على إجابات أفراد العينة وبرنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (15) والشكل رقم (11) أعلاه، أن ما نسبته 51.7% من عينة الدراسة كانت من فئة أعوان الإدارة وهذا ما يتلاءم مع أهداف الدراسة لكثرة المهام والأنشطة في تلك المستويات الإدارية ومن ذوي الكفاءات والمهارات التي تهتم بها المؤسسة، تليها فئة (رئيس مصلحة) بنسبة 19%، ثم تأتي فئتي (تقني) و(رئيس فرع) بنسبة 13.8% و 8.6% على التوالي، وتأتي في المرتبة الأخيرة فئة (مدير إدارة) بنسبة 6.9% حيث تعتبر ضعيفة لكن في المقابل فإن القرارات التي تصدرها هاته الفئة هي الأكثر تأثيراً في عمليات المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض البيانات الأساسية والتي تمثل استجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة (التسويق الداخلي، والالتزام التنظيمي) الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان وقد تم الإستعانة في ذلك ببرنامج spss.

وعليه سيتم تقسيم المطلب إلى العناصر التالية:

- ✓ أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة في المحور الأول؛
- ✓ ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة في المحور الثاني.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة في المحور الأول

يتناول هذا الجزء تحليل عبارات محور التسويق الداخلي (المتغير المستقل) بأبعاده من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

1- نتائج إجابات أفراد العينة على البعد الأول (التدريب)

يوضح الجدول رقم (16) إجابات أفراد العينة على بعد التدريب من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم(16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التدريب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	ترتيب العبارات
01	تقوم المؤسسة بتوفير الموارد الكافية من أجل تدريب العاملين	3,98	0,1313	مرتفع	5
02	تهتم المؤسسة بتحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين	4,77	0,4206	مرتفع جدا	1
03	الإستفادة من البرامج التدريبية يخضع لشروط ومعايير عادلة	4,08	0,4306	مرتفع	3
04	تستحدث المؤسسة دورات تدريبية حديثة مع التطور الحاصل	4,05	0,3939	مرتفع	4
05	يزيد التدريب من معرفة العاملين و كفاءتهم في إنجاز الأعمال	4,43	0,5654	مرتفع جدا	2
	إجمالي درجة المحور	4,26	/	مرتفع جدا	/

المصدر: تم الإعداد بناء على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم قياس بعد التدريب من خلال 5 عبارات حيث أن إجابات أفراد العينة على هذا البعد تتجه بشكل عام نحو درجة موافق بشدة حيث سجل متوسط حسابي بقيمة 4.26 أي بدرجة مرتفع جدا حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، أما الإتجاه العام للعينة بخصوص العبارتين (1 و 2) يتجه نحو درجة موافق بشدة، وهذا لأن مؤسسة اتصالات الجزائر تهتم بتحديد الإحتياجات التدريبية لعمالها ومن ثم تقوم بإعداد البرامج التدريبية التي تتلائم مع إحتياجاتهم مما يزيد من معرفتهم وكفاءتهم في

إنجاز الأعمال، أما الاتجاه العام للعينة بخصوص باقي العبارات (1,3,4) يتجه نحو درجة موافق، مما يدل على أن بعد التدريب يعتبر عنصرا مهما داخل مؤسسة اتصالات الجزائر.

2- نتائج إجابات أفراد العينة على البعد الثاني (التمكين)

يوضح الجدول رقم (17) إجابات أفراد العينة على بعد التمكين من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التمكين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
06	تتيح المؤسسة إبداء رأي العاملين في حل المشكلات وطرح الأفكار	2,46	0,9406	منخفض	5
07	يقوم العاملون بتأدية مهامهم دون مراقبة مستمرة من طرف إدارة المؤسسة	2,51	0,8834	منخفض	4
08	تمنح المؤسسة العاملين السلطة الكافية لإتخاذ القرارات التي تخص عملهم	3,22	0,7019	متوسط	2
09	يملك العاملون حرية التصرف أثناء تلبية حاجات الزبائن	2,94	0,8465	متوسط	3
10	يقوم العامل بأداء مهام أحد زملاءه في حال غيابه	3,62	0,4894	مرتفع	1
	إجمالي درجة المحور	2,95	/	متوسط	/

المصدر: تم الإعداد بناء على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم قياس بعد التمكين من خلال 5 عبارات حيث أن إجابات أفراد العينة على هذا البعد تتجه بشكل عام نحو درجة محايد حيث سجل متوسط حسابي بقيمة 2,95 أي بدرجة متوسط حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، أما الاتجاه العام للعينة بخصوص العبارة 10 يتجه نحو درجة موافق، وهذا يدل على أن هناك تبادل للمسؤوليات والمهام بين عمال مؤسسة اتصالات الجزائر

في حال شغور المناصب أو غياب أحد العمال، أما باقي العبارات (9,8,7,6) فكانت تدور بين درجتي غير موافق ومحايد.

3- نتائج إجابات أفراد العينة على البعد الثالث (المكافآت والحوافز)

يوضح الجدول رقم (18) إجابات أفراد العينة على بعد الحوافز والمكافآت من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المكافآت والحوافز

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	ترتيب العبارات
11	يحصل العامل على راتب يتناسب مع حجم العمل الذي يقوم به	3,41	0,7263	مرتفع	1
12	يتميز نظام الحوافز والمكافآت المعمول به في المؤسسة بالعدالة والشفافية	2,60	0,9722	متوسط	5
13	يشجع نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة لبذل جهد متميز	2,67	0,9980	متوسط	3
14	تأخذ المؤسسة شكاوى العاملين التي تخص عملهم بعين الاعتبار	2,67	0,9438	متوسط	4
15	توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة للعاملين	3,15	0,6702	متوسط	2
	إجمالي درجة المحور	2,90	/	متوسط	/

المصدر: تم الإعداد بناء على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم قياس بعد المكافآت والحوافز من خلال 5 عبارات حيث أن إجابات أفراد العينة على هذا البعد تنتج بشكل عام نحو درجة محايد حيث سجل متوسط حسابي بقيمة 2,90 أي بدرجة متوسط حسب مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، أما الإتجاه العام للعينة بخصوص العبارة 11 يتجه نحو درجة موافق، وهذا يدل على أن العامل في مؤسسة اتصالات الجزائر يحصل على

راتب يتناسب مع حجم العمل الذي يقوم به أي أن هناك عدالة وشفافية في نظام الأجور باعتبار الأجر يمثل حافظا ماديا، أما باقي العبارات (12,13,14,15) فكانت تتجه نحو درجة محايد.

