



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
نَامِ اللَّهِ وَبِأَمْرِ اللَّهِ

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم التسويق



التسويق الداخلي واثره علي الانزاج التنظيمي

[في المؤسسات الصناعية السودانية]

**the internal marketing on The effect of
The Organizational commitment**

بحث مقدم لنيل درجة البكالوريوس في التسويق

إعداد الدارسين:

- آدم محمد حسين محمود
- أزري منصور أحمد بابكر
- بهيسة حسن محمد ابوقايد
- تسنيم بابكر أحمد سليمان
- مشكاة غازي النعيم عبد الله

إشراف

د. هدى علي عبد الواحد

1437هـ/2016م

الاستهلال

قال تعالى:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَانْتِظِرُوا
نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

صدق الله العظيم

سورة الحشر الآية 18

الاهداء

قالوا الهوى والحب هل تحنوله؟

ام ان قلبك في الهوى متبــــلد؟

قلت المحبة للذي بعث الهــــدى

فحبيب قلبي في الحياة محمــــد

اللهم صلي وسلم وبارك علي نبينا محمد

بجهدنا المتواضع وتوفيق من الله عز وجل نقدم هذا العمل المتواضع راجين

من الله التوفيق والافادة لنا ولزملائنا

نهدي هذه الدراسة الي :

العقول النيرة التي تساهم في الرفة والتطور

الى تلك الشموع التي تنصهر دوما في تربية اجيال المستقبل

الى والدي ربيع ايامي

الى والدتي طاعة واحساناً

والى اخواتي حبا واحتراماً

والى احبتي شكراً وعرفاناً

والى اصدقائي وزملائي تحية واحتراماً

الشكر والعرفان

يطيب لنا في البدء بجزيل الشكر والامتنان الى الدكتورة الفاضلة هدى علي عبدالوحد التي اشرفت علي هذا البحث وابدت الملاحظات العلمية القيمة والمتابعة المستمرة لتفاصيل البحث.

كما نوجه الشكر والتقدير الي الاستاذة هاله محمد احمد التي كانت لنا الدعم والسند جزاها الله عنا حسن الثواب.

ويلزمنا الواجب تقديم الشكر والتقدير للسادة خبراء محكمي استمارة الاستبانة بما قدموه من ملحظات علمية سديدة.

كما يطيب لنا ان نوجه الشكر والتقدير الي اساتذتنا في كلية الدراسات التجارية لما قدموه من معلومات ونصائح ولم يبخلوا علينا بما اعطاهم الله من علم.

ولايفوتنا ان نتقدم بالشكر والتقدير الي زملائنا الاعزاء طلاب الدفعة الاولى تسويق.

واخيرا نوجه كل الشكر والامتنان الي العاملين في مكتبة كلية الدراسات التجارية والى كل يد قدمت العون والمساعدة لانجاز هذا البحث.

الحمد لله رب العالمين

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
أ	الآية	
ب	الإهداء	
ج	الشكر والعرفان	
د	قائمة المحتويات	
ز	قائمة الجداول	
ح	قائمة الأشكال	
ط	مستخلص البحث (عربي)	
ى	مستخلص البحث Abstract	
الفصل الأول		
	المبحث الأول: الخطة	
1	المقدمة	1-1
2	مشكلة الدراسة	2-1
3	أهداف الدراسة	3-1
3	أهميه الدراسة	4-1
4	حدود الدراسة	5-1
5	التعريفات الإجرائية	6-1
6	تنظيم الدراسة	7-1
6	الخاتمة	8-1

الفصل الثاني: الإطار النظري		
23	المبحث الأول: التسويق الداخلي	
23	مفهوم التسويق الداخلي	1-2
25	مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي	2-1-2
27	عناصر التسويق الداخلي	3-1-2
36	أهمية و خصائص التسويق الداخلي	4-1-2
36	أهمية التسويق الداخلي:	1-4-1-2
38	خصائص التسويق الداخلي	2-4-1-2
39	الأنشطة الضرورية في تهيئة المنظمة لتنفيذ التسويق الداخلي	5-1-2
40	علاقات العاملين ضمن فلسفة التسويق الداخلي	6-1-2
42	التسويق الداخلي و إدارة الموارد البشرية	7-1-2
43	نتائج تطبيق التسويق الداخلي	8-1-2
45	مفهوم الالتزام التنظيمي	2-2
46	السلوك الناجم عن الالتزام التنظيمي	1-2-2
48	أهمية الالتزام التنظيمي	2-2-2
49	مكونات الالتزام التنظيمي	3-2-2
50	نتائج الالتزام التنظيمي	4-2-2
54	العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي	5-2-2
55	الخاتمة	6-2-2

الفصل الثالث: نموذج ومنهجية الدراسة

56	نظرية الدراسة	1-3
59	نموذج الدراسة	2-3
60	الفرضيات:	3-3
60	أسلوب الدراسة	4-3
61	مصادر جمع المعلومات	5-3
61	إختبار ثبات وصدق اداة الدراسة	6-3
62	مجتمع الدراسة	7-3
62	عينة الدراسة	8-3
63	قياس متغيرات الدراسة	9-3
65	أساليب التحليل الإحصائي	10-3
67	الخاتمة	11-3

الفصل الرابع: تحليل البيانات

68	المبحث الأول: عرض وتحليل البيانات	1-4
69	تنظيف البيانات	1-1-4
70	تحليل البيانات الأساسية	2-1-4
72	التحليل العاملي الاستكشافي	3-1-4
73	التحليل العاملي الاستكشافي التسويقي الداخلي	1-3-1-4
75	2 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع	1-3-1-4
75	نمذجة المعادلة البنائية	4-1-4
76	تحليل المسار	5-1-4
77	مؤشرات جودة النموذج	6-1-4
79	التحليل العاملي التوكيدي	7-1-4
81	اختبارات ثبات مقري	8-1-4
82	تحليل الاعتمادية	9-1-4
82	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	10-1-4
83	تحليل الارتباط	11-1-4
84	نموذج الدراسة المعدل	12-1-4
85	فروض الدراسة	13-1-4
	المبحث الثاني: إختبار الفروض	2-4
87	الفرضية الرئيسية الاولى	1-2-4
90	الفرضية الرئيسية الثانية	2-2-4

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

94	نتائج الدراسة	1-5
94	مناقشة النتائج	2-5
96	خلاصة النتائج	3-5
96	تأثيرات الدراسة	4-5
97	التوصيات	5-5
98	جوانب القصور	6-5
98	مقترحات لبحوث مستقبلية	7-5
99	الخاتمة	8-5
100	المراجع	
104	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
	مصادر عبارات الإستبيان المتعلقة بالتسويق الداخلي	
63	التدريب	1-5
63	التحفيز	2-5
64	فرق العمل	3-5
64	الاتصال الداخلي	4-5
65	جدول يوضح عبارات قياس الالتزام التنظيمي	5-5
69	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	1-4
70	تحليل البيانات الأساسية	2-4
74	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل	3-4
75	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع	4-4
82	معامل الإعتدالية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان	5-4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	6-4
84	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	7-4
89	الانحدار لمكونات التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي الاخلاصي	8-4
92	الانحدار لمكونات التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي المحسوب	9-4
93	ملخص اختبار الفرضيات	10-4

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
41	مثلث العلاقات التسويقية	1-2
59	نموذج الدراسة	1-3
72	البيانات الأساسية	1-4
80	التحليل العاملي التوكيدي	2-4
85	نموذج الدراسة المعدل	3-4
87	العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي الإخلاصي	4-4
90	العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي المحسوب	5-4

المستخلص

تناولت هذه الدراسة تحليل العلاقة والاثـر بين إجراءات التسويق الداخلي المتمثلة في ابعاده (التدريب - التحفيز - فرق العمل - الاتصال الداخلي) و إلتزام العاملين داخل المؤسسات الصناعية السودانية بالعاصمة الخرطوم ، واعتمد الدارسين على مصادر اولية ومصادر ثانوية في الدراسة وذلك من خلال الكتب والدراسات السابقة في هذا المجال ، وقد تم تصميم إستبانة لجمع البيانات . كما تم إستخدام الاساليب الإحصائية (SPSS & AMOS) لقياس اثر ابعاد التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الصناعية السودانية وتم توزيع "250" إستبانة و تم إسترجاع "232" إستبانة بنسبة استرداد(92.8%) و قد إستخدم الدارسين الاساليب الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات كالوسط الحسابي والانحراف المعياري. و من اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على الإلتزام التنظيمي في المؤسسات الصناعية السودانية .

أظهرت نتائج الدراسة ان تركيز العاملين كان علي بعد التحفيز حيث حقق اقل معنوية مما يؤكد ان الحوافز تؤثر بشكل كبير علي الإلتزام التنظيمي (الاخلاصي والمحسوب)

كما جاءت نتائج التحليل داعمه جزئيا العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي (الاخلاصي والمحسوب) وتصلت الدراسة الي انه يجب علي المؤسسات الصناعية التركيز علي التحفيز حيث تبين انه من اكثر الابعاد تأثيرا علي العاملين وايضا علي المؤسسات الصناعية الاهتمام اكثر بالتسويق الداخلي ذلك مما يحقق زيادة التزام العاملين لديها.

Abstract

This study analyzed the relationship, and the impact of internal marketing procedures, of dimensions (training - motivation - work teams - internal communication) and the commitment of workers inside industrial enterprises in the Sudanese capital – Khartoum. Researcher relied on primary sources and secondary sources in the study through books and previous studies in this area. The questionnaire was designed to collect data. It was also used the statistical processing (SPSS & AMOS) to measure the effect of the dimensions of internal marketing to achieve organizational commitment in the Sudanese industrial enterprises. It was distributed "250" questionnaire. Retrieving was "232" questionnaire by retrieve (8.92%). The researchers used the appropriate statistical methods. The most to analyze the data, the arithmetic mean and standard deviation. important findings of the study: the existence of the effect of internal marketing, its dimensions, on regulatory commitment in the Sudanese industrial enterprises. The results of the study showed that the concentration of workers was on the motivation dimension, where it achieved less significance. Results of the study showed that the concentration of workers had to motivation dimensions, where he achieved significance lower in the organizational commitment, loyalty and belonging, which confirms that incentives greatly affect organizational commitment (faithfulness, belonging). The results of the analysis were partially supportive relationship between internal marketing and organizational commitment sincerity. It also supported also partly the relationship between internal marketing and organizational commitment and belonging. The study concluded that it must be on the industrial enterprises to focus on motivation where it was found that it is more dimensional effect on workers. Also by industrial enterprises should pay more attention to internal marketing, which it achieves, increased commitment of their employees.



الفصل الأول

الإطار العام للبحث

الفصل الأول

1-1 المقدمة:

تبدأ المنظمات الناجحة أنشطتها التسويقية الاستراتيجية من الداخل وهو ما يسمى بالتسويق الداخلي إضافة إلى الأنشطة التسويقية الخارجية والتسويق الداخلي ولا يشير إلى عكس مفهوم التسويق الدولي ولا يشير إلى بيع المنتجات للعاملين في المنظمة وإنما هو جهود هادفة لتحقيق قيمه مضافة للعاملين لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم التي يفترض إن تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة فهم طرف مهم من الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة ومصالحها.

يفترض إن تمارس المنظمات على مختلف مجالاتها أنشطته تفاعليه داخلية بهدف تقليص الفجوة بين الإدارة والعاملين حتي لا يتحول الأمر إلى عامل سلبي في تسويق المنظمة ومنتجاتها فعندما تكون مشاعر العاملين ايجابيه تجاه المنظمة سيساهمون في إنجاح النشاط التسويقي بشكل مباشر أو غير مباشر . كما تبني المنظمات الناجحة موقفها التسويقي بالتسويق الداخلي كخطوه أولى خصوصا في المنظمات الكبرى .وتختلف الأهمية النسبية للتسويق الداخلي في المنظمة حسب ادوار العاملين وعلاقتهم بالعملاء حيث تزيد لدي موظفي المواجهة الأمامية **front office** المتعاملين مع الجمهور مباشرة مقارنة بالذين يقدمون الخدمات في المكاتب التي لا تتعامل مع الجمهور مباشرة مقارنة بالذين يقدمون الخدمات في المكاتب التي لا تتعامل مع الجمهور مباشرة **Back office** ويتوجب علي قادة المنظمات طرح سؤال مهم هو: لماذا لا تتحقق الأهداف التسويقية كما يرغبون بالرغم من إن خططهم التسويقية معده جيدا.

فالإجابة هي: تكمن في مدي إدراك وفهم إبعاد التسويق الداخلي وتطبيقها. (1)

(1) سلوى محمد محمود مطاحن (تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية)جامعة الشرق الاوسط 2010/2009م

1-2 مشكلة الدراسة :

إن معظم الشركات لا تولي موضوع التسويق الداخلي الاهتمام الكافي وذلك من خلال مقابلات أوليه (شركة صافولا وشركة كابلات الشرق) إجراءاتها الدارسين مع إستشاري التسويق (بروفيسر النبراس حسين 2016).

كما تبين أيضا إن هناك توجه حقيقي لدي إدارات تلك الشركات نحو زيادة مستوى التزام العاملين مما دفع الدارسين إلي محاوله معرفه أثره في الإلتزام التنظيمي وبرغم من إن هنالك دراسات تحدثت عن التسويق الداخلي مثل دراسة بدري قسم التي تناولت التسويق الداخلي (بإبعاده - سياسة الاختيار والتعين - الدعم التنظيمي والإداري - الاحتفاظ بالعاملين - الحوافز والأجور - التدريب والتطوير .وقاس أثره علي جوده الخدمة المصرفية والدور الوسيط سلوك المواطنة التنظيمية واخذ مجتمع الدراسة عينه من المصارف السودانية (أغسطس 2014).

ودراسة زاهي إبراهيم وعمر احمد التي تناولت اثر التسويق الداخلي بإبعاده (ثقافة الخدمة -التدريب الداخلي -بث المعلومات التسويقية إلي العاملين وقاس أثره علي أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني 2013).

دراسة ناصر نوال التي تناولت التسويق الداخلي بإبعاده(التدريب -التحفيز -الاتصال الداخلي - التمكين - التوجه نحو الزبون) وقاست أثره في تحسين جوده المنتج وأخذ مجتمع الدراسه مطاحن الزيبان القنطرة - بسكره 2013-2012).

