



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر *ACTEL* طو لقة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

علاي مليكة

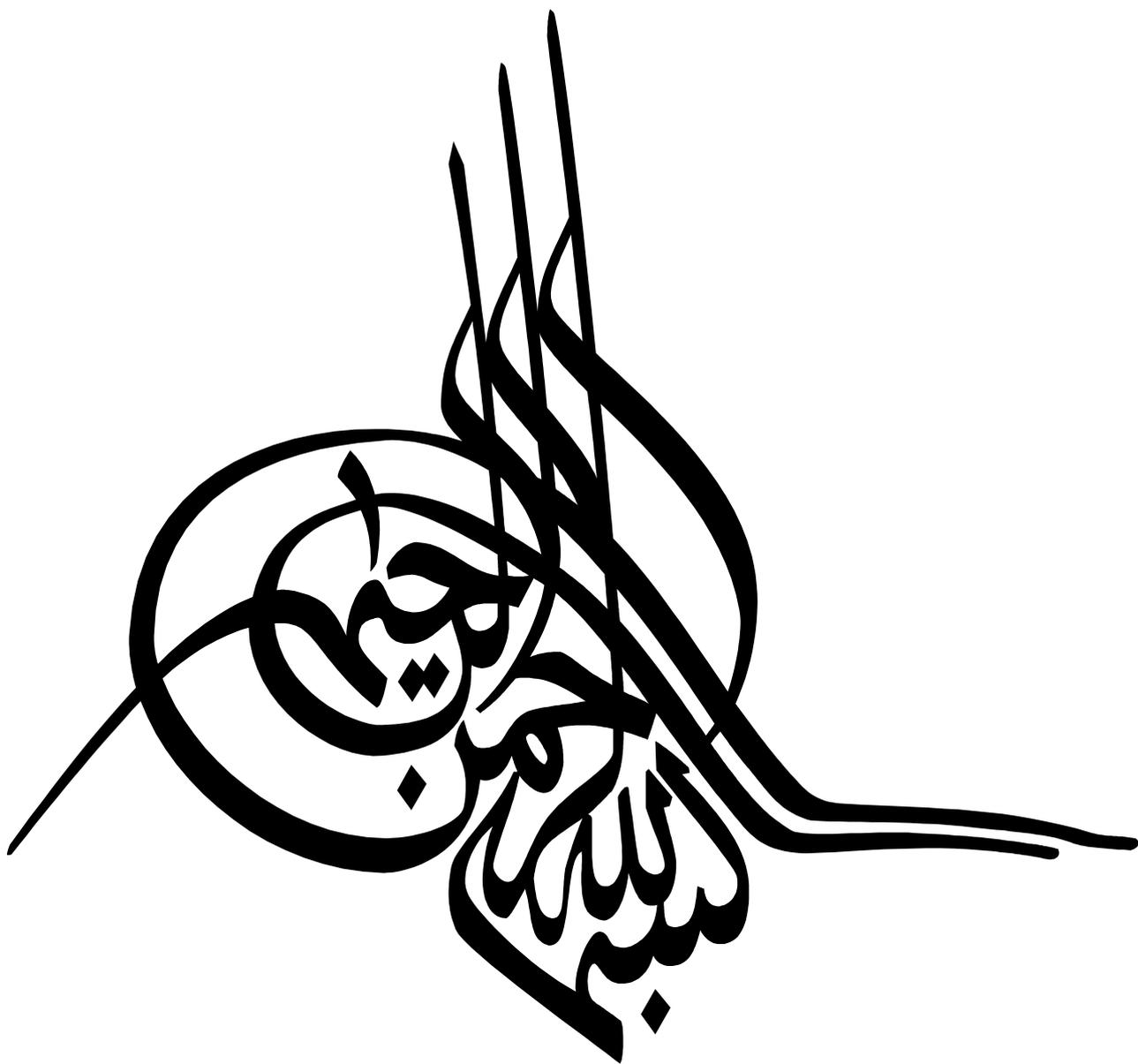
إعداد الطالب:

بولعراس عبد المؤمن

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GRH /2016
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2015-2016

قسم علوم التسيير



## شكر وتقدير

أول شكري هو لله رب العالمين الذي رزقني العقل وحسن

التوكل عليه سبحانه وتعالى...

يقول نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

"لا يشكر الله من لا يشكر الناس" رواه أحمد والترمذي.

لذلك قبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والإمتنان والتقدير والمحبة

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وأخص بالتقدير والشكر:

الأستاذة المشرفة: "علالي مليكة" التي لم تبخل علي بنصائحها القيمة

لإتمام هذا البحث وتعاملها المتميز معي...

وأخيرا أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في مساعدتي

وتوجيهي وإرشادي ولم يبخلوا علي بأرائهم ومساعداتهم...

وأسأل الله العلي العظيم أن يجزي الجميع خير الجزاء وأن يوفقهم

إلى ما يحبه ويرضاه، إنه سميع مجيب...



# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)

صدق الله العظيم

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

...سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم...

إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار، إلى

من أحمل أسمه بكل افتخار

...والدي العزيز...

إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان والتفاني، إلى

بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراح

...أمي الحبيبة...

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد، إلى شموع متقدة تنير ظلمة حياتي

إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها

إلى من عرفت معهم معنى الحياة

...اخوتي...

إلى من أرى التفاؤل بعينه .. والسعادة في ضحكتها

...الامورة ملك...

إلى الأخواتي اللواتي لم تلهن أمني .. إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء

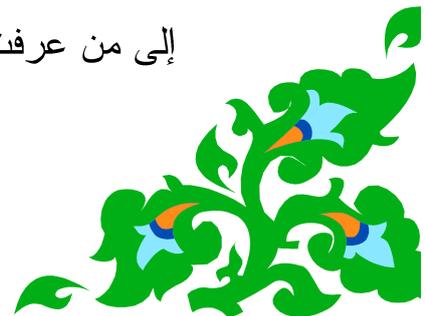
والعطاء إلى ينايع الصدق الصافي إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب

الحياة الحلوة والحزينة سرت إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم

أصدقائي

"



## الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف اثر التسويق الداخلي في الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر طولقة ، وكيف أن ممارسات التسويق الداخلي الخاصة بالعاملين تأثر على الولاء التنظيمي المؤسسة التي يعملون بها ، وتعاملت مع (46) استمارة وزعت على العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بلدية طولقة، واستخدم في الدراسة أساليب إحصائية كالنسب المئوية ، انحدار البسيط المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، و معامل الفا كرونباخ و تحليل الانحدار و اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي، ومعامل صدق المحك ، اختبار التوزيع الطبيعي لبيان تأثير ممارسات التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي ، وتوصلت الدراسة إلى اثر ابعاد التسويق و المتمثلة في، التدريب والتطوير ،فرق العمل ، الدعم الاداري ،التحفيز ، الاتصال الداخلي هي أكثر الأبعاد تأثيرا بالولاء التنظيمي للعاملين.

الكلمات المفتاحية : تسويق داخلي ، و لاء تنظيمي ، مؤسسة اتصالات الجزائر

## Abstract

The current study aims at The impact of internal marketing in organizational loyalty in the commercial agency department of Tolga and how the internal marketing that concerns the employees influence the organisational loyalty of the corporation they work in, And I treated (46 ) questionnaires distributed to the commercial agency of Algerian telecommunication employees in Tolga, it has been used statistical forms like the percentage, average calculation, Simple regression normative aberrancy, Cronbach coefficients, declension analysis, T exam of the independent samples, mono-contrast analysis, criterion trueness coefficient, natural distribution exam to present the influence of the internal marketing uses on the organational loyalty, The study Effect that the dimensions of marketing like the training and development, work teams, administration support, motivation, internal communication are the most influential dimensions on the organisational loyalty of the employees.

Key words: internal marketing, organizational loyalty, Corporation Algeria Telecom

# فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	بسملة
	اهداء
	شكر و عرفان
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
أط	المقدمة
ب	إشكالية الدراسة
ب	اهداف الدراسة
ب	أهمية الدراسة
ج	منهج البحث وادوات جمع البيانات
ج	التعريفات الإجرائية
و	الدرسات السابقة
و	نموذج الدراسة
ز	فرضيات الدراسة
ط	هيكل البحث
26-1	الفصل الأول: التسويق الداخلي
2	مقدمة
3	المبحث الأول: ما هية التسويق الداخلي
3	المطلب الأول : تعريف التسويق الداخلي
5	المطلب الثاني : اهداف التسويق الداخلي والعوامل المؤثرة فيها
8	المطلب الثالث : أهمية التسويق الداخلي
10	المبحث الثاني: ابعاد و مكونات التسويق الداخلي.
10	المطلب الاول: ابعاد التسويق الداخلي
14	المطلب الثاني : مكونات التسويق الداخلي
16	المبحث الثالث: المزيج التسويقي ونماذجه
16	المطلب الأول : المزيج التسويقي الداخلي
18	المطلب الثاني : نماذج التسويق الداخلي
26	الخلاصة
51-27	الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

28	مقدمة:
29	المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي
29	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
30	المطلب الثاني: مستويات الولاء التنظيمي
31	المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي
33	المبحث الثاني: مراحل و ابعاد الولاء التنظيمي
33	المطلب الأول: مراحل الولاء التنظيمي
36	المطلب الثاني ابعاد الولاء التنظيمي
37	المبحث الثالث: العوامل و اثار و النماذج المفسرة للولاء التنظيم
37	المطلب الأول: عوامل الولاء التنظيمي
39	المطلب الثاني: اثار الولاء التنظيمي
42	المطلب الثالث: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
47	المبحث الرابع: علاقة التسويق الداخلي بالولاء التنظيمي
47	المطلب الأول: علاقة التدريب بالولاء التنظيمي
48	المطلب الثاني: علاقة فرق العمل بالولاء التنظيمي
48	المطلب الثالث: علاقة الدعم الاداري بالولاء التنظيمي
49	المطلب الرابع: علاقة التحفيز بالولاء التنظيمي
49	المطلب الخامس: علاقة الاتصال الداخلي بالولاء التنظيمي.
51	الخلاصة
108-52	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر ACTEL طو لقة</b>
53	مقدمة
54	المبحث الأول : عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر ووكالتها بطو لقة
54	المطلب الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
55	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
58	المطلب الثالث : تقديم الوكالة التجارية ACTEL لاتصالات الجزائر بطو لقة
59	المبحث الثاني: الإطار المنهجي و الوصفي للدراسة
59	المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة
67	المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
79	المبحث الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات
79	المطلب الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى.
89	المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثانية.

94	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثالثة.
100	الخلاصة
102	الخاتمة
105	قائمة المراجع
109	قائمة الملاحق

# فهرس الجداول

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	ملخص أهداف التسويق الداخلي	6
02	معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من أبعاد التسويق الداخلي والدرجة الكلية للبعد	61
03	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات الولاء التنظيمي و الدرجة الكلية للمتغير	64
04	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	65
05	معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة	67
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	68
07	سلم ليكارت الخماسي	73
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التسويق الداخلي.	74
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات متغير الولاء التنظيمي.	78
10	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	80
11	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي	81
12	اختبار اثر التدريب و التطوير في مستوى الولاء التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	82
13	اختبار اثر فرق العمل في مستوى الولاء التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	84
14	اختبار اثر الدعم الاداري و نظام الأجور على الولاء التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	85
15	اختبار اثر التحفيز في مستوى الولاء التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	86
16	اختبار اثر الاتصال الداخلي في مستوى الولاء التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط	88
17	اختبار الفروق في مستوى التسويق الداخلي حسب متغير الجنس	89
18	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى التسويق الداخلي حسب متغير العمر .	90
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير العمر	91

92	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى التسويق الداخلي حسب المؤهل العلمي.	20
93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير المؤهل العلمي	21
93	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى التسويق الداخلي حسب سنوات الخبرة	22
94	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير سنوات الخبرة	23
95	اختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير الجنس	24
96	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير العمر	25
96	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير العمر	26
97	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب المؤهل العلمي	27
98	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير المؤهل العلمي	28
98	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب سنوات الخبرة	29
99	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير سنوات الخبرة.	30

# فهرس الاشكال

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
01	نموذج الدراسة	و
02	نموذج بيرري في التسويق الداخلي	20
03	نموذج كرونروس في التسويق الداخلي	22
04	نموذج رفيق وأحمد في التسويق الداخلي	24
05	مراحل الولاء التنظيمي	36
06	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سيترز	43
07	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	57
08	دائرة نسبية توضح الفئة حسب الجنس	69
09	اعمدة بيانية توضح الفئة حسب العمر	70
10	منحنى بياني يوضح الفئة حسب المؤهل العلمي	70
11	دائرة نسبية توضح الفئة حسب سنوات الخبرة	71

مقدمة عامة

## مقدمة:

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء ، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملين بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العميل عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل ، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها. ونظراً للسمات الخاصة التي تنفرد بها الخدمات، فإن الطرق التقليدية لممارسات التسويق الخارجي تعتبر ذات فعالية محدودة عند تطبيقها في مجال الخدمات قياساً على السلع المادية ، حيث أن أداء العاملين في مجال الخدمات يمثل المنتج الذي يشتريه العميل الخارجي وأحد الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق التميز في السوق ، لذا ظهر مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة سمي بالتسويق الداخلي .

وهذا المفهوم ظهر في بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية. وأن المنظمة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديونها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي.

وبالرغم من زيادة الاهتمام في الفكر التسويقي بمفهوم العميل الداخلي ، إلا أن مفهوم التسويق الداخلي لم يلق نفس الاهتمام. فمفهوم التسويق الداخلي مؤداه أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وإمكاناتها للوحدات الأخرى داخل نفس المنظمة.

والتسويق الداخلي يعتبر كل العاملين بالمنظمة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة ، وإذا كانت أهداف المنظمة تنبع من التسويق الخارجي ، فإن وظائف الأفراد تسهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلي ، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالمستهلك النهائي أو الميزة التنافسية.

أما مسألة الولاء التنظيمي فقد أخذت حيزاً كبيراً من اهتمام خبراء الإدارة، الذين يدرسون أساليب تحفيز الموظفين لتثبيت ولائهم وحبهم لمؤسساتهم، وهذا الأمر لا يتحقق بين عشية وضحاها، بل تحتاج المؤسسة إلى سلسلة من الإجراءات والبرامج، لكي تنال ولاء موظفيها وحبهم، وفي الوقت ذاته، تقنعهم بولائها وحبها لهم، فالعملية تبادلية بين الطرفين، ولن يستطيع الموظف الاستمرار في العطاء لمؤسسة لا تقدم له ما يتناسب مع عطائه لها.

و في هذا السياق تأتي اشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز أثر التسويق الداخلي على ولاء التنظيمي لصياغ التساؤل الرئيسي للدراسة بالشكل التالي:

## هل يؤثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

و تدرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية الآتية :

- ما مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما هو مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل للتدريب اثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل لفرق العمل اثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل للدعم الاداري اثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل للتحفيز اثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل للاتصال الداخلي اثر ذو دلالة إحصائية في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

**اهداف الدراسة:** من الاهداف التي نرجو الوصول اليها من خلال هذا البحث:

- إبراز أهمية تبني مفهوم التسويق الداخلي .
- معرفة الشروط و المتطلبات الأساسية لتبني التسويق الداخلي .
- ابراز اثار تبني التسويق الداخلي على تحقيق ولاء العاملين .

### أهمية الدراسة :

**1** تكمن أهمية البحث الحالي انه يقدم اسهام هام على صعيد التسويق الداخلي وتأثيره على الولاء التنظيمي فقد لاحظ الباحثون وجود محدودية في الأبحاث في هذا المجال خاصة الدراسات العربية كما أنه لا يوجد إجماع على الدور الحيوي الذي يقدمه التسويق الداخلي على صعيد الولاء التنظيمي الذي يؤثر ايجابا في العمال .

المؤسسات الخدماتية.

**2** تكمن أهمية الدراسة العلمية في تقديم معلومات مهمة لمقدم القرار التسويقي فيما يتعلق بضرورة الاهتمام بالتسويق الداخلي و الولاء التنظيمي من أجل تحقيق جودة أفضل في تقديم الخدمات وبالتالي رضا العاملين وولائهم والاحتفاظ بالزبائن.

منهج البحث واداة جمع البيانات: بالنظر لطبيعة الدراسة فإننا سنعتمد على المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة وهو احد المناهج العلمية الذي يتيح دراسة وتحليل و تفسير الظواهر النوعية ، كما سأعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات الميدانية بغرض الاختبار و التحليل.

### الدارسات السابقة:

#### دراسات المتعلقة التسويق الداخلي

دراسة الطائي 2001 بعنوان قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين .

هدفت هذه الدراسة الى قياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من وجهة نظر العاملين و لقد ركزة الدراسة على ابعاد التسويق الداخلي ، حيث تم اختيار عينة الدراسة من الفنادق الأردنية وفي هذه الحالة كان هو مجتمع الدراسة ، وقد توصلت هذه الدراسة الى ان برنامج التسويق الداخلي الناجح يعتمد على كفاءة و مهارة لدى العاملين و مهارات العمل الجماعي كذلك واوصت الدراسة في إعادة النظر في إجراءات التسويق الداخلي من قبل الإدارة الفندقية .

دراسة علي 2007 بعنوان اثر استخدام التسويق الداخلي على جودة الخدمات للعملاء ( المرضى في المركز العربي الطبي) وقد بينة الدراسة ان هناك علاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وجودة الخدمة المقدمة للعملاء فكانت علاقة إيجابية و كذلك وجود دلالة إحصائية ما بين الاختيار و التوظيف المناسبين من العاملين وجودة الخدمة المقدمة وكذلك تطوير العاملين وجيدة دلالة إحصائية بين أنظمة دعم الموظفين و الحفاظ على افضل الموظفين ووجود نظام تحفيز العاملين على جودة الخدمات المقدمة ، وقد تمت دراسة استراتيجيات التسويق الداخلي.

دراسة حداد وعلى 2008 بعنوان اختيار صلاحية تطبيق مقياس التسويق الداخلي في بيئة الاعمال الأردنية دراسة تحليلية لأبعاد التسويق الداخلي في البنوك التجارية في الأردن .

هدفت هذه الدراسة الى قياس درجة التزام البنوك التجارية بمضمون التسويق الداخلي و كذا اختيار نموذج قياس التسويق الداخلي ثم تم اختباره في البيئة الأردنية حيث مثلت ابعاد التسويق الداخلي، حيث تم اختبار على عينة

من 15 بنك من البنوك الأردنية وقد توصلت الدراسة الى طرح بعض التوصيات منها حث إدارة محل الدراسة تعزيز ثقافة الخدمة فيها وتم ابراز أهمية الاتصال ونمط القيادة وتأثيرها على سلوك العاملين.

### دراسات الولاء التنظيمي:

دراسة الدكتور سليمان فارس 2011 اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27 العدد الأول

هدفت هذه الدراسة الى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز و الولاء التنظيمي بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتباين العلاقة بين سياسات التحفيز و الولاء التنظيمي حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للاستنباط النتائج باستخدام عينة غير احتمالية مؤلفة من أربعة مؤسسات وبأخذ 324 مفردة دراسة الحالة ومن اهم النتائج التي توصلت اليها عدم وجود اجماع للموظفين حول رؤى على مفهوم السياسات التحفيزية وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي.

دراسة إيهاب احمد عويضة 208 بعنوان اث الرضا الوظيفي لدى العاملين في المحافظات الاهلية محافظة غزة

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء و الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الاهلية ، وتحديد وتقييم مستوى الولاء لدى العاملين من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقا لمتغيرات الشخصية و معرفة المشاكل وقد تكون مجتمع الدراسة من 1061 منظمة حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها 80 منظمة أهلية أي مقدار 6% من مجتمع الدراسة وتم استخدام الاستبيان كأداة وكانت اهم النتائج التي تم التوصل اليها من خلال الدراسة انه هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات بمحافظة غزة كما تم إيجاد مستو جيد نسبيا لإجمالي الرضا الوظيفي .

### التعليق على الدراسات السابقة :

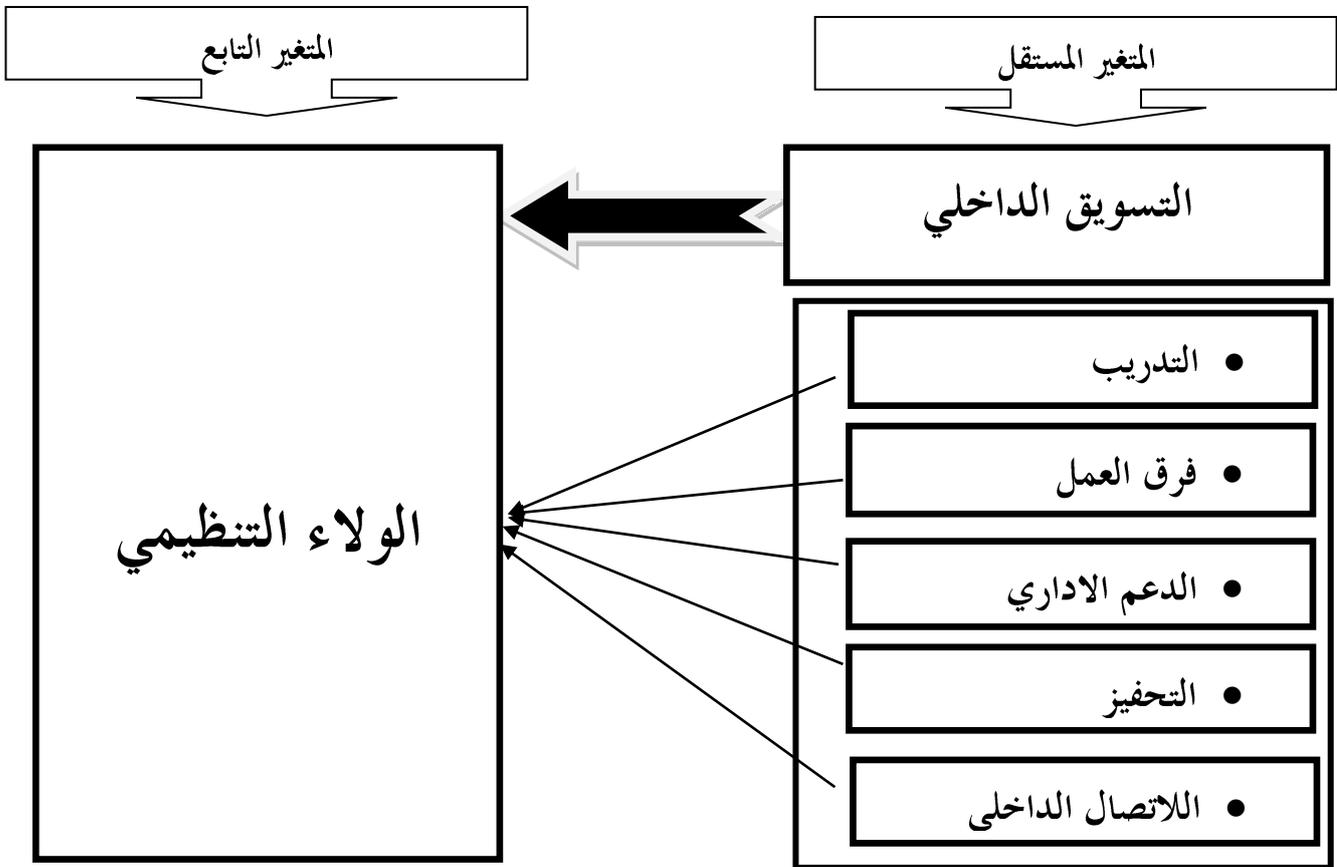
- أجمعت كل الدراسات السابقة حول التسويق الداخلي على أن هذا المفهوم مازال مفهوما جديدا خصبا للدراسة و البحث فيه ، وأن البحث متواصل فيما يخص كيفية تطبيقه في المؤسسات ، و لذا فإنه مازال يفتقر إلى وجود نموذج واضح و مقبول و صالح للتطبيق .