4- نتائج إجابات أفراد العينة على البعد الرابع (الإتصال الداخلي)

يوضح الجدول رقم (19) إجابات أفراد العينة على بعد المكافآت والحوافز من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الإتصال الداخلي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	ترتيب العبارات
16	توفر المؤسسة المعلومات اللازمة بشكل صحيح ودقيق للعاملين	3,91	0,5707	مرتفع	4
17	تزود المؤسسة العاملين بقنوات جديدة لإيصال شكاوي متعلقة بعملهم	4,63	0,6932	مرتفع جدا	1
18	تعتبر قنوات الإتصال غير الرسمية مصدر لمعلومات يعتمد عليها العامل في عمله	2,56	1,0108	منخفض	5
19	تقوم المؤسسة بإعلام العامل مرحلة بمرحلة عند تعديل أي سياسة تخص عملهم	4,55	0,7051	مرتفع جدا	3
20	توفر المؤسسة وسائل اتصال داخلية جيدة بين العاملين	4,62	0,5872	مرتفع جدا	2
	إجمالي درجة المحور	4,05	/	مرتفع	/

المصدر: تم الإعداد بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم قياس بعد الإتصال الداخلي من خلال 5 عبارات حيث أن إجابات أفراد العينة على هذا البعد تتجه بشكل عام نحو درجة موافق، حيث سجل متوسط حسابي بقيمة 4,05 أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، أما الإتجاه العام للعينة بخصوص العبارات (17,19,20) يتجه نحو درجة موافق بشدة، هذا لأن مؤسسة اتصالات الجزائر توفر وسائل اتصال داخلية جيدة بين عمالها فضلا عن ذلك تزودهم بقنوات جديدة لإيصال شكاوي متعلقة بعملهم للجهات

الإدارية المسؤولة، كما أنها تقوم بإعلامهم عند تعديل أي سياسة تخص عملهم. أما بخصوص العبارة 16 يتجه نحو درجة موافق، مما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر توفر المعلومات اللازمة بشكل صحيح ودقيق لعمالها، أما العبارة 18 فتتجه نحو درجة غير موافق.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة في المحور الثاني

يتناول هذا العنصر تحليل عبارات محور الالتزام التنظيمي (المتغير التابع) من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة.

الجدول رقم (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الإلتزام التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه	ترتيب العبارات
21	توفر المؤسسة مناخ العمل يشعر العاملين بالراحة و الاستقرار	3,96	0,3225	مرتفع	7
22	يبدل العامل جهدا أكثر مما هو متوقع لمساعدة مؤسسته في تحقيق أهدافها	3,37	0,6708	متوسط	8
23	يستمر العاملون في العمل بالمؤسسة رغم صعوبته	4,13	0,5112	مرتفع	5
24	يرفض العامل أي عرض عمل من مؤسسة أخرى حتى ولو كان بأجر أعلى	4,08	0,4695	مرتفع	6
25	يقبل العامل أي عمل يكلف به في المؤسسة مقابل الاستمرار	4,10	0,4056	مرتفع	4
26	يهتم العامل بمستقبل مؤسسته ويحافظ على سمعتها	4,25	0,5150	مرتفع جدا	3
27	يعتبر ترك العمل دون مبرر تصرف غير أخلاقي	4,77	0,4206	مرتفع جدا	1
28	تقدم المؤسسة مزايا لا توفرها مؤسسات أخرى وهذا من أسباب استمراري بالعمل بها	4,36	0,5524	مرتفع جدا	2
	إجمالي درجة المحور	4,12	/	مرتفع	/

المصدر: تم الإعداد بناء على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم قياس محور الإلتزام التنظيمي (المتغير التابع) من خلال 8 عبارات حيث أن إجابات أفراد العينة على هذا البعد تتجه بشكل عام نحو درجة موافق حيث سجل متوسط حسابي بقيمة 4,12 أي بدرجة مرتفع حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم، أما الإتجاه العام للعينة بخصوص العبارات (28,27,26) يتجه نحو درجة موافق بشدة، وهذا لأن عمال مؤسسة اتصالات الجزائر يهتمون بمستقبل مؤسستهم ويحافظون على سمعتها حيث أنهم يعتبرون ترك أحدهم لعمله دون مبرر يعتبر تصرف غير أخلاقي وهذا ما يعكس الإلتزام الوجداني (الأخلاقي) لديهم كأحد أبعاد الإلتزام التنظيمي، كما أن من أسباب استمرار العمال بمناصبهم أن مؤسستهم تقدم مزايا لا توفرها مؤسسات أخرى وهذا ما يعكس الإلتزام الإستمراري لديهم، أما الاتجاه العام للعينة بخصوص باقي العبارات (25,24,23,21) يتجه نحو درجة موافق، مما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر توفر مناخ للعمل يشعر العاملين بالراحة والاستقرار مما يعكس الإلتزام الوجداني لديهم، إلى جانب ذلك يقبل العاملون أي عمل يكلفون به في مقابل الاستمرار بالمؤسسة، كما أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يستمرون بوظائفهم برغم صعوبتها ليس هذا فقط بل ويفرضون أي عرض عمل من مؤسسة أخرى حتى ولو كان بأجر أعلى وهنا يبرز الإلتزام المعياري لديهم تجاه مؤسستهم، أما الإتجاه العام للعينة بخصوص العبارة 22 يتجه نحو درجة محايد أي أن العاملين لم يقدموا أية استجابة فيما يخص بذل الجهد أكثر مما هو متوقع لمساعدة مؤسسة في تحقيق أهدافها ربما يعود ذلك لضعف نظام الحوافز. يمكن استنتاج أن الاتجاه العام للعينة بخصوص العبارة 22 بدرجة محايد كانت نتيجة للاتجاه العام للعينة بدرجة محايد لبعد الحوافز والمكافآت في المحور الأول (التسويق الداخلي).

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة الفرعية والتي تندرج ضمن الفرضية الرئيسية وهذا لمعرفة العلاقة بين التسويق الداخلي (التدريب، التمكين، الحوافز والمكافآت، الإتصال الداخلي) والإلتزام التنظيمي، ولقد تم الإستناد لاختبار التوزيع الطبيعي كولمنجروف-سمرنوف وتحليل الإنحدار الخطي البسيط واختبار الفرضيات.

لذا تم تقسيم المطلب إلى العناصر التالية:

- ✓ أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي؛
- ✓ ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية؛
- ✓ ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار تم اجراء اختبار كولمنجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أي لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات، لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول رقم: (21) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محتوى المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (Sig)	محاور الإستبيان
التسويق الداخلي	1,309	0,065	المحور الأول
الإلتزام التنظيمي	1,197	0,114	المحور الثاني
الإستبيان ككل		0,931	

المصدر: تم الإعداد بناء على مخرجات برنامج SPSS

توضح نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكلا المحورين وكذا الإجمالي أكبر من 0,05 أي أن (Sig>0,05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يمكن استخدام اختبارات المعلمية.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

من أجل اختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط **Regression linear** ($Y = \alpha X + \beta$) والذي يستخدم لدراسة إمكانية وجود علاقة بين المتغير المستقل التسويق الداخلي والمتغير التابع الإلتزام التنظيمي، كما تم الإعتماد على معامل الإرتباط بيرسون (R) لمعرفة طبيعة العلاقة سواء كانت طردية أم عكسية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ، كما تم الاستناد إلى معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة التغير في المتغير المستقل، إلى جانب ذلك تم اعتماد مستوى الدلالة عند تحديد ما إذا كانت فرضيات الدراسة محققة أم لا.

1. الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تدريب العاملين والتزامهم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تدريب العاملين والتزامهم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.