كما نجد أيضا هنالك دراسات جمعت بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي كدراسة محمد أبو سنينه التي تناولت التسويق الداخلي بإبعاده (التدريب - التحفيز - فرق العمل - الاتصال الداخلي) وقاس أثره علي الإلتزام التنظيمي

والرضا كمتغير وسيط وقد اخذ عينه من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة
حزيران 2013).

نجد إن هذه الدراسات جميعها أو معظمها كان مجتمع الدراسة في مجال
خدمي كما إن الدراسات التي كانت في السودان قليلة جدا وأيضا كانت في مجال
خدمي لهذا تأتي هذه الدراسة لمعرفة اثر التسويق الداخلي علي الالتزام التنظيمي
في المؤسسات الصناعية السودانية ولسد الفجوات في الدراسات السابقة .

وبهذا نطرح التساؤل الرئيسي لما يلي :

ماهو اثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسات
الصناعية؟

1-3 أهداف الدراسة:

وفقا لمشكله الدراسة المتمثلة في معرفه اثر التسويق الداخلي في تحقيق
الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركات في المجال الصناعي تتفرع الأهداف
التالية:

1. التعرف على اثر التسويق الداخلي في الشركات الصناعية السودانية
بإبعاده المختلفة ((تدريب -تحفيز- فرق عمل- اتصال داخلي))
حيث يتوقع إن يكون لذلك اثر في درجه التزام العاملين
2. معرفه مدي الالتزام التنظيمي بالشركات الصناعية السودانية
3. توضيح معني التسويق الداخلي في المؤسسات ومدي تطبيقه في
المؤسسات محل الدراسة
4. توضيح دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي .

1-4 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تقدم إسهامات هامة على صعيد التسويق الداخلي وأثره على الالتزام التنظيمي فقد لاحظ وجود محدودية في الأبحاث في هذا المجال خاصة في السودان.

كما انه لا يوجد إجماع على الدور الحيوي الذي يقدمه التسويق الداخلي ومدى تأثيره على الالتزام التنظيمي.

يسهم هذا البحث ايضا في إثراء النقاش العلمى من خلال فتح الباب لتصورات جديدة للدور الذى يمكن ان يمثله التسويق الداخلي.

من جهة اخري ستعمل هذه الدراسة على المساهمة فى زيادة المراجع

العلمية المتخصصة فى فلسفة التسويق الداخلي

الأهمية التطبيقية:

تتمثل أهمية الدراسة التطبيقية في تقديم معلومات مهمة لمتخذي القرار التسويقي فيما يتعلق بضرورة الاهتمام بالتسويق الداخلي والذي من شأنه أن يكون سبب في الالتزام التنظيمي مما يؤدي إلي تحسين أداء العاملين والزيادة من جوده الخدمات المقدمة والإستفادة من نتائج الدارسة في تطوير السياسات الخاصة بإجراءات التسويق الداخلي من قبل إدارات المؤسسات الصناعية. والمساهمة في تطوير اداء العاملين في المنظمات الصناعية من خلال تعزيز وتطوير إجراءات التسويق الداخلي.

1-5 حدود الدراسة :

الحدود المكانية :

اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في الشركات الصناعية في ولاية الخرطوم فقط.

الحدود الزمانية :

تم إجراء هذه الدراسة في العام (2016)

1-6 التعريفات الإجرائية:

التسويق الداخلي (internal marketing):

هو عبارة عن تحفيز وتدريب وفرق عمل واتصال داخلي بين العاملين في

المنظمة. (الدارسين)

أبعاد التسويق الداخلي :

1- فرق العمل (team work):

جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف (السريري، 2010، ص11)

2- التحفيز (rewards)

مجموعه من الإجراءات والعمليات التي تدفع الأفراد نحو تحقيق الأهداف من خلال تحسين أدائهم وتقديم أفضل ما عندهم اعتمادا علي ما يحصلون عليه من دافع (farzad.2007)

3- التدريب (training)

مجموعة من الإجراءات والعمليات لاكتساب وتطوير المهارات والمعرفة والاتجاهات لدي العاملين في المنظمة لرفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين علي حد سواء(الطائي والعلاق2009).

4- الاتصال الداخلي(internal communication)

يقوم الاتصال الداخلي علي جميع عمليات الاتصال الرسمية منها وغير الرسمية والتي تحدث في داخل المنظمة علي جميع المستويات الوظيفية (احمد 2008).

5- الالتزام التنظيمي (organizational commitment)

درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل اكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة (حمدان الساكت 2011،ص،15)

1-7 تنظيم الدراسة :

يتضمن هذا البحث خمسة فصول دراسية حيث يحتوي الفصل الأول علي (الإطار العام للدراسة) والذي يشتمل على مشكلة وتساؤلات الدراسة وأهداف الدراسة ومن ثم أهميتها وتعريفات لمفاهيم الدراسة، كما يحتوي الفصل الثاني علي (الإطار النظري) والذي يشمل مقدمة الفصل ومفاهيم الدراسة (التسويق الداخلي، الالتزام التنظيمي) من حيث التعريف والأهمية والأهداف والأنواع وخصائص ومميزات وأبعاد كل منها وطرق قياسها، ويحتوي الفصل الثالث علي (منهجية الدراسة) والذي يشمل مقدمة الفصل و نموذج الدراسة وفرضيات الدراسة وأسلوب الدراسة وجمع المعلومات وحجم العينة وقياس متغيرات الدراسة (التسويق الداخلي، والالتزام التنظيمي)، ويحتوي الفصل الرابع علي (تحليل

بيانات الدراسة) والذي شمل تحليل متغيرات الدراسة ونموذج الدراسة المعدل، أما الفصل الخامس فقد تم تخصيصه (لمناقشة النتائج والتوصيات)، ويحتوي علي مناقشة النتائج والتوصيات والتوصية ببعض البحوث المستقبلية وخلاصة الدراسة

1-8 الخاتمة:

لقد تناول هذا الفصل مشكلة الدراسة والتي تمثل الفجوة بين الدراسات السابقة، واسئلة الدراسة التي تم صياغتها في شكل تساؤلات رئيسية ، والأهداف الرئيسية للدراسة، ومن ثم وضع الأهمية النظرية والعملية للدراسة، وتناول أيضا حدود الدراسة، كما تناول أيضاً التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة، وأخيراً تنظيم الدراسة.

الفصل الثاني الإطار النظري

الفصل الثاني

الإطار النظري

مقدمة:

سيتم الحديث في هذا الفصل عن المفاهيم الأساسية ومعالجتها من المنظور النظري وسوف نتناول مبحثين الأول هو التسويق الداخلي أولاً تعريفه وكذلك إبعاده المختلفة المتعلقة به وبعدها نتناول المبحث الثاني وهو الالتزام التنظيمي ومختلف أنواعه .

المبحث الأول: التسويق الداخلي:

1-2 مفهوم التسويق الداخلي:

بدأ ظهور التسويق الداخلي لأول مره في بداية السبعينات في المؤسسات الخدمية كأسلوب لرفع مستوى جوده الخدمات المقدمة ونظرا لما له من ارتباط وثيق بالإفراد العاملين المؤدين للخدمة العملاء. وانتشر مفهومه في ما بعد للشركات الصناعية التي تقدم سلع مادية ملموسة.⁽¹⁾

والأساس المنطقي الذي يستند عليه مفهوم التسويق الداخلي هو الاهتمام من منظور تسويقي بالعاملين في داخل المنظمة وعدهم زبائن داخليين يعيشون في سوق داخلي ممثل في المنظمة وما يترتب علي ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل علي إشباعها ووضع برامج لتطويرهم وتحفيزهم وتمكينهم من الاهتمام والتدخل في تبادل النشاطات مع زملائهم في العمل وبذلك فإن هذا سيقود

¹(Mihaela kelemen, Loana Papasolomou, **Internal marketing: A qualitative study of culture change in the UK banking sector**, Journal of marketing management, Vol,23, No,7-8,2007,

إلى تشجيع المعنويات والأخلاقيات الداخلية وتعزيز الكفاءة التشغيلية وأيضاً سيحسن من مستويات الخدمة المقدمة إلى الزبائن الخارجين⁽¹⁾.

لقد اختلف الباحثون في تعريف التسويق الداخلي فمنهم من يري انه فلسفه ونشاط يستهدفان إيصال رسالة المنظمة وأهدافها للعاملين (الطائي 2001، ص15).

والتسويق الداخلي اختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم وتشجيعهم ومكافأتهم وتوفير المعدات والتكنولوجيا بهدف توصيل الخدمة ذات الجودة المطلوبة. (Zethaml bittner 2006.p357)

وهو أيضاً استخدام المنظور التسويقي لأداره العاملين في المنظمة لكي يكونوا قادرين علي تقييم أفضل الخدمات وخلق علاقة طيبة مع الزبائن وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه ألا وهو رضا الزبائن الذي بدوره يحقق الربحية (الطائي والعلاق 2009، ص246)⁽²⁾

عرف بييري ويارشورامان 1991 التسويق الداخلي على أنه وسيلة تعمل على تنمية وتحفيز واستبقاء الموظفين المؤهلين للأداء الجيد من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

إذاً نستنتج أن التسويق الداخلي هو عبارة عن فلسفه خاصته بالمؤسسة تعتمد على التعامل والاتصال مع الموظفين كمستهلكين وشركاء، ينبغي التعرف على حاجاتهم ورغباتهم وإشباعها ، باستخدام الصبغة التسويقية التي تركز على عملية مبادلة داخلية بين المؤسسة ومجموعة الموظفين العاملين بها ، ويتم تطبيقه في كل المؤسسات الخدمية والصناعية والتجارية باختلاف حجمها وطبيعتها نشاطها

¹Ian. Chaston , Competing By Challenging Conventions , McGraw- Hill .(1998.p201)

² طائي ,حميد والعلاق يشير , تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي ,وظيفي, تنظيمي) ط , 1 دار اليازوري للنشر والتوزيع , عمان (2009)

بالاعتماد على برامج تسويقية داخلية تساهم في تخفيض تكلفة الوقت والجهد
والمال للمؤسسة ، وتساعد في تحقيق أهدافها⁽¹⁾

قد أكد (Robinson) أن التسويق الداخلي يستخدم في تحفيز وتطوير
التفاعل مع قاعدة العملاء، التي تؤدي بدورها إلى تحسين موقف الموظفين مع
العملاء الخارجين بالإضافة إلى أن التسويق الداخلي ليس فقط لموظفي المبيعات
أو لقسم التسويق بل يكون لجميع الموظفين العاملين ضمن أي مؤسسة .لذلك
تشارك الإدارة العليا شخصياً بدعم هذه العملية.

ووفقاً إلي (Richardson & Robinso) (Gronroos) يقسم تطبيق
التسويق الداخلي إلى مستويين :استراتيجي أو تكتيكي. ويشير المستوى
الاستراتيجي إلى خلق بيئة داخلية لدعم وعي العملاء الذهني من خلال أفراد
المبيعات، بينما يشير المستوى التكتيكي إلى التركيز على موظفي المبيعات
الداخليين وأنظمة المعلومات الداخلية لبيع وتسويق الخدمة المقدمة.
يكون التسويق الداخلي منهجية إدارية لدعم وتحفيز الموظفين الذين يلعبون
دوراً أساسياً في تحسين تركيز الموظفين نحو عملائهم .

2-1-2 مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي :

من خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي، يتضح بأنه توجد ثلاثة أشكال مختلفة
تؤثر التطور و التقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي و هي:

مرحلة إرضاء و تحفيز الموظفين:

أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة
(بيري و زملاؤه). كانت تركز على النقاط التالية:الموظفين كمستهلكين داخليين

¹ Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. *Service, Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw-Hill Erwin.(2006)

الوظائف كمنتجات داخلية تحفيز وإرضاء الموظفين .من أجل جعل الموظفين أكثر استعدادا لبذل الم زيد من الجهود لإرضاء الزبائن و تحسن جودة الخدمات التي تقدمها منظماتهم.

مرحلة التوجه بالمستهلك:

الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي، كانت مع إسهامات (كرونروس) حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال) في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات و رغبات الزبائن، أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل الذي يتيح (Marketing interaction)، التي تتم بينهم، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي للمنظمة فرص تسويقية هامة من أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المنظمة على أن يكون لديها: موظفين لديهم توجه بالمستهلك و السوق. موظفين لديهم عقلية بيعيه ،وجود تكامل وتناسق و مختلف الوظائف داخل المنظمة يقصد موظفو الخط الأمامي و الخط الخلفي من تفعيل العلاقات مع الزبائن استخدام التسويق كأساليب و تقنيات داخل المنظمة.

مرحلة إدارة التغيير و تنفيذ الإستراتيجية:

وفي هذه المرحلة يذهب الباحثين، إلى اعتبار التسويق الداخلي، كوسيلة للتنفيذ الفعال أول من نادي بالدور المحتمل للتسويق الداخلي، كأداة للإستراتيجية، و قد كان لإدارة الأفراد،نحو تحقيق أهداف المنظمة، و يعرف التسويق الداخلي كما يلي " هو تخطيط و تعليم وتحفيز العاملين، اتجاه تحقيق أهداف المنظمة،من خلال العملية التي تمكن الأفراد من فهم وإدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المنظمة، ولكن أيضا معرفة دورهم في البرنامج .

إن تقدم وتطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ، تدعمت أيضا من تزايد الاقتناع بأن التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد على تحقيق التناسق والتكامل بين وظائف المنظمة، إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظيفة التسويقية ماكافي باقي الوظائف الأخرى للمنظمة، بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد .تخص تلك الوظيفة التسويقية.

من خلال هذه المرحلة أصبح واضحا أن أنشطة التسويق الداخلي هي أكثر من التحفيز والتوجه بالمستهلك، بل توسعت لتشمل كل الجهود التي تؤدي إلى تقليل الصراعات بين مختلف الوظائف، و تفعيل الاتصالات الداخلية، من أجل تحقيق التنسيق والتكامل بينها، وبالتالي فإن الأمر لا يتعلق فقط بعمال الاتصال، بل يشمل كل العاملين في المنظمة من أجل المساهمة في تقديم خدمات بجودة عالية، تمكن من إرضاء الزبون الخارجي.هذه التوسعات والإضافات تجعل من التسويق الداخلي أداة لتنفيذ أي إستراتيجية و في أي منظمة خدمية أو غير خدمية، وهذا هو المفهوم الذي أخذ به كل من رفيق و أحمد⁽¹⁾.