- كما أجمعت الدراسات على ان التسويق الداخلي مازال يفتقر إلى وجود نموذج واضح و مقبول و صالح للتطبيق ، و الدليل في ذلك أن كل الباحثين تطرقوا للمفهوم و لأبعاده بشكل مختلف عن الآخرين
- من خلال استعراضنا للدراسات السابقة في مجال التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي فقد استخلصت العديد من النتائج التي من الممكن ان تثري هذه الدراسة:
- اكدت الدراسات السابقة على ضرورة تبني التسويق الداخلي في المنظمات.
- كما اكدت على ان التسويق الداخلي يساهم في تحسين الالتزام التنظيمي.
- كما أكدت أيضا ان الحوافز لها اثر كبير في تحقيق الالتزام التنظيمي .
- كما اكدت الدراسات ان الولاء التنظيمي له فروقات تعزى الى المتغيرات الديمغرافية.
- ونسعى من خلال هذه الدراسة انطلاقا من جانبها النظري من خلال الدراسات السابقة وذلك من خلال تبني نموذج واضح و صالح لتطبيق التسويق الداخلي بأبعاده و المتمثلة في التدريب و التطوير ، فرق العمل ، الدعم الإداري ، التحفيز ، الاتصال الداخلي.

استكمالاً لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها تبيننا نموذج افتراضي يتكون من متغيرين الأول مستقل يتمثل في التسويق الداخلي و الثاني متغير ثابت يتمثل في الولاء التنظيمي .

الشكل 1 يوضح النموذج النظري للبحث



فرضيات الدراسة :

انطلاقاً من الدراسات السابقة ومن النموذج نستنتج الفرضيات التالية.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي بأبعاده (التدريب ، التحفيز ،الاتصال الداخلي ،فرق العمل ،الدعم الإداري ) في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب و التطوير في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر .
  - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لفرق العمل في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر
  - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للدعم الاداري في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر .
  - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر
  - لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للاتصال الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر
- الفرضية الرئيسية الثانية: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ايجابات المبحوثين حول مستوى التسويق الداخلي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضيات الفرعية:

- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ايجابات المبحوثين حول مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس
  - لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ايجابات المبحوثين حول مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر
  - لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ايجابات المبحوثين حول مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي
  - لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ايجابات المبحوثين حول مستوى التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة
- الفرضية الرئيسية الثالثة: لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ايجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرضيات الفرعية:

- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ايجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس
- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في ايجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

### التعريفات الإجرائية

**التسويق الداخلي:** هو تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين)، هدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين

**التدريب:** هو نشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الافراد على أداء العمل.

**فرق العمل:** هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك او مجموعة من الأهداف التي الزموا انفسهم بها.

**تمكين العاملين:** يقصد به مشاركة العاملين في الصلاحيات و السلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو افضل في كل أجزاء المنظمة.

**التحفيز:** هو العملية التي تسمح لنا بدفع وتحريك الأفراد من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة لتحقيق هدف معين

**الاتصال الداخلي:** هو عبارة عن اتصال المنطوق و المكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين

**الولاء التنظيمي:** هو انحراف الافراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المؤسسة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المؤسسة

**الولاء العاطفي:** ويتكون هذا المصطلح لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاله واهميته و تنوع المهارات المطلوبة و قرب المشرفين وتوجههم له.

**الولاء المستمر:** تقاس هذه الحالة بالقيمة الاستثمارية و التي من الممكن ان يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمؤسسة أخرى

**الولاء المعياري:** ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمتسيبها و السماح لهم بالمشاركة و التفاؤل الإيجابي.

### هيكل البحث:

بغرض التحكم في مختلف جوانب المذكرة و التمكن من أنجازه سيتم تقسيم هذا البحث الى ثلاثة فصول والمتمثلة في:

**الفصل الاول :** سأعرض فيه المتغير الاول والمتمثل في التسويق الداخلي والذي بدوره سيتم التطرق من خلاله الى ماهية التسويق الداخلي و ابعاده و مكوناته و المزيج التسويقي ونماذجه ،اما الفصل الثاني فسيتم عرض المتغير التابع والمتمثل في الولاء التنظيمي وهو بدوره تم التطرق فيه الى ماهية الولاء التنظيمي إضافة الى مراحل واعداده والنتائج والنماذج المفسرة له ، وفي الأخير تم التطرق الى العلاقة النظرية اما فيما يخص الفصل الثالث فسيتم من خلاله عرض تفصيلي لمختلف المعلومات الميدانية بالإضافة لاختبار فرضيات وتحليل النتائج وتفسيرها و الوصول الى بعض الاستنتاجات والاقتراحات

# الفصل الأول التسويق الداخلي

## الفصل الأول : التسويق الداخلي

## مقدمة

ظهر مفهوم التسويق الداخلي بصفة رسمية مع نهاية السبعينيات ليشكل أحد الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة و النوعية في المؤسسات الخدمية، وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار الموظفين كسوق داخلي، أو زبائن داخليين و الوظائف كمنتجات داخلية، و تطبيق مختلف التقنيات و الأساليب التسويقية على هذا السوق من بحوث تسويق داخلي و تجزئة السوق و تطوير المزيج التسويقي الداخلي، وغيرها من أنشطة التسويق المعروفة، وإن طبيعة العلاقة التي تربط منظمة الخدمات بزبائنهم هي عبارة عن تقديم وعود من خلال برامج التسويق الخارجي بأنها تسعى إلى تحقيق رضاهم و تلبية حاجاتهم، و تتوقف درجة صدق أو مصداقية المنظمة في الوفاء بوعودها على مدى سعيها في تلبية حاجات موظفيها و العمل على إرضائهم لأنهم هم من سيقومون بتنفيذ تلك الوعود، و هذا الأمر يمكن أن يتم بسهولة إذا تبنت المنظمة مفهوم التسويق الداخلي و تعاملت مع موظفيها على أساس أنهم زبائن داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي، وهذا ما سيتم الوقوف عليه من خلال هذا الفصل.

## المبحث الأول: ماهية التسويق الداخلي

إن التسويق الداخلي لم يأتي بشكل منفصل ومستقل عن المفهوم التسويقي بصفة عامة، فمفهوم التسويق الذي يتركز على:

- عملية التبادل الذي ينشأ بين أطراف معينة (السوق) .
- التوجه بالمستهلك.
- التكامل بين الأنشطة الوظيفية للمنظمة.
- التوجه بالربح في الاجل الطويل.

إذا تم تطبيقه بشكل سليم فإنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي تمكن المنظمة من الاعتماد عليها لتطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية مثل التسويق الداخلي<sup>1</sup>، وبينما تركز المنظمات على عمليات التبادل مع الزبائن الخارجيين، من أجل تحقيق مرتبة هامة في السوق الذي تنشط فيه، نجد أن الدور الذي يلعبه الأفراد العاملين بالمنظمة وبالأخص الخدماتية في تحديد الميزة التنافسية ومستوى الجودة ومدى رضا الزبائن، قد أدى بالمنظمات إلى تركيز الاهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المنظمة يعرف بالتسويق الداخلي.

## المطلب الأول : تعريف التسويق الداخلي

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات و الأفكار، لتقديم مفهوم لتعريف التسويق الداخلي، حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مدير الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المنظمة يجب أن تركز اهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في ارضاء الزبائن<sup>2</sup>.

وقد عرف (Berry 1980) التسويق الداخلي بأنه " تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة وبالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم

<sup>1</sup> محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 ص 130.

<sup>2</sup> يسير العجارمة ، التسويق المصري، ط الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 30.

بأقصى طاقاتهم الممكنة"<sup>1</sup>، وهذا التعريف يشير إلى اعتبار أن العاملين بالمؤسسة كزبائن يتم دراسة حاجاتهم ورغباتهم، وتلبيتها لتحقيق رضاهم، مما يؤدي إلى تقديم خدمات متميزة للزبون الخارجي وتحقيق رضاه، وهذا ما تبغيه المؤسسة في الأخير؛ حيث تعتبر أن الوظائف في المؤسسة هي منتجات داخلية يجب أن تصمم بطريقة تلي حاجات ورغبات العاملين وذلك بمراعاة قدراتهم ومدى ملائمتهم لتلك الوظائف، وهذا لكي تكون المؤسسة أكثر فاعلية في تسويق خدماتها<sup>2</sup>.

وقد عرف أيضا *Gumessen* التسويق الداخلي على انه: "جهود المنظمات الخدمية الهادفة لتزويد الأفراد العاملين لديها بتصور كامل وفهم واضح للأهداف والمهام التي ترغب المنظمة في تحقيقها من خلال التدريب والتحفيز والتقييم والمكافأة وفقا لانجاز الأهداف"<sup>3</sup>.

وكما عرف من قبل *Cahil* التسويق الداخلي بأنه "فلسفة ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها"<sup>4</sup>.

وقد اقترح *Kotler (2003)* أن منظمة الخدمة الناجحة يجب عليها أولا أن تبيع وظائفها للعاملين بها قبل ان تبيع خدمات للزبائن في الخارج<sup>5</sup>. حيث أن المنظمة إذا لم تسوق المفاهيم والنظم والتوجهات بجانب السلع والخدمات والخدمات إلى العاملين داخل المنظمة فان نجاحها في جذب زبائن خارجيين والحفاظ عليهم يعتبر أمرا صعب التحقيق. وترى "منى شفيق" أن التسويق الداخلي يشير إلى: "تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين)، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين"<sup>6</sup>.

وحسب وجهة نظر *Varey* و *Lewis* فان مفهوم التسويق الداخلي لا ينظر للموظفين فقط على أنهم زبائن، بل يعدهم شركاء يمتلكون حق المشاركة وتحمل المسؤولية والمساهمة في عملية صنع القرار<sup>7</sup>.

وعموما التسويق الداخلي هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والاستراتيجيات والأعمال الكلية، ويشكل التسويق الداخلي هيكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي للنشاط

<sup>1</sup> <http://www.hicbusiness.org,06-12-2015.10:15>

<sup>2</sup> الطائي حميد عبد النبي، قياس تقنيات و إجراءات التسويق الداخلي صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، ط1، عمان الأردن، 2001، ص 284.

<sup>3</sup> صالح عمرو كرامة الجريري، اثر التسويق الداخلي وجود الخدمات في رضا الزبون دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص3.

<sup>4</sup> الطائي حميد عبد النبي، مرجع سابق، ص152.

<sup>5</sup> محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 406.

<sup>6</sup> منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص3.

<sup>7</sup> هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص3.

التسويقي الخارجي، وتعد الاتصالات هي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الداخلي، كما أن هناك دور حاسم للتسويق الداخلي في اكتساب الميزة التنافسية وتقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي للمنظمة الخدمية.

### المطلب الثاني : اهداف التسويق الداخلي والعوامل المؤثرة فيها

يمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي إلى ثلاثة مستويات من الاهداف وهي:<sup>1</sup>

- هدف على المستوى العام: وهو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية وقادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن
- هدف على المستوى الاستراتيجي: هو إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملون بالطريقة المرغوب فيها ويتم تسهيل من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية إلى العاملين والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الداخلي والزبون الخارجي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف أمام فاعلية التسويق الداخلي.
- هدف على المستوى التكتيكي: هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين والذي يستند إلى أن الأفراد هم السوق الأول للمنظمة المقدمة للخدمة. والجدول التالي يلخص أهداف التسويق الداخلي.

<sup>1</sup> راند ضيف الله الشويكة ، راند ضيف الله الوايكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين في امانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010 ، ص14-15

ويمكن تلخيص هذه الاهداف في الجدول (1) التالي:

الجدول رقم (1) ملخص أهداف التسويق الداخلي

مستوى الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	جعل العاملين أكثر تفهما و تحفيزا و اهتماما بالعملاء
الهدف الاستراتيجي	خلق بيئة داخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح البيئية بين الأفراد . دعم الطرق الإدارية . دعم سياسة الأفراد وسياسة التدريب الداخلي ودعم الإجراءات التخطيط و الرقابة .
الهدف التكتيكي	إن العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين يجب عليهم قبول الخدمات و النشاطات الأخرى التي يتوقع منها دعمها عند اتصالهم بالعملاء يجب تطوير الخدمة كاملة و أن تقبل داخليا قبل طرحها للأسواق تفعيل قنوات الاتصال الداخلية و البيع الشخصي.

المصدر: هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005 ص 343 .

وإذا كان من الممكن التأكد من مدى التزام العاملين في المنظمة بضمان الهدف المتعلق بتقديم أفضل معاملة للعملاء وأنهم متحفزون على فعل ذلك، وأنهم يرون أنفسهم يعملون بحماس في تحقيق أهداف المنظمة، وإذا كان التسويق الداخلي هو المفتاح لذلك فإن من الثابت والاحتمال الكبير هو نجاح المنظمة على المدى الطويل. بالإضافة إلى أهداف أخرى تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- ✓ يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون و جودة الخدمة.
- ✓ الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.
- ✓ تحفيز العاملين و إثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة و تغيير مواقفهم و سلوكياتهم تجاه الزبائن.
- ✓ التسويق الداخلي يمكن من تحسين جميع العمليات في المؤسسة لضمان تشغيل مواردها من قبل العاملين في سبيل الحفاظ على العاملين الجيدين و المناسبين.

<sup>1</sup> أمل إبراهيم الحاج وهاني حامد الضمور ، أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الأردنية ، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، المجلد 6 ، العدد1، 2010، ص42 .

✓ جذب العاملين المناسبين للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الزبائن.

### العوامل المؤثرة في أهداف التسويق الداخلي

هناك ثلاثة اتجاهات تعمل على تحديد أهداف التسويق الداخلي هي<sup>1</sup>:

**1-2 تنمية ثقافة المؤسسة:** إن تحديد مشكلة الثقافة التنظيمية للمؤسسة يعتبر الأساس لأهم المعايير والقيم التي تسعى المؤسسة لنشرها، ولتتمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها، ويعنى ذلك توفير فهم كامل و مشترك لدى أعضاء المؤسسة لهذه القيم ومن أمثلتها:

(العميل دائما على حق ، مظهر العاملين هام لإرضاء العملاء، الجودة المتحققة من اول مرة، السرعة في الأداء، المؤسسة مستعدة لخدمة المجتمع المحلي).

لهذا يجب أن يعمل التسويق الداخلي في هذا الصدد على تحقيق مايلي:

✓ تمكين العاملين والمشرفين على تقبل وتفهم رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها والسلع والخدمات التي تقوم المؤسسة بتقديمها.

✓ تنمية التوجهات لدي العاملين و المتعلقة بعلاقتهم ببعضهم البعض من ناحية، وعلاقتهم بالأسواق التي يتعاملون معها من ناحية أخرى.

✓ تنمية مهارات العاملين في تحقيق الاتصالات الفعالة و مهارات التفاعلية والتي تحقق التفاهم في الأداء على مستوى المؤسسة ككل.

**2-2 الحفاظ على ثقافة المؤسسة وتوجهاتها:** وذلك من خلال وضع برامج و خطط التي تضمن الحفاظ على تطبيق هذه القيم لهذا ستكون أهداف التسويق هنا كمايلي<sup>2</sup>:

✓ ضمان ممارسة إدارية داخل المؤسسة مشجعة لتدعيم توجهات العاملين نحو المستهلك والسوق.

✓ ضمان تدفق المعلومات و حصول العاملين على المعلومات المطلوبة التي تمكنهم من انجاز المهام المطلوبة بكفاءة عالية.

**2-3 تقديم سلع و خدمات جديدة:** حيث يلعب التسويق الداخلي دورا هاما كأسلوب منظم للتعامل مع الخطط التسويقية الجديدة و السلع و الخدمات الجديدة التي تقدمها المنظمة ولهذا ستكون أهداف التسويق الداخلي هنا كمايلي:

<sup>1</sup> بوبكر عباسي ، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص تسويق ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسويق ، غير منشورة 2009، ص:38، 39 .

<sup>2</sup> بوبكر عباسي ، نفس المراجع السابق ، ص 39.

- ✓ جعل العاملين على دراية كاملة بالاستراتيجيات التسويقية المرتبطة بتقديم السلع والخدمات الجديدة.
- ✓ أن تكون هناك مناعة كاملة لدى العاملين بمهامية الاستراتيجيات التسويقية بصفة عامة والاستراتيجيات الترويجية بصفة خاصة.
- ✓ أن يكون العاملون على دراية بالأدوار المختلفة المطلوبة منهم وهم بصدد تطبيق الاستراتيجيات الجديدة أو تقديم المنتجات الجديدة.

### المطلب الثالث : أهمية التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير و تحفيز أفراد المنظمة بالقيام مهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، و تطبيق فلسفة الإدارة و الجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة و رضا الزبائن<sup>1</sup>.

معنى ذلك أن اعتناق أساليب و فلسفة التسويق الداخلي في المنظمة، هو الطريق الذي تعبر منه المنظمة إلى أسواقها الخارجية، و الأداة التي تعزز من خلالها موقعها التنافسي في هذه الأسواق، و هذا ما ينعكس إيجاباً على أداء و ربحية المنظمة و أهدافها المسطرة، و يكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة انطلاقاً من ثلاثة محاور<sup>2</sup>.

-إدارة التغيير.

-بناء الصورة العامة.

-إستراتيجية المنظمة.

**1.إدارة التغيير:** قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة كبيرة جداً أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيا المعلومات، أو غيرها من التغييرات الكبرى و التي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة و الاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة، و هنا يلعب التسويق الداخلي دور مهم في قبول و إنجاح هذه التغييرات.

**2.بناء الصورة العامة:** حسب ريتشارد نورمان (R.Norman) تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة في نظام إدارة منظمة

<sup>1</sup> الجريري، صالح عمرو كرامة، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، 2006، ص55.

<sup>2</sup> هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص3

الخدمة)، و الصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد بهدف<sup>1</sup>:

- التموقع الاستراتيجي.
- دخول السوق بفاعلية.
- تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة بأقل تكاليف.
- توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية

وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي و التعريف بنقاط تمييز المنظمة، لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التموقع في أذهان السوق، أو القطاع المستهدف و لذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة.

**3. إستراتيجية المنظمة:** تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون و تنسيق بين مختلف الأفراد و الوظائف، و جهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل و الصراع الوظيفي، و بناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه<sup>2</sup>.

ويمكن إبراز أهمية التسويق الداخلي من خلال ان له العديد من المنافع و المزايا يستفيد منها الموظفين تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها<sup>3</sup>

- تحقيق الرضا لدى العاملين: احد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا و الشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات و متطلبات العاملين و العمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في إرضاء العالين.
- تطوير و تحسين مستوى أداء العامل: يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب و

<sup>1</sup> ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000، صص 254 255.

<sup>2</sup> ريتشارد نورمان، مرجع سابق، صص 254 ، 256.

<sup>3</sup> ريتشارد نورمان، مرجع سابق، صص 254 255.

التطوير و غيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي و التي تساهم في تحسن أداء العامل و بالتالي زيادة اعترازه بالعمل الذي يقوم به.

● تحسين العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العالم لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو أعلى أو أقل، بشكل جذري و بالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر ايجابي بالنسبة للعامل أو الموظف .

### المبحث الثاني: ابعاد و مكونات التسويق الداخلي.

ان تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليس بالأمر الهين اذ يتطلب كثير من الجهد ، فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمة ، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم افضل الخدمات، وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم و بالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وهو رضا الزبائن و سنتطرق من خلال هذا المبحث التطرق الى بعض ابعاد التسويق و بعض المنظورات لمكوناته و اجراءات تطبيقه.

#### المطلب الاول: ابعاد التسويق الداخلي

ان ابعاد التسويق الداخلي يتم النظر اليها من وجهات مختلفة حسب كل باحث حيث سنتطرق الى خمسة ابعاد المتمثلة في :

##### أولاً: التدريب:

##### 1 تعريف التدريب :<sup>1</sup>

هو نشاط الذي يهدف الى تنمية قدرات الافراد على أداء العمل.

كما تم تعريفه على انه إجراء منظم يزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارات المتعلقة بأداء مهمة او مهام محددة.

##### 2 اهمية التدريب .

يؤدي التدريب الى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الاعمال وغيرها ومن اهم هذه ، الفوائد مايلي :

##### أ. زيادة في الانتاج :

حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد والناجحة عن التدريب علي حجم الانتاج وجودته ، هذا بالاضافة الى ان

التزايد المستمر في الجوانب الفنية للوظائف و الاعمال في الوقت الحاضر تدعو الى التدريب المنظم حتي

يتحصل الفرد علي الحد الداني المطلوب ، لاداء الملائم لهذه الاعمال .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر والتوزيع عمان ، الأردن ، 2008، ص134

<sup>2</sup> عبد الغفار الحنفي ، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 294

### ب. الاقتصاد في النفقات :

ان التدريب هو الاقتصاد في النفقات اذ تحقق البرامج التدريبية ، مردود اكثر من كلفتها .  
ان التدريب العاملين علي استخدام الالات طبقا لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات ، من سلامة الالة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطرة .<sup>1</sup>

### ج. تخفيض حوادث العمل :

ان الحوادث في المنظمة تكثر نتيجة للخطا بسبب عيوب في الاجهزة و المعدات وظروف العمل ، والتدريب يعتبر وسيلة لتعريف العاملين باحسن الطرق في تشغيل الالة والحركة ، وكذلك مناولة المواد وتلك جميعها مصدر من مصادر القضاء علي الحوادث الصناعية ، او علي الاقل التقليل منها .<sup>2</sup>

### د. قلة دوران العمل :

ان التدريب العاملين وتعليمهم للمعارف التي تنفق ومداركهم في زيادة قدراتهم في مزاوله اعمالهم وايجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة .<sup>3</sup>

### 3 اهداف التدريب

ويمكن ان نذكر اهداف التدريب في بعض العناصر وهي :<sup>4</sup>

- تحديد زيادة كفاءة المتدرب الانتاجية بعد انهاء لبرنامج الذي انخرط به او خضع له .
- التبديل السلوكي او الحركي او النمطي لاداء المتدرب النوعي خلال تطبيقه للدروس التدريبية او التعليمية التي تعلمها البرامج .
- تنمية مهارات العاملين وقدراتهم ، اي الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لاداء عمل معين بكفاءة وفعالية .<sup>5</sup>
- اتاحة الفرصة الابتكار والتجديد والابداع والتنافس الاجابي بحثا عن التفوق والتميز او مواكبة لروح العصر ومستجداته ، واعداد للمستقبل ومتطلباته ، وللتكيف مع الاكتشافات والاختراعات التكنولوجية ومعداتها .

<sup>1</sup> نفس المرجع ، نفس الصفحة.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> السيد عليوة ، تنمية المهارات مسؤولي شؤون العاملين ، ايتراك لطباعة ونشر وتوزيع ، مصر ، 2011 ، ص-ص ، 52- 53

<sup>4</sup> حسن ابراهيم بلوط ، ادارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي ، دار النهضة العربية بيروت ، 2002 ، ص 259.

<sup>5</sup> مصطفى محمود ابو بكر ، الموارد البشرية ، مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، كلية التجارة ، جامعة المنوفة ، مصر، 2008، ص334.

- تمكين الافراد والمنظمات من اعادة تاهيل بعض العناصر والموارد البشرية المتاحة والفائضة عن الحاجة لمهن ووظائف اخرى ذات تخصصات مختلفة وهو مايسمى بالتدريب التحويلي.1

## ثانيا: فرق العمل.2

### 1 تعريف فرق العمل :

- هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك او مجموعة من الأهداف التي الرما انفسهم بها.
- وعرفها اخرون بأنها مجموعة من الافراد يعملوننا معا لتحقيق غاية مشتركة لا يستطيعون ان يصلوا اليها بصورة فردية.

### 2 اهمية فرق العمل:

- التعاون فهذا المفهوم يزيد فعالية القيام بالعمل وتعزيز المصادقية والخروج بنتائج جيدة و الاستغلال الجيد لمهارات و قدرات العاملين
- نقل المعلومات ويعتمد هذا الأسلوب على الاتصال المستخدم فتصل المعلومات بيسر وسهولة يؤدي الى زيادة كفاءة عمل الفريق.
- الاستخدام الأمثل للموارد حيث تستخدم الموارد بشكل صحيح بعيدا عن الاسراف بها و الهدر.

## ثالثا: تمكين العاملين.3

### 1 تعريف تمكين العاملين :

- يقصد به مشاركة العاملين في الصلاحيات و السلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو افضل في كل أجزاء المنظمة.
- كما أشار اخرون الى انه منح العاملين ما يكفي من السلطة و توفير الموارد اللازمة مع حرية العمل لجعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفعالية.

### 2 فوائد التمكين : لتمكين عدة فوائد نذكر منها:

- يزيد الولاء التنظيمي بين العاملين لتنفيذ القرارات التي شاركوا واتخذوها بأنفسهم ممايساعد على الوصول الى قرارات رشيدة.