الجدول رقم (22) نتائج الفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة Sig	القيمة المحسوبة F	t قيمة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط Pearson	معامل الانحدار α	ثابت الانحدار β	المتغير التابع	المتغير المستقل
0,083	3,125	-1,768	0,053	-0,230	-0,323	39,947	الإلتزام التنظيمي	التدريب

المصدر: تم الإعداد بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط الذي تم الاستناد له لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب العاملين والتزامهم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (-0,323)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (-0,230) وهو ارتباط سالب، وهذه المعاملات - معامل الإنحدار والارتباط- ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا ما أثبتته قيمة (T)، وهذا دليل على أن تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لا يتحقق من خلال التدريب الذي يستفيدون منه، أما القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار المتمثلة في معامل التحديد R^2 بلغت (0,053) مما يعني أن نسبة (5,3%) فقط من التغيرات في الإلتزام التنظيمي تعود لتدريب العاملين وما تبقى من تغيرات يعود إلى متغيرات أخرى، وقد أظهر الإختبار (F) أن نموذج الإنحدار بشكل عام ليس ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0,083) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية العدمية الموالية:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تدريب العاملين والتزامهم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -

2. الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تمكين العاملين والتزامهم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -".

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تمكين العاملين والتزامهم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة -".

الجدول رقم (23) نتائج الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار β	معامل الانحدار α	معامل الارتباط Pearson	معامل التحديد R2	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
التمكين	الإلتزام التنظيمي	31,282	0,121	0,261	0,068	4,091	0,048

المصدر: تم الإعداد بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط الذي تم الاستناد له لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين والتزامهم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0,121)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,261) وهو ارتباط متوسط إلى حد ما وإيجابي، وهذه المعاملات - معامل الإنحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يتحقق من خلال تمكينهم داخل المؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار المتمثلة في معامل التحديد R^2 بلغت (0,068) مما يعني أن نسبة (6,8%) من التغيرات في الإلتزام التنظيمي تعود لتمكين العاملين داخل المؤسسة وما تبقى من تغيرات يرجع إلى متغيرات أخرى، وقد أظهر الإختبار (F) أن نموذج الإنحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0,048) وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تمكين العاملين والتزامهم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

ويمكن كتابة العلاقة بين التمكين والإلتزام التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y=0,121X+ 31,282$ حيث أن:

X: التمكين؛

Y: الإلتزام التنظيمي.

أي أن هناك علاقة طردية بين التمكين والإلتزام التنظيمي وعليه ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن للتسويق الداخلي دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- من خلال بعد التمكين.

3. الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين المكافآت والحوافز الممنوحة للعاملين والتزامهم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين المكافآت والحوافز الممنوحة للعاملين والتزامهم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

الجدول رقم(24) نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة Sig	القيمة المحسوبة F	القيمة t	معامل التحديد R2	معامل الارتباط Pearson	معامل الانحدار α	ثابت β الانحدار	المتغير التابع	المتغير المستقل
0,123	2,454	1,566	0,042	0,205	0,075	31,987	الإلتزام التنظيمي	المكافآت والحوافز

المصدر: تم الإعداد بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط الذي تم الاستناد له لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكافآت والحوافز الممنوحة للعاملين والتزامهم التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0,075)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,205) وهو ارتباط ضعيف وإيجابي، وهذه المعاملات - معامل الإنحدار والارتباط - ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لا يتحقق من خلال المكافآت والحوافز داخل المؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار المتمثلة في معامل التحديد R^2 بلغت (0,042) مما يعني أن نسبة (4,2%) فقط من التغيرات في الإلتزام التنظيمي تعود للمكافآت والحوافز الممنوحة للعاملين داخل المؤسسة وما تبقى من تغيرات يعود إلى متغيرات أخرى، وقد أظهر الإختبار (F) أن نموذج الإنحدار بشكل عام ليس ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0,123) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية العدمية الموالية:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين المكافآت والحوافز الممنوحة للعاملين والتزامهم التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

4. الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإتصال الداخلي والإلتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإتصال الداخلي والإلتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

الجدول رقم(25): نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار β	معامل الانحدار α	معامل الارتباط Pearson	معامل التحديد R2	القيمة t المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
الإتصال الداخلي	الإلتزام التنظيمي	29,545	0,174	0,212	0,045	1,621	0,111

المصدر: تم الإعداد بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط الذي تم الاستناد له لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإتصال الداخلي والإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0,174)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,212) وهو ارتباط ضعيف وإيجابي، وهذه المعاملات - معامل الإنحدار والإرتباط- ليست ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لا يتحقق من خلال الإتصال الداخلي في المؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار المتمثلة في معامل التحديد R^2 بلغت (0,045) مما يعني أن نسبة (4,5%) فقط من التغيرات في الإلتزام التنظيمي تعود للإتصال الداخلي في المؤسسة وما تبقى من تغيرات يعود إلى متغيرات أخرى، وقد أظهر الإختبار (F) أن نموذج الإنحدار بشكل عام ليس ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0,111) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0,05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية العدمية الموالية:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإتصال الداخلي والإلتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.

الجدول رقم(26): نتائج الفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة Sig	القيمة المحسوبة F	t قيمة	معامل التحديد R2	معامل الارتباط Pearson	معامل الانحدار α	ثابت الانحدار β	المتغير التابع	المتغير المستقل
0,033	4,758	2,181	0,078	0,280	0,064	28,518	الإلتزام التنظيمي	التسويق الداخلي

المصدر: تم الإعداد بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يعرض الجدول أعلاه نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط الذي تم الاستناد له لمعرفة فيما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0,064)، في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0,280) وهو ارتباط متوسط وإيجابي، وهذه المعاملات - معامل الإنحدار والارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يتحقق من خلال التسويق الداخلي الذي تطبقه المؤسسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الإنحدار المتمثلة في معامل التحديد R^2 بلغت (0,078) مما يعني أن نسبة (7,8%) من التغيرات في الإلتزام التنظيمي تعود للتسويق الداخلي المطبق داخل المؤسسة وما تبقى من تغيرات يرجع إلى متغيرات أخرى، وقد أظهر الإختبار (F) أن نموذج الإنحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0,033) وهو أقل من مستوى المعنوية (0,05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-".

ويمكن كتابة العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للإنحدار كما يلي: $Y=0,064X+28,518$ حيث أن:

X: التسويق الداخلي؛

Y: الإلتزام التنظيمي.

أي أن هناك علاقة طردية بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي وعليه ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن للتسويق الداخلي دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة-.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك بتخصيص البحث الميداني على عينة من مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- كمحل للدراسة، وهذا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن طريق الاستبيان وتبويبها وترتيبها حسب ما تتطلبه الدراسة وهذا باستخدام أهم الأساليب الإحصائية، ومن خلال اختبار الفرضيات، ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية، تم التوصل إلى وجود علاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- بما يوافق الفرضية الرئيسية.