3-1-2 عناصر التسويق الداخلي:

1-3-1-2 التدريب (Training):

يعتبر التدريب عنصراً أساسياً من عناصر التسويق الداخلي، وأن أية إستراتيجية توظيف ممتازة يمكن أن تصبح بلا معنى ما لم يكن للمؤسسة برامج وسياسات ووسائل للحفاظ على كادر وظيفي جيد منذ بداية تعيينه في المؤسسة، وهكذا فإن التسويق الداخلي متعلق أيضا ببرامج لمنح العاملين فرص التدريب والتمكين التي تساعدهم في أداء واجباتهم بإتقان وبالجودة المطلوبة مما ينعكس

¹ Ahmed.P.K, Rafiq.M, Op, Cit, pp10,11

على رضا الموظفين وبالتالي رضا العملاء، كما سيسهم ذلك في تقليص كلفه التشغيل⁽¹⁾.

ويعرف التدريب بأنه نشاط معتمد تمارسه المنظمة يهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها. وهو واحد من وسائل تطوير العاملين للمنظمة، وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمدها المنظمة لتطوير العاملين، أن لم يكن لديها برامج للتطوير. والتدريب هو تعليم وينطبق عليه تعريف علماء النفس للتعليم بكونه تغير ثابت نسبياً في الحصيلة السلوكية للفرد يحصل نتيجة الخبرة⁽²⁾. ومن أهم الاستراتيجيات المستخدمة في عملية التدريب هي تمكين العاملين وهي جعل الموظفين قادرين على إيجاد الحلول لبعض المشاكل التي يواجهها العاملون في تقديم الخدمات المطلوبة منهم، وإعطاء العاملين حق اتخاذ القرارات الملائمة.

وأضاف آخرون أن تمكين العاملين يعني المشاركة في المعلومات، وغيرها من الأنشطة التي تساهم في الوصول إلى نتائج ايجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية.

وتعود أهمية تمكين العاملين إلى أن الموظفين في الصفوف الأمامية على اتصال بشكل متكرر وجهاً لوجه مع العملاء، لذا من الصعب على المديرين مراقبة ومتابعة سير العمل وسلوك العاملين.

وتشمل أهمية التدريب على جانبين رئيسيين:

1-الأهمية بالنسبة للمنظمة:

يشكل التدريب أهمية كبيرة للمنظمة بحيث يعمل على تحسين مهارات العاملين وتطويرها لتقديم الخدمات الموكولة لهم بشكل أفضل، وذلك من خلال معالجة نقاط الضعف لديهم وتوجيههم نحو الخطوات الصحيحة. كما قد يساهم

¹ Zeithaml & Bitmer - مرجع سبق ذكره P 368 -

² برنوطي، سعاد نانف، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، (2004، ص 443)

التدريب في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة، من ناحية أخرى يساعد على خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية والعمل على تنميتها نحو تحقيق الربح⁽¹⁾

2- أهمية التدريب للعاملين:

كما يشكل التدريب أهمية بالنسبة للعاملين في تزويد العاملين بمهارات قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة. كما يساعد وينمي ويوفر الفرص أمام العاملين للتطوير والتميز والترقية في العمل. من ناحية أخرى يمكن أن يزيد التدريب من الالتزام للمنظمة ويعزز من أدراك العاملين بأن المنظمة مكان ملائم للعمل⁽²⁾.

وكما أوصى (برنوطي) أن التدريب وسيلة رئيسية لتطوير العاملين، حيث أن أكثر الشركات لا تهتم بالتطوير وتحصر اهتمامها في التدريب. كما أنه وسيلة لمعالجة الكثير من المشاكل التي يمكن للمنظمة أن تعاني منها عندما يكون سببها هو أداء العاملين، وفيما يلي⁽³⁾

نماذج لمشاكل شائعة قد تعاني منها المنظمة بسبب سلوك العاملين وطريقة أدائهم.

1-مشاكل انخفاض الإنتاجية أو ارتفاع تكاليف العمل.

2-مشاكل ارتفاع معدلات الدوران.

3-مشاكل الخلل في تأهيل العاملين للإمكانيات المطلوبة.

4-مشاكل عدم تمكن المشرفين والمدراء من أداء عملهم⁽⁴⁾.

2-3-1-2 التحفيز (Rewards):

يعرف التحفيز بالرغبة أو الاستعداد الشخصي لبذل الجهد المضاعف من أجل تحقيق هدف معين أو مصدر دخل آخر. ويكون التحفيز سلسلة من القوى المتعددة التي تعمل معاً في الشخص أو البيئة الشخصية .

¹ Lovelock, C., & Wirtz, J.. Service Marketing People, Technology, Strategy. United States of America: Hamilton Printing Co, pp.106-107.(2004)

² طائي، حميد والعلاق، بشير، (، مبادئ التسويق الحديث) مدخل شامل (، ط 1 ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ،

عمان(2009،ص،273-274)

³ مرعي، محمد مرعي (أسس إدارة الموارد البشرية) النظرية والتطبيق(دار الرضا للنشر)1999،ص،258-257)

⁴ برنوطي،مرجع سبق ذكره(2004، ص 444)

وقد طور فريدريك هيرزبيرج نظرية التحفيز بناءً على العوامل التي تنتج الرضا الوظيفي وعدم الرضا. في هذه النظرية، كانت العوامل الرئيسية للتحفيز والرضا هي الانجاز والاهتمام والعمل نفسه والمسؤولية والتطور. كل هذه العوامل تدعى محفزات. لذا وجود هذه العوامل تزيد من عملية الرضا الوظيفي والتحفيز ولكن غيابهم لا يعود إلى عدم الرضا. أما المجموعة الثانية من العوامل تدعى (عوامل النظافة) والتي تتضمن إدارة وسياسة الشركة والراتب والعلاقات الشخصية مع المشرفين وظروف العمل. وقد وصى هيرزبيرج بأن غياب هذه العوامل يؤدي إلى عدم الرضا. لذا العديد من المنظمات طبقت هذه النظرية مما أدت الي جعل المدراء مهتمين بعامل التحفيز⁽¹⁾.

ولقد اقترح (preston & steel) وجود علاقة سببية بين ما يحصل عليه العاملون من حوافز وبين رضاهم. المقصود هنا أن تحسين جودة الخدمات الداخلية سيؤدي إلى زيادة تحفيز العاملين والذي بدوره سينتج عنه رضا العاملين وبالتالي رضا العملاء الخارجين مما يكفل رضاهم⁽²⁾.

هذا وقد أكد (lovelock & Wirtz) على أهمية أنظمة التحفيز ومكافأة العاملين في تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية على أنها واحدة من أهم الاستراتيجيات التي تضمن ولاء العاملين للمؤسسة والبقاء فيها، وأن فشل الكثير من مؤسسات الخدمات في تقديم خدمة ذات جودة عالية يعود إلى عدم توافر أنظمة فعالة لتحفيز العاملين وهناك طرق عديدة لتحفيز العاملين ولا تقتصر فقط على التحفيز المادي كما تعتقد بعض المؤسسات، فالعاملون بحاجة إلى أنواع أخرى من التحفيز إضافة إلى التحفيز المادي والثناء والمدح والاعتراف بالجهود⁽³⁾

وتقسم الحوافز إلى عدة أنواع:

1-الحوافز الايجابية:

وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتقسم إلى:

¹ (United State of American.)4th ed(French,L. Wendell, (1998), Human Resources Management, 1998.p107)

²Steel, L. & Preston, J.,Employees, Customers and Internal marketing Strategies in Lis, Library Management, 23(819), PP (384-393).(2002.P385
³Lovelock & Wirtz, (مرجع سابق p.330)

- الحوافز المادية وعرفاها زويلف بأنها الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر المقابلة لزيادات نفقات المعيشة. وذكر ليوبولد أن الحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو السنة .وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالإرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الأجازات .
ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال من أهمها التالي كما ذكرها مرعي :الأجور والمرتبات، التعويضات، الهدايا ذات القيمة المادية،الزيادات السنوية.
-الحوافز المعنوية وتشمل الترقيات، وتقدير جهود العاملين، أشراك العاملين بالإدارة ،و ضمان استقرار العمل.

ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي كما ذكرها العقيلي على النحو التالي:

- فرص التقدم والترقية وتكون كحافز فعال إذا تم ربطها مع الأداء والإنتاجية،
- تقدير جهود العاملين وذلك من خلال منح شهادات تقدير وثناء للعاملين .

2-الحوافز السلبية:

ويقصد بها بأنها عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على الموظفين قد تؤدي في النتيجة إلى تغير سلوك الموظف أما للأسوأ أو للأفضل، وبالتالي قد يكون دافعاً يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه أو تراجعته.
وقد قسم الربابعة الحوافز السلبية على أساس:

- حوافز مادية تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته السنوية، أو العمل على التوقيف المؤقت للموظف.
- حوافز معنوية و تتمثل في حرمان الموظف من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله.
- حوافز فردية و تتمثل بإعطاء حافز لفرد معين نتيجة قيامة بعمل معين يكون قد أنجزه.

- حوافز جماعية وتتمثل بتوجيه حافز لمجموعة من العاملين يعملون في قسم معين، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التقاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف والوصول لرفع الكفاءة والإنتاجية.⁽¹⁾

2-1-3 فرق العمل (Team Work):

هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي أزموا أنفسهم بتحقيقها.⁽²⁾ كما أشار آخرون إلى أن فريق العمل عبارة عن اثنين أو أكثر من الأفراد يتقاسمون المسؤولية وفقاً لمخرجات الأداء المحدودة في ظل مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة لتنظيم عملهم.⁽³⁾

وفرق العمل هي جماعات يتم أنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف. والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن، عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأنا نستخدم لفظ فريق العمل.⁽⁴⁾

أن الإدارة اليابانية تهتم بتقوية قيم الإدارة الموحدة (أوشي). والإدارة اليابانية تركز على الجماعة أكثر مما تركز على الفرد أو الفردية، وعلى التفاعل السلوكي أكثر من تركيز الاستقلالية والعزلة، وعلى المسؤولية الجماعية أكثر من المسؤولية

• ¹ حمدان، الساكت، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، (رسالة

ماجستير غير منشورة) كلية الاقتصاد إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية. (2011.p17.p15)

² الشوابكة، رائد ضيف الله، تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمان عمان الكبرى، (رسالة ماجستير غير منشورة)، إدارة الأعمال،

³ سديري، أحمد محمد خميس، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل، (رسالة ماجستير غير منشورة)، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة المتحدة. (2010ص11)

⁴ perspective, paper presented to Guerin, (1997), Team Work at Barton Company: A psycho-dynamic society for the psychoanalytic study of organizations. (1997, p2) the symposium of the international

الفردية، وهذا ما يجعل الجماعة وسيلة تكامل وترابط من أجل الالتزام والتماسك بالشراكة وقيمها قبل الأفراد⁽¹⁾

أن أبرز خصائص الإدارة اليابانية التأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد وهذا يعني السيطرة للفريق على الفردية في العمل. أن تقسيم العمل في المنظمات اليابانية يعتمد أسلوب الجماعة في توزيع المهام والصلاحيات حيث ينتمي الفرد في المنظمة إلى جماعة عمل واحدة أو أكثر خلال فترة عمله في المنظمات ومعنى عضوية الفرد في جماعة ما لتكون ثابتة طوال الوقت بل تتغير من حين إلى آخر لتوطيد عرق الألفة والتعاون مع أكبر عدد ممكن العاملين في المنظمة.⁽²⁾

فوائد فرق العمل:

1. التعاون: يزيد هذا المفهوم فعالية القيام بالعمل وتعزيز المصداقية والخروج بنتائج جيدة والاستغلال الجيد لمهارات وقدرات العاملين.
2. نقل المعلومات: ويعتمد هذا الأسلوب على الاتصال المستخدم فتصل المعلومات بيسر وسهولة يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل كفريق.
3. الاستخدام الأمثل للموارد: حيث تستخدم الموارد بشكل صحيح بعيد عن الإسراف والهدر بها.
4. اتخاذ القرارات الموضوعية والابتعاد عن العشوائية والتخبط بالعمل.⁽³⁾

2-1-3-4 الإتصال الداخلي (Internal Communication):

يعرف الإتصال بأنه تعاملات بين الأفراد والجماعات في جميع المستويات والوظائف وعلى مختلف الأصعدة. حيث يعد من أهم تطبيقات التسويق الداخلي

¹ أوشي، وليم ج ، ترجمة حسن محمد سيد، النموذج الياباني في الإدارة نظرية (Z) معهد الإدارة العامة - السعودية.
² نجم، نجم عبود، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات (الإستراتيجية والنظم والأساليب)، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان. ،(2004،ص14)
³ لوزي حسن أحمد ، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي النقاعد والرعاية الاجتماعية بتركيب مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد8 (2010،ص256)

ويجب تطبيقها جنباً إلى جنب مع استراتيجيات التسويق الخارجي حتى تكون فعالة⁽¹⁾.

تكن أهميه الاتصال الداخلي في بناء الثقة والاحترام والولاء للإدارة وتوثيق العلاقات في الشركة فيما بين الموظفين من جهة وما بين الإدارة والموظفين من جهة أخرى .

وأنه لمن الضروري لنجاح الاتصال وأن يكون ذو اتجاهين فنجاح المعلومة يعتمد على مدى أهميتها للمستلم .⁽²⁾

كما أن من أهم ما يقاس به نجاح الاتصال الداخلي هو ما يسمى بسهولة الوصول إلى المعلومة ودقة المعلومة أو الرسالة التي تصل للعاملين، فالموظفون غير الراضين عن جودة المعلومات ودقتها سوف يعكسون ذلك على تعاملهم مع الزبائن الخارجين لأنهم لايملكون الصورة الواضحة لمهامهم وواجباتهم تجاه الزبائن، لذلك فهم يفسرون هذه المعلومات كل حسب إدراكه لما يحصلون عليه من معلومات.⁽³⁾

أما عن دور الاتصال في التسويق الداخلي فقد أشار Berry ، (L. L. & Parasuramn) إلى أنه من أجل أن تستطيع المنظمة القيام بدورها في جذب وتطوير وتحفيز العاملين فإنه يجب إن يتم كل ذلك من خلال شبكة اتصال داخلي تعمل على توضيح رؤيا الإدارة للعاملين. كما أن دور الاتصال يبدو جليا في التسويق الداخلي عندما توجه الإدارة رسائل معينة لكل فئة من الموظفين حيث إن هذه الرسائل تخص الفئة المعنية دون الأخرى وبالتالي تحافظ على فعالية المضمون.⁽⁴⁾

وقد لخص كل من سنسك وفا كيك دور الاتصال الداخلي من خلال التسويق الداخلي بأنه يجب على المنظمة العمل على التخطيط والتنفيذ لبرامج الاتصال

¹ Rafiq, M., & Ahmed, P.K. Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. Journal of Service Marketing, (2000.P.173)

² Lovelock & wirtz (مرجع سابق) p:343)

³ Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). Marketing Services Competing through Quality. **The Free Press, Oxford**. ,1991 .P.291

⁴ Human Resource Management and Sinic, D. and Vokic, N. P. Integrating Internal Communications, internal marketing philosophy, **Jordan Journal of Business marketing concepts into the new Administration**, Volume 6, Issue 1, 2010.(2007, p175)

الفعالة والعمل على تشجيع الأفراد لتبني ثقافة المنظمة وحمايتها والحفاظ عليها من جميع المخاطر التي قد تواجهها وأيضاً أهمية دعم إدارة الموارد البشرية في المنظمة التي بدورها تعزز العلاقات الداخلية على مستوى الأفراد وعلى مستوى الإدارة مما يسهل من عملية الاتصال الداخلي داخل المنظمة.