1 - عامر خيضر الكبيسي ، ادارة الموارد البشرية في خدمة المدينة ، المنظمة العربية للتنمية ادارية ، 2005،صص 233- 234.

2 رائد ضيف الله الشوبكة ، رائد ضيف الله الوابكة، مرجع سابق ،صص 25-27.

3 \_نفس المرجع،صص 23-25

- يساعد على تفهم العاملين لظروف واهداف وامكانيات واستراتيجيات المنظمة ومن ثم الالتزام بتحقيقها.
- يساعد على اشباع العديد من الرغبات و الدوافع النفسية لدى العاملين مما يؤدي الى ارتفاع معدل الرضا الوظيفي.

رابعا: التحفيز.

### 1 تعريف التحفيز:

يعرف التحفيز بأنه « العملية التي تسمح لنا بدفع وتحريك الأفراد من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة لتحقيق هدف معين »<sup>1</sup>

### 2 أهداف التحفيز:

- تحقق الحوافز عدة أهداف أهمها:<sup>2</sup>
- دفع الروح المعنوية للعاملين.
  - تحسين الإنتاجية.
  - الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
  - مكافأة الأداء المتميز.
  - تشجيع المنافسة بين الأفراد.
  - تقديم المقابل المناسب للجهد المناسب.

خامسا: الاتصال الداخلي.

### 1 تعريف الاتصال الداخلي:

تم تعريفه من قبل إبراهيم أبو عرقوب بأنه : "عبارة عن اتصال المنطوق و المكتوب يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي، ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين".<sup>3</sup>

في حين يعرفه اخر على أنه : "مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه و صحيحة التوقيت"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد القريوبي، مبادئ الإدارة، النظريات، العمليات، الوظائف، ط2، دار وائل، عمان، 2004، ص 539.

<sup>2</sup> - سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2001، ص 345.

<sup>3</sup> خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات الخدمية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بورقلة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص3.

<sup>4</sup> خنيفر وفاء، نفس المرجع، ص 3.

## 2 أهمية الإتصال الداخلي :

تبرز أهمية الإتصال الداخلي في المؤسسة في مايلي:<sup>1</sup>

**اتخاذ القرارات :** حيث يلعب الإتصال دورا هاما في اتخاذ القرار إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات و البيانات الصحيحة التي تأتي من الخارج و التي تساعد على إختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات .

**التوجيه :** حيث يستطيع المدير بإستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف المؤسسة والإمكانات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف .

**التنسيق :** حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة وهذا يتم بوجود قنوات إتصال جيدة في المؤسسة.

### المطلب الثاني : مكونات التسويق الداخلي

أن التسويق الداخلي له عدة مكونات منها من قسمها الى مكونين و منهم من قسمها الى اكثر .

حيث قسم **Bansal et al** التسويق الداخلي إلى مكونين رئيسيين هما: عناصر متعلقة بالزبون الداخلي منها ولاء الزبون الداخلي، الرضا الوظيفي، الثقة في الإدارة. ومجموعة ممارسات لإدارة الموارد البشرية منها الأمن الوظيفي، التدريب المكثف، المكافآت العالية، تبادل المعلومة، تمكين العاملين، وتخفيض مكانة الامتيازات ، وفيما يأتي توضيح لهذه العناصر:<sup>2</sup>

#### 1. العناصر المتعلقة بالزبون الداخلي:

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

<sup>1</sup> خنيفر وفاء، نفس المرجع، ص 4

<sup>2</sup> Bansal, H.S., Mendelson, M.B., & Sharma, B., "The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes", Journal of Quality Management, Vol.6. (2001), pp 66-71

## 2. ممارسات إدارة الموارد البشرية في التسويق الداخلي وتشمل:

- الأمن الوظيفي: تقديم تأمينات واقعية للموظفين على أن المنظمة لن تفصلهم عن العمل حتى في فترات الكساد الاقتصادي. ويعد تطبيق المنظمة للأمن الوظيفي من مكونات فلسفة التسويق الداخلي، كون أن هذه الممارسة تجعل الموظفين أكثر التزاما بعملهم، وأكثر استعدادا لتحسين الخدمات المقدمة كأهم أهداف التسويق الداخلي.
- التدريب المكثف: ففي ظل العولمة الاقتصادية أصبح اكتساب المعرفة واحدة من أهم عوامل تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، ومن بين الممارسات في ظل فلسفة التسويق الداخلي التدريب، خاصة للموظفين الذين يتفاعلون مباشرة مع الزبائن، إذ إنهم بحاجة إلى معارف تمكنهم من تحديد المشاكل المرتبطة بهذا التفاعل وحلها ومن ثم تحقيق جودة عالية للخدمات المقدمة.
- المكافآت عالية الارتباط بأداء المنظمة: فإذا استقطبت المنظمة موظفين أكفاء، وقدمت لهم التدريب الكافي والأجر العالي مقارنة بالأجر في متوسط الصناعة، فإن بإمكانها تحقيق أهدافها والوصول إلى أداء أعلى، إذ تقول المقولة: " إذا ملك الموظف شيعما، فإنه يتصرف ويفكر في المنظمة مثل المالكين،" ويرتبط ملك الموظف في المنظمة بالأسهم، وهي طريقة جيدة لتعويضات طويلة المدى تستخدمها المنظمة لكسب التزام الموظفين وتحقيق أهدافها.
- تبادل المعلومات: على المنظمة أن تفتح المجال بين موظفيها لتبادل المعلومات حول الاستراتيجية، الأداء المالي، والنفقات، حتى تتمكن من بناء ثقة في المنظمة والتزام بمهامهم. فتبادل المعلومات يعطي الموظف قدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وتقديم أداء أفضل، من جهة أخرى يمثل تبادل المعلومات وسيلة للتغذية الراجعة، تساعد الموظفين في الحكم على فعالية أنشطتهم في تحسين الأداء.
- تمكين العاملين: يعد تمكين العاملين طريقة ضرورية لتأثير في سلوكيات الموظف ومواقفه، ودفعه لتقديم مستويات أعلى من الخدمات المقدمة للزبون الخارجي. ويرتبط تمكين العاملين بجانبين وهما: الحرية والاحترام من جهة والطموحات والمسؤوليات من جهة أخرى، وعموما فإن توفير محيط تمكين للعاملين له أثر إيجابي على مواقف الموظفين، والتي تترجم في سلوكيات الدور الإضافي (extra role behaviors) الموجهة مباشرة للزبون الخارجي.

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

### المبحث الثالث: المزيج التسويقي ونماذجه

من خلال تطرقنا الى نشأة ومفهوم التسويق الداخلي، نجد أن الكثير من الباحثين حاولوا تقديم بعض الأنشطة التي يقوم عليها التسويق الداخلي و نماذج تفسره، و لكن على المستوى النظري، وهناك غموض حول كيفية تنفيذه، والسبب يعود الى الأتي:

- عدم الاتفاق حول تعريف ماهية التسويق الداخلي و حدود أنشطته.
- عدم وضوح الجهة المسؤولة عن تنفيذه أو تطبيقه.
- نقص البحوث و الدراسات المتعلقة بكيفية تطبيقه أو تنفيذه

ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق الى كل من المزيج التسويقي إضافة الى بعض النماذج المفسرة له.

### المطلب الأول : المزيج التسويقي الداخلي

يمكن المزيج التسويقي الداخلي من تحليل طرق أداء الخدمات وتحديد المسؤوليات في كل وظيفة، حيث اجتهد الباحثون في تفسيره لكن اختلفوا في بعض الجوانب، وفيما يأتي توضيح لهذا المزيج:<sup>1</sup>

1. **المنتج:** ينظر التسويق الداخلي للوظائف على أنها منتجات داخلية، وتقوم المنظمة بتصميم هذه المنتجات لتتوافق مع حاجات الزبون الداخلي، لذلك فإن المنظمة الخدمية الناجحة هي التي تبيع الوظيفة للموظف قبل بيع الخدمة للزبون . وعليه فالقرارات التسويقية المتعلقة بالمنتج مرتبطة بمزيج المنتج، خط الإنتاج، مواصفات المنتج، العلامة والتغليف، في التسويق الداخلي تصبح هذه القرارات خاصة بمستويات التوظيف، فيتضمن مزيج المنتج (الوظيفة) في التسويق الداخلي أربعة عناصر هي: اختيار الفرد الصحيح، آثار التدريب ومظهر ولباس الموظفين، التمكين، وآثار فرق العمل. وعليه فإن المنتج الداخلي يشير إلى أنواع المهام التي يؤديها الزبون الداخلي . والتطرق إلى الوظيفة كمنتج داخلي لا لتي إنما يشمل أيضا على معرفة المازيا المالية والمعنوية او يقتصر على تحديد المهام المطلوب أدائها، تضيف قيمة وفائدة للزبون الداخلي، ومن بين

<sup>1</sup> أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير جامعة محمد

ذلك الراتب والمكافآت المالية، والحاجة إلى التدريب، والمشاركة في اتخاذ القرارات وفرص تطوير المسار المهني كما يمثل المنتج الاستراتيجيات التسويقية والخطة التسويقية، وما يطبق على المنتج لبيعه يقابله القيم، المواقف، والسلوكيات الضرورية لإعداد الخطة التسويقية .

2. التسعير : يعبر التسعير في التسويق الداخلي عن تكلفة الفرصة البديلة المرتبطة بالوظيفة، حيث إن التسويق الداخلي يمكن المنظمة من :

أ. جذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم، وتحقيق أفضل عمل من خلالهم عن طريق تحقيق رضاهم.  
 ب. سعي المنظمة نحو تحقيق رضا الموظف يجعلها تهتم بالتغذية الراجعة، التي تحسن من سياسات العمل وظروفه لكن هذا العنصر يصعب تعريفه في التسويق الداخلي، لأنه من الصعب حساب تكاليف تقديم الخدمة من الموردين الداخليين (الموظفين) إلى الزبائن الداخليين (الموظفين). ومن بين الخدمات التي يقدمها الموظف للآخر المعلومات الضرورية لإكمال المهام. ولذلك فإنه يمكن تقييم الخدمات المقدمة بين الموظفين بطريقة غير مباشرة، من خلال تقييم عوائد الخدمات المتميزة نتيجة المعلومات المتبادلة بين الموظفين، (الموردون الداخليون والزمائم الداخليون) كما ترتبط سياسات التسعير في التسويق الداخلي بنظام تعويض الموظفين، ففي الوقت الذي نتكلم عن مرونة السعر في التسويق الخارجي، فإن إدارة معدلات الأجور مقارنة بالموظفين الآخرين يقابله في التسويق الداخلي، كما أنه إذا تكلمنا عن خصومات السعر للزبون الخارجي فالسلوك نفسه يمكن أن نجده في التسويق الداخلي، وذلك بمكافآت الموظفين عن تقديم خدمات ذات جودة أعلى، أو عن العمل في أوقات إضافية. وعموما يرتبط التسعير بكل ما يمكن دفعه للزبون الداخلي نظرا لإعداد الخطة التسويقية، حيث يتم اعتماد تقييمه على مقارنة ما أعده بالخطط التسويقية المنافسة التسويق الداخلي، كما أنه إذا تكلمنا عن خصومات السعر للزبون الخارجي فالسلوك نفسه يمكن أن نجده في التسويق الداخلي، وذلك بمكافآت الموظفين عن تقديم خدمات ذات جودة أعلى، أو عن العمل في أوقات إضافية. وعموما يرتبط التسعير بكل ما يمكن دفعه للزبون الداخلي نظرا لإعداد الخطة التسويقية، حيث يتم اعتماد تقييمه على مقارنة ما أعده بالخطط التسويقية المنافسة .

ج. التوزيع (المكان) : يشير التوزيع في التسويق الخارجي إلى كيفية اختيار نقاط البيع، بينما يشير في مزيج التسويق الداخلي إلى ظروف عمل الموظفين، وهذا يتطلب أخذ المحيط المادي ونظام تقديم الخدمات بعين الاعتبار. هذا الجزء من المزيج متكامل فيه الحاجات الداخلية والخارجية، حيث إن مكان تقديم الخدمات هو نفسه مكان تسليم الخدمة للزبون. كما يشير التوزيع إلى درجة السهولة أو الصعوبة المتعلقة بسفر الموظفين إلى مكان عملهم كما يتعلق بمكان أداء الوظائف وتقديم الخدمات، ويعد وضع الشخص المناسب في المكان

المناسب أهم فكرة في هذا المكون حيث يرى أن التوزيع يمثل جميع أماكن اللقاءات، التقيات، أماكن الاتصالات الرسمية، وأماكن التدريب. في حين يرى ( Mat ) أن التوزيع في التسويق الداخلي يشير إلى العمليات والإجراءات الممارسة من طرف الموظفين (الموردون الداخليون) لتسليم المنتجات (الوظائف) للموظفين (الزبائن الداخليون).

د. الترويج: ويتعلق الترويج بصفة أساسية بالاتصالات الداخلية في المنظمة، ويشمل تشارك المعلومات، وتبادل المعرفة والآراء بين مختلف أعضاء المنظمة، فعملية الترويج داخليا ترتبط بالمعلومات والمعرفة الضرورية لأداء العمل (ويتميز الاتصال بأنه مكثف ومن مهم باعتباره يربط العلاقة بين الزبائن الداخليين والموردين الداخليين، ويتحكم في طريقة تسليم الخدمات للزبائن. فتنوعات الاتصال الداخلية والتفاعلات الاجتماعية بين الأطراف السابقة يجب تصميمها والتعامل معها بحذر، كما أن التغذية الراجعة من الزبون الخارجي والتي يستقبلها الموظفون في الخط الأمامي يتم تحويلها إلى المورد الداخليين لاستخدامها في تطوير المنتجات، إضافة إلى ذلك فإن توقع حاجات الزبائن يحتاج إلى مناقشة وحوار واتصال بين الموظفين (الزبائن الداخليين/الموردين الداخليين) وتتم عملية الترويج الداخلي باستخدام عدة وسائل، منها الاجتماعات والدورات التدريبية، وكذلك الإعلانات المرئية أو المسموعة داخل المنظمات، وأيضا يمكن استخدام الرموز والأبطال والاحتفالات والمناسبات كوسيلة للترويج الداخلي، كما يمكن استخدام الاستقصاء من وقت لآخر لمعرفة آراء ومشاكل الموظفين، بالإضافة للاتصالات الشفوية المباشرة بالموظفين لإزالة أي غموض حول بعض القرارات أو الإجراءات الإدارية المتعلقة بعملهم

### المطلب الثاني : نماذج التسويق الداخلي

تسير مؤلفات التسويق الداخلي الى وجود ثلاثة نماذج أساسية توضح كيفية تطبيق و تنفيذ التسويق الداخلي وهي:

- نموذج بييري والذي يركز على اعتبار الموظفين مستهلكين.
  - نموذج كرونروس والذي يركز على التسويق التفاعلي.
  - نموذج أحمد و رفيق والذي يركز على الجمع بين النموذجين السابقين.
- و فيما يلي أكثر تفصيل لهذه النماذج

نموذج بييري: <sup>1</sup>

ويقوم هذا النموذج على الفرضيات التالية:

الفرضية الأساسية اعتبار الموظفين كمستهلكين و يتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:

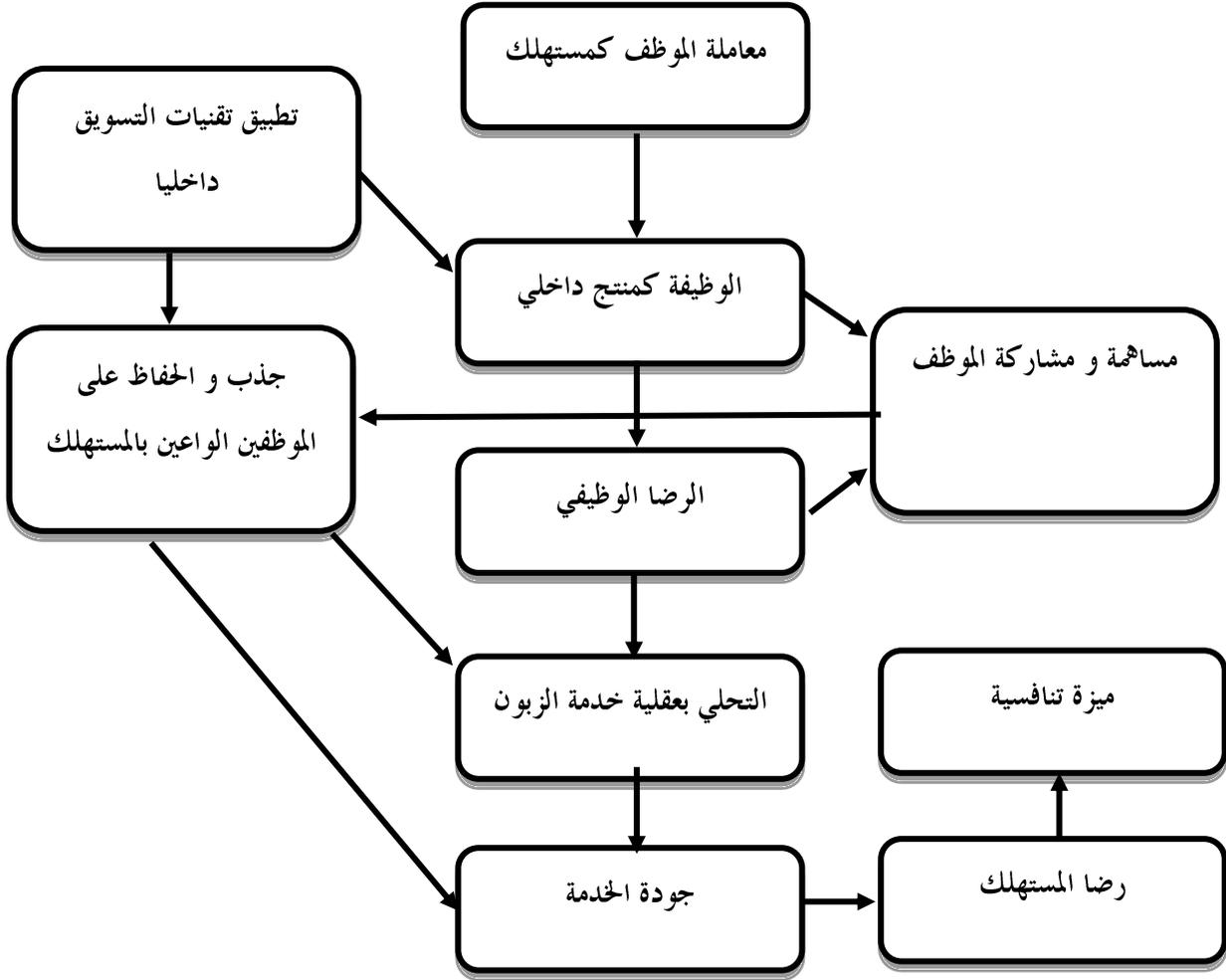
اعتبار الوظائف منتجات داخلية.

تبني التقنيات التسويقية داخليا.

و الشكل(2) يوضح نموذج بييري للتسويق الداخلي.

<sup>1</sup> وبكر عباس يدور، التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فرع علوم التسويق جامعة ، ورقلة 2009 ، ص ص45 -

الشكل (2) : نموذج بيرري في التسويق الداخلي



المصدر: وبكر عباس يدور، التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير فرع علوم التسيير جامعة، ورقلة 2009،

ص46

و من خلال الشكل يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل

المنظمة

يعني أن على المنظمة أن تعمل على تصميم و تشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

● إشباع حاجات و رغبات الموظفين.

● إعطاء فرص للموظفين في الاندماج و المشاركة في خطط و سياسات المنظمة.

● جذب و الاحتفاظ بأفضل الموظفين.

وهذا الأمر يؤدي الى تحقيق رضا الأفراد (الرضا الوظيفي)، ويساعد على جذب و الاحتفاظ

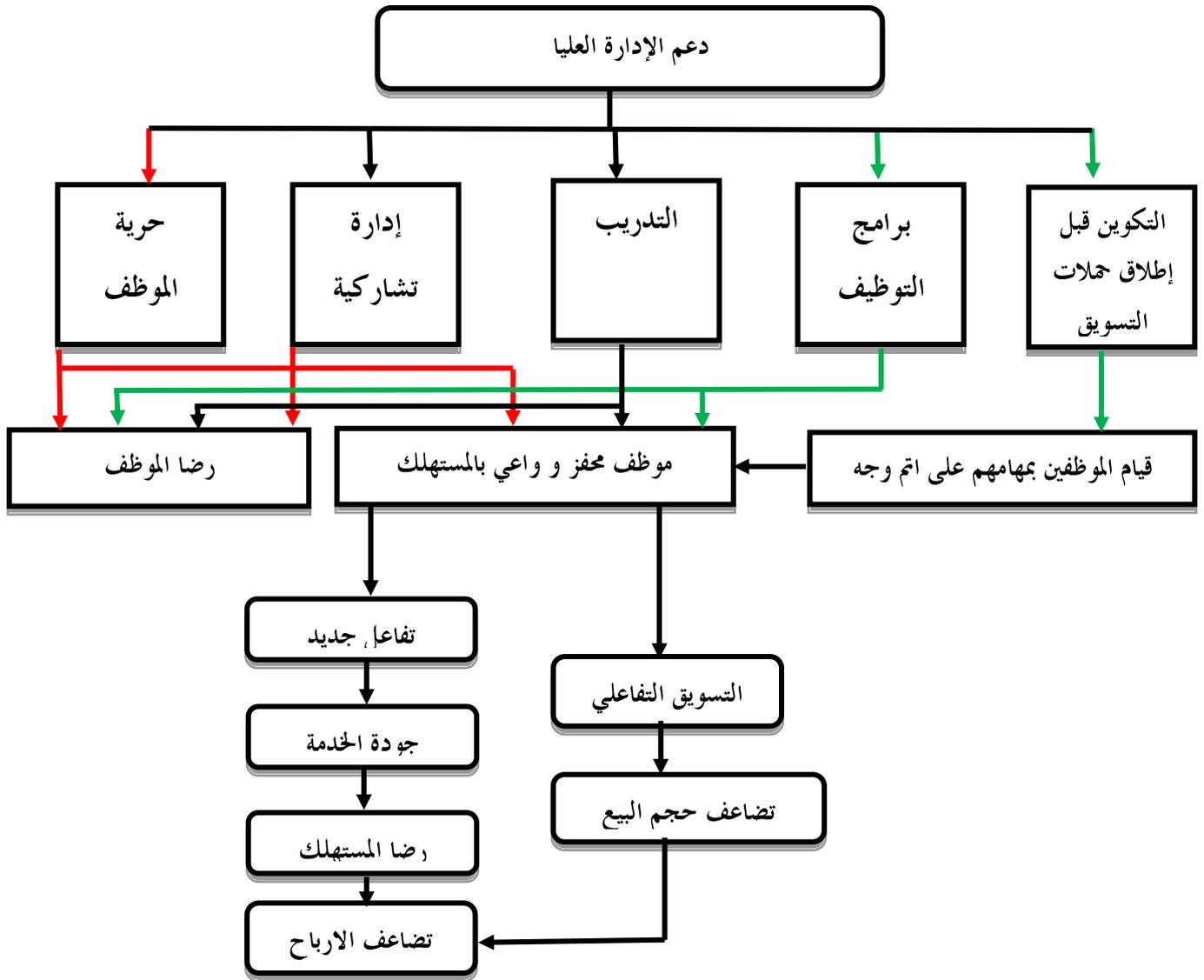
بالموظفين الأكثر توجهها بالمستهلك، والمنظمة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها منة تقديم خدمات بجودة عالية ورفع حصصها في السوق

### • نموذج كرونروس:<sup>1</sup>

ويستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة، فرص تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون، و متحلين بالعقلية البيعية، و الشكل(3) يوضح نموذج كرونروس للتسويق الداخلي:

<sup>1</sup> ويكر عباس يدور، مرجع سابق ص 50

الشكل رقم (3) : نموذج كرونروس في التسويق الداخلي



المصدر: Rafiq,M, Ahmed,P, A meta-model of internal marketing, in Varey & Barbara, Op, Cit, p 226.

- و يتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليا أن تلتزم بدعم<sup>1</sup>:
- برامج التدريب، وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك و استيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون.