الخاتمة



من خلال الدراسة يتضح أن التسويق الداخلي من أهم المداخل التي تشغل المؤسسات اليوم لما يكتسبه من أهمية بالغة مادامت تسعى للبقاء والإستمرار في ظل بيئة يسودها التنافس الشديد والتطور السريع، ولهذا الغرض تهدف المؤسسة إلى الحفاظ على العاملين بها والإهتمام بهم لتعزيز إلتزامهم التنظيمي تجاه العمل من جهة وتجاه الجماعة والمؤسسة من جهة أخرى، وعليه استلزم الأمر تبني المؤسسات لمفهوم التسويق الداخلي الذي يسمح لها بخلق ميزة تنافسية.

وللتعمق في الموضوع وحيثياته تم التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي، باعتبار التسويق الداخلي هو المحرك الأساسي في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة، من خلال أبعاده المختلفة التي تخلق ولاء لدى العامل تجاه عمله الأمر الذي يجعله يتعلق بوظيفته وكأنها بمثابة منزله، مما ينعكس على نجاح المؤسسة وكفاءتها في خدمة زبائنها.

بنيت هذه الدراسة على إشكالية واضحة مفادها دور التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة-، وقد حاولنا طيلة مدة البحث معرفة العلاقة التي تربط بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي، وتم التوصل إلى أن هناك دور للتسويق الداخلي في تحقيق وتعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

أولاً: نتائج الدراسة

يمكن توضيح نتائج الدراسة كما يلي:

1. النتائج النظرية

- يعتبر التسويق الداخلي من أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية الحديثة وهو يعبر عن الأنشطة الداخلية التي تقوم بها المنظمة، والتي تكون مبنية على عدد من الأساليب والسياسات الاتصالية التسويقية لتستهدف التأثير الإيجابي على توجهات وفكر وسلوكيات الموظف بغرض كسب ولائه ورضاه وبغرض حمله على القيام بأدواره والالتزام بها داخل مؤسسته.

- إن تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات له منافع كبيرة تتمثل في اختيار أحسن العاملين مع تنمية قدراتهم ومهاراتهم وذلك من أجل تحقيق مستويات من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي للعاملين، والذي بدوره يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مستوى عال لإرضاء الزبون الخارجي، فالتوجه نحو الزبون الداخلي (العاملين) والإهتمام به يعد بمثل التوجه بالزبون الخارجي والاهتمام به.

- يخلق التسويق الداخلي داخل المؤسسة مناخ داخلي تحفيزي يتيح للعاملين الحصول على احتياجاتهم ورغباتهم من خلال جهودهم في العمل وهذا ما يؤدي بناء الثقة في العلاقات المتبادلة بين العاملين أثناء العمل.
- يساهم تطبيق التسويق الداخلي بشكل فعال في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين الأمر الذي يعكس سلوكيات إيجابية من طرف هؤلاء لإنجاز أعمالهم بمستوى عالي مما يؤدي في النهاية إلى الإرتقاء بجودة الخدمة المقدمة للزبون ومن ثم تحقيق التميز والتفرد للمؤسسة.
- يعتبر الإلتزام التنظيمي من الركائز الهامة التي لاقت اهتماما واضحا في العقود الأخيرة لدوره المهم في رقي المؤسسات وبقائها في السوق.
- يعبر الإلتزام التنظيمي عن الرغبة القوية والحالة الإيجابية غير الملموسة للفرد في البقاء عضوا دائما في مؤسسته، وبذل جهودا إضافية في العمل من أجل زيادة إنتاجها والحفاظ على مكانتها بالنسبة للمؤسسات الأخرى.
- يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا مهما في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق مستوى عال من الإنجاز، كما يعتبر عاملا هاما للتعويض ببقاء الأفراد في وظائفهم أو تركهم للعمل.

2. النتائج التطبيقية

- استنادا للدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة تبسة- تم التوصل إلى النتائج التالية:
- تتبنى اتصالات الجزائر مفهوم التسويق الداخلي من خلال تنظيم برامج تدريبية حديثة ومتطورة تناسب احتياجات العاملين، وهذا ما تثبته قيمة المتوسط الحسابي لبعده التدريب والمقدرة ب (4,26) أي بمستوى مرتفع جدا حسب سلم ليكارت الخماسي.
- هناك مشاركة جزئية في القرارات إلى جانب تفويض جزئي للمسؤوليات والمهام، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لبعده التمكين المقدرة ب (2,95) أي بمستوى متوسط.
- حصول العاملين على قدر محدود من المكافآت والحوافز جراء إنجازهم لعملهم، وهذا حسب قيمة المتوسط الحسابي لبعده المكافآت والحوافز المقدرة ب (2,90) أي بمستوى متوسط.

- وجود اتصال داخلي فعال في مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة- وذلك بمتوسط حسابي قدره (4,05) أي بمستوى مرتفع.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك التزام تنظيمي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- بدرجة عالية أي بمتوسط حسابي قدره (4,12) كما أنه سائد بأنواعه الثلاثة الأخلاقي، الإستمراري والمعياري.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين التدريب والإلتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين التمكين والإلتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة- بمعامل ارتباط (R=0,261) وهو متوسط إلى حد ما وإيجابي وهذا يعني أنه يجب على المؤسسة محل الدراسة الإهتمام ببعد التمكين من خلال إعطاء صلاحيات أوسع للعاملين وتطبيق مبدأ الإدارة التشاركية الأمر الذي يعزز من التزامهم
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين المكافآت والحوافز الممنوحة للعاملين والإلتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين الإتصال الداخلي والإلتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-.
- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة طردية بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر- تبسة- بمعامل ارتباط (R=0,280) وهو متوسط وإيجابي وهذا يعني أنه يجب على المؤسسة محل الدراسة الإهتمام بتطبيق أبعاد التسويق الداخلي لأنه يساهم في تحقيق أهدافها.

ثانيا: التوصيات

- على ضوء النتائج السابقة يتم اقتراح التوصيات التالية:
- ضرورة وضع استراتيجية مناسبة لإدماج التسويق الداخلي في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة ومتابعة تنفيذها وتقييمها بما يحقق أهداف المؤسسة.
- خلق ثقافة التسويق الداخلي داخل المؤسسة من خلال توفير كل الوسائل التي تساعد على تعزيز السلوكيات التي تدعم تطبيقه.

- ضرورة مواكبة كل المستجدات حول كيفية تطبيق التسويق الداخلي من أجل الوصول إلى أكبر منافع وتحقيق القيمة المضافة.
- التأكيد على عملية قياس الإلتزام التنظيمي للعاملين بطريقة دورية من خلال نظم حديثة، لإعادة النظر في السياسات العامة للمؤسسة.
- وضع برامج متطورة لاختيار وتعيين العاملين ذوو الكفاءات والمهارات في وظائف مناسبة لتسهيل عملية تطبيق التسويق الداخلي بأقل جهد ووقت وتكلفة.
- التعمق في إثراء موضوع الدراسة من قبل الباحثين في المستقبل نظرا لأهميته وحدائته.

ثالثا: آفاق البحث

- إن موضوع التسويق الداخلي من المواضيع المتشعبة في تأثيرها، لذلك نرجو أن يتم التطرق إلى جوانب أخرى منها في المستقبل من طرف الباحثين منها:
- أثر التسويق الداخلي على الإرتقاء بجودة الخدمة.
 - دور التسويق الداخلي في تخفيض معدل دوران العمل.
 - قياس أثر التسويق الداخلي على التسويق بالعلاقات.