قنوات ووسائل الاتصال الداخلي:

تقسم الاتصالات الداخلية إلى اتصالات رسمية و غير رسمية والتي تعمل بدورها على بناء العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة:

وسائل الاتصال الرسمي:

وهي الكلمة المنطوقة والمذكرات والخطابات الموجهة من عضو في المنظمة إلى عضو آخر.

ويقسم الاتصال الرسمي إلى:

1-الاتصالات الشفهية:

وهي الاتصال الشفهي الذي يحدث بين الأفراد ورؤسائهم أو مرؤوسيتهم المباشرين. (1)

2-المذكرات والخطابات:

وهي أنه إذا أراد فردان في أقسام مختلفة من الإدارة نفسها الاتصال فيجب أن يتوجه الاتصال إلى رئيس القسم الأول، ثم ينتقل منه إلى رئيس القسم الثاني عن طريق المرور إلى رئيس الإدارة.

3-انسياب الأوراق:

وهي تحقيق الجمع بين المعلومات بنقل المعلومات التي يتم الحصول عليها في ميدان العمل إلى المكتب الرئيسي لاتخاذ القرار عن طريق انسياب الأوراق. وقد يتم في حالات أخرى القيام بذلك بنقل معلومات المكتب الرئيسي عن طريق التعليمات والادله.

1مرجع سابق 317-312 P: - Saimon 2003,

4-الأدلة:

وهي نقل ممارسات المنظمة المقصود منها أن يكون لها استعمال دائم نسبياً، ففي عدم وجود مثل هذه الأدلة فإن السياسات الدائمة ستظل ساكنة في عقول أعضاء المنظمة الدائمين.

الاتصالات غير الرسمية:

وهي النظام الذي سيضل مدعوماً دائماً من قبل قنوات غير رسمية، فمن خلال هذه القنوات غير الرسمية سوف تنساب المعلومات والمشورة والنصح وحتى الأوامر.

2-1-4 أهمية و خصائص التسويق الداخلي :

2-1-4-1 أهمية التسويق الداخلي:

يكتسي التسويق الداخلي بأهمية بالغة في إشباع حاجات و رغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و توفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية و تنمي السلوكيات الايجابية لدى الأفراد اتجاه المنظمة، وفيما يلي توضيح لأهمية التسويق الداخلي للمنظمة و الأفراد العاملين.

أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة بالقيام مهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، و تطبيق فلسفة الإدارة.

بناء الصورة العامة : حسب ريتشارد نورمان (1993)

الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة) في نظام إدارة منظمة 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...⁽¹⁾

بهدف التمتع الاستراتيجي، دخول السوق بفاعلية في تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكاليف، توجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية، وهنا يلعب التسويق الداخلي دورا مهما من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المنظمة، لدى أفراد المنظمة ثم من خلال الأفراد العاملين تحاول التمتع في أذهان السوق، أو القطاع المستهدف و لذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة.

استراتيجية المنظمة : تنفيذ أي إستراتيجية يحتاج إلى تعاون و تنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف، و جهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، و بناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

العديد من المنافع و المزايا يستفيد منها الموظفين تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:

1. تحقيق الرضا لدى العاملين:

أحد أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات و متطلبات العاملين و العمل على تلبيتها هي أحد أبرز العوامل التي تساهم في

¹هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، (2005 ص 343)

إرضاء العاملين. تطوير و تحس بين مستوى أداء العامل : يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق، الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير و غيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي و التي تساهم في تحسن أداء العامل و بالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به. تحس 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. شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية والمهام و الواجبات التي يقوم بها في المساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعالمين، و بالتالي تتغير نظرتة لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل و إشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط. (1)

2-4-1-2 خصائص التسويق الداخلي:

ويتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها:

أ - التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة و العاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن و الانتماء و الصداقة، و هذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

ب - التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال: التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية و خبرة كافية عن

¹ يحي ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة 2006 (ص1)

الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.التأكد من كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة . (1)

2-1-5 الأنشطة الضرورية في تهيئة المنظمة لتنفيذ التسويق الداخلي:

هناك عدة أنشطة ضرورية تمثل الحجر الأساس لتطبيق مفهوم التسويق الداخلي وذلك من خلال هذه الأنشطة تصبح المنظمة مهيئة لاستيعاب التسويق الداخلي وهذه الأنشطة هي:

1. هناك حاجة لإجراء مسح منتظم للملاكات وذلك من أجل تقييم مناخ الخدمة الداخلية وثقافتها وضممان جودة الخدمات الخارجية والداخلية.
2. إجراء تقسيم الزبائن الداخليين على أساس مستوى الاتصال مع الزبون ويعد هذا التقسيم ضروريا لتحديد نوعية الخدمة المستهدفة وكذلك وضع البرامج التدريبية التي تضمن جودة الخدمة.
3. يتوجب أن يركز التطوير الشخصي والتدريب على القدرات الجوهرية للتسويق الداخلي، وهنا فإن البحوث تساعد في تحديد متطلبات الزبائن الخارجيين والداخليين وطبيعة التدريب والتطوير الشخصي.
4. سيساعد تمكين العاملين في استعمال قدراتهم على وفق ما يروونه مناسبا لتقديم أفضل الخدمات جودة إلى زبائنهم.
5. التكريم والمكافآت يجب أن تستند إلى مساهمات العاملين في تقديم الخدمة الأفضل، وأن هذا يعد أمر حاسما في تحديد سلوكيات العاملين ويجب أن يستند إلى اهتمام دقيق بتأثير التكريم والمكافآت على السلوك فضلا عن ذلك عاملي الجاذبية والدافعية للأفراد.
- 6 . الاتصالات الداخلية توفر آلية للمساهمة متبادلة الوظائف أو متعددة الوظائف وفي تنسيق النشاطات داخل المنظمة ، وتساعد في تعزيز جودة الخدمات وضممان

¹ حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة 2003 .، ص 2 ، للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين،كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد6 (2003.ص 8)

أن يعرف أي فرد ما يجب معرفته ومدى دوره في النشاط الأوسع ، وتستخدم الآن وسائل حديثة في العديد من المنظمات لتسهيل الاتصالات بين العاملين ، حيث توفر هذه الوسائل استلام كل العاملين لمعلومات جديدة في ذات الوقت وتساعد في المزيد من التماسك.

7 . مقاييس الأداء : هذه المقاييس يجب أن تكون واضحة ويجب أن تكون قادرة على قياس مساهمة كل شخص وكل قسم في تحقيق أهداف الأداء.

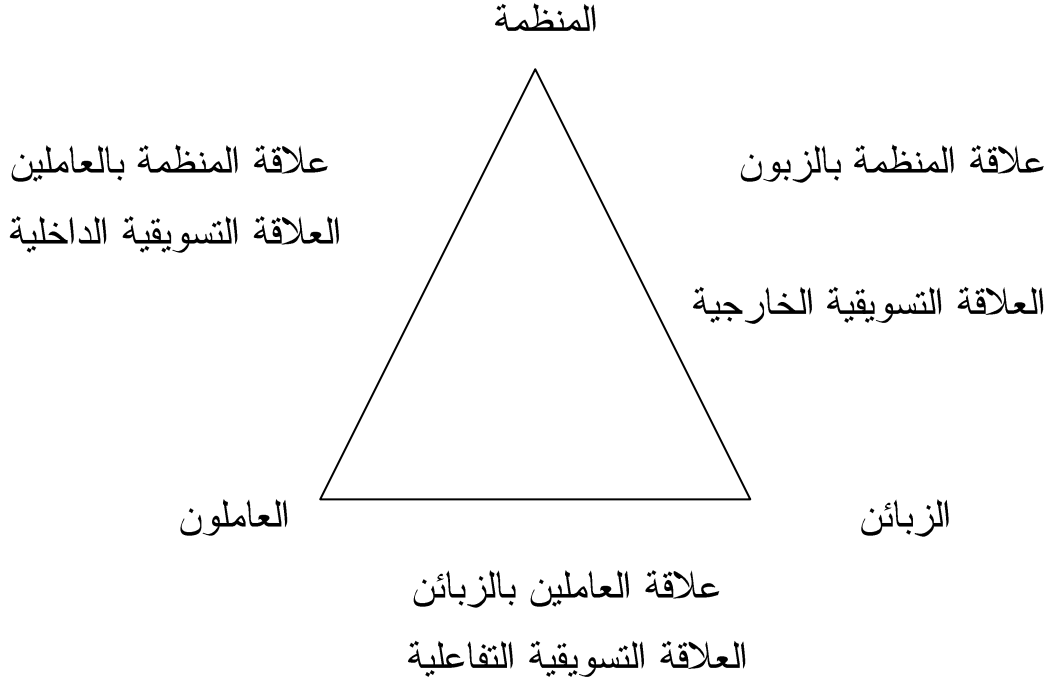
8 . بناء علاقات العمل الداعمة : ما يخص العاملين ، فإن القضية الأساس هي بناء علاقات عمل داعمة وذلك عند تطوير وتطبيق منهج التسويق الداخلي ، وهناك ضرورة لأن يكون هناك قدرة للعاملين لاحترام بعضهم البعض وتبادل الثقة والعطف والدعم ، وأن يساهم الجميع في كسر الحواجز داخل الأقسام وبينهم ، وأن هذا سيعزز الاتصالات الداخلية وأرجحيه أو احتمالية تحقيق جودة الخدمات الداخلية والخارجية⁽¹⁾.

2-1-6 علاقات العاملين ضمن فلسفة التسويق الداخلي:

إن مفهوم التسويق كان سابق يشير فقط إلى العلاقات مع الزبائن وقد اقتضت الحاجة توسيع هذا المفهوم ليشمل علاقات تسويقية أخرى ، ومن بين أهم تلك العلاقات التي حظيت بالكثير من الاهتمام هي العلاقات مع العاملين. ويمكن إيضاح علاقة العاملين بالمنظمة وبالزبائن من خلال مثلث العلاقات التسويقية كما في الشكل (1.2) المذكور أدناه حيث إن تصورات الزبائن تتأثر بشكل مباشر بالتسويق الخارجي التقليدي الذي يكون بين المنظمة والزبائن وبواسطة التسويق التفاعلي الذي يكون بين الزبائن والعاملين ، وكذلك فإن هذه التصورات تتأثر بشكل غير مباشر أيضا بالتسويق الموجه نحو العاملين وهو التسويق الداخلي والذي يكون بين المنظمة والعاملين.

Relationship Marketing perspective, Mike Melrwm & Moira clark, Marketing Management: A ¹ (Great Britain) 221:ص 2000،).

مثث العلاقات التسويقية – الشكل (1.2)



المصدر (Philips kotler):، Marketing Management.p. 435.1997

إن التسويق الداخلي يقوم على دعم كل من التسويق التفاعلي والتسويق الخارجي من خلال تهيئة العاملين المطلوبين لأداء الوظيفة الجيدة بالتفاعل مع الزبائن. (1)

لذلك فقد تم التأكيد على أهمية الأفراد العاملين في نجاح العلاقات التسويقية حيث أن نجاح تلك العلاقات يؤثر بشكل كبير على مواقف العاملين وأدائهم والتزامهم. (2)

ومن هنا فإن المنظمة يجب أن تسوق داخليا ومن ثم تسوق خارجيا وأن أي منظمة لن تكون ناجحة في السوق الخارجية إن لم تهتم أولا بسوقها الداخلي أي بالعاملين لديها ، لذا فإنه يتوجب أن يكون للمنظمات إستراتيجية تسويقية للعلاقات

Geoff Lan Caster and Paul Reynolds, Marketing Management, McGraw. Hill , Inc, USA.(¹ 1999م:ص287)

Geoff Lan Caster and Paul Reynolds, Marketing Management, McGraw. Hill , Inc, USA.(² 1999م:ص287)

Bitner , , Building Relationships It's All about promises , Journal of The Academy of Marketing 3.Lisa Valikangas , , Internal marketing Emerging Science , Vo.123(No.4) 20. (1995.p.248) Governance Structures For Innovation .(2001.p3)

الداخلية كما هو الحال في وجود إستراتيجية تسويقية خارجية وقد تم وصف التسويق الداخلي في بحوث الخدمات على أن إستراتيجية المنظمة لغرض جذب الأفراد والكادر الموجه نحو الزبون والاحتفاظ بأولئك الأفراد فضلاً عن ذلك اختيار تطوير العلاقات مع العاملين فإن التسويق الداخلي ، يؤكد على أهمية أن يكون هناك اتصال خارجي يعطي وعود للأفراد فضلاً عن تدريبهم على المهارات التي تمكنهم من تحقق تلك الوعود عليه فإن جودة الخدمات الداخلية العالية وكذلك التوجه نحو الزبون الداخلي يعدان بنفس أهمية جودة الخدمات الخارجية والتوجه نحو الزبون الخارجي⁽¹⁾

2-1-7 التسويق الداخلي و إدارة الموارد البشرية:

أغلب الأنشطة التي قدمها الباحثين عند تقديمهم لمفهوم التسويق الداخلي، هي في الواقع تشكل صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية، وهذا ما أثار الجدل حول حدود أنشطة وأدوار كل من التسويق الداخلي وإدارة الموارد البشرية والعلاقة بينهما، في تحقيق الأهداف المرغوبة. حيث يرى بعض الباحثين أن الأنشطة التقليدية التي كانت تقوم بها إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ضمن أنشطة التسويق الداخلي. و يذهب (جورج) إلى أبعد من ذلك حين يقول لقد حان الوقت لإستبدال قسم الموظفين في منظمة الخدمات بمدراء الإنتاج الذين يستطيعون تطبيق المقاربة التسويقية في إدارة الموظفين.⁽²⁾

بينما يعرف (ويليام) إدارة الموارد البشرية على أنها "مجموعة القرارات والسياسات داخل المنظمة والتي يمكن من خلالها جذب و تحفيز و مكافأة و تطوير الموظفين، بالإضافة إلى القرارات المتعلقة بعملية إنهاء التوظيف و بذلك يصبح من الصعب التفريق بينهما.و لكن خصوصية منظمة الخدمات، و طبيعة تسليم الخدمة، تتطلب ممارسات في إدارة الموارد البشرية، تختلف عما هو عليه

¹ Mihaela kelemen, Loana Papasolomou, Internal marketing: A qualitative study of culture change in the UK banking sector, Journal of marketing management, Vol,23, No,7-8,2007,

² الهام خري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات، . 8 أكتوبر 2003. ص 392 - قطر 6

في المنظمات غير الخدمائية، و هذا ما تبرزه أدبيات التسويق الداخلي حين تشير إلى ضرورة اختيار الأفراد المناسبين لتسليم الخدمة، لأنهم يؤثرون على جودة الخدمات المقدمة، ويشكلون عامل مهم في تمييز المنظمة عن المنافسين، فضلا على كون الأفراد جزء من الخدمة المسلمة، و أن يحصلوا على التدريب و التوجيه الجيد و خاصة عمال الاتصال، وأن يكونوا أكثر توجهها بالزبون من أن يكونوا مجرد مكلفين بمهام وواجبات.