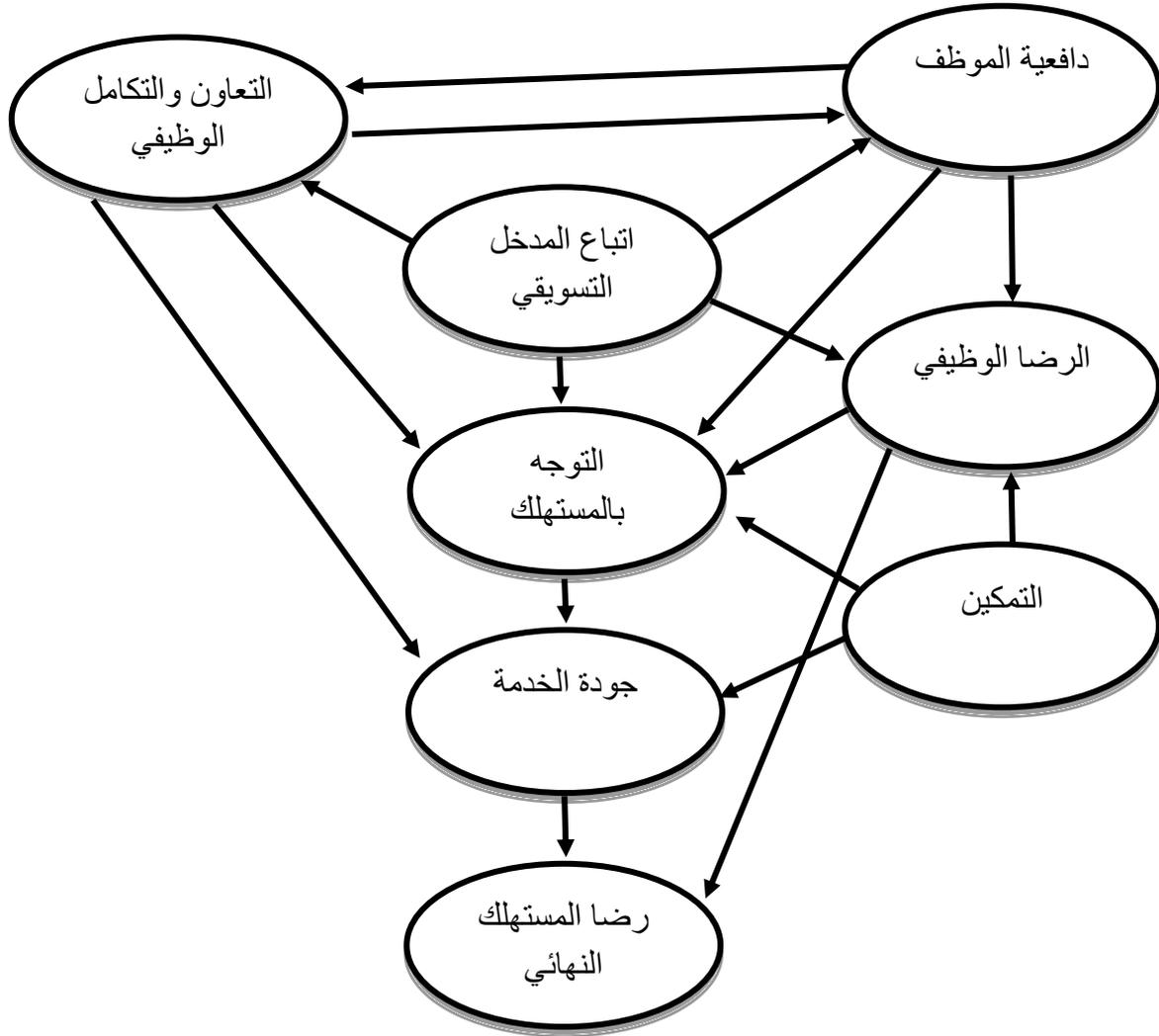
<sup>1</sup> وبكر عباس يدور، مرجع سابق ص50-51

- سياسات و برامج التوظيف، بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، و تصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها.
- الإدارة التشاركية (Participative management) أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين و العاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط و وضع الاستراتيجيات .
- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات (Employees discretion) أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات و التصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- إضافة الى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين بكل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها ، وبالتالي يستطيع أن يؤديها على أحسن وجه.
- التزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفزين، وواعين بخدمة الزبون، ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون ونمو في الأرباح وحصص المنظمة في السوق.

### نموذج رفيق وأحمد:

بالاستفادة من النموذجين السابقين، و اعتمادا على تعريفهما للتسويق الداخلي، قام كل من رفيق وأحمد بتطوير نموذج يوضح كيفية تطبيق أو عمل التسويق الداخلي، انطلاقا من العلاقات المتبادلة والمتداخلة بين عناصر التسويق الداخلي، والشكل (4) يوضح هذا النموذج

الشكل رقم (4) : نموذج رفيق وأحمد في التسويق الداخلي



Rafiq,M, Ahmed,P, , Op, Cit,p 231.

و يتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، يكون من خلال العلاقات المتبادلة بين الأنشطة التالية:

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

وكل هذه النماذج جاءت التفسر الدور الذي التسويق الداخلي في تحقيق رضا الموظفين واعتناقهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق والرقى بالمنظمة الى درجة عالية من التميز و التنافسية.

## الخلاصة:

انطلاقا مما سبق يمكن القول ان ظهور التسويق الداخلي في الساحة الاقتصادية لم يكن صدفة وإنما مر بمراحل ليصبح بعدها مفهوم حديث يهتم بالموظفين داخل المؤسسة حيث انه يلعب دورا كبيرا في عصرنا الحالي ، فعلى كل مؤسسة تهدف إلى الاستمرارية و البقاء في السوق وجب عليها تطبيق التسويق الداخلي وذلك انطلاقا من تطبيق أبعاد التسويق الداخلي لتحقيق إستراتيجيتها والمنافسة في السوق.

# الفصل الثاني الولاء التنظيمي

## مقدمة:

يعتبر الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة لكسبها من العاملين، فهذا الأخير يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي العام.

ولذلك تجد الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، إذ كلما زاد هذا التوافق حققت المؤسسات الكثير من أهدافها وتطلعاتها ، وقد توالى الجهود البحثية الهادفة لتأصيل مفاهيمه ، وبناء نماذج تشخص أبعاده وارتباطاته ، وتطور أدوات قياسه منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي وقد كان تركيز المدرسة السلوكية على حركة النشاط الإنساني من جهة ومدى ارتباط هذه الحركة بالمنحى الثقافي والحضاري الذي يجري فيه هذا النشاط، وكذلك تركيزها على الفهم المتبادل بين أعضاء المؤسسة لأن توافر مثل هذا الفهم يساعد على تحقيق الأهداف، وتشير الدراسات أن الولاء التنظيمي له خصائص مترابطة، حيث بوصفه على أنه حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمؤسسة ، وأنه يمتلك خاصية التأثير على إرادة الموظف، إزاء بقائه أو تركه للمؤسسة، فضلاً عن كونه ذا أبعاد متعددة يجمعها الولاء المؤثر والولاء المتواصل ومثل تلك الدلالات والخصائص المرتبطة بالولاء التنظيمي، ما تستند إلى عملية إدراكية، ذات عوامل مؤثرة في قيام حالة الولاء، أي أن الولاء يؤدي إلى حصول القناعة المدركة والواعية بمتطلبات العمل من قبل الرؤساء والمرؤوسين، وعلى الأداء بصورة فاعلة ، حيث أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي قل معدل دوران العمل وانخفضت نسبة الغياب والتأخير عن الدوام، وازداد مستوى فاعلية المنظمات وتحسن الأداء الوظيفي،

ونظراً لتزايد الدراسات والكتابات في الولاء التنظيمي من عدة محاور بالإضافة إلى أن الولاء من الأوجه المعقدة للسلوك التنظيمي فقد تم تقسيم الفصل إلى عدة مباحث تشمل مفهوم الولاء التنظيمي، مستويات، وأهميته، ومراحل، والعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، بالإضافة لآثار الولاء التنظيمي والنماذج المفسرة للولاء التنظيمي

## المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

حظي الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين منذ فترة زمنية طويلة، ولكن لم يكن هناك اهتمام كافي من الجانب الإداري الا بعد ظهور العديد من المدارس مثل المدرسة السلوكية في بداية الستينات، حيث اكدت العديد من الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات ومن ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة وخاصة في الدول الغربية تهتم بدراسة الولاء التنظيمي، حيث يرتبط نجاح المؤسسات بقدرتها على انجاز المهام حيث تتوقف قدرة المؤسسات بشكل كبير على نوعية العاملين المؤسسة وعلى القيم التي تصفون بها فكلما كان لدى الافراد ولاء لمنظمتهم استطاعت هذه المؤسسة القيام بدورها في تحقيق أهدافها، وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على ماهية الولاء التنظيمي بالتطرق الى النقاط التالية:

- مفهوم الولاء التنظيمي
- مستويات الولاء التنظيمي
- أهمية الولاء التنظيمي

### المطلب الاول: مفهوم الولاء التنظيمي

لقد تعددت التعريفات التي تتعلق بالولاء التنظيمي واختلفت في تحديد ابعاده فبداية نتطرق لتحديد تعريف الولاء التنظيمي بصفة عامة ثم نقوم بتحديد تعاريف الولاء التنظيمي.

**الولاء في اللغة :** ورد مصطلح ولاء في المصطلح الأجنبي **Loyalty** في المعجم الموسوعي للمصطلحات التربوية على انه ( الإخلاص لفكرة او مثل عال او شخص او جماعة او وطن او الوفاء له)<sup>1</sup> ، فلكلمة ولاء مدلولات كثيرة فالولاء في اللغة يعني ( العهد ، القرب ، و النصر ، المحبة، الالتزام)<sup>2</sup> المقصود من هذا التعريف ان الولاء هو الشعور بالعاطفة و الارتباط القوي ويتضح هذا من خلال القرب و المساندة والإخلاص و الرغبة التي يبديها هذا الفرد.

#### اصطلاحاً:

حيث يعرف على أنه " انحراف الافراد أو تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المؤسسة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المؤسسة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> فائزة رويمن ،فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقاته بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للموظفين دراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة بمدينة ورقلة ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قصادي مرياح ورقلة ، 2012، ص113.

<sup>2</sup> موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2010، ص 118.

<sup>3</sup> د لينة حسام المحتسب و مروان سعيد جعلود ، ابعاد الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات ، العدد الحادي عشر ، 2008 ص 108

كما تم تعريفه من قبل بورتير **PORTER** وزملاؤه بأنه " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها " <sup>1</sup> اما **Buchanan** فيرى على انه " عدم رغبة العاملين في ترك المؤسسة التي يعملون فيها وذلك لحصولهم على المكاسب المختلفة من الحوافز ومكائنه الاجتماعية والحرية المهنية " <sup>2</sup> كما يعرف بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة، و الذي يتجلى في رغبة الفرد بالبقاء بالمؤسسة و البقاء فيها ، وبذل جهد كبير لتحقيق أهداف المؤسسة . <sup>3</sup> اما بروس **BROSS** فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المؤسسة ، و المودة او الصدقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف وقيم المؤسسة ، وان الولاء التنظيمي ناتج عن تفاعل ثلاثة عناصر هي: <sup>4</sup>

- التطابق وهو تبني اهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم .
  - الاستغراق و المقصود به الاهتمام او الانغماس او الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.
  - الإخلاص و الوفاء والمقصود به الشعور بالعاطفة و الارتباط القوي ازاء المؤسسة.
- وفي الأخير يمكن إعطاء مفهوم شمل للولاء التنظيمي على انه العملية التي تتجانس فيها اهداف وقيم الفرد مع اهداف وقيم المؤسسة ويبدل الفرد جهده لتحقيق أهدافها ويسعى لان يستمر عضوا فيها.

### المطلب الثاني: مستويات الولاء التنظيمي

تعتبر مستويات الولاء التنظيمي عما يتمتع به العامل في أي مؤسسة من ولاء يمكن ان يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة أو عدم تحقيقها في اطار مستوى هذا لولاء.

وتنحصر مستويات الولاء في مايلي: <sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمود صديق عبدالواحد، الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد والعشرين، دار العلم والايمان للنشر و التوزيع ط1، 2015 ص

11.

<sup>2</sup> د لينة حسام المحتسب و مروان سعيد جعلود ، مرجع سابق ، ص 108

<sup>3</sup> إيهاب احمد ، اثر الرضا الوظيف على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية محافظات غزة، مذكرة ماجستير في إدارة اعمال ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2008 ص 31

<sup>4</sup> إيهاب احمد ، مرجع سابق ، ص 32

<sup>5</sup> محمود صديق عبد الواحد ، مرجع سابق ، ص 13-14

أ. مستوى الولاء التنظيمي المنخفض :

يعاني العاملون من انخفاض مستوى الولاء التنظيمي نتيجة مؤثرات خارجية اوعدم توافقهم مع العمل أو بسبب ضغوط العمل او صعوبته وعدم تأقلمه فيما بينهم ، مما يترتب عليه انخفاض الرضا وغيره ، ورغبة في التسرب ، بجانب اللامبالاة بمصلحة المنظمة وعدم الاهتمام بالعمل.

ب. مستوى الولاء التنظيمي المتوسط:

يؤدي العاملون مهام العمل بحماسة ولكن اقل من المطلوب لتحقيق التميز، ويسعون لإنجاز العمل بشكل روتيني يعوق الابداع والابتكار ، ويتحنون الفرصة لترك لمؤسسة و الانتقال لموقع أفضل من جهة نظرهم في ضوء عوامل تحسين الراتب أو الحوافز المكانية الوظيفة ، فاعمل في المؤسسة يلي احتياجاتهم بشكل غير كافي فهم يعتبرونها مرحلة انتقالية.

ج. مستوى الولاء التنظيمي المرتفع :

يقبل العاملون على أداء العمل بحيوية ونشاط ، ويسعون لتحقيق أهدافهم الخاصة على ضوء الأهداف العامة للمؤسسة ويزيداد رضاهم الوظيفي ، ويتغلبون على ضغوط العمل ، بل ويعتبرونه تحديا لمواصلة العمل و الاجتهاد ، ويبحثون عن الوسائل وطرق جديدة لتطوير أدائهم بما يزيد من اقبالهم على عمل ، ومن ابداعاتهم في مواجهة المشكلات وإنجاز العمل بكفاءة وفعالية.

المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي

تعزى أهمية الولاء التنظيمي الى دوره في تحسين مستويات الأداء، بالإضافة الى تحقيق أهداف العاملين باعتبارها جزء رئيسي من اهداف المنظمة ، مما يعبر عن التجانس بين أهداف العاملين و اهداف المنظمة، ومن اهم العوامل التي تدعم أهمية الولاء التنظيمي:<sup>1</sup>

- ارتباطه بسلوكيات العاملين و نشاطاتهم مثل : التحويل الوظيفي ، و الغياب ، و الكفاءة ، الفاعلية.
- ارتباطه بسمات وادوار العاملين التي تتضمن المسؤولية والاستقلالية... الخ.
- ارتباطه بالعوامل الشخصية كالعمر و الجنس والحاجة للإنجاز.
- ضمان استمرار الكوادر البشرية المؤهلة وذات الخبرة المهنية.
- نمو السلوك الإبداعي لدى العاملين في ضوء حرصهم على تحقيق اهداف المنظمات.
- تقبل التغيير وعدم مقاومته طالما يصب في مصلحة المنظمة ويحقق مصالحهم.

<sup>1</sup> عبد الله بن نهاد بن شجاع الدوسري، الولاء التنظيمي وعلاقته بالامن الوظيفي لدى العاملين بقطاع التربية والتعليم بمحافظة وادي الدواسر،رسالة

- يمثل الولاء التنظيمي عنصر هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
  - إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
  - كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.
  - يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.
  - إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
  - إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها.
  - إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
  - يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى. فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم, كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.
  - إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين, لأن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويحاولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين
- ونظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتعين على المنظمات عامة بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتنميته.

## المبحث الثاني: مراحل و ابعاد الولاء التنظيمي

## المطلب الاول : مراحل الولاء التنظيمي

تعددت تقسيمات علماء الإدارة لمراحل تطور الولاء التنظيمي ، بحيث سنتطرق الى ثلاثة تصنيفات: أولاً تصنيف حسب ما يراه ( بوشنان) تم تقسيما الى ثلاثة مراحل:<sup>1</sup>

## أ. مرحلة التجربة :

تبدأ هذه المرحلة منذ استلام الفرد لعمله في المنظمة وتستمر لمدة عام ، وتتضمن عداد الموظف وتأهيله لممارسة مهام العمل واكسابه المهارات و الخبرة اللازمة لانجاز العمل و مواجهة مشكلاته . ويسعى الفرد خلال هذه المرحلة الى التكيف مع بيئة العمل و الالتزام بالاوامر و التعليمات ، ويتعرض خلال هذه المرحلة الى ضغوط العمل ، صراع الدور ، ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم ، و الشعور بالصدمة نتيجة التعرض لمواقف غي متوقعة ، وتعتمد هذه المرحلة على الخبرات الذاتية للفرد ، و قدرته على التكيف مع بيئة العمل و الثقافة التنظيمية السائدة بها ، ومدى تقبله للقيم و الأفكار السائدة في العمل.

## ب. مرحلة العمل و الإنجاز :

تبدأ هذه المرحلة بعد مرور سنة على استلام الفرد العمل في المنظمة ، وتمتد لفترة تصل الى أربعة سنوات يسعى خلالها الفرد الى اثبات وجوده و التعبير عن نفسه في المنظمة من خلال انجاز المهام و الاعمال وفق خبرته ومهاراته ورؤيته الشخصية التي يطوعها لخدمة العمل ، مع الحرص على إظهار الكفاءة في العمل وارتفاع معدلات الولاء المنظمة . وكما ان العمل خلال هذه المرحلة من المشاركة و الفعالة في الأداء ، و يحتاج الى تشجيع العاملين معه على ابداء مقترحاته و آرائه و جهوده لتحسين الأداء و تنعكس خبراته العملية في شكل سلوكيات مفيدة.

## ج. مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ هذه المرحلة بعد مرور خمسة سنوات على التحاق الفرد بالعمل في المنظمة ، وتنضج خلالها شخصية الفرد الوظيفية ، و تزداد درجات و انتمائه للمنظمة ، و تبلور عبر سلوكيات إيجابية تتضمن الاقبال على العمل و الحرص على تحقيق اهداف المنظمة و اعتبارها اهداف العامل نفسها ، ويشعر الفرد في الانتماء الحقيقي للمنظمة ، و تزداد رغبته في البقاء فيها .

<sup>1</sup> محمد هاني محمد ، السلوك التنظيمي الحديث ، دار المعزز للنشر و التوزيع ، الأردن عمان ، 2015، ص273-274

بالرغم من اختلاف تصنيف مراحل تطور الولاء التنظيمي ، الا ان هناك عوامل كثيرة تساهم في زيادة او ضعف الولاء التنظيمي ، كالثقافة التنظيمية السائدة، فرق العمل ، التدريب ، الدعم الإداري ... الخ.<sup>1</sup>  
كما هو موضح في الشكل رقم : (5)

الشكل رقم : (5) يوضح مراحل الولاء التنظيمي.

المرحلة الثالثة: (الثقة في التنظيم)	المرحلة الثانية : ( العمل و الانجاز )	المرحلة الاولى: ( فترة التجربة )
ترسيخ الولاء وتدعيمه	تتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية: 1. الخوف من العجز. 2. ظهور قيم الولاء للتنظيم و العمل.	تظهر خلال هذه المرحلة الخبرات التالية: 1. تحديات العمل. 2. تضارب الولاء. 3. وضوح الدور. 4. ظهور الجماعة التلاحمية. 5. نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم

المصدر: ختام عبد الله علي غانم، السمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس فلسطين ، 2005، ص 41

ثانياً: احسب تقسيم (أشار و ليش و لافن Oharolsh et Waffen) فإن ارتباط الفرد

بالمنظمة التي يعمل فيها وولاءه لها يمران بمرحلتين هما:<sup>2</sup>

أ. مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل فيها : وفي أغلب الحالات يختار الفرد المنظمة التي

يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه، وتلبي طموحه.

<sup>1</sup> راتب سعود، أنماط السلوك الإداري لمدرسي المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام 1 - نظام 4) وعلاقتها بمستوى

الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ن مجلد 5 ، العدد 3 ، 2009، ص 253

<sup>2</sup> مريم بنت سالم حمدان الحمداني، الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخصة بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير في إدارة التربية جامعة

مؤتة ، 2009، ص 16-17

ب. **مرحلة الالتزام التنظيمي** : وفي هذه المرحلة يكون الفرد حريصاً على بذل الجهود الشاقة من أجل تحقيق النجاح للمنظمة والنهوض بها؛ إذ إنه يشعر بالانتماء الحقيقي للمنظمة، والرغبة الأكيدة للبقاء فيها.

**ثالثاً:** أورلي وجاتمان ( ourlai et jatmaan ) فقد بينا أن هناك ثلاث مراحل يمر بها الولاء التنظيمي للفرد هي<sup>1</sup>:

**1- مرحلة الإذعان أو الالتزام:** ويكون هذا في بداية انضمام الفرد للمنظمة، وذلك أن الولاء لدى الفرد من البدايه يكون مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

**2- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة:** في هذه المرحلة تكون رغبة الفرد في الاستمرار والبقاء في المنظمة، ويتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار بالعمل بالمنظمة، ولأنها تشبع حاجته للانتماء، مما يؤدي إلى شعوره بالفخر لكونه عضواً في المنظمة.

**3- مرحلة التبني:** في هذه المرحلة تتشابه أهداف الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، فيبدأ الفرد بتبني أهداف وقيم المنظمة نتيجة لشعوره بأن تحقيق أهداف التنظيم تحقيقاً لأهدافه، وأن دفاعه عن قيم المنظمة هو دفاع عن قيمه شخصياً.

**رابعاً:** حسب ردايده بأن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماتهم وتطوره يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:

- **مرحلة ما قبل العمل:** وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في التنظيم، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

- **مرحلة البدء في العمل:** وهي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولائه له والانخراط عضواً في التنظيم.

- **مرحلة الترسخ:** وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه حيث يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

<sup>1</sup> عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي ، القيادة التحولية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضبط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية ،2011، ص47

## المطلب الثاني ابعاد الولاء التنظيمي

تختلف صور ولاء الافراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة و لمحركة لها وعلى العموم هناك ابعاد مختلفة للولاء التنظيمي، حيث اختلف الباحثين في هذا المجال رغم هذا الاختلاف الا انه اختلاف شكلي فمضمون هذه الاختلافات لا يتعارض و في بحثي سوف اتعرض الى ثلاثة ابعاد التي تطرق اليها ماير وزملاؤه وهي:<sup>1</sup>

**الولاء العاطفي:** ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلاله واهميته و تنوع المهارات المطلوبة و قرب المشرفين وتوجههم له ، كما يتاثر بدرجة إحساس الفرد بالبيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل او ما يخصه ، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمة وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكله الخاصة و الشعور بوجود جود اخوي يربطه بعمله.

**الولاء المستمر:** إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية و التي من الممكن ان يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمؤسسة أخرى ، حيث ان تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل منها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد للاستمرار في عمله ، حيث ان لفرد استثمر جزءا من حياته في المنظمة ، وبما ان الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل و التي بنيت عبر السنين ، و نظام التقاعد قد يختلف من منظمة لاخرى كما ان المهارات النادرة قد تختلف من مؤسسة الى اخرى ، فالأفراد الذين تقدم بهم السن يفضلون البقاء بالمنظمة نظر لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن اخرى.

**الولاء المعياري (الأخلاقي):** ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمتسببها و السماح لهم بالمشاركة و التفائل الايجابي ، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل ، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم سياسات العامة للمنظمة ، كما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزم أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها ، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

ومن خلال هذا المبحث تم التطرق الى اهم تصنيفات للمراحل التي يمر بها الولاء التنظيمي كما تم التطرق الى عدة تصنيفات للبعاد حسب وجهة نظر بعض الباحثين .