قائمة المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- ✓ جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، ترجمة، رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004.
- ✓ حسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين والاندماج، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008.
- ✓ حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، الأردن، 1997.
- ✓ رامي جمال الدراوس وعادل سالم معاينة، الإدارة بالثقة والتمكين، علم الكتب الحديث، الأردن، 2008.
- ✓ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة، الاسكندرية، 2005.
- ✓ عادل غادي البغدادي، رافد حميد الحدراوي، الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، أسلوب كمي تحليلي الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، الأردن، 2012.
- ✓ عبد الباري ابراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- ✓ عبد الحميد عبد الحميد البلداوي، أساليب البحث العلمي و الإحصائي، التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام spss، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- ✓ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- ✓ علي محمد أحمد المصاورة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع، منظور الإلتزام التنظيمي، دار الأيام، عمان، الأردن، 2014.
- ✓ عماد صفر سالم، الاتجاهات الحديثة للتسويق، محور الأداء في الكيانات والاندماجات الاقتصادية، منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر، 2005.
- ✓ فادية ابراهيم شهاب، التطوير التنظيمي، القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، الطبعة الأولى، الأكاديميون، عمان، الأردن، 2014.
- ✓ مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008.
- ✓ محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم، التسويق العالمي - إدارة العلاقات مع العملاء CRM، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
- ✓ محمد عواد الزيادات ومحمد عبد الله العوامرة، استراتيجيات التسويق، منظور متكامل، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، الأردن، 2012.

✓ محمود جاسم الصميدعي وريينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010.

✓ نظام موسى السويديان ونزار عبد المجيد البرواري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009.

✓ هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الرابعة، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.

✓ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007.

2- المذكرات

✓ محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر - غزة، 2016.

✓ عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة بسكرة، 2014 - 2015.

✓ محمد حسين عبد المحسن أبو سنيينة، أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي وسيطا، دراسة عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية والخاصة، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2013.

✓ محمد شامل بهاء الدين فتحي، الإحصاء بلا معاناة مع التطبيقات باستخدام spss، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1426.

✓ نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.

3- المجلات والمقالات

✓ أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي - الإمارات - فرع مدينة العين، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة أبو ظبي، العدد 16، 2015.

✓ بكار آمال، دور التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي لمستخدمي بريد الجزائر، بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الخامس، العدد 01، 2019.

4- المواقع الإلكترونية

- ✓ www.algeriatelecom.dz

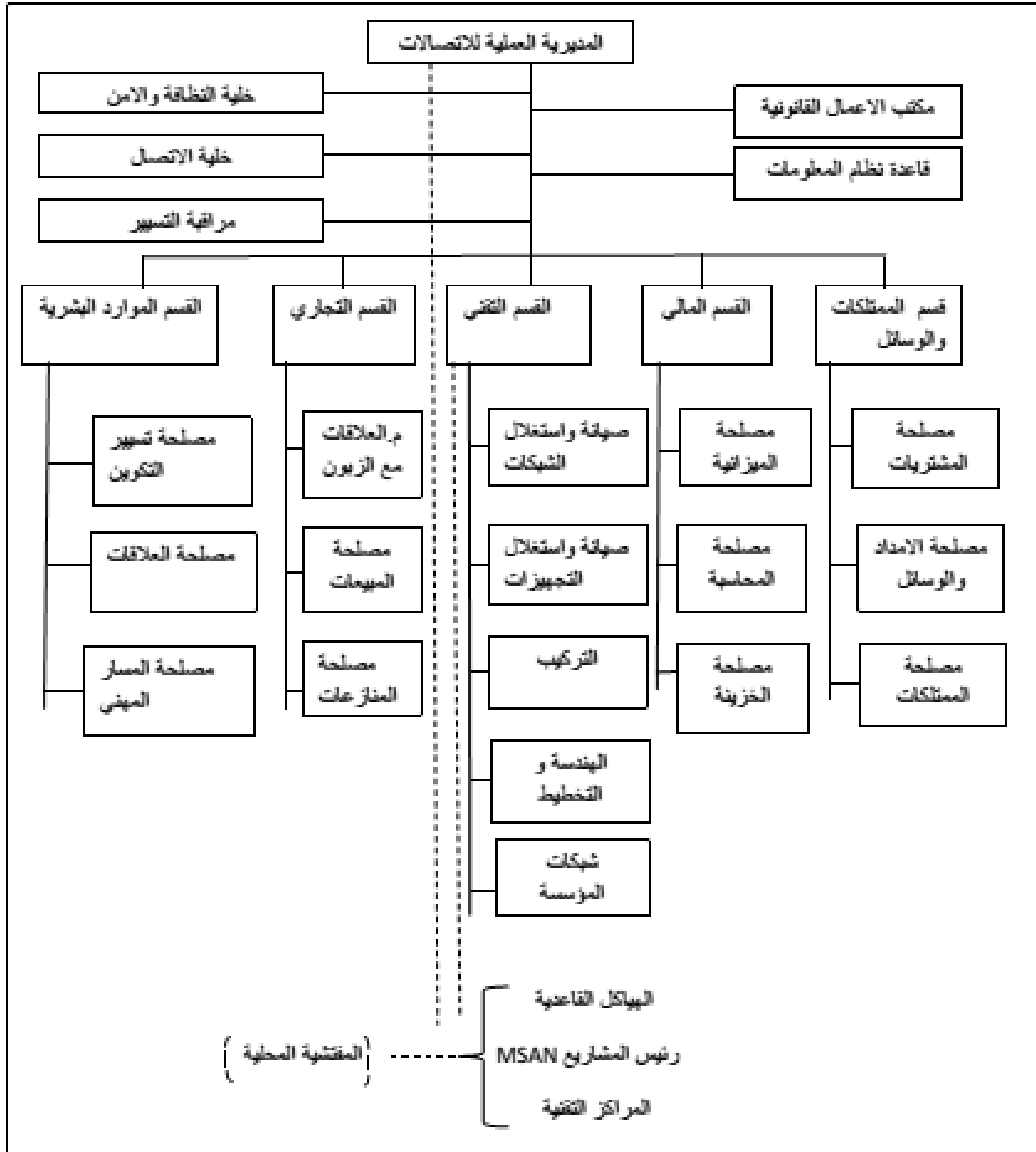
ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- ✓ Ali Shaemi Barzoki & Tohid Ghujali , **Study the Relationship of Internal Marketing with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior**, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 3, N° 3, 2013.
- ✓ Barbara B.Brown , **Employees "organisational commitement and their perception of supervisors" relation- oriented and task-oriented leadership behaviors"**Virginia polytechnic institute, usa, 2003.
- ✓ Kotler Philip & Keller Kevin lane, **Marketing management**, Pearson education france, 12 édition, 2006.
- ✓ Mehdi Abzari and others, **The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market-Orientation** Viewpoint in Hotel Industry in Iran, International Journal of Marketing Studies, Vol 3, N°1, Canadian Center of Science and Education, 2011.
- ✓ Sudhir h kale ,**internal marketing an antidote for macau's labor shortage**, unlv gaming research & review, journal,volume 11, issue1, 2006.