ومن هذا المنطلق يؤكد كل من رفيق و أحمد أن الفرق بين التسويق الداخلي و إدارة الموارد البشرية يكمن في كون، الثاني يركز على إدارة العاملين و أدائهم الذي يعود بالفائدة على المنظمة.

2-1-8 نتائج تطبيق التسويق الداخلي:

ليس من السهل إن تتبني المؤسسة فلسفه التسويق الداخلي لذلك يتطلب الكثير من الجهد والتواصل في العمل ،وعند تطبيقه تترتب عليه نتائج تؤثر علي المؤسسة ومن أهم نتائج تطبيقه داخل المؤسسة مايلي:

1- بناء علاقات داخلية فعالة وثيقة متبادلة وأزاله كل المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية من خلال التسويق الداخلي يتطلب المؤسسات إن تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- مساعدة العاملين علي فهم وتقبل أهميه التفاعل مع العملاء وكذلك فهم دورهم ومسؤولياتهم في تحقيق الجودة الشاملة.

- مساعده العاملين علي فهم واستيعاب رسالة المؤسسة وأهدافها وحملاتها الإعلانية.

- تحفيز العاملين باستمرار وإعلامهم بالنتائج الاقتصادية للمؤسسة

- استقطاب الموظفين ذوي الكفاءات والمحافظة عليهم.

- بناء هوية وثقافة تنظيمية تركز علي خدمة العملاء وجودة الخدمة

2- تعزيز المرونة داخل العمل والتقليل من رقابة الإدارة علي العاملين طالما أن هنالك ثقافة وتوجه لدي الأفراد لخدمة العملاء.

3- التسويق الداخلي ركن مهم من أركان تسويق العلاقات لأن السلوك الايجابي للعاملين يعزز من ثقة العملاء بالعاملين وبأداء المؤسسة وهذا يحقق رضا العميل في النهاية وهو مايزيد من فرصة الاحتفاظ بعلاقات طويلة معهم.

4- التسويق الداخلي أداة ناجحة لإدارة التغيير وتنفيذه فعالية داخل المنظمة فهو يساعد علي تجاوز مقاومة التغيير داخليا .⁽¹⁾

وخلاصة القول ان التسويق الداخلي يساعد في الحصول على موظفين اكفاء ومهتمين وناجحين في عملهم وخدماتهم المقدمة للمنظمة.

من ناحية أخرى يعتبر التسويق الداخلي أساس قيام المنظمة والمحافظة على ديمومتها في ظل البيئة المحيطة، أيضاً يساعد التسويق الداخلي على تطوير الإنتاجية وتقليل الكلف الإنتاجية التي بدورها تزيد من نسبة الربح للمنظمة، بالإضافة إلى تحقيق رضا العاملين وزيادة ولائهم.

¹ سهام موسي دربالي واقع التسويق الداخلي وأثره علي الرضا الوظيفي دراسة حالة الكادر الطبي والتمريض في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي -مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعه دمشق . (41 ص).2006.

المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي :

2-2 مفهوم الالتزام التنظيمي:

لم يدخل الالتزام التنظيمي في اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات. ولو نظرنا لعدد الدراسات والأبحاث المتخصصة في موضوع الالتزام التنظيمي للحظنا قلتها، لذا فإن تحديد التعريفات أو المفاهيم في العلوم السلوكية يكتنفها نوع من الصعوبة، وتزداد تلك الصعوبة عند بحث موضوع الالتزام التنظيمي، نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والناجئة عنه، واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته لكونه ظاهرة نفسية.

يرى (ستيرز) أن الالتزام التنظيمي هو "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها . ويعرف (ألن وماير) الالتزام التنظيمي بأنه عبارة عن "حاله نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها . أما (حريم) فيعرف الالتزام التنظيمي بأنه اتجاه نحو التزام الفرد للمنظمة ،وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها . ويعرفه (العطية)بأنه "حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها ،ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها . " وعلى الرغم من هذا التعداد الواضح في تعاريف الالتزام التنظيمي إلا أن هنالك أجماعاً من قبل الباحثين على أن الالتزام التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة ،ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها ،وزيادة فعاليتها ،فضلاً عن الرغبة في البقاء فيها. (1)

¹ صالح خليفات ،مني الملامحة الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئه التدريس في الجامعات الخاصة الاردنيه .مجلة جامعه دمشق (2009،ص25)

ويعتبر بورتر وستيرز ومودي من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الالتزام التنظيمي وأهميته، وقد عرفوا الالتزام التنظيمي "بأنه مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها". وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحاله من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها، أشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد لها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي ومن هذه الصفات :

1- اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.

2- استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها.

3- الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة.⁽¹⁾

ونرى من خلال هذا المفهوم أنه ركز على الفرد التي تظهر لديه حالة وجدانية داخلية تفاعلية من الاتفاق والانسجام مع مؤسسته، وتترجم لتظهر على سلوكياته، فهذا المفهوم للالتزام هو مفهوم إدراكي معرفي، فحين يشعر الفرد بالالتزام للمؤسسة فإنه يكرس معظم طاقاته من أجل هذه الأهداف، بل ليرقى بها إلى أعلى تقدير، أفضل موقع، ويميل دائماً للبقاء في المنظمة، وهذه الصورة لمن يتمتع بالالتزام.

¹ حمدان الساكت التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية مرجع سبق ذكره

(2011،ص،13)

2-2-1 السلوك الناجم عن الالتزام التنظيمي:

ينجم عن التزام العاملين لمنظماتهم عدة مخارج يكون في معظمها سلوكيات ايجابية تعود عليهم وعلى منظماتهم بالفوائد الكبيرة ،ومن أبرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيراً في المنظمات:

1- شعور العاملين بالروح المعنوية

حيث يقصد بالروح المعنوية الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاركة زملائهم للأنشطة المختلفة.ولذلك تبين الدراسات بأن للالتزام التنظيمي دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية للعاملين فيجعلهم يحبون عملهم ،والمنظمة التي ينتمون إليها ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية .فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفز أداء أعمالهم ،وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة التزامهم له.

2- عدم تسرب العاملين

ويعتبر التسرب للعاملين في المنظمات أو تركهم لأعمالهم من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها .فالعاملون الذين يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة فإن تركهم للعمل سيؤثر على الأفراد وثقتهم في المنظمة وبالتالي تدني الإنتاج وأيضاً يؤثر على درجة تماسك الجماعة وتكاملها وتعوق تعزيز التماسك فيضعف الالتزام.⁽¹⁾

¹ عوفي بن محمد غالب الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي رسالة غير منشوره جامعه نايف العربية للعلوم الامنيه ، الرياض السعودية (2005،ص،40-41)

3- ضغوط العمل:

إن مصادر ضغوط العمل هي من أشد العوامل التي تؤثر على الموظف والمنظمة ولهذا الضغوط أثر مباشر على الالتزام التنظيمي للعاملين ،وأكثرها تأثيراً على كفاءة المنظمة وفعاليتها في سعيها لتحقيق أهدافها كما أن الالتزام التنظيمي يسهم في خلق التصورات وبناء التقييمات الذاتية والإنسانية حول مكانه الفرد في المنظمة ،والتعرف على مدى رضاه عن المنظمة بمختلف أبعادها. (1)

¹ سعودي موسى احمد،العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضاء الوظيفي لدي العاملين في الوزارات الاردنيه .دراسة ميدانية المجلة الاردنيه في أداره الأعمال المجلد 6العدد1، 2010،(2006،ص،380)

2-2-2 أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب والباحثين، لما يشكله من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال التنافسية. (1)

وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي إذ أوضحت الدراسات إن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية والتي في مقدمتها ظاهرتي الغياب ودوران العمل. (2)

كما أشارت (حنونة) إلى أن أهمية الالتزام التنظيمي تتضح من خلال التأثير المتعدد المستويات ، فعلى المستوى الفردي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم ، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم ، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن غياب العاملين وعن عدم أدائهم للأعمال المنوطة لهم بكفاءة وفاعليه، أما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة ، وفيما يتعلق بالمستوى القومي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق إلى جو من الترابط.

¹ Stallworht ، H . L، Mentoring Organizational Commitment and Intentions to leave public Accounting، Managerial Auditing Journal ،Vol. 18، No 5، pp. (2003)، (405-418.)

² وزان خالد محمد احمد المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي .دراسة مسحية مقارنة علي الضباط العاملين بالاداره العامة للتدريب والحرسات الاداره العامة للمناطق الامنيه بوزارة الداخلية في مملكة البحرين (رسالة ماجستير غير منشوره)جامعه نايف(2006،ص37)

والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة، وفيما يتعلق بالمستوى القومي فيؤدي الالتزام

التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة.⁽¹⁾

2-2-3 مكونات الالتزام التنظيمي:

ثلاثة مكونات للالتزام التنظيمي Allen & Meyer: وقد عرض

1- الإلتزام العاطفي:

يشير الإلتزام العاطفي إلى تعلق الموظف العاطفي بالفهم والمشاركة مع المنظمة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق بالعمل أو ما يخصه. ويستمر الموظف الذي يحمل التزم عاطفي قوي بالاستمرار في العمل مادامت المنظمة تحتاجه للعمل.

2- الولاء الأخلاقي المعياري:

ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

¹ حنونة سامي إبراهيم حداد، قياس مستوي الإلتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة غير منشوره أداره الأعمال، الجامعة الاسلاميه غزة (2006)

3- الولاء المستمر:

ويشير ألي مدى أدراك الفرد للتكاليف المصاحبة لتركه المنظمة ، في حين حدد (جونج) أن الالتزام المستمر يعبر عن أدراك الفرد لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة. ويستند هذا النوع من الالتزام إلى أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (التعويضات ، المكافآت ، الترقيات) بين الفرد والمنظمة ، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية. (1)

2-2-4 نتائج الالتزام التنظيمي:

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على جميع المستويات نتائج سلبية وأخرى ايجابية: على مستوى الفرد : حيث تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد مثل :زيادة مشاعر الانتماء ، الأمان التصور الذاتي الايجابي ، القوه وجود أهداف أو أغراض لحياه الفرد كما تؤدي زيادة الالتزام إلي زيادة المكافآت أكثر من الأفراد الغير ملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد.

بينما النتائج السلبية تؤكد أن المزايا والمنافع التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بتكاليف فبلرغم من فوائد الالتزام إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية له منها :

¹ Brown، Barbara B: " Employees Organizational Commitment، and their perception of supervisor " Relations Oriented and task-oriented Leadership Behavior ، Virginia Polytechnic Institute، USA، (2003.p30)

1- قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

2- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد يلتزم اتجاه منظمة معينة فانه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الالتزامات الأخرى مما يؤدي إلي زيادة الضغوطات على الفرد

على مستوى الجماعة:حيث تتمثل النتائج الايجابية للالتزام لجماعات العمل فيما يلي:

كلما زادت درجة الالتزام عند مجموعه العمل كانت على استعداد لبذل جهد اكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.

كلما زادت درجة الالتزام عند ألمجموعه زادت درجة التماسك بينهما.

في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل في :

- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار ،والتكيف من خلال استقرار العمالة.
- انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة وفي هذا الصدد يري (اوليفر) انه من الخطأ الاعتقاد بان ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا علي طول الخط يترك الأفراد الأقل التزاما للمنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة بصورة أفضل.
- التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل اقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.
- زيادة فرصة الصراع بين ألمجموعه والمجموعات الأخرى .

على مستوى المنظمات: بالنسبة للالتزام للمنظمات فنجد أن النتائج السلبية له تتمثل فيما يلي :

- زيادة فرص الفعالية بالنسبة لتنظيم وذلك من خلال :زيادة الجهد المبذول
انخفاض نسبة الغياب والتأخير، انخفاض معدل الدوران
- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لان الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة ايجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.
- العقد النفسي :يعتبر "دليس روسو" باحثة وأكاديمية استثمرت كثيرا في العمل حول مفهوم العقد النفسي ،لذلك سوف نركز على تعريفها حيث تنفق "دليس روسو" و"سنيهال"(1998) مع هذه الفكرة حيث ترى إن العقد النفسي هو اعتقاد شخصي في علاقه متبادلة بين الأفراد وطرف آخر كمؤسسة أو كصاحب العمل. (1)

فالعقد النفسي عند روسو هو عقد مبني على وعود أو توقعات ذاتية ويشترط تقبل محتواها وظروفها من كل الأطراف المرتبطة بالعقد ويبدو أن تصور روسو للعقد النفسي يقرب إلي ما مع عقد العمل الرسمي بما انه يشترط أهمية الثقة في نوايا وإمكانيات كل الأطراف

أن العقد النفسي في تصور يتجاوز الوعود الرسمية بل يعبر عن النوايا والمواقف التي قد لا يفصح عنها المستخدم فالعقد النفسي هو بمثابة ميثاق أو دستور ذاتي

1- مزياي ،محمد العقد النفسي نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات ،دار الغرب وهران،د،ط (2003،ص،33)

ينتج عن طريق المحاورة الداخلية للفرد ويقصد بمفهوم الذات كيف يقيم الفرد نفسه وما هي الصور التي تتكون لديه عن قدرته وإمكانياته . (1)

أما النتائج السلبية للإلتزام التنظيمي على المنظمة فتتمثل فيما يلي :

- انخفاض ألقدره على الابتكار والتكيف إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة منافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار ،ففي دراسة قام بها احد الباحثين .
- في شركة "جنيرال موتورز" وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتمار والولاء للمنظمة عادة ما تخلق لديهم ألقدره على الابتكار والخلق.