<sup>1</sup> إيهاب احمد ، مرجع سابق ، ص 35-36

### المبحث الثالث: العوامل و الاثار و النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

ويمكن من خلال هذا المبحث التعرف على كل من عوامل الولاء التنظيمي، كما سنتطرق الى الاثار الإيجابية والسلبية الناجمة عن الولاء التنظيمي، وفي الأخير سنتطرق الى اهم النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

#### المطلب الاول: العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي

يعتمد الولاء التنظيمي كظاهرة إدارية على متغيرين هامين هما: الفرد والمنظمة، من هنا فإن العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي كثيرة فمنها ما يحيط ببيئة العمل ومنها متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالعمل ومنها ما هو مرتبط بالفرد نفسه شخصياً، وعليه فإن مصادر الولاء التنظيمي تتعدد وتتنوع وهي كثيرة ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين هما: المجموعة الأولى مصادر الجذب للولاء التنظيمي و المجموعة الثانية مصادر الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي.<sup>1</sup>

#### 1- عوامل الجذب للولاء التنظيمي:

ويقصد بها المصادر التي تنمي وتجذب الولاء التنظيمي وتزيده لدى العاملين وهي مصادر ضرورية، ومطلوب من أي منظمة العمل على تمتيتها لدى أفرادها والحرص عليها وهي كثيرة أهمها كما يلي:

##### أ. إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة:

يوجد عند الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والتي يسعى إلى إشباعها عن طريق التنظيم فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى ذلك الفرد الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي

##### ب. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

لقد بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها واضحة، لكي يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة، وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين.

##### ج. إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

يعبر الحافز عن ذلك الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد الإشباع المطلوب — بدرجات متفاوتة — لحاجاته. وتركز نظرية الحوافز للعمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلاً مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المنظمات أو بقائهم فيها.

<sup>1</sup> بلبل نادر , أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي» دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي ، مذكرة ماجستير التأهيل والتخصص في الدراسات والبحوث السكانية ، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية ، 2009، ص 75-76 .

### د. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يقصد بالمناخ التنظيمي «محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا فيها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة»

ومن المفترض أن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون للوصول إلى بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي جيد لصالح كلا الطرفين، وقد بينت الأبحاث في هذا المجال أن التنظيمات ذات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين، والتي تتصف بعدم المبالاة وعدم الحيوية هي تنظيمات تشجع على تسرب العاملين، ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيمي

### 2- عوامل الدفع أو الطرد للولاء التنظيمي:

تدعي غالبية المنظمات أن العاملين هم رأس مالها الحقيقي ولكنها في الواقع تنظر لهم نظرة متخلفة تقضي على ولائهم وتدمر معنوياتهم وتزيد من نسبة التسرب الوظيفي، فيؤدي ذلك إلى آثار اقتصادية سلبية على منتجات وخدمات المتعاملين مع تلك المنظمات والأهم من ذلك كله على ولاء العاملين، ومن أهم وأبرز العوامل الطاردة للولاء ما يلي:

#### أ. تدمير المعنويات:

إن المنظمة التي تنظر للموظف على أنه يحتاج إليها أكثر مما تحتاج إليه، وتنظر إلى تكلفة الموظف وتغفل قيمته الحقيقية، ولا تعامل الموظفين كما تحب أن يعاملوها، ويغلب عليها العمل الممل والاستهانة بجهود العاملين، والرقابة الدائمة والإحساس بالظلم وضعف القيمة التي تقدمها للمتعامل معها، والتغيير المستمر وإخفاء الحقائق، وغيرها من العوامل الأخرى النفسية والاجتماعية والإنسانية والمهنية، كلها عوامل طاردة للولاء.

#### ب. عدم الاستقرار والأمان الوظيفي:

أصبحت وظيفة اليوم تتسم بعدم الاستقرار وعدم الأمان الوظيفي في عالم سريع التغير، لأن الشيء الوحيد المضمون في النظام الوظيفي الجديد هو «لا شيء مضمون!!»، ولاشك أن ولاء الموظف، سيكون لنفسه وليس لمنظمتها، فهو سيضع إحدى قدميه داخل المنظمة وأخرى خارجها.

#### ج. سياسة الجزرة والعصا:

إن المنظمة التي تتبع هذه السياسة للحفاظ على العمال لديها فتقدم الوعود المرضية التي تنتظر الموظف الأمين الدؤوب من علاوات سنوية وتأمينات ومكافآت وتقاعد وفرص ترق لمنصب أعلى، وناحية أخرى «بالعصا» تهدد بأن يفقد كل هذه المميزات ويفقد معها الشعور بالأمان، هذه السياسة كفيلة بطرد الولاء والانتماء الحقيقي للمنظمة .

ويرى أحد الباحثين أن هناك عوامل أخرى مثل: العمل الممل، والاستهانة بجهود العمال، والرقابة لتصيد الأخطاء، والإحساس بالظلم، وضعف القيمة التي تقدمها المنظمة للعمال، والتغيير المستمر بشكل أكثر من اللازم، وإخفاء الحقائق. كما اجتهد احد الباحثين في حصر العوامل المؤدية إلى تقليل الولاء التنظيمي بما يأتي:<sup>1</sup>

- كبر حجم المنظمة.
- القيادة السلطوية.
- عدم الأمان الوظيفي.
- الأجر غير المناسب وغير العادل.
- وضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب . كذلك يمكن إضافة ظروف العمل الغير مناسبة

### المطلب الثاني: اثار الولاء التنظيمي

هناك عدة تقسيمات الاثار التي يخلفها الولاء التنظيمي قد تكون هذه الاثار ايجابية او سلبية سواء على الفرد او المنظمة ومن خلال هذا المطلب سنتعرض الى تقسيمين لهذه الاثار:

#### اولا : اثار ايجابية والسلبية

يجب أن يدرك المهتم بالولاء التنظيمي بأن للولاء أثار ايجابية وأثار سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الولاء ولا ينعكس عليه بسلب الولاء التنظيمي ولهذا نذكر أثار الولاء التنظيمي الايجابية والسلبية:<sup>2</sup>

#### 1. الاثار الايجابية:

أ. شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل ، واستقرار العمالة والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل ، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة

ب. لموظف الأكثر التزاما يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر فمن الممكن أن نتوقع أن الموظف الأكثر التزاما يبدي رضاه

<sup>1</sup> بلبل نادر، مرجع سابق، ص 77

<sup>2</sup> محمود صديق عبد الواحد، مرجع سابق، ص 22-24

- عن هذه التوقعات أكثر من غيره وبالتالي يشعر بالالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجه نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح التن التنظيم
- ج. ثار الولاء التنظيمي تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.
- د. زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، والعمل بروح الفريق.
- هـ. المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارة عالية.

## 2. الآثار السلبية:

الآثار السلبية للولاء التنظيمي تجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.

## ثانياً : على الفرد و المنظمة

هناك العديد من الآثار أو النتائج للولاء التنظيمي سواء على الفرد أو على المنظمة ويمكن تصنيفها على النحو التالي:<sup>1</sup>

### 1- آثار الولاء التنظيمي على الفرد:

تنقسم آثار الولاء التنظيمي على الفرد إلى قسمين:

القسم الأول: يتمثل في: آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، حيث نجد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي. ولكن هذه آثار داخل إطار العمل ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق هذه الأهداف ، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في تطور الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف، وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تنعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل،

<sup>1</sup>روان حمدان وياسمين الساكت، التحفيز واثره على الولاء للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، مذكرة ماستير ادارة اعمال ، جامعة النجاح الوطنية نابلس ، 2011، ص 57-58.

حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية م السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية

أما القسم الثاني فيتمثل في: آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد: فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجدداً في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية. كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولاءه وإخلاصه .

## 2- آثار الولاء التنظيمي على المنظمة:

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتقال في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة. وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأدائه، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضاً أن للولاء التنظيمي تأثيراً سلبياً على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد والاضرار التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل فيما يلي:

- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.
- انخفاض الإنتاجية، فعند تدريب عامل جديد ستنخفض الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.
- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المتبقين الأمر الذي قد يزيد عدد من يغيب أوي ترك العمل. وهذه المشكلات تكون أكثر عمقاً عندما تكون بين القادة الإداريين أصحاب المناصب المرتفعة.
- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام لها، هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارة عالية.

### المطلب الثالث: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي حاول البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذا فإننا سوف نستعرض عدداً من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي:

#### 1. نموذج اتزيوني (Etzioni 1961):<sup>1</sup>

تعتبر كتابات اتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال هي:

أ. الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم

ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير

ب. الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج

الفرد مع من منظمتها والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن

من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد

والمنظمة

ج. الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها . حيث

اندماج الفرد مع منظمتها غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها

المنظمة على الفرد.

#### 2. نموذج سيتترز (Setters 1977):<sup>2</sup>

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد

للاندماج بمنظمتها ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته

الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة

غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين سيتترز في نموذج العوامل المؤثرة في

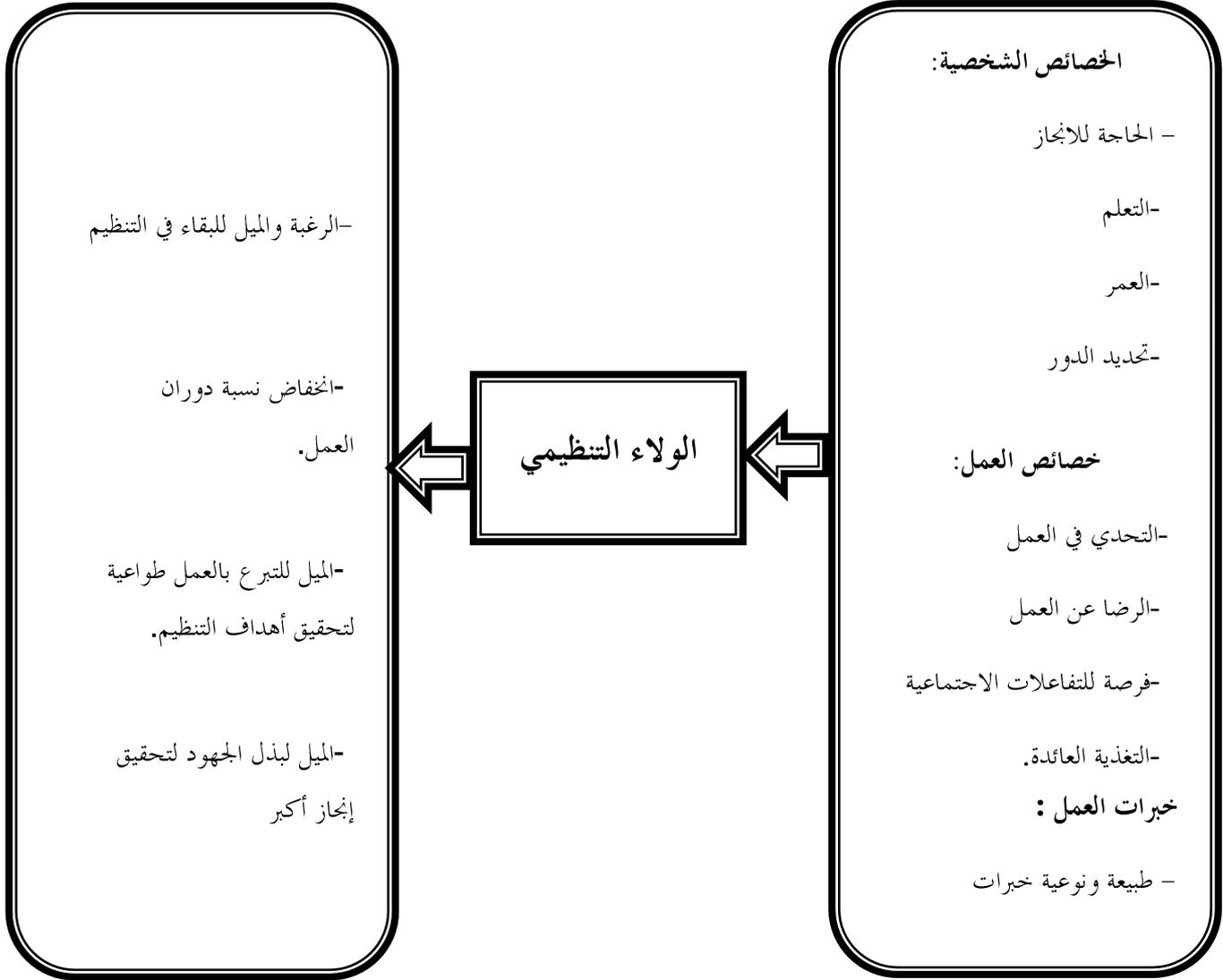
<sup>1</sup> هيجان عبد الرحمن احمد ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،1998، ص 30-36.

<sup>2</sup> محمود صديق عبد الواحد، مرع سابق، ص 18-19.

تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم و مصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما

يوضحها شكل رقم : (6)

شكل رقم : (6) مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سياترز



المصدر: محمد صلاح الدين أبو علا، ضغوط العمل واثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على مدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع

غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 209، ص42

### 3. نموذج انجل وبيري ANGEL & PERRY1983

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

**أولا : نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي :**

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما واضحا وثابتا وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم الخبرات باعتبارها محددات لسلوك الفرد ، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المؤسسة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدد على أساسها ولاء الافراد للمؤسسة.

**ثانيا : نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي :**

يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها في المؤسسة، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمؤسسة وهو ما يسمى " بالعقد النفسي " الذي يتضمن مجموعة من الولاءات والتعهدات التي تكون محددة أو او غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين مؤسسته.

### 4. نموذج كانتر KANTER 1986

وضع كانتر من خلال هذا النموذج ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي التي تفرضها المؤسسات على أفرادها هي :

**أولا : الولاء المستقيم**

ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بمحوداتهم وطاقاتهم مقابل استمرار المؤسسة التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من مؤسستهم و بالتالي فانهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها .

ثانيا : الولاء التلاحمي :

يتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، وإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات كإعطاء البطاقات الشخصية .

ثالثا : الولاء الرقابي

ينشأ هذا النوع عندما يعتقد الفرد أن المعايير والقيم الموجودة في المؤسسة تمثل دليلاً لتوجيه سلوك الأفراد وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المؤسسة يتأثر بهذه المعايير والقيم، كما أن هذه الأنواع الثلاثة للولاء التنظيمي مترابطة فيما بينها وانها قد توجد بشكل متمثل في المؤسسة و في آن واحد .

### 5. نموذج ستاو وسالانيك (Staw an Salanick1978):<sup>1</sup>

ويعتمد علي ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء هما:

أ. **الولاء الموقفي** : وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه علي أنه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي ، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوي الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والود والتي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم

ب. **الولاء السلوكي** : يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته علي أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة، علي تطوير علاقة الفرد بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة اطلاعهم علي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت علي هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك .

<sup>1</sup> محمد صلاح الدين أبو علا، مرجع سابق، ص 42-43

## 4. نموذج كانتر (Kantar 1976):

يري هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة ، التي تفرضها المنظمات على أفرادها ، وهي:<sup>1</sup>

أ. الالتزام المستديم: ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

ب. الالتزام التلاحي: ويتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين نظمتهم الفرد، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات، وتتعرف فيها بجهود الأفراد العاملين، وإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية.

وكل هذه النماذج جاءت التفسير الأهمية الولاء التنظيمي اهداف المنظمة وتماسكها واعتناقهم للتوجه بالمستهلك وبالتالي تسليم خدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين وتحقيق مكانة تنافسية في السوق والرقي بالمنظمة الى درجة عالية من التميز و التنافسية.

## المبحث الرابع: علاقة التسويق الداخلي بالولاء التنظيمي

لقد أخذت المداخل الحديثة في الإدارة تحرص على الربط بين أداء الأفراد وفعالية المنظمات، ومما لا شك فيه أن المصادر الداخلية و المتمثلة في كل من التدريب ، فرق العمل، الدعم الاداري، التحفيز ، الاتصال الداخلي، هي من أشد العوامل التي تؤثر على أداء الأفراد، وبالتالي قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها، ومما ان الولاء التنظيمي يتأثر بدرجة أساسية بالتسويق الداخلي ، وكنتيجه لذلك يشعر الافراد بالولاء للمنظمة، ذلك ما يجعلنا نستنتج أن للتسويق الداخلي الأثر المباشر على الولاء التنظيمي، وهو ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث، من خلال محاولة عرض العلاقات بين بعض ابعاد التسويق الداخلي والولاء التنظيمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هيجان عبدالرحمن، ضغوط العمل مصادرها نتائجها وكيفية ادارتها ، معهد الدارة العلمية ، الرياض، 1998،ص47

<sup>2</sup> هيجان عبدالرحمن، نفس المرجع،ص47

### المطلب الأول: علاقة التدريب بالولاء التنظيمي

يلعب التدريب دورا مؤثرا في تحقيق الولاء للمنظمة، فزيادة استثمارات المنظمة في حقل التدريب يزيد من قابلية مواردها البشرية على الوقوف في وجه التحديات المتعددة و المتلاحقة، وقد أكدت المنظمات الناجحة في الولايات المتحدة أن التدريب يلعب دورا حاكما في زيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين ، كما أنه يساعد العديد من المنظمات التي عانت من دوران العمل لديها من تخفيض معدلات الدوران لديها .

فالتدريب يعمل على مساندة التحولات المختلفة، وهذا من خلال إعطائه الدفعة الجديدة لموارد المنظمة البشرية، و عمله على صقل المواهب المتميزة و القدرة على الابتكار و التحديد. وكذا اكسابه للموارد البشرية بصفة عامة تلك المرونة و التي تعد كحتمية تمكن المنظمة من تحقيق كل من الولاء و الالتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: علاقة فرق العمل بالولاء التنظيمي

هناك نوع من فرق العمل تساهم في تحسين أداء أعضائها، و تعمل على توجيه سلوكهم حيث أن هذا النوع يتميز بمجموعة من المميزات التي تحقق ذلك، فعلى المنظمات التي ترغب في كسب ولاء أعضائها أن تمتلك فريق عمل يتميز بما يلي:<sup>2</sup>

#### أولا: الفهم الواضح لأهداف المؤسسة

على فريق العمل أن يفهم أهداف المؤسسة و خططها و نشاطها، و أن يشارك في وضعها و يعي بدوره المهام الموكلة إليه لكي يحس بأهميته في نجاح المؤسسة

#### ثانيا: التمكين

ونعني بتمكين الفريق منحه فرصة ليتولى القيام بمسؤولياته مع سلطة أوسع، من خلال التدريب و الثقة و الدعم العاطفي .أو هو إشراك الفريق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، و إعطائه المزيد من الحرية في العمل و التصرف و الرقابة الذاتية مع دعم قراراته و مهاراته بتوفير الموارد الكافية له و المناخ الملائم، و تأهيله فنيا و سلوكيا و الثقة فيه و تحريره من القيود، تشجيعه و تحفيزه على روح المبادرة و الإبداع .مما يجعل الفريق بدرجة عالية من الولاء للمؤسسة.

<sup>1</sup> بن زراهي منصور ، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2004، ص 202.

<sup>2</sup> درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم ، اثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين ، دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة اينو، مجلة تنمية الرادين، العدد 85، ص 59-60.

### ثالثا: المعرفة

و تشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية و الخلفية العامة عن العمل، و و عن المؤسسة و بيئتها .

### رابعا: الاستقلالية

يقصد بها ا قيام الفريق بالعمل باستقلالية، و تحمله للمسؤولية و هذا ما يكسبه الكثير من المهارة، التي تأهله لأداء مهمته بمستوى عالي من الأداء الجيد .

### خامسا: المرونة :

أي قابلية الفريق للتعديل من خططه و تطويرها و مجاراته للمتغيرات المحيطة به أو بالمؤسسة.

### سادسا: الملائمة

أي يجب أن يكون هناك تلاؤم بين كفاءات و خبرات الفريق و المهمة التي كلف بها، فلا يمكن تكليفه بعمل يتطلب كفاءات و قدرات لا يتوفر عليها الفريق. كما لا يجذب تكليفه بعمل بسيط و هو فريق ذو كفاءات و مستوى عالي، فيستحسن الملائمة بينهما كي لا يشعر الفرد في الفريق بالملل أو الضغط. ومنه نستنتج ان لفرق العمل دور في تحقيق الولاء .

### المطلب الثالث: علاقة الدعم الاداري بالولاء التنظيمي

يشير هذا البعد الى ان الإدارة العليا تعمل على البحث عن أفكار جديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل العاملين ، ودعم النماذج الجديدة لاداء العمل.<sup>1</sup>

ويصف هذا البعد نمط دعم الإدارة العليا المبتكر ، فهي تشجع التابعين للوصول الى طرق جديدة لحل المشاكل ، بدلا من الطرق العميقة القديمة ، وباستشارة نماذج تفكير جديدة للعاملين ، فالادرة تحث التابعين الى ابتكار طرق جديدة لحل مشكلهم بأنفسهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لاراء العينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية ، مجلة علوم الاقتصادية ، العدد 78 ، 2009 ، ص 107 .

<sup>2</sup> راوية حسين ، القيادة ( الماضي -الحاضر - المستقبل ) ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية،2014،ص183.

والإدارة الداعم لها القدرة على تقديم رؤية مقنعة، واصالها الى المرؤسين بوضوح باستخدام الشعارات و الرموز مع تشييعهم على ابداء آرائهم حول رؤية المؤسسة وطرق تحقيقها، كما تحرص على تشجيع المرؤوسين على الفكر لاجاد طرق جديدة لانجاز المهام الموكلة اليهم و الذي بدوره يؤدي الى زيادة مستويات الولاء والالتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

### المطلب الرابع: علاقة التحفيز بالولاء التنظيمي<sup>2</sup>

يشير التحفيز إلى مجموعة من العوامل والمؤشرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر جهد في عمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء لا يحمده عقابها، مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة والوصول إلى المستويات التي يسعى لبلوغها من خلال عمله، وضمان بقاء العمال في المنظمة وخلق روح الانتماء والولاء في نفسيتهم من أجل كسب العامل بوجه خاص واستمرارية العمل بوجه عام .

ويلاحظ أن نظام الحوافز المناسب يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وهذا بدوره يؤدي إلى سلوكيات الأفراد التي تؤدي إلى تحسين أدائهم حيث تقوم المؤسسة بتقييم أداء عاملها من أجل التأكد من نجاح نظام الحوافز والسياسات المتبعة من خلال التغذية العكسية ويتحقق الولاء التنظيمي باستخدام الحوافز على أساس عدة مراحل صعب الفصل فيما بينها بفواصل زمنية فالولاء يبدأ أولاً من خلال خبرات الفرد إذ عندما يدخل تكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء وبعد انخراطه في جو العمل تصبح لديه فرصة التأكد أو عدم التأكد من أفكاره وقناعاته السابقة لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما تسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازناً بين الجهود المبذولة والحوافز والمكافآت المقدمة له. هذا سيدفع الأفراد تلقائياً للعمل لتحقيق الولاء التنظيمي. ومنه نستنتج ان للتحفيز دور في تحقيق الولاء

### المطلب الخامس: علاقة الاتصال الداخلي بالولاء التنظيمي.

يقوم الاتصال الداخلي على جميع العمليات الاتصال الرسمية منها و غير رسمية ، التي تحدث في المؤسسة على جميع المستويات الوظيفية لذلك يعتبر الاتصال شبكة نقل المعلومات التي يحتاجها العمال للقيام بالوظائفهم فالالاتصال الداخلي عبارة عن مجموعة من الإجراءات و الأساليب المصممة لتصحيح وتحليل و نشر المعلومات بشكل منظم داخل المؤسسة ، ان هذه الوسيلة تكون فعالة لتأثير على العمال و من هذا المنطلق يجب على المؤسسة ان توفر معلومات كافية ودقيقة عن طريقة العمل و كيفية التعامل مع الزبائن ، وبفضل اطلاع العاملين عليها ويتم تقديم و شرح كل جزء

<sup>1</sup> عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق ، ص 57.

<sup>2</sup> سليمان فارس، اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، الملد 27 العدد 1،ص81

من العمل وكيفية محاولة حل المشاكل ومن خلال هذا تحصل المؤسسة على الولاء الذي ينشأ لدى العاملين بها.<sup>1</sup> ومنه نستنتج ان لاتصال الداخلي دور في تحقيق الولاء التنظيمي.

---

<sup>1</sup> درمان سليمان صادق وحسان ثابت جاسم، مرجع سابق، ص58-59.

## الخلاصة:

تبين من خلال هذا الفصل أن الولاء حالة وجدانية تتمثل في الاخلاص والوفاء والالتزام و الارتباط بشئ هام في حياة الفرد، ومنه يعد الولاء التنظيمي حالة شعورية نفسية تكمن في مدى الانسجام الذي يولده الفرد اتجاه المنظمة وقيمها وأهدافها ورغبته في البقاء فيها ، ودلة الدراسات النظرية انه يوجد اثر يخلفه ابعاد التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي وهذا ماسا نحاول اثابته تطبيقا في الفصل التالي.