قائمة الملاحق



الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة





الملحق رقم: 02 استمارة الاستبيان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

السنة الثانية ماستر

إستمارة استبيان حول

دور التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي

تحية طيبة وبعد:

يتم إعلامكم بأنه ستجرى دراسة ميدانية في مؤسستكم المحترمة "اتصالات الجزائر" ولهذا يتم وضع تحت أيديكم هذه الإستمارة بهدف إثراء هذا الموضوع.

فالرجاء منكم التجاوب معنا بكل موضوعية عن الأسئلة المطروحة في هذه الإستمارة لأن الغرض منها علمي لا يوظف إلا لخدمة البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على تعاونكم.

إشراف الأستاذة:

د. بوحنيك هدى

من إعداد الطالبتين:

عطية أمال

مرخي حسينة



أولاً: البيانات الشخصية

1- الجنس:

 أنثى ذكر

2- العمر:

 أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

 أكبر من 50 سنة من 41 إلى 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

 أخرى دراسات عليا جامعي

4- عدد سنوات الخبرة:

 من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات أقل من 5 سنوات

5- المسمى الوظيفي:

 رئيس مصلحة رئيس فرع مدير إدارة

 عون إداري تقني

ثانياً: متغيرات الدراسة

المحور الأول: التسويق الداخلي

هو عملية جذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال منتجات العمل التي يتم من خلالها إشباع حاجات العاملين.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
□ التدريب : عملية تعديل إيجابي من الناحية المهنية للفرد باكتساب معارف وخبرات أكثر						
01	تقوم المؤسسة بتوفير الموارد الكافية من أجل تدريب العاملين					
02	تهتم المؤسسة بتحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين					
03	تخضع الإستفادة من البرامج التدريبية لشروط ومعايير عادلة					
04	تستحدث المؤسسة دورات تدريبية حديثة مع التطور الحاصل					
05	يزيد التدريب من معرفة العاملين و كفاءتهم في إنجاز الأعمال					
التمكين: إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا						
06	تتيح المؤسسة إبداء رأي العاملين في حل المشكلات وطرح الأفكار					
07	يقوم العاملون بتأدية مهامهم دون مراقبة مستمرة من طرف إدارة المؤسسة					
08	تمنح المؤسسة العاملين السلطة الكافية لإتخاذ القرارات التي تخص عملهم					

					يملك العاملون حرية التصرف أثناء تلبية حاجات الزبائن	09
					يقوم العامل بأداء مهام أحد زملاءه في حال غيابه	10
الحوافز والمكافآت: مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تدفع الفرد لأداء الأعمال على أكمل وجه في طريق إشباع حاجاته ورغباته						
					يحصل العامل على راتب يتناسب مع حجم العمل الذي يقوم به	11
					يتميز نظام الحوافز والمكافآت المعمول به في المؤسسة بالعدالة والشفافية	12
					يشجع نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة لبذل جهد متميز	13
					تأخذ المؤسسة شكاوى العاملين التي تخص عملهم بعين الاعتبار	14
					توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة للعاملين	15
الاتصال الداخلي: هو تبادل للأفكار والبيانات بغرض تحقيق أهداف العمل الإداري						
					توفر المؤسسة المعلومات اللازمة بشكل صحيح ودقيق للعاملين	16
					تزود المؤسسة العاملين بقنوات جديدة لإيصال شكاوي متعلقة بعملهم	17
					تعتبر قنوات الإتصال غير الرسمية مصدر لمعلومات يعتمد عليها العامل في عمله	18
					تقوم المؤسسة بإعلام العامل مرحلة بمرحلة عند تعديل أي سياسة تخص عملهم	19
					توفر المؤسسة وسائل اتصال داخلية جيدة بين العاملين	20

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

هو درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وجدانيا ورغبته في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	توفر المؤسسة مناخ العمل يشعر العاملين بالراحة و الاستقرار					
02	يبدل العامل جهدا أكثر مما هو متوقع لمساعدة مؤسسته في تحقيق أهدافها					
03	يستمر العاملون في العمل بالمؤسسة رغم صعوبته					
04	يرفض العامل أي عرض عمل من مؤسسة أخرى حتى ولو كان بأجر أعلى					
05	يقبل العامل أي عمل يكلف به في المؤسسة مقابل الاستمرار					
06	يهتم العامل بمستقبل مؤسسته ويحافظ على سمعتها					
07	يعتبر ترك العمل دون مبرر تصرف غير أخلاقي					
08	تقدم المؤسسة مزايا لا توفرها مؤسسات أخرى وهذا من أسباب استمراري بالعمل بها					

الملحق رقم 03: قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	جهة التدريس	التخصص	الدرجة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
جامعة العربي التبسي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	قسم علوم التسيير	أستاذ محاضر أ	بوحنك هدى	01
جامعة العربي التبسي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	قسم علوم التسيير	أستاذ محاضر أ	بوطورة فضيلة	02
جامعة العربي التبسي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	قسم علوم التسيير	أستاذ محاضر أ	غريب الطاوس	03
جامعة العربي التبسي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	قسم المالية والمحاسبة	أستاذ محاضر أ	دريد حنان	04

الملحق رقم 04: مخرجات spss

البيانات الشخصية

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent
ذكر	31	53,4
Valid أنثى	27	46,6
Total	58	100,0

العمر

	Frequency	Percent
أقل من 30 سنة	17	29,3
من 30 إلى 40	34	58,6
Valid من 41 إلى 50 سنة	5	8,6
أكبر من 50 سنة	2	3,4
Total	58	100,0

المستوى

	Frequency	Percent
جامعي	34	58,6
Valid دراسات عليا	2	3,4
أخرى	22	37,9
Total	58	100,0

الخبرة

	Frequency	Percent
أقل من 5 سنوات	7	12,1
Valid من 5 إلى 10 سنوات	9	15,5
أكثر من 10 سنوات	42	72,4
Total	58	100,0

الوظيفة

	Frequency	Percent
مدير إدارة	4	6,9
رئيس فرع	5	8,6
Valid رئيس مصلحة	11	19,0
عون إدارة	30	51,7
تقني	8	13,8
Total	58	100,0

معامل الثبات ألفا كرومباخ

Case Processing Summary

	N	%
Valid	58	100,0
Cases Excluded ^a	0	,0
Total	58	100,0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,805	39

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
التدريب	268,8448	386,765	-,095	,810
التمكين	275,3966	291,191	,812	,767
الحوافز والمكافآت	275,6552	277,423	,716	,775
الإتصال الداخلي	269,8793	372,740	,127	,807
الإلتزام التنظيمي	257,1034	363,743	,343	,799
التسويق الداخلي	219,2586	185,423	,970	,775

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Statistics

	الجنس	العمر	المستوى	الخبرة	الوظيفة	V1	V2
المتوسط الحسابي	1,4655	1,8621	1,7931	2,6034	3,5690	3,9828	4,7759
الانحراف المعياري	,50317	,71201	,96897	,69936	1,06148	,13131	,42066