إن الالتمار التنظيمي مثلما تعرفنا عليه انه شعور بالولاء والرغبة والاستمرار بالبقاء في التنظيم يترجمها العامل إلي سلوكيات ايجابية نحو المنظمة لكن الالتمار التنظيمي مثله مثل كل سلوك يحمل ألبغه الإنسانية فمثلما له ايجابيات له سلبيات.

أن الالتمار التنظيمي هو الطريق للولاء الذي يقود إلى جعل الموظف يهتم بالعمل وبمهامه وبمؤسسته كأنه جزء مملوك له، لذا بعد حصول الموظف على حاجاته الأساسية ووصوله لمرحلة الرضا يحاول العمل على رد جزء من ذلك الرضا على المنظمة من خلال تفانيه في العمل وانجازه له بشكل أفضل وأسرع وحرصه على كسب عدد من العملاء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. من ناحية أخرى يعد الالتمار التنظيمي ظاهرة سلوكية نفسية يجب التعامل معها بعناية

2- الوزان، مرجع سابق، ص، 49، 48)

وتركيز كبير والتي قد تحد من عادات وسلوكيات سيئة قد تؤثر على مستوى نجاح واستمرار المنظمة منها دوران العاملين والتأخير عن العمل والإخلاص في أداء الوظيفة. (1)

2-2-5 العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي:

أظهرت كثير من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، كما في دراسة (محمد أبوسنينة يونيو 2013م). أشارت الدراسة إلى علاقة قوية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي. كما أن دراسة (Mehdi Abzeri 2011) أن جميع العوامل المتعلقة بالتسويق الداخلي لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي. كما أظهرت الدراسة أيضاً أن التسويق الداخلي يرتبط بشكل إيجابي مع الالتزام التنظيمي. أكدت دراسة (Milark J. Ramos, July 2015) أن جميع أبعاد التسويق الداخلي كانت مرتبطة بالالتزام التنظيمي للعاملين، كما أنه توجد علاقة إرتباطية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، كما توصلت أيضاً إلى أن التنسيق والتكامل بين الوظائف والتدريب والتحفيز له آثار إيجابية على الالتزام التنظيمي للعاملين. لذلك توصي الدراسة البنوك الإيرانية التي ترغب في التميز في خدماتها وتحقيق رضا الزبائن الخارجيين بدعم الالتزام لدى العاملين من خلال التركيز على جهود التسويق الداخلي.

إن التوجه الرئيسي لمفهوم التسويق الداخلي يكون لضمان شعور الموظفين واعتناء الإدارة بهم وباحتياجاتهم. التطبيق الناجح لمفهوم التسويق الداخلي يكون مترجم إلى توجه الموظفين الايجابي نحو عملهم من خلال الالتزام التنظيمي ودافعية العمل والرضا الوظيفي. من ناحية أخرى يكون نقص التزام الموظفين

3- محمد الوزان، مرجع سابق، ص، (51)

مؤذي للمنظمة نتيجة فقر الأداء الذي يؤدي إلى انخفاض وزيادة التكلفة واقترح (Hogg) أن التسويق الداخلي يكون الحل لاكتساب إلتزام الموظفين. (1)

6-2-2 الخاتمة:

لقد إحتوي هذا الفصل علي مبحثين ، تناول المبحث الأول مفهوم التسويق الداخلي (الاهمية والعناصر والخصائص والاهداف وبعض العلاقات التي تربطه بإدارة الموارد البشرية ونتائج تطبيقه) ثم تناول المبحث الثاني الإلتزام التنظيمي المفهوم المكونات ونتائج استخدامه ومن ثم تم توضيح العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي.

1- Abzary ، M.، Ghorbani. H ، & Madani .F.A .، " The Effect Of Internal Marketing on Organizational Commitment" International Journal Of marketing Studies. Vol.3، No 1.(2011،149)

الفصل الثالث
نموذج ومنهجية
الدراسة

الفصل الثالث

نموذج ومنهجية الدراسة

المقدمة:

يحتوى هذا الفصل على نموذج الدراسة المقترح, كذلك فرضيات الدراسة ، منهج البحث ، المجتمع و العينة التى طبقت عليها الدراسة ،اضافة الى مصادر جمع البيانات المستخدمة فى الدراسة وخطواتها ، والتأكد من صدق وثبات اداة الدراسة ، وكذلك قياس متغيرات الدراسة و اساليب التحليل الاحصائي التى استخدمت فى تحليل البيانات للتوصل الى النتائج.

3-1 نظرية الدراسة:

نظرية التبادل الاجتماعي لجورج هومنز:

جورج هومنز يبدأ التبادل الإجماعي عند هومنز من تفاعل الأفراد التقابلي (وجهاً لوجه) عاكساً الأوجه النفسية والإقتصادية والإجتماعية لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد بين المتفاعلين قوامها أهداف وغايات .

نظرية التبادل الاجتماعي لجورج هومنز:

يبدأ التبادل الإجماعي عند هومنز من تفاعل الأفراد التقابلي (وجهاً لوجه) عاكساً الأوجه النفسية والإقتصادية والإجتماعية لتكون قاعدة لعملية التبادل فيما بعد بين المتفاعلين قوامها أهداف وغايات اجتماعية كالسمعة والأعتبار والأحترام والتقدير والنفوذ الإجماعي وليس المنفعة المادية الصرفة لأنها ليست دائماً هدف التبادل الإجماعي ولان الفرد داخل جماعته يشترك في عدة عمليات تبادلية مستمرة تستهدف القبول الإجماعي من قبل أعضاء جماعته واحترامهم له الذي يزيد من اعتباره الإجماعي ومكانته الإجتماعية وبدوره يكثف من تماثله الإجماعي لقواعد جماعته.

يعد هومنز هذا القبول والإحترام والتماثل الإجتماعي مكافأة اجتماعية للفرد داخل جماعته.

فالجماعة الإجتماعية تتألف من ثلاثة أنواع رئيسية من المواقع الإجتماعية هي (عليا، وسطي، دنيا)، فالأفراد الذين يشغلون مواقع تدرجية عليا يحصلون على مكافآت اجتماعية كثيرة بسبب تماثلهم مع قيم وأهداف، جماعتهم، إذ كلما أدرك شاغلو هذا الموقع (العالي) أهمية المكافآت الإجتماعية التي سوف يحصلون عليها زادوا من نشاطهم الإجتماعية داخل جماعتهم، أي أنه كلما كان الموقع الذي يشغله الفرد عالي كلما زادت المكافآت الإجتماعية التي يحصل عليها. ثم يهدف هومنز نحو مدار المجتمع ليطبق تنظيره عليه بعد أن طبقه على الجماعة الصغيرة، فيقول " كلما زاد الفرد من نشاطاته الإجتماعية (داخل المجتمع) زادت مكافآته الإجتماعية وبالتالي تزداد نسبة نشاطاته الناجحة المؤهلة للمكافآت، ففي المجتمع الصناعي تزداد مناشط الفرد الإجتماعية ونقل في المجتمع الزراعي، لذلك يرى هومنز أن الرجل الصناعي تزداد مكانته وسمعته الإجتماعية من خلال ثروته ومساعدته في مكتبه وأعتبر هومنز هذا كمكافأة إجتماعية لنشاط الرجل الصناعي التي تعمل على زيادة مكانته وسمعته الإجتماعية في المجتمع.

قدم (هومنز) الأسس والقواعد التنظيرية في التبادل الإجتماعي وهي :

- 1- أن ما هو مكلف بالنسبة لفرد معين قد لا يكون ذلك بالنسبة للفرد الآخر المشترك معه في علاقة تبادلية.
- 2- ان ما هو غير مكلف لفرد معين قد لا يكون ذلك بالنسبة للفرد الآخر المشترك معه في علاقة تبادلية.
- 3- إن ما هو نافع لفرد معين قد يكون غير ذلك لفرد آخر مشترك معه في علاقة تبادلية.

4- إن ما هو غير نافع لفرد معين قد يكون نافعاً لفرد آخر مشترك معه في علاقة تبادلية.

5- قد يكون النشاط المتبادل ذا كلفة ومنفعة عاليتين لفرد معين، بينما يكون أقل من ذلك بالنسبة لفرد آخر يشترك معه في علاقة تبادلية.

6- قد يكون النشاط المتبادل ذا كلفة ومنفعة بسيطتين بالنسبة لفرد معين، بينما يكون أكثر من ذلك لفرد آخر مشترك معه في علاقة تبادلية.

7- قد يكون النشاط المتبادل ذا كلفة بسيطة إنما منفعته كبيرة بالنسبة لفرد معين، إنما يكون ذا كلفة عالية ومنفعة قليلة عند فرد آخر يشترك معه في علاقة تبادلية.

8- قد يكون النشاط المتبادل ذا كلفة كبيرة ومنفعة بسيطة بالنسبة لفرد معين، لكنه ذو كلفة أقل ومنفعة أكثر عند فرد وآخر مشترك معه في علاقة تبادلية. علاوة على ما تقدم يضيف هومنز فيقول أن محفزات السلوك الإنساني هي درجة وقيمة وكمية المكافآت والعقوبة التي سوف يحصل عليها الفرد لقاء قيامه بها أو عدم ذلك. إذا كلما زادت قيمة مكافأة في تقييم الفرد زاد من نشاطه من أجل أن يحصل على مكافأة والعكس صحيح. لكن إذا كرر الفرد نفس السلوك في فترة زمنية أخرى فإن قيمة مكافأة لا تكون عالية في تقييمه لأنه سبق وأن حصل عليها حتى قوة جاذبيتها للفرد فيمارس ذلك السلوك. إضافة إلى ذلك فإن قيمة مكافأة لا تبقى محافظة على درجتها وكميتها على مر الزمن إذ قد تزداد أو تقل وهذا بدوره يؤثر على جذب الفرد لممارسة سلوك معين.

ولأن الفرد في علاقاته التبادلية فإنه يقوم بنشاط معين لكي يحصل على إعتراف أو إعجاب أو قبول أو نفوذ اجتماعي.

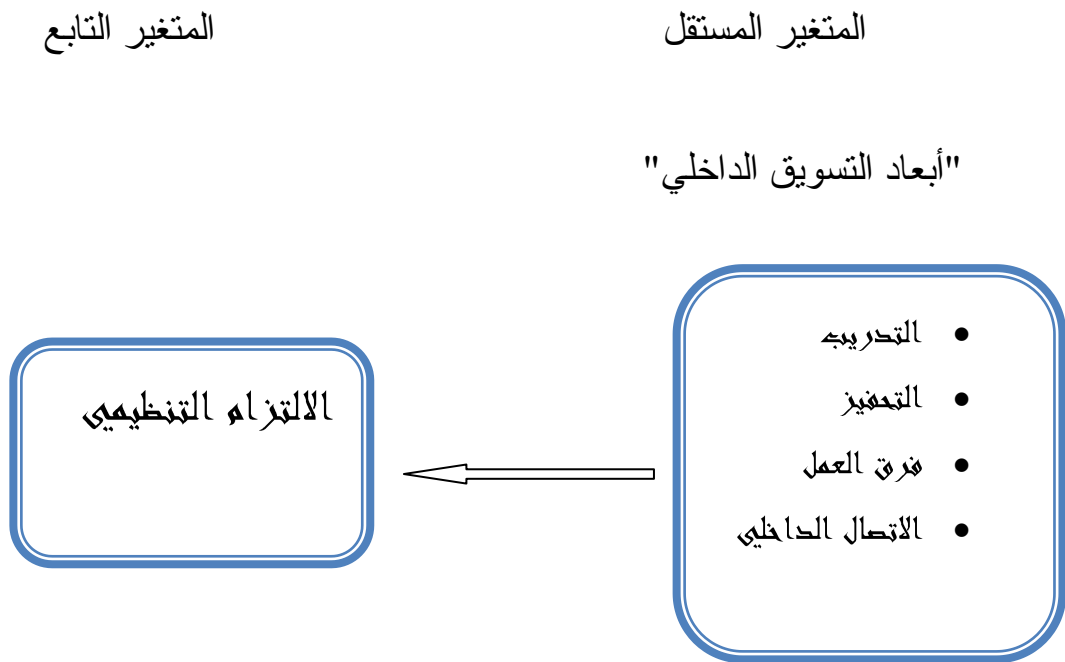
فالقبول الإجتماعي يلعب دوراً مهماً في تبادل التفاعلات والعلاقات كما تفعل النقود في عملية التبادل التجاري لكن وجه الإختلاف بينهما هو أن الفرد في العلاقات الإجتماعية لا يستطيع إستخدام الإعتراف الإجتماعي كوسيلة للحصول على منافع أخرى في عمل آخر في أفراد آخرين كما تفعله النقود في المبادلة التجارية.

من خلال النظرية تم التوصل الى النموذج الاتي :

2.3 نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغير مستقل (التسويق الداخلي) يتمثل في "التدريب _ التحفيز-فرق العمل-الاتصال الداخلي " ومتغير تابع يتمثل في (الالتزام التنظيمي) ويوضح لنا الشكل التالي نموذج الدراسة: _

شكل رقم (3-1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الدارسين 2016

3.3 الفرضيات:

من اجل الوصول الى اهداف هذه الدراسة بالاضافة الى العثور على اجابات على الاسئلة الواردة فى الدراسة ، و وفقاً لنموذج الدراسة تم صياغة الفرضية الاساسية لاختبار نموذج الدراسة كما يلي:

الفرضية الأساسية: يوجد علاقة ايجابية للتسويق الداخلي بإبعاده (التدريب - التحفيز - فرق العمل - الاتصال الداخلي) في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين. وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ايجابية للتدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي .
- توجد علاقة ايجابية للتحفيز في تحقيق الالتزام التنظيمي .
- توجد علاقة ايجابية لفرق العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي .
- توجد علاقة ايجابية للاتصال الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي .

4.3 أسلوب الدراسة:

ان منهجية الدراسة تعني مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته من اجل الوصول الى نتيجة معلومة (صابر وخفاجة 2002).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتبرز أهميته في البحوث العلمية ليس في مجرد أنه يصف الأشياء الظاهرة بل هو أسلوب فعال في جمع البيانات والمعلومات وبيان الفرق والإمكانات التي تساعد في تطوير الوضع إلى ما هو أفضل .حيث تم الرجوع الى الكتب والابحاث والدراسات السابقة والادبيات المتخصصة فى هذا المجال والتي ستثرى البحث في جانبه النظري و التطبيقي.

ويهدف المنهج الوصفي إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (التسويق الداخلي _ كمتغير مستقل،) و (الالتزام التنظيمي _ كمتغير تابع) حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشتمل تحليل البيانات وقياسها وتغييرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

5.3 مصادر جمع المعلومات:

لغرض الحصول على المعلومات من اجل استنفاد متطلبات الدراسة والحصول على النتائج وتقديم التوصيات و اظهار المساهمات العلمية اعتمد الدارس على نوعين رئيسيين لجمع البيانات والمعلومات هي:

المصادر الثانوية:

اعتمد الدارسين فى هذا البحث على :

- الكتب والمراجع المتخصصة.
- النشرات والدوريات والمجلات والابحاث الاجنبية.
- مواقع الانترنت والاطروحات.
- الابحاث المنشورة وغيره المنشورة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

المصادر الاولية:

وهى المصادر ذات المعلومات الحية المتعلقة بموضوع البحث بصورة مباشرة وهى الاستبانة التى قام الدارسين بتصميمها من اجل الوصول للبيانات المطلوبة وكان عددها "250" استبانة

6.3 اختبار ثبات وصدق اداة الدراسة:

ثبات الأداة :

يشير الى قدرة الاستبيان فى الحصول على نفس النتائج لو كرر البحث فى ظروف مشابهة بأستخدام نفس الاداة) الاستبيان(او على نفس العينة) اي عدم تناقضه, (كذلك تشير دقة المقياس وثبات نتائجه الى مدى خلوه من الاخطاء, وبذلك يتأكد لنا تماسك وثبات نتائجه عند قياس مختلف العناصر الموجودة به

(سيكاران - 2006)

صدق الاداة :

تعني مدي قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صمم الاستبيان لقياسها
ولاجل ذلك عُرِضت على ثلاثة محكمين من ذوي الدراية و الخبرة بغرض التأكد
من صدقها.

الرقم	الاسم	الجامعة
1.	د/ سامي مصطفى	جامعة السودان - كلية الدراسات التجارية
2.	أ/ عبد السلام آدم	جامعة السودان - كلية الدراسات التجارية
3.	أ/ ميسون عبد الكريم	جامعة السودان - كلية الدراسات التجارية

7.3مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الدارسين
أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة .يتكون مجتمع الدراسة
الأصلي من العاملين بالمؤسسات الصناعية بالخرطوم.

وحيث تم الاعتماد على اسلوب العينة لانه ليس بالامكان دراسة المجتمع
كله حتى وان امكن فان عنصر الوقت والتكلفة لايسمحان بذلك (سيكاران 2006)

8.3عينة الدراسة:

أختار الدارسين أسلوب العينة غ يراحتمالية ونوعية العينة الملائمة لذا فقد
تم استخدام أسلوب العينة الملائمة لموضوع البحث .حيث وضح (2010) _
(Here) أن أي عينة تتكون من أكثر من مائة فهي تعتبر عينة ملائمة وتؤدي إلى

بيانات دقيقة. تكونت عينة الدراسة من 250 استبانة للمؤسسات التي تعمل في القطاع الصناعي.

9.3 قياس متغيرات الدراسة:

يحتوى هذا الجزء على مصادر قياس متغيرات الدراسة ويتم الاعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتتكون الإستبانة من قسمين هما:

القسم الأول: يشتمل على أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية مثل "النوع، العمر، المؤهل العلمي، والوضع الوظيفي، وسنوات الخبرة ."

القسم الثاني: يتعلق بقياس متغيرات الدراسة وقد تم قياس هذه المتغيرات بإستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث يشير الرقم (1) أوافق بشدة والرقم (2) أوافق والرقم (3) محايد والرقم (4) لا أوافق والرقم (5) لا أوافق بشدة، ويتكون من محورين، وهما كالآتي:

المحور الأول: يناقش هذا المحور التسويق الداخلي ويتكون من (4) إبعاد:
التسويق الداخلي هو: عبارة عن تحفيز وتدريب وفرق عمل واتصال داخلي بين العاملين في المنظمة .

جدول يوضح عبارات أبعاد التسويق الداخلي:

التدريب جدول رقم (1.5)

الرقم	العبارات
1	البرامج التدريبية بشركتنا كافية .
2	اخضع إلي دورات تدريبية خارج المؤسسة.
3	تمنحني المؤسسة فرص دورات تدريبية.
4	يكون التدريب في المؤسسة مرتبطاً بالاحتياجات الفردية لكل موظف .

التحفيز جدول رقم (2.5)

الرقم	العبارات
1	المنافع المادية التي أتلقاها من الإدارة تتناسب مع الجهد الذي ابذله
2	المنافع المعنوية التي أتلقاها من الإدارة تتناسب مع الجهد الذي أبذله.
3	نظام الأجور والمزايا الإضافية للفئات الوظيفية عادل .
4	تبذل الإدارة الجهود الكافية لجعل المرتب يلبي الحاجات و الرغبات المادية
5	نظام الحوافز في المؤسسة يشجعني للعمل بشكل أفضل

فرق العمل جدول رقم (3.5)

الرقم	العبارات
1	يحرص الزملاء علي تبادل المعلومات فيما بينهم.
2	يتعاون الزملاء في العمل للقيام بالمسؤوليات المؤكدة إليهم.
3	اشعر كفرد بالمؤسسة بأنني أتمتع بعلاقات طيبة مع رؤسائي.
4	إذا شعرت بالحاجة لمساعدة احد الزملاء في العمل فانه لا يتردد في معاونتي

الاتصال الداخلي جدول رقم (4.5)

الرقم	العبارات
1	تعمل المؤسسة على مشاركة المعلومات مع الموظفين الجدد.
2	تزودنا المؤسسة بقنوات جديدة لإيصال الشكاوى.
3	قبل تعديل إي سياسة في المؤسسة يقوم المسؤولون بإعلامي بذلك مرحلة بمرحلة

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي:

هو درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل اكبر عطاء او جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية بالاستمرار في عضوية المنظمة.

جدول يوضح عبارات قياس الالتزام التنظيمي رقم (5.5)

الرقم	العبارات
1	ابذل جهد أكثر مما هو متوقع لمساعدة الشركة لتحقيق هدفها.
2	مستعد للقيام بجميع المهام الممكنة من اجل الاستمرار في العمل.
3	اشعر إن أهدافي تتطابق مع أهداف الشركة.
4	اشعر بالفخر لأنني اعمل بالشركة.
5	الصورة الذهنية وسمعة الشركة تهمني.
6	إذا عرض علي عمل في مكان آخر لا أفكر فيه حتى ولو كان باجر اعلي.
7	اشعر بارتباط قوي بيني وبين الشركة.

المصدر: إعداد الدارسين، 2016م.

3-10 أساليب التحليل الإحصائي:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) في إجراء عملية

التحليل العاملي الاستكشافي وبرنامج analysis of moment structure

(AMOS 23) لتطبيق الأساليب الإحصائية المذكورة على بيانات الدراسة

الميدانية

تعتمد هذه الدراسة على عدد من الأساليب الإحصائية لوصف مفردات العينة

لإختبار فرضياتها ووصف متغيراتها على النحو التالي:

• الإساليب الإحصائية المستخدمة:

أساليب الإحصاء الوصفي :

تستخدم التكرارات - النسب المئوية - الوسط الحسابي - الانحراف المعياري لوصف إستجابة مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة من خلال إحتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أساليب الإحصاء التحليلي:

تستخدم اساليب الاحصاء التحليلي في هذه الدراسة لقياس الاعتمادية و جودة توفيق المتغيرات ونموذج الدراسة وإختبار الفرضيات حيث يستخدم : معامل الارتباط لكرونباخ ألفا : لقياس مصداقية الأداة المستخدمة في الدراسة.

أسلوب التحليل العاملي :

تستخدم هذه الدراسة أسلوب التحليل العاملي متمثلاً في طريقة المكونات الأساسية للوصول إلى جودة تحقيق المتغيرات ونموذج الدراسة . حيث تجرى تغييرات في النموذج وكذلك تجرى تعديلات في الفرضيات بناء على نتائج التحليل العاملي

معامل إرتباط بيرسون:

لقياس درجة الإرتباط بين المتغيرات والتي تعكس قوه الإرتباط بين المتغيرات من جهة وبين بنود المتغير الواحد من جهة أخرى.

3-11 الخاتمة:

اشتمل الفصل الثالث على مصادر جمع المعلومات التي تمت من خلالها إجراءات الدراسة والمجتمع وعينة الدراسة و ثبات و صدق اداء الدراسة والوسائل التي تم بها قياس المتغيرات والاختبار المبدئي وأخيرا الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة .

الفصل الرابع تحليل البيانات

الفصل الرابع

تحليل البيانات

1-4 المبحث الأول : عرض وتحليل البيانات

مقدمة:

في هذا المبحث يستعرض البحث الاجراءات الاولية قبل تحليل البيانات (تنظيف البيانات) ، معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العاملي الاستكشافي ، التحليل العاملي التوكيدي الإعتدائية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الإرتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار او تحليل الانحدار .

1-1-4 تنظيف البيانات Cleaning data :

1-البيانات المفقودة Missing data

ان فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .

2-الاجابات المتماثلة : Unengaged responses

ان اعطاء المستجيب اجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة

المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تمام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفها .

3-معدل إستجابات العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من القطاع الصناعي ولايه الخرطوم حيث تم توزيع (250) إستبانة ، تمكن الدارسين من الحصول على (232) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (92.8%) ولم تسترد (18) إستبانات بنسبة (7.2%) من ثم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول

(1-4).

الجدول (1-4) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

البيان	الاستجابة
1. مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	250
2. مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	233
3. الاستبانات التي لم تسترد	17
4. الاستبانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	1
5. الاستبانات غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	0
6. عدد الاسبانات الصالحة للتحليل	232
7. نسبة الاستجابة	%92.8

المصدر :إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

احتوت البيانات الأساسية علي خمسة عناصر هي :النوع :العمر :المؤهل العلمي : الدرجة الوظيفية ،سنين الخبرة: حيث نجد فيما يتعلق بالنوع أن العينة شملت (92.2% من الذكور و7.8% من الإناث) ، أما العمر فنجد أن أفراد العينة أعمارهم (اقل من 30 سنة بنسبة 21.6% ونسبة 72.0% من الفئة 31-40 سنة وأن نسبة 6.5% كانت أعمارهم من 41 الى 50)،أما فيما يتعلق بسنوات الخبرة فنجد ان 19.8% اقل من 5 سنوات،ونسبة 72.0% منهم من 6 الى 10 سنوات ونسبة 3.9% من 11الي 15 سنة ،ونسبة 4.3% هم من اكثر من 16 سنة)، أما فيما يتعلق بالمؤهل الجامعي فنجد أن 8.6% من أفراد العينة هم دون الجامعي ونسبة 75.0% من افراد العينة يحملون مؤهلات جامعية و 15.1% هم يحملون شهادة فوق الجامعية و 1.3% لديهم شهادات اخري .أما فيما يتعلق بنوع الوظيفة فنجد ان نسبة 0.9% هم مدراء ،ونسبة 4.7% هم مدراء ادارات ونسبة 5.6% هم رؤساء اقسام ونسبة 3.4% هم رؤساء وحدات و نسبة 85.3% هم موظفين .

4-1-2 تحليل البيانات الأساسية :

احتوت البيانات الأساسية علي خمسة عناصر هي :النوع :العمر :المؤهل العلمي :سنين الخبرة:،نوع الوظيفة.

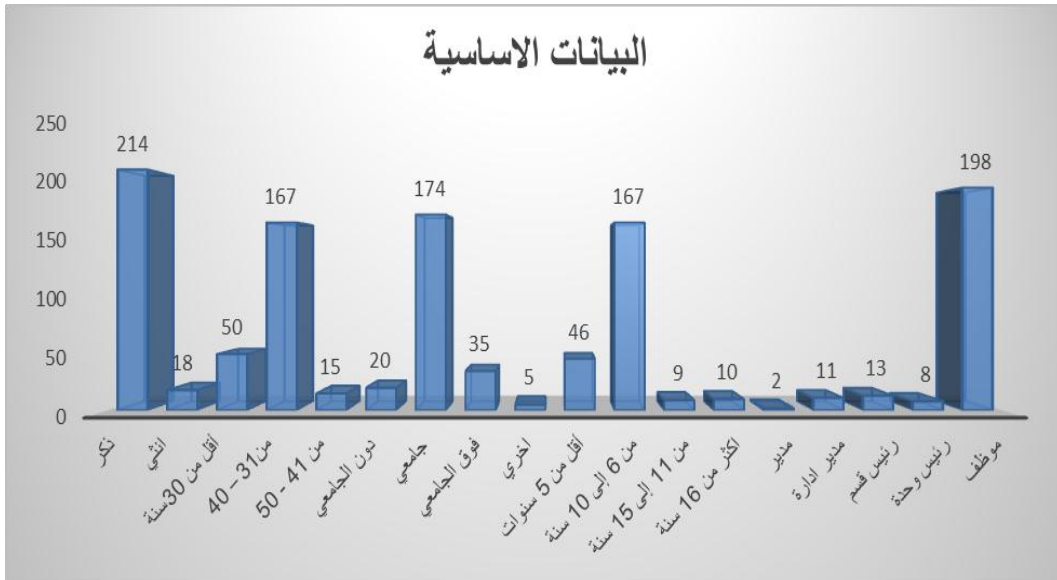
جدول رقم (4-2)

العامل الديموغرافي	البيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	214	92.2%
	انثي	18	7.8%
المجموع		232	100%

21.6%	50	أقل من 30 سنة	العمر
72.0	167	من 31 - 40	
6.5	15	من 41 - 50	
100%	232	المجموع	
8.6%	20	دون الجامعي	المؤهل التعليمي
75.0%	174	جامعي	
15.1%	35	فوق الجامعي	
1.3%	5	اخرى	
100%	232	المجموع	
19.8%	46	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
72.0%	167	من 6 إلى 10 سنة	
3.9%	9	من 11 إلى 15 سنة	
4.3%	10	اكثر من 16 سنة	
100%	232	المجموع	
0.9%	2	مدير	نوع الوظيفة
4.7%	11	مدير ادارة	
5.6%	13	رئيس قسم	
3.4%	8	رئيس وحدة	
85.3%	198	موظف	
100%	232	المجموع	

اعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

شكل رقم (4-1) البيانات الأساسية



3-1-4 التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل

مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غرابة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair et al , 2010) كشروط لقبول نتائجها وهي :

- 1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.
- 2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتناسب العينة.
- 3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.
- 4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للنبود أكثر من 50%.
- 5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل الأخرى.
- 6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

4-1-3-1 التحليل العاملي الاستكشافي التسويقي الداخلي :

تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (3-4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 25 عبارة) .