الفصل الثالث  
الاطار التطبيقي  
للدراسة

## مقدمة

بعد تطرقنا في الجانب النظري لموضوع اثر التسويق الداخلي في الولاء التنظيمي ، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم الوصول إليه نظريا على ما هو موجود في الواقع، ومن ثم إبراز الفجوة بينهما ومحاولة معالجتها، لذلك قمت بتربص ميداني في مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة التجارية طوّلقة- من أجل الوقوف على مدى تطبيق الوكالة للتسويق الداخلي ، وأثره على الولاء التنظيمي، حيث قمنا بتقديم عام للمؤسسة الأم ثم تقديم الوكالة التجارية بطوّلقة.

ولمعرفة الاثر بين التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي في هذه الوكالة تم الاعتماد على عدة طرق منها المقابلات الشخصية للحصول على مختلف الخدمات المقدمة من طرف الوكالة والهياكل التنظيمية، ، بالإضافة إلى الاستبيان الذي يعتبر من أكثر الطرق المستعملة من طرف الباحثين لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات، كما أنه ملائم لمعرفة ودراسة اثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي.

## المبحث الأول : عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر ووكالتها طوّلقة

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من بين المؤسسات المقدمة لخدمات الاتصال بأنواعها، لذلك خصصنا لها هذا المبحث الذي سنتناول فيه نشأتها، ونشأة الوكالة التجارية طوّلقة، والمهام التي تقوم بها وأهدافها، وهيكلتها التنظيمي.

## المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

نظرا للتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، جعل الدولة الجزائرية سنة 2000م تعمل جاهدة لكي تقوم بإصلاحات عميقة وجذرية في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر التي سنتعرف عليها من خلال هذا المطلب.

## أولاً: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال قدره 50.000.000.000 دج، والمقيد في مركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02 0018083B، والتعريف الجنائي 000216299033049، والكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05، الديار الخمسة المحمدية الجزائر<sup>1</sup>

جاءت اتصالات الجزائر ثمرة الإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية، وقد تجسدت في سن قانون 2000/03 في 05/08/2000، حيث كان يهدف هذا القانون إلى إماء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، وعليه تم إنشاء مؤسسة البريد والمواصلات، والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر.

وبعدا أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة بتسييرها عن وزارة البريد، وهذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، وبعدها باشرت عملها في الفاتح جانفي 2003 بعد حصولها سنة 2002 على رخصة الهاتف الثابت والنقال GMS الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث تقدم هذه الأخيرة مجموعة كاملة من خدمات الهاتف الثابت والنقال وخدمات الأنترنت وخدمات الاتصال الفضائية، ويتمثل شعار المؤسسة في: دائما الأقرب وهي لا تزال مجبرة على إثبات وجودها في عالم فيه المنافسة قوية خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة سنة 2005.

## ثانياً: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

<sup>1</sup> وثائق لدى الوكالة التجارية بطوّلقة.

تتمثل المهام الرئيسية لمؤسسة اتصالات الجزائر فيما يلي:

- تقديم خدمات اتصالية تسمح بنقل وتبادل الرسائل المكتوبة، الأصوات والمعلومات الرقمية والسمعية البصرية.
- تطوير واستغلال وتسيير الشبكات العمومية الخاصة بالاتصالات.
- تسيير الروابط المشتركة مع جميع متعاملي الشبكات.
- وضع واستثمار وتسيير الشبكات الداخلية مع مسيري الشبكات المختلفة.

### ثالثا: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- توسيع وتكثيف عروض الخدمات الهاتفية، وتسهيل وصول خدمات الاتصالات الهاتفية إلى أكبر عدد ممكن من المستعملين، حيث تتوجه هذه الخدمات إلى جميع القطاعات الاقتصادية كالبنوك، التأمينات، الاتصالات، التوزيع، السياحة، الخدمات، الصناعة، النقل، وكذا الإعلام الآلي.
  - توسيع وتكثيف جودة وتشكيلة الخدمات المقدمة.
  - جعل الاتصالات الهاتفية أكثر قدرة على المنافسة.
  - تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات الهاتفية، وجعلها موثوقا أكثر، وربطها بالقنوات والطرق الكبيرة للإعلام.
  - من أجل المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير مؤسسة الإعلام في الجزائر.
  - إرضاء الزبون وذلك عن طريق تقديم الخدمات اللازمة.
  - تسهيل الاتصالات وتحقيق أكبر عدد ممكن من الاشتراكات.
- وبصفة عامة هناك ثلاثة أهداف رئيسية لمؤسسة اتصالات الجزائر تسعى لتحقيقها وهي: الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات.

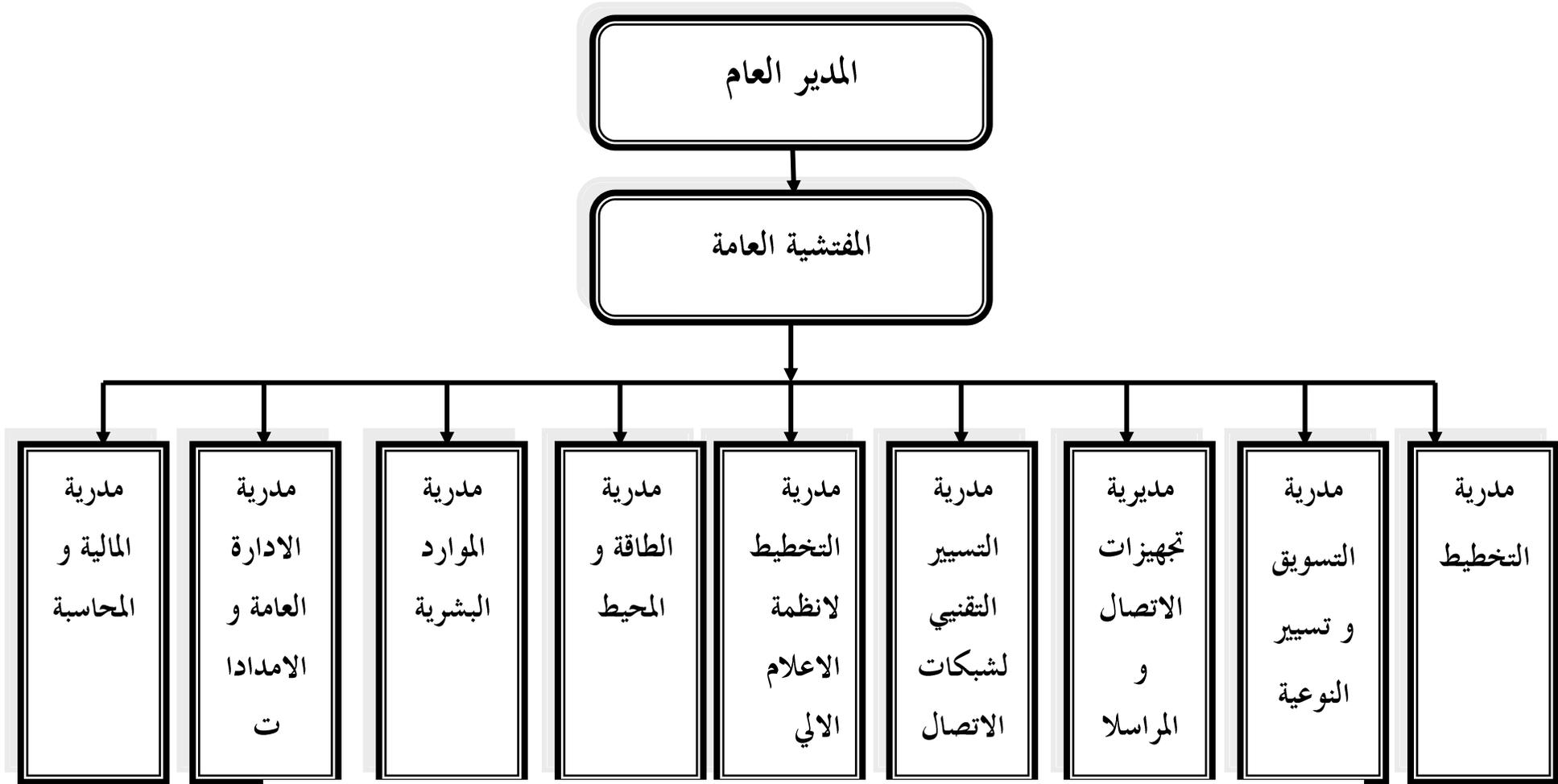
### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يهدف السير الحسن لمختلف إدارات ومصالح اتصالات الجزائر لجأت المؤسسة إلى توزيع الوظائف، ومن أجل تنظيم أعمالها قامت بتوظيف إطارات ذات كفاءة عالية وتقنيين ومهندسين أعمال يساهمون في ترقية خدماتها من خلال

وضع هيكل تنظيمي يرأسه المدير العام.

كما نجد خط خاص لموبليس—وهو الخط الخاص بالهاتف النقال— ومستشار للمؤسسة، ومفتشيتان إحداهما عامة والأخرى مركزية، بالإضافة إلى سبع مديريات إقليمية للاتصال موزعة عبر كامل أنحاء الوطن، وهي موضحة في الشكل رقم (7):

الشكل رقم (7) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر : وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر

## المطلب الثالث: تقديم الوكالة التجارية (ACTEL) لاتصالات الجزائر بطوّلقة

تمثل الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر في المكان الذي تباع فيه مختلف الخدمات التي تعرضها المؤسسة، وهي منتشرة عبر مختلف ولايات الوطن، وستتطرق في هذا المطلب لإحدى الوكالات، ألا وهي: الوكالة التجارية بطوّلقة.

## أولاً: تعريف الوكالة التجارية (ACTEL)

تعتبر الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر الواجهة الأمامية بين الزبون والمتعامل، حيث تمثل الفضاء الذي يمكن للزبون من خلاله الحصول على مختلف خدمات الاتصال من خدمة الهاتف، خدمة الإنترنت والشبكات المتخصصة في ظل الاستخدام الواسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في جميع مجالات الحياة.

حيث سعت مؤسسة اتصالات الجزائر على أن تكون متواجدة عبر كامل التراب الوطني ممثلة في وكالتها التجارية، بغية خدمة أكبر عدد ممكن من الزبائن سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات حيث كانت بداية نشأة الوكالة الجزائرية طوّلقة في مطلع عام 2010.

## ثالثاً: مهام الوكالة التجارية

- تمثل مهام الوكالة التجارية فيما يلي:
- ضمان الواجهة اليومية بين الزبون والمتعامل.
  - بيع خدمات المؤسسة وتقديم خدمات الصيانة.
  - التعريف بخدمات المؤسسة وخاصة الخدمات الجديدة عن طريق إعلانات حائطية داخل الوكالة التجارية، أو عن طريق رجال البيع.
  - تحسين جمع المداخيل.
  - تسهيل إدخال واستعمال الخدمات ذات القيمة الإضافية والعمل كسفير للعلامة التجارية.
  - إنشاء علاقة ودية وتوطيد العلاقة مع الزبون.
- تتوجه خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر إلى جميع القطاعات الاقتصادية كالبنوك، التأمينات السياحية،

الصناعية، النقل، وكذا الإعلام الآلي، لذا تقترح عروضاً متعددة تتكيف مع الاحتياجات المختلفة للمؤسسة من أجل ضمان علاقة جيدة مع الزبون.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي و الوصفي للدراسة:

#### المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة .

نتناول في هذا المطلب منهج الدراسة وأداة الدراسة

#### أولاً : منهج الدراسة

يقصد بمنهج الدراسة تلك الطريقة الموضوعية التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها بما يتيح معرفة أسبابها ومؤثراتها للوصول إلى نتائج عامة محددة يمكن فهم الظاهرة من خلالها<sup>1</sup>.

فالمنهج هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار سواء من أجل الكشف عن الحقيقة حين لا تكون معلومة بالنسبة لنا أو من أجل البرهنة عليها وإثباتها<sup>2</sup>. فالبحث بدون منهج علمي موضوعي يصبح مجرد حصر وتجميع لمجموعة من المعارف دون أن تكون هناك رابطة بينها وبين استخدامها للإجابة على إشكالية معينة. لقد اعتمدنا في داستنا على المنهج الوصفي الملائم للدراسة النظرية ومنهج دراسة حالة الملائم للدراسة التطبيقية.

#### ثانياً: عينة الدراسة:

وتعني جزء من مجتمع الكلي للدراسة حيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلاً جيداً ثم دراستها والتعرف على خصائصها، حيث تكونت عينة دراستنا في العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع طوّلقة، حيث تم توزيع 50 إستبانة وتم استرجاع 46، خلال الفترة الممتدة من 2016/05/01 إلى 2016/05/03 .

<sup>1</sup>محمد عبد الغني مسعودي ومحسن أحمد الخضيرى، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الأنجلو المصرية، الاسكندرية، 1992، ص46.

<sup>2</sup>عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص30.

## ثالثا: اختبار أداة الدراسة (الاستبيان):

عند اجراء الدراسة الميدانية تم الاعتماد على أسلوب المقابلة للحصول على مجموعة من المعلومات التي تخص المؤسسة ، كما تم استخدام الاستبيان الذي ساعد على جمع البيانات.

**الاستبيان :** عبارة عن صياغة لمجموعة أسئلة معدا سلفا يقدم المستجيب بتسجيل إجاباته عليه ، عادة باختيار أحد البدائل المحددة ، يعتبر الاستبيان وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة دقيقة بالمطلوب ، وبكيفية قياس المتغيرات المطلوب دراستها ، ويمكن توزيع الاستبيان شخصيا او بالبريد او الكترونيا.<sup>1</sup>

سنحاول دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة، وكذلك دراسة ثباتها وهذا كما يلي:

— **صدق أداة الاستبيان:** يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ومن ناحية أخرى وضوح فقراتها ومفرداتها بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

- **الصدق الظاهري للأداة:** لمعرفة مدى صدق الأداة ظاهريا تم عرضها على الأستاذ المشرف، وعلى مجموعة من المحكمين وعلى ضوء آرائهم واقتراحاتهم تم صياغة هذا الاستبيان بصورته النهائية (الملحق رقم 1) والتي تم توزيعها على العينة المبحوثة
- **صدق الاتساق الداخلي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم توزيع الاستبيان على عينة مقصودة ، ومن أجل الوقوف على التناسق الداخلي للإستبانة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون Person بين كل عبارة من عبارات الإستبانة بالدرجة الكلية للمحور أو العنصر الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول التالي:

<sup>1</sup> اوماسيكارات، تعريف إسماعيل علي بسيوي ، طرق البحث في الإدارة مدخل لبناء المهارات البحثية ، دار المريخ ، الرياض ،2006،ص

الجدول رقم (02): معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة من أبعاد التسويق الداخلي والدرجة الكلية للبعد.

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
<b>التدريب والتطوير</b>			
1	تهتم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التكوينية وتعمل على توفيرها.	0,930**	0,000
2	يستفيد جميع موظفي المؤسسة من دورات تكوينية.	0,939**	0,000
3	تنشئ المؤسسة برنامج تكويني واضح.	0,893**	0,000
4	تقيس المؤسسة درجة استفادة موظفيها من الاثرات التكوينية.	0,921**	0,000
5	تزيد الاثرات التكوينية من مستوى معارف ومهارات الموظفين.	0,626**	0,000
<b>فرق العمل</b>			
6	تشجع الإدارة العاملين على العمل بروح الفريق.	0,894**	0,000
7	تسود روح العمل الجماعي بالمؤسسة.	0,877**	0,000
8	تشجع الإدارة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	0,714**	0,000

0,000	0,759**	يعمل الموظفون في شكل فرق عمل لتحسين مستوى ادائهم.	9
0,000	0,805**	لدى الإدارة اهتمام بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل.	10
<b>الدعم الاداري</b>			
0,000	0,522**	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات موظفيها في مجال عملهم	11
0,000	0,582**	تحرص الإدارة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين	12
0,000	0,644**	يتمتع العاملون بعلاقات جيدة مع الرؤساء.	13
0,000	0,705**	تشجع الإدارة العاملين في طرح اقتراحاتهم.	14
0,000	0,718**	تشجع المؤسسة الموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	15
0,000	0,839**	تقدم الادارة الدعم الكافي لموظفيها للقيام بوظائفهم.	16
<b>التحفيز</b>			
0,000	0,845**	توفر المؤسسة حوافز معنوية للموظفين (تكريم، تشكر).	17
0,000	0,683**	تقدم المؤسسة حوافز مادية كافية للموظفين (مكافآت، علاوات و هدايا).	18
0,000	0,670**	تهتم المؤسسة بتلبية حاجات الموظفين من اجل كسب رضاهم وتحفيزهم.	19

0,000	0,850**	تتم المؤسسة بشكل كبير بشكاوى الموظفين .	20
0,000	0,871**	يستفيد جميع موظفي المؤسسة من الحوافز التي تقدمها المؤسسة.	21
0,000	0,774**	يتسم نظام التحفيز للمؤسسة بالعدالة والموضوعية.	22
0,000	0,683**	توفر الإدارة بيئة عمل محفزة للعاملين.	23
<b>الاتصال الداخلي</b>			
0,000	0,686**	تتبنى المؤسسة وسائل اتصال حديثة.	24
0,000	0,626**	تساهم قنوات الاتصال الداخلية في تقريب آراء وقيم الموظفين.	25
0,000	0,768**	لا يجد العاملون صعوبة في تبادل المعلومات في ما بينهم.	26
0,000	0,814**	توفر المؤسسة كل المعلومات الكافية لموظفيها المتعلقة بعملهم.	27
0,000	0,798**	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.	28
0,000	0,673**	يستطيع الموظفون الوصول الى الادارة العليا لطرح انشغالهم بسهولة.	29
<b>دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية*(0,01)</b>			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة معنويا عند مستوى الدلالة 0.01 ، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة

الجدول رقم (03): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات الولاء التنظيمي و الدرجة الكلية للمتغير

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0,421**	0,004
2	0,804**	0,000
3	0,772**	0,000
4	0,735**	0,000
5	0,703**	0,000
6	0,467**	0,001
7	0,785**	0,000
8	0,481**	0,000
9	0,106	0,482
10	0,737**	0,000

0,000	0,744**	ادين بمقدار كبير لهذه المؤسسة	11
0,000	0,673**	تستحق المؤسسة اخلاصي وولائي لها.	12
<b>دالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية** (0,01)</b>			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة معنويا عند مستوى الدلالة 0.01، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

ثالثا : ثبات أداة الدراسة .

يعرف ثبات الإستبانة بأنه: "مدى قدرة الأداة على إعطاء نتائج مماثلة إذا ما طبقت تحت نفس الظروف وعلى نفس الباحثين"، استعملنا في الدراسة طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لحساب ثبات المقاييس باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS ، وقيمة معامل الارتباط ألفا تتراوح بين (0 -1)، وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن (0,6)، نجد نتائج ألفا في دراستنا موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): معاملات ثبات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك
المتغير الأول: التسويق الداخلي	29	0,881	0,989
البعد الأول: التدريب و التطوير	5	0,881	0,760
البعد الثاني: فرق العمل	5	0,904	0,958
البعد الثالث: الدعم الاداري	6	0,904	0,731
البعد الرابع: التحفيز	7	0,911	0,669
البعد الخامس: الاتصال الداخلي	6	0,902	0,757
المتغير الثاني: الولاء التنظيمي	12	0,913	0,643
الصدق والثبات العام للاستبيان	41	0,900	0,843

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

**ملاحظة:** \* يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ 0,9 ، كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة و أبعادها مقبولة وقد تراوحت ما بين 0,881 إلى 0,913 ، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية ، و هذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي يبلغ معامل العام حوالي 84.3% و هو معامل عال في هذه الدراسة.

#### رابعا : اختبار التوزيع الطبيعي

قبل التطرق الى التسويق الداخلي ومستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة لابد أولا أن نختبر التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات و سنقوم بحسابه من خلال معامل الالتواء والتفطح (skewness و kurtosis)، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن ( Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-3 , 3] و (Kurtosis) محصورة بين [-10 , 10] ، بينما نجد دراسات أخرى تقول أن ( Skewness) يجب أن تكون محصورة بين [-1 , 1] و (Kurtosis) محصورة بين [-3 , 3]، في حين تطابق نتائج دراستنا الدراسة الاولى.

وفيما يلي حساب قيمة الالتواء والتفطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت.

الجدول رقم (05): معاملات الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة.

Asymétrie الالتواء		Kurtosis التفطح		المتغيرات و الأبعاد
الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	
0,350	-0,300	0,688	-0,861	التسويق الداخلي
0,350	-1,161	0,688	0,920	التدريب والتطوير
0,350	-1,242	0,688	1,530	فرق العمل
0,350	0,002	0,688	0,498	الدعم الإداري
0,350	-0,379	0,688	-1,039	التحفيز
0,350	-0,958	0,688	0,394	الاتصال الداخلي
0,350	-1,094	0,688	1,035	الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتضح من خلال الجدول يتضح أن :

معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة بمختلف أبعادها كانت محصورة بين  $-0,3$  و  $0,002$  وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين  $-1,039$  و  $1,035$  حيث تشير بعض الدراسات إلى أن معامل التفطح يجب يكون محصور بين  $(-10,10)$ ، و معامل الالتواء يكون محصور بين  $(-3,3)$ .

المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

أولا : الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة

سنتطرق فيما يلي لخصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية والمتمثلة في العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر ACTEL طو لقة، حيث تم توزيع 50 استبانة وتم استرجاع 46، خلال الفترة الممتدة من 2016/05/01 إلى 2016/05/03

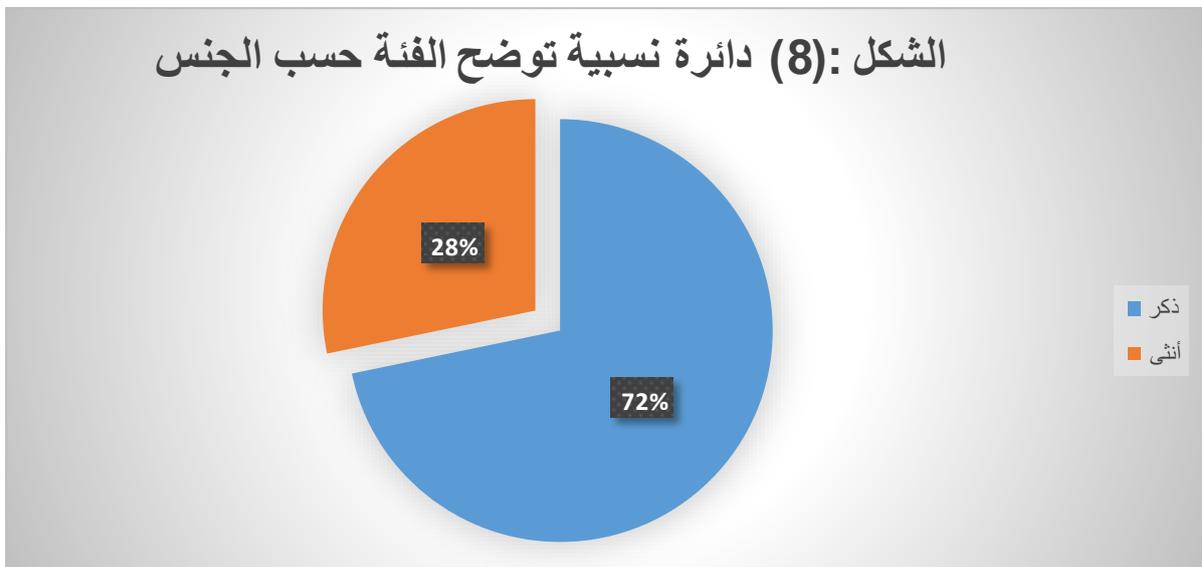
الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	33	71,7
	أنثى	13	28,3
	المجموع	46	%100
العمر	اقل من 29 سنة	7	15,2
	من 29 الى اقل من 39 سنة	30	65,2
	من 39 الى اقل من 49 سنة	3	6,5
	من 49 سنة قاكتر	6	13,0
	المجموع	46	%100
المستوى التعليمي	بكالوريا فاقل	27	58,7
	الليسانس	16	34,8
	ماستر	2	4,3
	دراساتعليا	1	2,2
	المجموع	46	%100
	اقل من 5 سنوات	11	23,9
	من 5 إلى اقل من 10 سنة	21	45,7

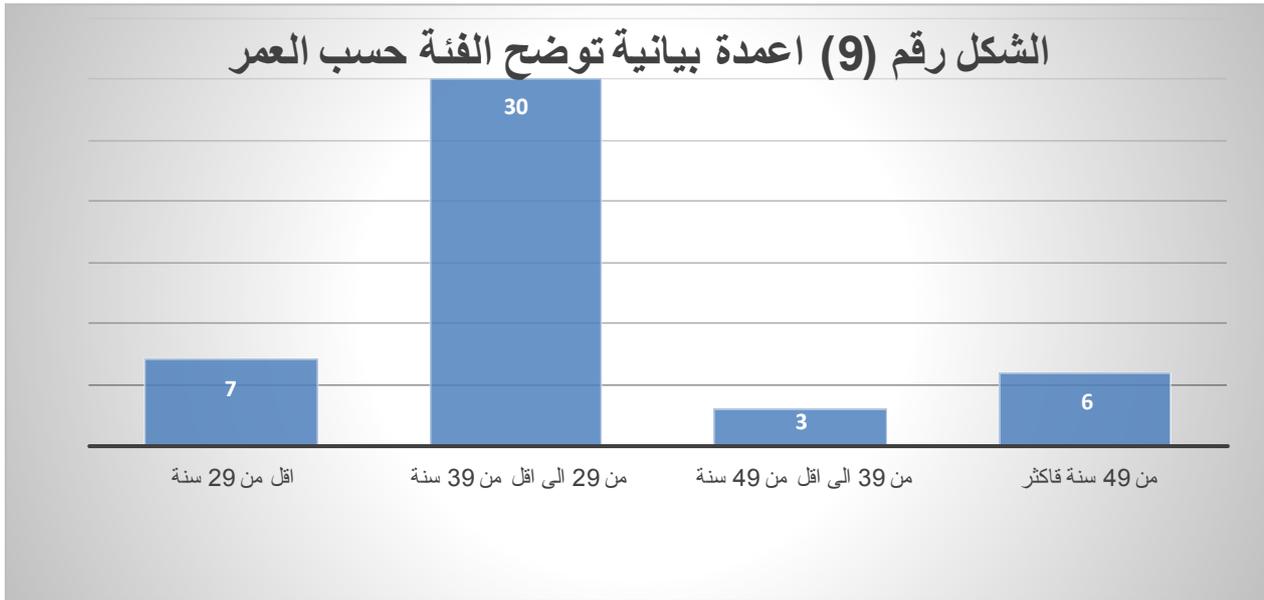
17,4	8	من 11 إلى أقل من 15 سنة	سنوات الخبرة
13	6	16 سنة فأكثر	
%100	46	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

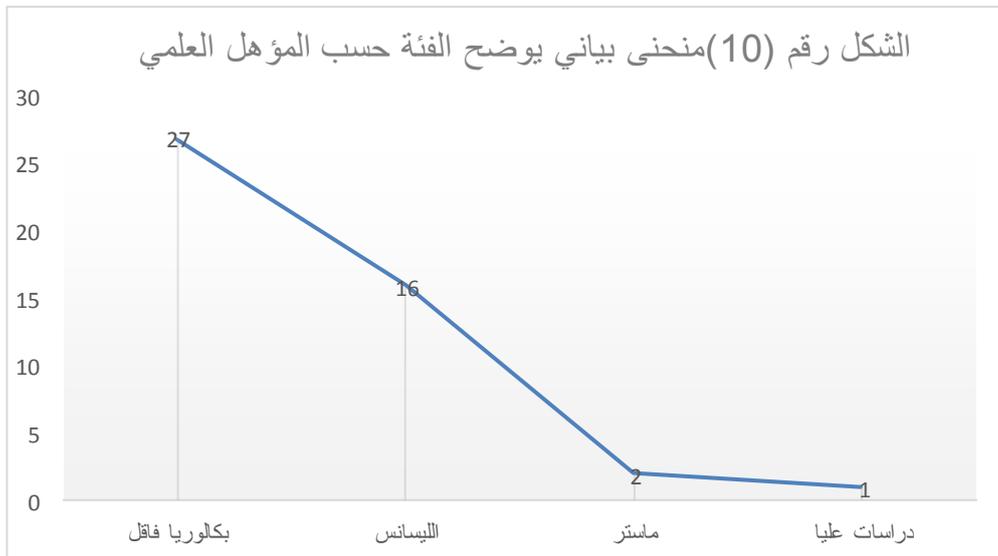
والاشكال التوضيحية كمايلي



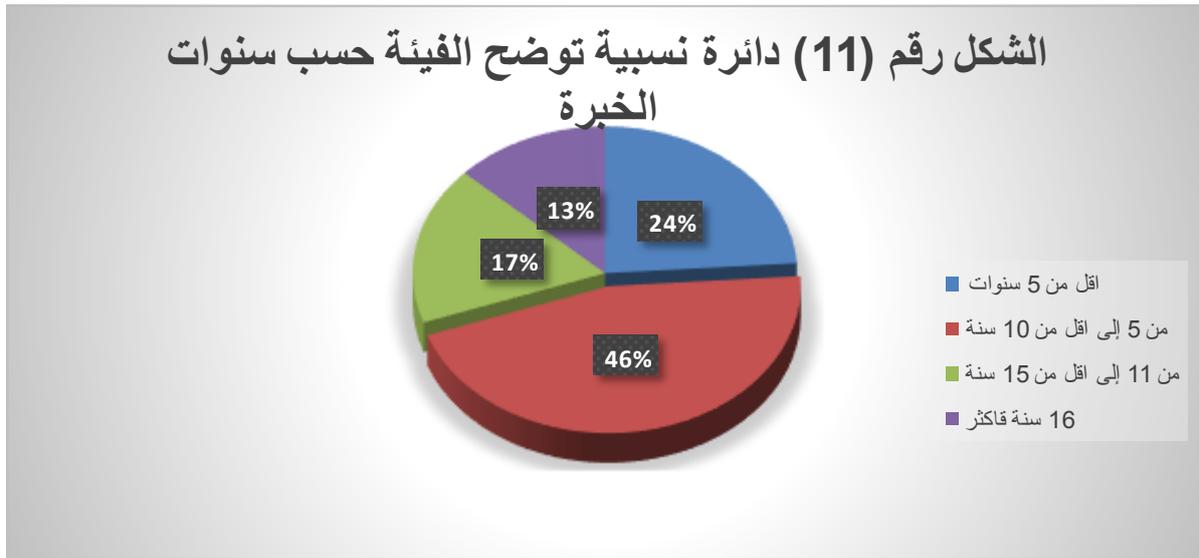
يظهر من الشكل رقم (8) إن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (72%) في حين بلغت نسبة الاناث (28%) من المجموع أفراد العينة الدراسة.



بالنسبة لمتغير العمر فنلاحظ من خلال الشكل رقم (9) نجد أن الفئة (من 29 إلى أقل من 39 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (65,2%) حيث يأتي في المرتبة الثانية المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 29 سنة) و بلغت نسبتهم (15,2%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (49 سنة فأكثر) بلغت (13%)، و تأتي في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (من 39 إلى أقل من 49 سنة) بلغت (6.5%).



بالنسبة لمتغير المستوى العلمي للمبحوثين فقد وجد إن (58,7%) من المبحوثينهم من المستوى بكالوريا فاقل أما نسبة (34,8%) فهي تخص مبحوثي الذين لديهم شهادات ليسانس، في المقابل كانت نسبة حملة شهادة ماستر (4,3%)، أما بالنسبة لحاملي شهادة دراسات العليا بلغت نسبتهم (2,2%) .



وعند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد الفئة المسيطرة هي فئة المبحوثين الذين لديهم خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة بلغت (48%) و تأتي في المرتبة الثانية فئة المبحوثين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة (24%) و تأتي في المرتبة الثالثة فئة المبحوثين الذين لديهم خبرة من 11 إلى أقل من 15 سنة بنسبة (17%) في حين تحتل النسبة (13%) فئة المبحوثين الذين لديهم خبرة 16 سنة فأكثر في المرتبة الأخيرة.

ثانيا : أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. Version 17)، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (*Alpha de Cronbach*) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
2. تم استعمال معاملي Kurtosis و skewness لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.
3. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة
4. تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة.
5. حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقياس التزعة المركزية، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
6. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون أيضا لمعرفة مدى وجود أية علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
7. تم استعمال معامل R square لقياس الأثر، ونسبة تفسير المتغير المستقل وأبعاده للمتغير التابع.
8. تم الاعتماد على تحليل التباين الانحدار (ANAIYES OF VARIANCE) لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة وأبعادها (لاختبار فرضيات الدراسة) .
9. اختبار T للعينات المستقلة.
10. تحليل التباين الأحادي.

### المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة

أولا: سلم ليكارت.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس ليكارتا الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين التسويق الداخلي والولاء التنظيمي.

الجدول رقم (07) : سلم ليكارت الخماسي

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	الدرجة
1.79-1	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2	المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	درجة الموافقة

ولتحديد درجة الموافقة حددت ثلاث مستويات هي ( مرتفعة، متوسطة، ومنخفضة ) بناء على المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأدنى البديل} - \text{الحد الأعلى البديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

بالتعويض نجد :

$$\text{طول الفئة} = \frac{4-5}{3} = 1.33 = \frac{4}{3}$$

وبذلك تكون:

- الدرجة المنخفضة تأخذ القيمة من 1 - أقل من 2,33 .
- والدرجة المتوسطة تأخذ القيمة من 2,34 - 3,66 .
- والدرجة المرتفعة تأخذ القيمة من 3,67 فأكثر .

سنقوم بالتحليل انطلاقا من الإجابة على التساؤلات والتي تتعلق بالمتغير الأول وهو التحفيز، والثاني وهو الولاء التنظيمي .

ثانيا : تحليل فقرات محور التسويق الداخلي.

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الأول : ما هو مستوى التسويق الداخلي بالمؤسسة اتصالات الجزائر طوّلقة.

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (08): المتوسطات الحسائية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التسويق الداخلي.

الرقم	البعد	المتوسط الحسائي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
	التدريب و التطوير	3,87	0,903	2	مرتفع
1	تهتم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التكوينية وتعمل على توفيرها.	3,78	1,031	3	مرتفع
2	يستفيد جميع موظفي المؤسسة من اثرات تكوينية	3,98	1,145	2	مرتفع
3	تنشئ المؤسسة برنامج تكويني واضح	3,59	1,147	5	متوسط
4	تقيس المؤسسة درجة استفادة موظفيها من الاثرات التكوينية	3,72	1,047	4	مرتفع
5	تزيد الاثرات التكوينية من مستوى معارف ومهارات الموظفين	4,30	,785	1	مرتفع
	فرق العمل	4,12	0,733	1	مرتفع
6	تشجع الإدارة العاملين على العمل بروح الفريق.	4,13	1,067	3	مرتفع
7	تسود روح العمل الجماعي بالمؤسسة.	3,93	0,952	5	مرتفع
8	تشجع الإدارة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم.	4,30	0,785	1	مرتفع
9	يعمل الموظفون في شكل فرق عمل لتحسين مستوى ادائهم.	4,22	0,927	2	مرتفع
10	لدى الإدارة اهتمام بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل.	4,00	0,760	4	مرتفع
	الدعم الاداري	3,56	0,601	4	متوسط

متوسط	4	1,187	3,54	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات موظفيها في مجال عملهم	11
متوسط	6	1,229	3,00	تحرص الإدارة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين مثل (المواصلات، التعليم).	12
مرتفع	1	0,680	3,93	يتمتع العاملون بعلاقات جيدة مع الرؤساء.	13
مرتفع	2	0,958	3,72	تشجع الإدارة العاملين في طرح اقتراحاتهم.	14
متوسط	5	0,887	3,54	تشجع المؤسسة الموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات	15
متوسط	3	0,906	3,61	تقدم الإدارة الدعم الكافي لموظفيها للقيام بوظائفهم.	16
متوسط	5	0,812	3,46	<b>التحفيز</b>	
متوسط	2	1,000	3,61	توفر المؤسسة حوافز معنوية للموظفين (تكريم، تشكر).	17
متوسط	6	1,089	3,28	تقدم المؤسسة حوافز مادية كافية للموظفين (مكافآت، علاوات و هدايا).	18
متوسط	7	,934	3,20	تهتم المؤسسة بتلبية حاجات الموظفين من اجل كسب رضاهم وتحفيزهم.	19
متوسط	4	1,206	3,48	تهتم المؤسسة بشكل كبير بشكاوى الموظفين .	20
متوسط	5	1,072	3,30	يستفيد جميع موظفي المؤسسة من الحوافز التي تقدمها المؤسسة.	21
متوسط	3	1,069	3,54	يتسم نظام التحفيز للمؤسسة بالعدالة والموضوعية.	22
مرتفع	1	0,980	3,80	توفر الإدارة بيئة عمل محفزة للعاملين.	23
مرتفع	3	0,807	3,67	<b>الاتصال الداخلي</b>	

24	تتبنى المؤسسة وسائل اتصال حديثة.	3,83	1,235	2	مرتفع
25	تساهم قنوات الاتصال الداخلية في تقريب آراء وقيم الموظفين.	3,59	0,909	5	متوسط
26	لا يجد العاملون صعوبة في تبادل المعلومات في ما بينهم.	3,83	1,060	3	مرتفع
27	توفر المؤسسة كل المعلومات الكافية لموظفيها المتعلقة بعملهم.	3,70	1,171	4	مرتفع
28	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.	3,85	1,095	1	مرتفع
29	يستطيع الموظفون الوصول إلى الإدارة العليا لطرح انشغالاتهم بسهولة.	3,26	1,163	6	متوسط
	التسويق الداخلي	3,71	0,629		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

**1. فرق العمل:** من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد "فرق العمل" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,12) بانحراف معياري (0,733). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد تشير إلى نسبة قبول جيدة، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس فرق العمل إنما تشكل قبول شبه تام .

وهذا راجع إلى أن المنظمة محل الدراسة تطبق فرق العمل بمستوى كبير من خلال دعم الأفراد العاملين وحثهم على بث روح الفريق و العمل فيما بينهم وهذا ما جعل المؤسسة تحضى بمستوى عالي في هذا البعد .

**2. التدريب و التطوير:** من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد "التدريب و التطوير" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,87) بانحراف معياري (0,903). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "العالي"، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس التدريب و التطوير إنما تشكل قبول بين متوسط إلى عالي في المؤسسة .

3. الاتصال الداخلي: من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد "الاتصال الداخلي" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,67) بانحراف معياري (0,807). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "من عالية"، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس التحفيز و نظام الأجور أنها تشكل قبول من متوسط الى عالي في المؤسسة .
4. الدعم الإداري: من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد "الدعم الإداري" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,56) بانحراف معياري (0,601). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد تشير إلى نسبة قبول متوسطة ، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس تقييم الأداء أنها تشكل قبول ما بين المتوسط و المرتفع فيا لمؤسسة.
5. التحفيز: من خلال الجدول (08) نلاحظ أن بعد "تحفيز" جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,46) بانحراف معياري (0,812). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد تشير إلى نسبة قبول متوسطة ، كما نلاحظ أن كل إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس تقييم الأداء أنها تشكل قبول المتوسط في المؤسسة.
6. بالنسبة لمتغير التسويق الداخلي ككل ، فقد بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,71) بانحراف معياري (0,629). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد تشير إلى نسبة قبول عاليا.

### ثالثا: تحليل فقرات محور الولاء التنظيمي

وذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ماهو مستوى توفر الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر طولقة.

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات متغير الولاء التنظيمي.

الرقم	البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
1	اتقبل سياسة المؤسسة بقناعة	3,70	1,093	4	مرتفع
2	اشعر بالاعتزاز عندما اتحدث عن المؤسسة التي اعلم بها.	3,98	1,125	6	مرتفع
3	اعتبر المشاكل التي تواجهها المؤسسة جزء من مشاكلي الخاصة	3,57	0,958	2	متوسط
4	اجد راحة نفسية عند العمل في المؤسسة	3,98	1,085	6	مرتفع
5	لدي رغبة في قضاء ماتبقى من حياتي المهنية في المؤسسة	3,70	1,093	4	مرتفع
6	ان بقائي في المؤسسة نابع من حاجتي للعمل بها	3,59	0,979	3	متوسط
7	انا لا احبذ العمل في اي مؤسسة اخرى.	3,76	0,970	5	مرتفع
8	تقدم لي المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى	3,39	1,022	1	متوسط
9	أخلاقي تدفعني للاستمرار في عملي.	4,39	0,614	9	مرتفع
10	من الأفضل أن يقضي الافراد (زملائي) حياتهم المهنية في نفس المؤسسة	4,02	0,856	7	مرتفع
11	ادين بمقدار كبير لهذه المؤسسة	4,02	0,906	7	مرتفع
12	تستحق المؤسسة اخلاصي وولائي لها.	4,35	0,674	8	مرتفع
	الولاء التنظيمي	3,87	0,600		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة لديهم نسب مرتفعة من القبول حول العبارات التقييمية الولاء التنظيمي في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط المرجح (3.87) من (12) عبارة وهو مرتفع يقع ضمن الفئة الثالثة لسلم الدراسة يقع فوق (3.67) والتي تشير الى أن معظم إجابات العاملين تشير إلى نسب قبول متوسطة الى مرتفعة حول مستوى الولاء التنظيمي . اعتبارا أن الباحثين أجابوا بدرجة نسبة قبول مرتفعة على اغلب العبارات التي تتعلق بالولاء التنظيمي وهي الولاء الاخلاقيو الولاء المستمر و الولاء العاطفي وهذا دلالة على وجود رضا متوسط من طرف العاملين

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.6 أقل من الواحد مما يدل على تقارب إجابات العمال و عدم تشتتها مما يدل أن لا يوجد تباعد في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة، وبالتالي المتوسط يعبر لعدم تشتت البيانات.

### المبحث الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات

سنقوم فيما يلي باختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية

#### المطلب الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه " لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الداخلي الآتية (التدريب و التطوير ، فرق العمل، الدعم الاداري، التحفيز ، الاتصال الداخلي) على الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر طولقة عند مستوى الدلالة 5% ". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (10): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F محسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	6,644	1	6,644	30,536	0.000*
الخطأ	9,573	44	0, 218		
المجموع الاثري	16,217	45			

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

معامل التحديد  $R^2=0,410$

معامل الارتباط  $R=0,640^a$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (30,536) وقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التسويق الداخلي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (43%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي ، بعبارة أخرى التسويق الداخلي يساهم بشكل كبير في الولاء التنظيمي بالمنظمة محل الدراسة أي وجود اثر بين أبعاد التسويق الداخلي و الولاء التنظيمي .

سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الاولى بالاعتماد على الانحدار البسيط

جدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي .

المتغير المستقل	(B)	(A)	(T)	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
التسويق الداخلي	0,611	1,604	5,526	0.000	30,536	0,640 <sup>a</sup>	0,410

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وجود أثر للتسويق الداخلي والمتغير التابع الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي وجود أثر للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 30,536 ، وكذلك قيمة (T) البالغة 5,526 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي فان قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة 0.05 ، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0.640 حيث أن متغير التسويق الداخلي يفسر ما نسبته % 42,6 من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي . كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته 0,611 . وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي المتمثل في الابعاد الآتية (التدريب و التطوير ، فرق العمل، الدعم الاداري، التحفيز ، الاتصال الداخلي) ومستوى الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر طوّلقة عند مستوى الدلالة 0.05"

ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية:  $Y = a + bx$

حيث يمثل كل من :

Y المتغير التابع : الولاء التنظيمي .

A مقطع خط الانحدار .

B ميل خط الانحدار .

X المتغير المستقل : التسويق الداخلي .

$$y = 1,604 + 0.611x$$

(التسويق الداخلي) نجد:

سنحاول تفسير علاقة الارتباط هذه من خلال تفسير علاقة كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي بالولاء التنظيمي وذلك فيما يلي:

اولا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الاولى

" لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للتدريب و التطوير على الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر طوّلقة.

لغرض اختبار وجود اثر ذات دلالة إحصائية للتدريب و التطوير على الولاء التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي

الجدول رقم (12): اختبار اثر التدريب و التطوير في مستوى الولاء التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط

معامل R2 التحديد	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(A)	(B)	البعد الثاني
0, 414	0, 644 <sup>a</sup>	31,105	0.000*	7,250	2,212	0,373	التدريب و التطوير

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين التدريب و التطوير والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 31,105 و كذلك قيمة (T) البالغة 7,250 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 ، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0,644 حيث أن بعد التدريب و التطوير يفسر ما نسبته % 36 من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي . كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته 0,373 وبالتالي من خلال ماسبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود اثر ذا دلالة إحصائية للتدريب و التطوير على الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر طولقة عند مستوى الدلالة 0.05".

ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية:  $Y = a + b(x2)$

حيث يمثل كل من :

Y المتغير التابع : الولاء التنظيمي .

A مقطع خط الانحدار .

B ميل خط الانحدار .

X1 البعد الاول من المتغير المستقل : التدريب و التطوير .

بالتعويض نجد : (التدريب و التطوير)  $y = 2,212 + 0.373$

ثانيا : اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

" لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لفرق العمل على الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر طولقة.

لغرض اختبار وجود اثر ذات دلالة إحصائية للتوظيف على الولاء التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي

الجدول رقم (13): اختبار اثر فرق العمل في مستوى الولاء التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط

المعامل R2 التحديد	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(A)	(B)	البعد الثاني
0,315	0,561a	20,210	0.000	4,623	1,977	0,459	فرق العمل

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين فرق العمل والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 20,210 و كذلك قيمة (T) البالغة 4,623 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 ، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0,505 حيث أن بعد التوظيف يفسر ما نسبته 25,5% من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي . كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته 0,459 وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل ومستوى الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر طولقة عند مستوى الدلالة 0.05".

ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية:  $Y = a + b(x1)$

حيث يمثل كل من :

Y المتغير التابع : الولاء التنظيمي .

A مقطع خط الانحدار .

B ميل خط الانحدار .

X2 البعد الثاني من المتغير المستقل : فرق العمل .

$$y = 1,977 + 0.459(\text{فرق العمل})$$

ثالثا : اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة

" لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لدعم الإداري على الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر طوّلقة.

لغرض اختبار وجود اثر ذات دلالة إحصائية لدعم الاداري على الولاء التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي

الجدول رقم (14): اختبار اثر الدعم الاداري و نظام الأجور على الولاء التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط

المعامل R2 التحديد	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(A)	(B)	البعد الثالث
0, 200	0, 448 <sup>a</sup>	24,625	0,002 <sup>a</sup>	4,686	2,277	0, 447	الدعم الاداري

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول يتضح لنا وجود اثر ذوا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين دعم الاداري و الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 24,625 و كذلك قيمة (T) البالغة 4,686 بمستوى دلالة 0.002 وهو أقل من 0.05، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0,488 حيث أن بعد الدعم الاداري يفسر ما نسبته 29% من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي . كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته 0,447 وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل البديلة التي تنص على وجود اثر ذا دلالة إحصائية لدعم الاداري على الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر طوّلقة عند مستوى الدلالة 0.05".

ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية:  $Y = a + b(x3)$

حيث يمثل كل من :

Y المتغير التابع : الولاء التنظيمي .

A مقطع خط الانحدار .

B ميل خط الانحدار .

X3 البعد الثالث من المتغير المستقل : الدعم الاداري .

بالتعويض نجد : (الدعم الاداري)  $y = 2,277 + 0.447x$

رابعا : اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة

" لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لتحفيز على الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر طوّلقة.

لغرض اختبار وجود اثر ذات دلالة إحصائية لتحفيز على الولاء التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي

الجدول رقم (15): اختبار اثر التحفيز في مستوى الولاء التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط

المعامل R2 التحديد	معامل الارتباط (R)	(F) المحسوبة	مستوى الدلالة	(T) المحسوبة	(A)	(B)	البعد الرابع
0,399	0,632a	29,191	0.000	7,345	2,254	0, 467	التحفيز

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين التحفيز و الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 29,191 و كذلك قيمة (T)

البالغة 7,345 بمستوى دلالة 0.000 وهو أقل من 0.05، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0,632 حيث أن بعد التحفيز يفسر ما نسبته 40% من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي . كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته 0,467 وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذا دلالة إحصائية للتحفيز على الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر طوّلقة عند مستوى الدلالة 0.05".

ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية:  $Y = a + b(x4)$

حيث يمثل كل من :

Y المتغير التابع : الولاء التنظيمي .