Statistics

	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9
المتوسط الحسابي	4,0862	4,0517	4,4310	2,4655	2,5172	3,2241	2,9483
الانحراف المعياري	,43060	,39392	,56544	,94061	,88340	,70195	,84651

Statistics

	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16
المتوسط الحسابي	3,6207	3,4138	2,6034	2,6724	2,6724	3,1552	3,9138
الانحراف المعياري	,48945	,72631	,97224	,99803	,94382	,67021	,57076

Statistics

	V17	V18	V19	V20	Q1	Q2	Q3
المتوسط الحسابي	4,6379	2,5690	4,5517	4,6207	3,9655	3,3793	4,1379
الانحراف المعياري	,69328	1,01068	,70518	,58722	,32257	,67089	,51122

Statistics

	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8
المتوسط الحسابي	4,0862	4,1034	4,2586	4,7759	4,3621
الانحراف المعياري	,46958	,40565	,51505	,42066	,55245

اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		التدريب	التمكين	الحوافز والمكافآت	الإتصال الداخلي	الإلتزام التنظيمي	التسويق الداخلي	الإجمالي
N		58	58	58	58	58	58	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	86,100	68,250	154,350	21,142	20,238	16,619	
	Std. Deviation	13,770	11,566	22,836	4,704	3,961	3,980	
	Absolute	,164	,113	,105	,261	,286	,248	
Most Extreme Differences	Positive	,085	,113	,065	,206	,148	,198	
	Negative	-,164	-,069	-,105	-,261	-,286	-,248	
Kolmogorov-Smirnov Z		1,040	,715	,665	1,197	1,197	1,309	1,251
Asymp. Sig. (2-tailed)		,230	,686	,768	,114	,114	,065	0,931

الفرضية الرئيسية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التسويق الداخلي ^b	.	Enter

*a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,280 ^a	,078	,062	1,35603

a. Predictors: (Constant), التسويق الداخلي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	8,750	1	8,750	4,758	,033 ^b
1 Residual	102,974	56	1,839		
Total	111,724	57			

. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

b. Predictors: (Constant), التسويق الداخلي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	28,518	2,094		13,620	,000
(Constant)					
التسويق الداخلي	,064	,029	,280	2,181	,033

a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

الفرضية الفرعية الأولى

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التدريب ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,230 ^a	,053	,036	1,37464

a. Predictors: (Constant), التدريب

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	5,905	1	5,905	3,125	,083 ^b
	Residual	105,819	56	1,890		
	Total	111,724	57			

a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

b. Predictors: (Constant), التدريب

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	39,947	3,895	10,256	,000
	التدريب	-,323	,182	-,230	,083

a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

الفرضية الفرعية الثانية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التمكين ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,261 ^a	,068	,051	1,36354

a. Predictors: (Constant), التمكين

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	7,606	1	7,606	4,091	,048 ^b
	Residual	104,118	56	1,859		
	Total	111,724	57			

a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

b. Predictors: (Constant), التمكين

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31,282	,901	34,703	,000
	التمكين	,121	,060	,261	,048

a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

الفرضية الفرعية الثالثة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحوافز والمكافآت ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,205 ^a	,042	,025	1,38251

a. Predictors: (Constant), الحوافز والمكافآت

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	4,690	1	4,690	2,454	,123 ^b
	Residual	107,035	56	1,911		
	Total	111,724	57			

a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الحوافز والمكافآت

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	31,987	,714	44,793	,000
	الحوافز والمكافآت	,075	,048	,205	,123

a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

الفرضية الفرعية الرابعة

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الإلتزام الداخلي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,212 ^a	,045	,028	1,38047

a. Predictors: (Constant), الإلتزام الداخلي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,006	1	5,006	2,627	,111 ^b
	Residual	106,718	56	1,906		
	Total	111,724	57			

a. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

b. Predictors: (Constant), الإلتزام الداخلي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	29,545	2,182		13,542	,000
1 الإتصال الداخلي	,174	,107	,212	1,621	,111

. Dependent Variable: الإلتزام التنظيمي

معامل الإرتباط بيرسون

Correlations

	الجنس	التدريب	التمكين	الحوافز والمكافآت	الإتصال الداخلي
Pearson Correlation	1	,110	-,034	,046	-,039
الجنس Sig. (2-tailed)		,410	,800	,734	,771
N	58	58	58	58	58
Pearson Correlation	,110	1	-,225	-,141	,046
التدريب Sig. (2-tailed)	,410		,089	,292	,734
N	58	58	58	58	58
Pearson Correlation	-,034	-,225	1	,582**	,176
التمكين Sig. (2-tailed)	,800	,089		,000	,186
N	58	58	58	58	58
Pearson Correlation	,046	-,141	,582**	1	-,277*
الحوافز والمكافآت Sig. (2-tailed)	,734	,292	,000		,035
N	58	58	58	58	58
Pearson Correlation	-,039	,046	,176	-,277*	1
الإتصال الداخلي Sig. (2-tailed)	,771	,734	,186	,035	
N	58	58	58	58	58
الإلتزام التنظيمي Pearson Correlation	-,121	-,230	,261*	,205	,212

	Sig. (2-tailed)	,365	,083	,048	,123	,111
	N	58	58	58	58	58
	Pearson Correlation	,019	-,024	,874**	,818**	,199
التسويق الداخلي	Sig. (2-tailed)	,887	,858	,000	,000	,133
	N	58	58	58	58	58

Correlations

		الإلتزام التنظيمي	التسويق الداخلي
الجنس	Pearson Correlation	-,121	,019
	Sig. (2-tailed)	,365	,887
	N	58	58
التدريب	Pearson Correlation	-,230	-,024
	Sig. (2-tailed)	,083	,858
	N	58	58
التمكين	Pearson Correlation	,261	,874
	Sig. (2-tailed)	,048	,000
	N	58	58
الحوافز والمكافآت	Pearson Correlation	,205	,818
	Sig. (2-tailed)	,123	,000
	N	58	58
الإلتصال الداخلي	Pearson Correlation	,212	,199
	Sig. (2-tailed)	,111	,133
	N	58	58
الإلتزام التنظيمي	Pearson Correlation	1	,280
	Sig. (2-tailed)		,033
	N	58	58

	Pearson Correlation	,280	1
التسويق الداخلي	Sig. (2-tailed)	,033	
	N	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم 05: عرض محترف

Communiqué interne

Pack "MOOHTARIF", la nouvelle offre d'Algérie Télécom

dédié aux professions libérales et TPE

Algérie Télécom enrichit sa gamme de produits et services et lance le pack "MOOHTARIF", une nouvelle offre de téléphonie et d'Adsl destinée aux professions libérales (avocats, comptables, médecins, architectes,...etc) et aux Très Petites Entreprises (Restauration rapide, agence de voyages et de tourisme, auto-écoles ...etc), avec de nombreux avantages.

Le nouveau pack MOOHTARIF d'Algérie Télécom propose :

- Une ligne téléphonique IDOOM FIXE pour des communications illimitées vers le fixe local et national et jusqu'à 30% de réduction vers les mobiles et l'international
- Un appareil téléphonique sans fil à double combiné,
- Un modem ADSL ;
- La solution « One Click » de création et de publication de site web (un nom de domaine « .dz » et
- Un espace d'hébergement de 1Go + une boîte mail

Le pack MOOHTARIF est proposée pour un tarif extrêmement compétitif de 4 999 DA/Mois pour un débit de 4Mbps, et 6 999 DA/Mois pour un débit de 8Mbps.

Le pack est disponible au niveau de toutes les agences commerciales d'Algérie Télécom (Actel) à partir du 27 Mars 2016.

الملحق رقم 06: عرض idroom fixe



PROCEDURE IDOOM FIXE - V 1.0 Annexe

Tarifs des offres IDOOM FIXE :

	Offre 1	Offre 2	Offre 3
Local	∞	∞	∞
National	Compteur (3 DA / min)	∞	∞
Mobile	Compteur (8 DA / min)	Compteur (8 DA / min)	Compteur (Tarifs préférentiels)
International	Compteur (grille actuelle)	Compteur (grille actuelle)	Compteur (Tarifs préférentiels)
Prix	250 DA / mois (+ compteur)	500 DA / mois (+ compteur)	1000 DA / mois (+ compteur)

Tarifs préférentiels :

Réduction 10%	Réduction 20%	Réduction 30%
Réseau fixe & mobile		
Arabie Saoudite	Allemagne	Canada
Belgique	Chine	Etats Unis
France	Emirats Arabes U	Suisse
Maroc	Espagne	
Tunisie	Italie	
Turquie	Royaume-Uni	
Réduction 15%		
Réseau mobile (Mobilis, Djezzy, Nedjma)		

الملحق رقم 07: عروض خدمة 4G

4G LTE

كل شيء يصبح أسرع

تعد اتصالات الجزائر أول متعامل يقوم بتسويق تكنولوجيا الجيل الرابع 4G LTE في شمال إفريقيا والثاني على المستوى الإفريقي بعد جنوب إفريقيا.

ما هي تكنولوجيا 4G LTE ؟

4G LTE (التطور على المدى البعيد) لاتصالات الجزائر يسمح بالاتصال بشبكة الأنترنت ذات التدفق العالي والجد عالي (الموجات اللاسلكية). يوزع التدفق على الزمان المتصلين بشبكة الأنترنت في آن واحد وعلى نفس المحطة اللاسلكية (ENodeB).

ما هي مزايا تكنولوجيا الجيل الرابع 4G LTE ؟

- ◀ الدخول إلى شبكة الأنترنت ذات التدفق العالي والجد عالي دون الحاجة إلى خط هاتفي ثابت.
- ◀ تحميل أسرع للملفات.
- ◀ إمكانية استعمال مختلف وسائل وأجهزة الاتصال اللاسلكية Wi (الكمبيوتر المحمول، اللوحة أو الهاتف الذكي).
- ◀ المشاهدة السهلة للبيث الحي للفيديوهات عالية الجودة HD.
- ◀ تركيب المودم (CPE) بطريقة بسيطة وسريعة.

يعبر عن عروض الجيل الرابع 4G LTE بحجم الأنترنت وليس بالتدفق، غير أنه بعد استنفاده، فإنكم تبتون متصلين بشبكة الأنترنت بسرعة تدفق تقدر بـ 512 ميجابايت طوال مدة صلاحية تعبتكم (01 شهر).

شبكة الجيل الرابع 4G LTE لاتصالات الجزائر موجودة في 48 ولاية.

4g.at.dz



4G LTE


كل شيء يصبح أسرع

4g.at.dz

الاتصالات الجزائرية
شبكة الأنترنت ذات التدفق العالي والجد عالي



الملحق رقم 08: فاتورة الإشتراك في خدمة الإنترنت

 اتصالات الجزائر
ALGÉRIE TÉLÉCOM spa

FACTURE
N°

SPA au capital social de 300 000 000DA
Siège social: RN n° 5 Cinq Maisons, Mohammadia 16230 Alger
RC n° 16063 B 02 - Identification Fiscale 00021629033046
N° an impos.: 16293836021 NIS n° 00216290666036

ACTEL de : Date :

CCP N° : Contrat n°

N° appel :

Nom, Prénom ou Raison Sociale :

Adresse :

Code Postal : Wilaya :

Frais d'accès au réseaux DA ACTEL ou Bureau de Poste

Autre frais (*) DA

Montant total HT : DA

Montant TVA : DA

Montant TTC par chèque : DA

Droit de Timbre : DA

Montant TTC en Numéraire : DA Timbre à date

Journée du
N° Ordre Bordereau N°
Actel ou Bureau de poste :

• (*) Appareil-Accesoires

Déclaration de versement N°

Actel : ACTEL ou Bureau de Poste

N° appel :

Montant total HT : DA

Montant TVA : DA

Montant TTC par chèque : DA

Droit de Timbre : DA

Montant TTC en Numéraire : DA Timbre à date

Journée du
N° Ordre Bordereau N°
Actel ou Bureau de poste :

المخلص

هدفت هذه الدراسة الى بيان مدى مساهمة التسويق الداخلي كمتغير مستقل في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى عينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - تبسة-. حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري بالتطرق إلى المفاهيم النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، وتم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة باستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بعينة الدراسة. كما تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية لمعالجة البيانات (spss) واستخراج وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الإستبانة المقدمة لعينة الدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5 بالمئة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، كما خلصت النتائج إلى أن كل من أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، المكافآت والحوافز، الإتصال الداخلي) مطبقة داخل المؤسسة محل الدراسة بنسب متفاوتة لكنها لا تساهم بشكل واضح في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة- في حين يلعب بعد التمكين دورا مهما في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر -تبسة-، كما قدمت الدراسة بعض التوصيات للمؤسسة محل الدراسة لأجل الإهتمام أكثر بتطبيق التسويق الداخلي.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الإلتزام التنظيمي، رضا الزبون، مؤسسة اتصالات الجزائر.

Abstract

This study aimed to demonstrate the extent of the contribution of internal marketing as an independent variable to achieving organizational commitment among a sample of employees of Algeria Telecom -Tebessa-. Where the study adopted the descriptive and analytical approach in the theoretical side by dealing with theoretical concepts and previous studies related to the topic, On the practical side, a case study approach was adopted by using the questionnaire as a tool to collect data on the study sample. The statistical package program was also used to process the data (spss) and extract and analyze the results obtained through the questionnaires submitted to the sample.

This study found that there is a statistically significant relationship at a level of 5% between internal marketing and organizational commitment in Algeria Telecom -Tebessa-. The results also concluded that each of the internal marketing dimensions (training, rewards and incentives, internal communication) are applied within the institution under study in varying proportions, but they do not clearly contribute to achieving organizational commitment among workers in Algeria Telecom -Tebessa-, While the empowerment dimension plays an important role in enhancing the organizational commitment of the employees of Algeria Telecom -Tebessa- the study also made some recommendations to the Corporation under study in order to pay more attention to the application of internal marketing.

Key words: internal marketing, organizational commitment, customer satisfaction, Algeria Telecom.