A مقطع خط الانحدار .

B ميل خط الانحدار .

X4 البعد الرابع من المتغير المستقل : التميز .

بالتعويض نجد : (التحفيز)  $y = 2,254 + 0.467$

خامسا : اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الخامسة

" لا يوجد اثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر طوّلقة.

لغرض اختبار وجود اثر ذات دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي

الجدول رقم (16): اختبار اثر الاتصال الداخلي في مستوى الولاء التنظيمي من خلال الانحدار الخطي البسيط

البعد الرابع	(B)	(A)	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	R2 معامل التحديد
الاتصال الداخلي	0, 235	3,007	7,511	0.033 <sup>a</sup>	4,868	0,316a	0,100

مستوى الدلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الاتصال الداخلي و الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة 4,868 وكذلك قيمة (T) البالغة 7,511 بمستوى دلالة 0.033 وهو أقل من 0.05 ، إضافة إلى قوة ارتباط متوسطة بين المتغيرين بنسبة 0,316 حيث أن بعد الاتصال الداخلي يفسر ما نسبته 15% من التباين الحاصل في الولاء التنظيمي . كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته 0,235 وبالتالي من خلال ما سبق ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذا دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر طولقة عند مستوى الدلالة 0.05".

ويمكن تمثيل هذا الأثر بمعادلة الانحدار التالية:  $Y = a + b(x5)$

حيث يمثل كل من :

Y المتغير التابع : الولاء التنظيمي .

A مقطع خط الانحدار .

B ميل خط الانحدار .

X5 البعد الخامس من المتغير المستقل : الاتصال الداخلي .

$$y = 2,033 + 0.428(\text{الاتصال الداخلي})$$

انطلاقا مما سبق نأكد الفرضية الرئيسية الاولى التي تؤكد وجود اثر للتسويق الداخلي بابعاده (التدريب والتطوير، فرق العمل، الدعم الإداري ، التحفيز ، الاتصال الداخلي) على الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة

### المطلب الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى التسويق الداخلي في المنظمة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة). وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

#### أولا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى التسويق الداخلي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (INDEPENDANT SAMPLE T.TEST) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

#### نتائج اختبار T

الجدول رقم (17) يوضح اختبار الفروق في مستوى التسويق الداخلي حسب متغير الجنس

الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
ذكر	2,69	0,993	-0,588	0, 578	0,05
أنثى	2,84	0,812			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) نجد أن قيمة  $T-0,588$  ومستوى الدلالة المحسوب  $0,578$  وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد .

وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في مستوى التسويق الداخلي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك ننقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى التسويق الداخلي بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس . ونرفض الفرضية البديلة أي أن إجابات الباحثين لم تتأثر بجنسهم رغم أن أغلبيتهم من الذكور.

#### ثانيا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى التسويق الداخلي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر

الجدول رقم (18): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى التسويق الداخلي حسب متغير العمر .

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0,006	4,833	1,524	3	4,571	بين المجموعات
		0,315	42	13,242	داخل المجموعات
			45	17,813	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (18) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى التسويق الداخلي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 4,833 والدلالة الإحصائية 0,006 ، وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير العمر

والفرق هو لصالح الفئة العمرية اقل من 29 سنة بسبب انخفاض متوسطها الحسابي بالنسبة للمتوسّطات الاخرى ويمكن توضيح نتائج هذه المتوسّطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفئات متغير العمر في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير العمر.

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير العمر
0, 006	4,833	0,509	2,97	أقل من 29 سنة
		0,543	3,82	من 29 سنة إلى اقل من 39 سنة
		0,538	3,86	من 39 سنة إلى اقل من 49 سنة
		0,716	3,93	من 49 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى التسويق الداخلي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (20): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى التسويق الداخلي حسب المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0,045	2,911	1,022	3	3,066	بين المجموعات
		0,351	42	14,747	داخل المجموعات
			45	17,813	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى التسويق الداخلي العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 2,911 والدلالة الإحصائية 0,045 ، وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى التسويق الداخلي بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي . وهي لصالح الفئة ذات المؤهل العلمي دراسات عليا ، تليها الفئة ذات المستوى العلمي ماستر مع .

ويمكن توضيح نتائج هذه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفئات متغير المستوى الدراسي في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير المؤهل العلمي .

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير المستوى الدراسي
0, 045	2,911	0,622	3,75	بكالوريا فاقل
		0,559	3,82	الليسانس
			2,83	ماستر
			2,59	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

رابعا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التسويق الداخلي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة "

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى التسويق الداخلي حسب

سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0, 040	3,014	1,052	3	3,155	بين المجموعات
		0,349	42	14,657	داخل المجموعات
			45	17,813	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (22) أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى التسويق الداخلي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 3,014 والدلالة الإحصائية 0,040 ، وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة بالمؤسسة على التسويق الداخلي في مؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين،

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى التسويق الداخلي المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

ويمكن توضيح نتائج هذه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفئات متغير سنوات الخبرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير سنوات الخبرة
0, 040	3,014	0,809	3,48	اقل من 5 سنوات
		0,504	3,63	من 5 إلى اقل من 10 سنة
		0,360	4,26	من 11 إلى اقل من 15 سنة
		0,652	3,67	16 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

#### المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وسيتم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

#### اولا : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (INDEPENDANT SAMPLE T.TEST) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

### نتائج اختبار T

الجدول رقم (24) اختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير الجنس

الجنس	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
ذكر	33	3,82	0,831	0,482	0,05
أنثى	13	3,99			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) نجد أن قيمة T0,831 ومستوى الدلالة المحسوب 0,05. وهذا ما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية. أي أن إجابات الباحثين لم تتأثر بجنسهم رغم أن أغليبتهم من النساء. ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على انه هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس .

### ثانيا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب متغير العمر .

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0,408	0,987	,356	3	1,068	بين المجموعات
		,361	42	15,149	داخل المجموعات
			45	16,217	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (25) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 0,987 والدلالة الإحصائية 0,408، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر في مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

ويمكن توضيح نتائج هذه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفئات متغير العمر في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير العمر.

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير العمر
0,408	0,987	,670	3,69	أقل من 29 سنة
		,620	3,82	من 29 سنة إلى أقل من 39 سنة
		,144	4,25	من 39 سنة إلى أقل من 49 سنة

		507,	4,11	من 49 سنة فأكثر
--	--	------	------	-----------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

### ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0, 415	0,973	,351	3	1,053	بين المجموعات
		,361	42	15,164	داخل المجموعات
			45	16,217	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (27) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى الدراسي ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 0,973 والدلالة الإحصائية 0,415 ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المستوى الدراسي في مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى الدراسي .

ويمكن توضيح نتائج هذه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفئات متغير المستوى الدراسي يفوي في الجدول التالي:

الجدول رقم (28): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير المؤهل العلمي .

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير المستوى الدراسي
0, 415	0, 973	0,342	3,98	بكالوريا فاضل
		0,899	3,74	الليسانس
		0,000	3,67	ماسنتر
		.	3,25	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

رابعا: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات الباحثين حول مستوى الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	
0, 214	1,558	0,541	3	1,624	بين المجموعات
		0,347	42	14,594	داخل المجموعات
			45	16,217	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (29) أن اختبار F لا يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ، إذ بلغت قيمة F المحسوبة 1,558 والدلالة الإحصائية 0,214 ، وهذا ما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي

نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي في المنظمة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة .

ويمكن توضيح نتائج هذه المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لفئات متغير سنوات الخبرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فئات متغير سنوات الخبرة
0, 214	1,558	,674	4,00	اقل من 5 سنوات
		,634	3,67	من 5 إلى اقل من 10 سنة
		,344	4,06	من 11 إلى اقل من 15 سنة
		,489	4,08	16 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v17

انطلاقا من النتائج السابقة يمكن الاجابة على الفرضية الرئيسية الثالثة بانه:

لا توجد فروق في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة).

## الخلاصة :

من خلال هذا الفصل تعرفنا على عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر، تقديم بالمؤسسة ، مهامها ، ماهدافها و هيكلها التنظيمي كما قمت باعطاء لمحة عن الوكالة التجارية بطولقة ، و قد اعتمدت في انجاز هذه الدراسة على طريقة الاستمارة التي جرى توزيعها على العمال المتواجدين بمؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة - .

بحيث يحتوي الاستبيان على قسمين : القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية و الوظيفية و القسم الثاني ينقسم بإثره إلى محورين : المحور الأول بعنوان التسويق الداخلي و المحور الثاني بعنوان الولاء التنظيمي و هدفنا منها الإجابة على الإشكالية الرئيسية " اثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي " ، و بعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية ، المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، و معامل الفا كرونباخ و تحليل الانحدار و اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي، و معامل صدق المحك ، اختبار التوزيع الطبيعي ، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات ، و توصلنا إلى إثبات صحة أو نفي الفرضيات التي وضعناها و قبولها او رفضها ، حيث استنتجنا :

- مستوى التسويق الداخلي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة - جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة - جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتسويق الداخلي بأبعاده المختلفة ( التدريب و التطوير ، فرق العمل ، الدعم الإداري، التحفيز ، الاتصال الداخلي ) في التأثير على الولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة - عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $a = 0.05$ ). يثبت اثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى التسويق الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة - تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ( الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ) عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $a = 0.05$ ).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة - تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية ( الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ) عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

خاتمة عامة

### الخاتمة العامة:

يمكن القول ان التسويق الداخلي نشاط حركي و خلاق و زاخر بالمنافسة الشديدة, و هو جزء هام من الحياة اليومية لكل مؤسسة أياً كان مجالها, و لا تقتصر ممارسة النشاط التسويقي على العاملين في إدارة التسويق في المؤسسات, و لكن يشارك الجميع في هذه الأنشطة و يتلقونها و يمارسونها و يتعاملون معها.

و يمكن القول أننا نعيش عصر التسويق, فهو يصنع الإقتصاد, و الإقتصاد يصنع التنافسية, و السياسة تحدد ملامح صورة هذا العصر و مستقبله.

في هذه الدراسة قمنا باعطاء نظرة عامة حول اثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي من خلال النتائج النظرية التي ببرة وجود اثر للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي وبعدها قمنا بتطبيق هذا الجانب النظري في الواقع وكانت دراسة الحالة على مؤسسة اتصالات الجزائر التي تم من خلالها جمع البيانات و معالجتها وتفسير الفرضيات المطروحة وبعده ذلك تم التوصل الى مجموعة من النتائج و التوصيات.

وقد حاولنا دراسة الظاهرة من خلال إتباعنا المنهج الوصفي ، و إستخدام تقنية دراسة حالة اتصالات الجزائر "طولقة " ، حيث جمعنا بيانات ذات طابع كفي قصد الإلمام الجيد بكل متغيرات الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال توزيع الإستمارة على عينة الدراسة ( الأفراد العاملين ) وتمكننا من تحليل وتفسير إجاباتهم لتتوصل إلى مجموعة من النتائج و الإقتراحات و التوصيات .

### أولا :النتائج :

### النتائج النظرية :

- التطورات التي مر بها التسويق الداخلي جعلت مسيري المؤسسات يدركون أهميته.
- التسويق الداخلي أهم أنواع التسويق التي تركز عليها المؤسسات المعاصرة و بالخصوص المؤسسات الخدمية.
- ان عملية تبني التسويق الداخلي يوجب على المؤسسة تطبيق كل ابعاده المتمثلة في التدريب و التطوير ، فرق العمل، الدعم الإداري ، التحفيز ، الاتصال الداخلي .
- ان الولاء التنظيمي امر واجب تحقيقه في المؤسسات لكي تتمكن من التقدم و المنافسة في السوق.
- الولاء التنظيمي يعتبر ركيزة اقتصادية و خاصة في المؤسسات الخدمية .

- يقوم الولاء التنظيمي على مجموعة من الابعاد والمتمثلة في الولاء المستمر الولاء العاطفي و الولاء الأخلاقي.

- يسهم التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي

#### النتائج التطبيقية :

- أظهرت الدراسة أن مستوى التسويق الداخلي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر - طولقة - جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3,71) و الانحراف المعياري (0,626).

- وجود اثر للتسويق الداخلي على الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر ويجب على المؤسسة تحسين او الارتقاء بالتسويق الداخلي الى مستوى اكبر لينعكس ذلك إيجابا على الولاء التنظيمي.

- وجود أثر للتدريب والتطوير كاحد ابعاد التسويق الداخلي في مؤسسة اتصالات الجزائر طولقة على الولاء التنظيمي ، حيث توفر الإدارة برامج تدريب للعاملين الجدد و القدامى ، كما توفر جميع مستلزمات العملية التدريبية ، كما يتم وضع خطط التدريب بناء على الأهداف المعدة سابقا ، كما يتم قياس مستوى استفادة العاملين من التدريب .

- اظهرت النتائج وجود اثر نتيجة فلسفة فرق العمل في مؤسسة اتصالات الجزائر طولقة حيث كان هذا الأخير واضحا على الولاء التنظيمي ، ذلك ان الإدارة تشجع العمل الجماعي وكذلك تهتم الإدارة بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين وتعمل على نشر الأجواء الودية بين العاملين وكل هذا ساعد على تحقيق الولاء التنظيمي.

- أشارت النتائج الى ان الدعم الإداري يعكس الأهمية البالغة للدور الذي تقوم به الإدارة العليا في مؤسسة اتصالات الجزائر طولقة حيث اثر الدعم الإداري كان وضحا على الولاء التنظيمي .

- اظهرت النتائج وجود اثر نتيجة التحفيز في مؤسسة اتصالات الجزائر طولقة حيث كان هذا الأخير واضحا على الولاء التنظيمي ، ذلك ان الإدارة تشجع العمال وتقوم بتحفيزهم ماديا ومعنويا وكل هذا ساعد على تحقيق الولاء التنظيمي.

- كما أشارت النتائج الى ان الاتصال الداخلي يعكس الأهمية البالغة للدور الذي تقوم به وسائل الاعلام والاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر طولقة حيث اثر الذي لعبه الاتصال الداخلي كان وضحا على الولاء التنظيمي .

ثانيا : التوصيات

- يجب على الوكالة أن تدرك أهمية وفعالية قدراتها وطاقاتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية، وتعمل على تفعيلها وحمايتها من التقليد لتضمن التفوق والتميز.
- إتاحة الفرص للمشاركة في تسيير الوكالة قد يؤدي إلى تلبية مجموعة من الحاجات المتمثلة في إبراز المواهب

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

المراجع بلغة العربية :

أولا الكتب:

1. حسن ابراهيم بلوط ، ادارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي ، دار النهضة العربية بيروت ، 2002.
2. راوية حسين ، القيادة ( الماضي -الحاضر - المستقبل ) ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية،2014.
3. ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000.
4. سعاد نايف البرنو طي، إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار وائل للنشر، 2001.
5. سعد عامر ابو شندي ، ادارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2011.
6. السيد عليوة ، تنمية المهارات مسؤولي شؤون العاملين ، ايتراك لطباعة ونشر وتوزيع ، مصر ، 2011.
7. الطائي حميد عبد النبي، قياس تقنيات و إجراءات التسويق الداخلي صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، ط1، عمان الأردن، 2001.
8. عامر خيضر الكبيسي ، ادارة الموارد البشرية في خدمة المدينة ، المنظمة العربية للتنمية ادارية ، 2005.
9. عبد الغفار الحنفي ، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2007.
10. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار النشر والتوزيع عمان ، الأردن، 2008.
11. محمد القريوني، مبادئ الإدارة، النظريات، العمليات، الوظائف، ط2، دار وائل، عمان، 2004.
12. محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008 .
13. محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1996.
14. محمد هاني محمد ، السلوك التنظيمي الحديث ،دار المعزز للنشر و التوزيع ، الأردن عمان ،2015.
15. محمود صديق عبدالواحد ،الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية في القرن الواحد و العشرين ،دار العلم والايمان للنشر و التوزيع ط1، 2015.
16. مصطفى محمود ابو بكر ، الموارد البشرية ، مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، كلية التجارة ، جامعة المنوفة ، مصر، 2008.

17. منى شفيق، التسويق بالعلاقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
18. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2010
19. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005
20. هيجان عبدالرحمن، ضغوط العمل مصادرها نتائجها وكيفية ادارتها، معهد الدارة العلمية، الرياض، 1998.
21. يسير العجارمة، التسويق المصري، ط الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

## ثانيا المذكرات:

1. أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.
2. إيهاب احمد، اثر الرضا الوظيف على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية محافظات غزة، مذكرة ماجستير في إدارة اعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
3. بلبل نادر، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي» دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي»: مشروع بحث مقترح للحصول على درجة ماجستير التأهيل والتخصص في الدراسات والبحوث السكانية، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية، 2009.
4. بوبكر عباسي، دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمة الفندقية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، غير منشورة 2009.
5. الجريري، صالح عمرو كرامة، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، 2006
6. حامد سعيد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، "، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الأزهر، مصر، 2001.
7. خنيفر وفاء، دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسات الخدمية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري بورقلة، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.

8. رائد ضيف الله الشوبكة ، رائد ضيف الله الوابكة، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين في امانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010.
9. روان حمدان وياسمين الساكت، التحفيز واثره على الولاء للافراد العاملين في المؤسسات الحكومية، مذكرة ماستير ادارة اعمال ، جامعة النجاح الوطنية نابلس ، 2011.
10. صالح عمرو كرامة الجريري، اثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق ، سوريا ، 2010.
11. عبد الله بن نهاد بن شجاع الدوسري، الولاء التنظيمي وعلاقته بالامن الوظيفي لدى العاملين بقطاع التربية والتعليم بمحافظة وادي الدواسر، رسالة ماجستير في علوم الإدارة، الرياض ، 2011.
12. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي ، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضبط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2011.
13. فائزة رويمن فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة ولعلاقاته بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للموظفين دراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة بمدينة ورقلة ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة قصادي مباح ورقلة ، 2012.
14. ماجد بن عبد الرحمن البهالي ، متطلبات تطبيق القيادة في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على ضباط العاملين بمديرية الامن ، مذكرة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، قسم علوم الإدارة ، السعودية ، 2008.
15. مريم بنت سالم حمدان الحمداني، الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخصة بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير في إدارة التربية جامعة مؤتة ، 2009.
16. هيجان عبد الرحمن احمد ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 1998.

## ثالثا المجالات:

1. اثر ممارسات التسويق الداخلي على ولاء التنظيمي دراسة حالة بنك ابوظبي الاسلامي ،مجلة العلوم الاقتصادية ، الامارات ، ط1 ، 2015.
2. أمل إبراهيم الحاج وهاني حامد الضمور ، أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في الاتصالات الأردنية ، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، المجلد 6 ، العدد1، 2010.
3. بن زراهي منصور ، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2004.
4. د لينة حسام المحتسب و مروان سعيد جعلود ، ابعاد الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات ، العدد الحادي عشر ، 2008.
5. ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لاراء العينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية ، مجلة علوم الاقتصادية ، العدد 78 ، 2009.

## رابعا مواقع الانترنت

1. <http://www.hicbusiness.org>,06-12-2015.10:15

## المراجع باللغة الأجنبية:

1. Bansal, H.S., Mendelson, M.B., & Sharma, B., "The Impact of Internal Marketing Activities on External Marketing Outcomes", Journal of Quality Management, Vol.6. (2001)
2. Gounaris, S, "Antecedents of Internal Marketing Practice: Some Preliminary Empirical Evidence", International Journal of Service Industry Management, Vol. 19, No 3 (2008)

3. Kelemen, M., Internal Marketnig : A Qualitative Study of Culture Change in the UK Banking Sector Journal of Marketing Management, Vol. 23, No. 7-8. (2007)

الملاحق

ملحق رقم 01



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر تسيير موارد بشرية

## استمارة البحث

الأخ الفاضل.....الأخت الفاضلة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي اقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ماستر تخصص موارد بشرية بعنوان " اثر التسويق الداخلي في الولاء التنظيمي": دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - طو لقة-

و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي، و نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم لذلك نيب بكم أن تولوا هذه الاستمارة اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. و تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

من اعداد الطالب: اشراف الأستاذة:

- بولعراس عبد المؤمن

- علالي مليكة

أولا: البيانات الشخصية:

يرجى وضع العلامة (x) في الخانة المناسبة.

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

أقل من 29 سنة  من 29 إلى أقل من 39  من 39 إلى أقل من 49  49 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

دراسات عليا

ماستر

الليسانس

بكالوريا فأقل

4- سنوات الخبرة:

16 سنة فأكثر

11 سنة إلى 15 سنة

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

المحور الأول : في مايلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التسويق الداخلي و الرجاء منك وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

الرقم	عبارات قياس التسويق الداخلي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>التدريب والتطوير</b>						
1-	تهتم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التكوينية وتعمل على توفيرها					
2-	يستفيد جميع موظفي المؤسسة من دورات تكوينية					
3-	تنشئ المؤسسة برنامج تكويني واضح					
4-	تقيس المؤسسة درجة استفادة موظفيها من الدورات التكوينية					
5-	تزيد الدورات التكوينية من مستوى معارف ومهارات الموظفين					
<b>فرق العمل</b>						
6-	تشجع الإدارة العاملين على العمل بروح الفريق.					
7-	تسود روح العمل الجماعي بالمؤسسة.					
8-	تشجع الإدارة الموظفين على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
9-	يعمل الموظفون في شكل فرق عمل لتحسين مستوى ادائهم.					
10-	لدى الإدارة اهتمام بتوطيد العلاقات الإنسانية في العمل.					
<b>الدعم الاداري</b>						
11-	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار اقتراحات موظفيها في مجال عملهم					
12-	تحرص الإدارة على توفير برامج الرفاهية الاجتماعية للعاملين مثل (المواصلات، التعليم).					

					13- يتمتع العاملون بعلاقات جيدة مع الرؤساء.
					14- تشجع الإدارة العاملين في طرح اقتراحاتهم.
					15- تشجع المؤسسة الموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات
					16- تقدم الإدارة الدعم الكافي لموظفيها للقيام بوظائفهم.
<b>التحفيز</b>					
					17- توفر المؤسسة حوافز معنوية للموظفين (تكريم، تشكر).
					18- تقدم المؤسسة حوافز مادية كافية للموظفين (مكافآت، علاوات و هدايا).
					19- تهتم المؤسسة بتلبية حاجات الموظفين من اجل كسب رضاهم وتحفيزهم.
					20- تهتم المؤسسة بشكل كبير بشكاوى الموظفين .
					21- يستفيد جميع موظفي المؤسسة من الحوافز التي تقدمها المؤسسة.
					22- يتسم نظام التحفيز للمؤسسة بالعدالة والموضوعية.
					23- توفر الإدارة بيئة عمل محفزة للعاملين.
<b>الاتصال الداخلي</b>					
					24- تتبنى المؤسسة وسائل اتصال حديثة.
					25- تساهم قنوات الاتصال الداخلية في تقريب اراء وقيم الموظفين.
					26- لا يجد العاملون صعوبة في تبادل المعلومات في ما بينهم.
					27- توفر المؤسسة كل المعلومات الكافية لموظفيها المتعلقة بعملهم.
					28- تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.
					29- يستطيع الموظفون الوصول الى الادارة العليا لطرح انشغالاتهم بسهولة.

المحور الثاني: في مايلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الولاء التنظيمي و الرجاء منك وضع العلامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

الولاء التنظيمي					
					30- انقبل سياسة المؤسسة بقناعة
					31- اشعر بالاعتزاز عندما اتحدث عن المؤسسة التي اعمل بها.
					32- اعتبر المشاكل التي تواجهها المؤسسة جزء من مشاكل الخاصة
					33- اجد راحة نفسية عند العمل في المؤسسة
					34- لدي رغبة في قضاء ماتبقى من حياتي المهنية في المؤسسة
					35- ان بقائي في المؤسسة نابع من حاجتي للعمل بها
					36- انا لا احبذ العمل في اي مؤسسة اخرى.
					37- تقدم لي المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى
					38- أخلاقي تدفعني للاستمرار في عملي.
					39- من الأفضل أن يقضي الافراد (زملائي) حياتهم المهنية في نفس المؤسسة
					40- ادين بمقدار كبير لهذه المؤسسة
					41- تستحق المؤسسة اخلاصي وولائي لها.

ملحق رقم 02

اسم الاستاذ	الرقم
صالح جيلح	01
صوّلح سمّاح	02
خان احلام	03