الجدول (3-4) التحليل العائلي الاستكشافي للمتغير المستقل (حجم العينة: 232)

Rotated Component Matrix^a

Component				
1	2	3	4	
		.859		- البرنامج التدريبي بشركتنا كافية
		.561		- تمنحني المؤسسة فرص دورات تدريبية
			.668	- المنافع المادية التي اتلقاها من الادارة تتناسب مع الجهد الذي ابذله
			.867	- نظام الاجور والمزايا الاضافية للفتات الوظيفية عادل
	.552			- المنافع المعنوية التي اتلقاها من الادارة تتناسب مع الجهد الذي ابذله
	.771			- تبذل الادارة الجهود الكافية لجعل المرتب يلبي الحاجات والرغبات المادية
	.540			- يحرص الزملاء علي تبادل المعلومات في ما بينهم
	.765			- تعمل المؤسسة علي مشاركة المعلومات مع الموظفين الجدد
.738				- نظام الحوافز في المؤسسة يشجعني للعمل بشكل افضل
.761				- اشعر كفرد بالمؤسسة بانني اتمتع بعلاقات طيبة مع رؤسائي
.585				- اذا شعرت بالحاجة لمساعدة احد الزملاء في العمل فانه لايتردد في معاونتي.
.582				- تزودنا المؤسسة بقنوات جديدة لايقصال الشكاوي
.705				- قبل تعديل اي سياسة في المؤسسة يقوم المسؤولون باعلامي بذلك مرحلة بمرحلة
67.035	مجموع نسبة التباين المفسر %			
.776	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			
1198.261	Bartlett's Test of Sphericity			

المصدر: اعداد الدارسين من بيانات الاستبيان

4-1-3-2 التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس المتغير في الاستبانة، ويوضح الجدول (4-4) نتائج عملية التحليل العاملي للنموذج الدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 5 عبارة) .

الجدول (4-4) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع (حجم العينة: 232)

Rotated Component Matrix^a

Component		
1	2	
.748		-اشعر بالفخر لاني اعمل في الشركة
.824		-الصورة الذهنية وسمعة الشركة تهمني
.800		-اشعر بارتباط قوي بيني وبين الشركة
	.736	-اشعر ان اهدافي تتطابق مع اهداف الشركة
	.856	-اذا عرض علي عمل في مكان اخر لا افكر فيه حتي ولو كان باجر اعلي
67.097	مجموع نسبة التباين المفسر %	
.465	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
276.447	Bartlett's Test of Sphericity	

المصدر : اعداد الدارسين من بيانات الاستبيان

4-1-4 نمذجة المعادلة البنائية (SEM) Structural Equation Modeling

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى أوسع تمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه

4-1-5 تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي

- 1- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
- 2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
- 3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
- 4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة ،والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

7- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

4-1-6 مؤشرات جودة النموذج:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية DF النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية DF

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة.

مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index (GFI)

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل

الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج ، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002 & George A. Marcoulides and Irini Moustaki 2002)

مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

1- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell,1996)

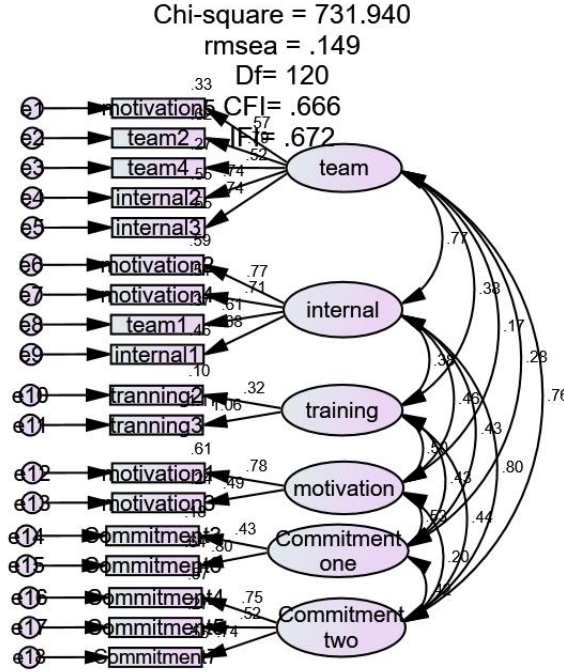
2- مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others1995)

4-1-7 التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 23) analysis of moment structure يوضح الجدول مؤشرات حسن المطابقة .goodness of fit

شكل (2-4) التحليل العائلي التوكيدي



جودة النموذج البنائي المقترح:

CMIND/DF	GFI	NFI	CFI	TLI	IFI	RMSEA
2.059	.748	.784	.873	.853	.876	.107

مقاييس صلاحية النموذج

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	731.940	_____	_____
DF	120	_____	_____
CMIN/DF	6.100	Between 1 and 3	Terrible

CFI	0.666	>0.95	Need More DF
SRMR	0.099	<0.08	Acceptable
RMSEA	0.149	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

ملاحظات على جودة النموذج البنائي :

يتم قبول النموذج اذا كانت كافة المؤشرات مقبولة اما في حالة ان بعض المؤشرات غير مقبولة فانه يتم رفض النموذج .

1-اولا مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي او

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج ومن واقع التحليل اتضح ان قيمة (RMSEA) تساوي 0.107. وهي اعلي من القيمة المقبولة عليه يتم رفض النموذج.

4-1-8 اختبارات ثبات متري metric invariance tests

يستخدم هذا الاختبار اذا كان نموذج الدراسة يحتوي على مجموعات يهدف البحث التعرف علي ان هنالك اختلافات ما بينها ام لا

	<u>Chi-square</u>	<u>Df</u>	<u>p-val</u>	<u>Invariant?</u>
<u>Overall Model</u>				
Unconstrained	698.8	358		
Fully constrained	725	379		
Number of groups		2		
Difference	26.2	21	0.199	YES
Groups are not different at the model level, however, they may be different at the path level.				

4-1-9 تحليل الاعتمادية :

لتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول (4-5) أدناه أن معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) الجدول (4-5) معامل الإعتدائية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة :232)

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
مستقل	التدريب	2	.50
	التحفيز	2	.55
	روح الفريق	4	.776
	الاتصال الداخلي	5	.792
التابع	الالتزام التنظيمي الاخلاصي	3	.719
	الالتزام التنظيمي المحسوب	2	.509

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2014)

4-1-10 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (4-6) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري للمتغيرات الذي يقرب إلى الواحد يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التدريب	مستقل	1.0	.27
التحفيز	مستقل	2.3	.55
روح الفريق	مستقل	1.8	.50
الاتصال الداخلي	مستقل	2.3	.54
الالتزام التنظيمي الاخلاصي	تابع	1.2	.30
الالتزام التنظيمي المحسوب	تابع	2.7	.69

المصدر إعداد الدارسين من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

4-1-11 تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين

تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة (4-7)

Table Person's Correlation Coefficient for All Variables

الالتزام الوظيفي الثاني	الالتزام الوظيفي الاول	الاتصال الداخلي	فرق العمل	التحفيز	التدريب	Pearson Correlation
					1	التدريب
				1	.640**	التحفيز
			1	.235**	500**	فرق العمل
		1	.857**	530**	510**	الاتصال الداخلي
	1	.526**	.383**	.650**	.561**	الالتزام التنظيمي الاخلاصي
1	.897**	.341**	.270**	.457**	.359**	الالتزام التنظيمي المحسوب

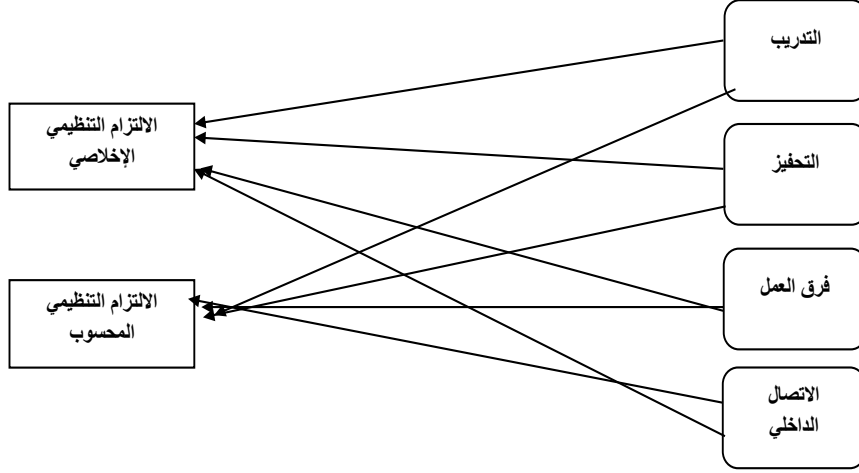
** . Correlation is significant at the 0.01 level

اعداد الدارسين من واقع التحليل العاملي

4-1-12 نموذج الدراسة المعدل

بعد اجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل اذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يطابق الواقع اما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فانه عادة ما يتم تعديل النموذج حتي يطابق الواقع .

الشكل رقم (4-3) نموذج الدراسة المعدل



4-1-13 فروض الدراسة

1- هناك علاقة ايجابية بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي

الاخلاصي

➤ هناك علاقة ايجابية بين التدريب و الالتزام التنظيمي الاخلاصي

➤ هناك علاقة ايجابية بين التحفيز و الالتزام التنظيمي الاخلاصي

➤ هناك علاقة ايجابية بين فرق العمل و الالتزام التنظيمي

الاخلاصي

➤ هناك علاقة ايجابية بين الاتصال الداخلي و الالتزام التنظيمي

الاخلاصي

2- هناك علاقة ايجابية بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي

المحسوب

- هناك علاقة ايجابية بين التدريب و الالتزام التنظيمي المحسوب
- هناك علاقة ايجابية بين التحفيز و الالتزام التنظيمي المحسوب
- هناك علاقة ايجابية بين فرق العمل و الالتزام التنظيمي

المحسوب

- هناك علاقة ايجابية بين فرق العمل و الالتزام التنظيمي

المحسوب

2-4 المبحث الثاني: إختبار الفروض

مقدمة :

في هذا المبحث نناقش فروض الدراسة بعد التحليل العاملي للبيانات . وفقاً لهدف البحث المتعلق التسويق الداخلي واثره على الالتزام التنظيمي ، فإن الفروض على النحو التالي :

1-هنالك علاقة ايجابية بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي

الاخلاصي

- هنالك علاقة ايجابية بين التدريب و الالتزام التنظيمي الاخلاصي
- هنالك علاقة ايجابية بين التحفيز و الالتزام التنظيمي الاخلاصي
- هنالك علاقة ايجابية بين فرق العمل و الالتزام التنظيمي

الاخلاصي

➤ هنالك علاقة ايجابية بين الاتصال الداخلي و الالتزام التنظيمي

الاخلاصي

2-هنالك علاقة ايجابية بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي

المحسوب

- هنالك علاقة ايجابية بين التدريب و الالتزام التنظيمي المحسوب
- هنالك علاقة ايجابية بين التحفيز و الالتزام التنظيمي المحسوب
- هنالك علاقة ايجابية بين فرق العمل و الالتزام التنظيمي

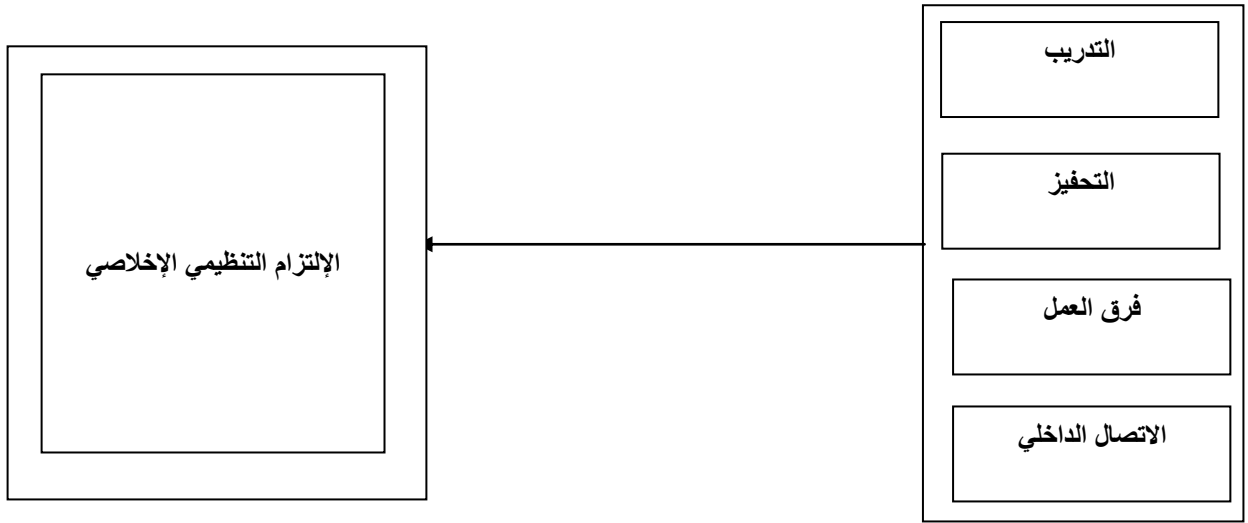
المحسوب

➤ هنالك علاقة ايجابية بين الاتصال الداخلي و الالتزام التنظيمي

المحسوب

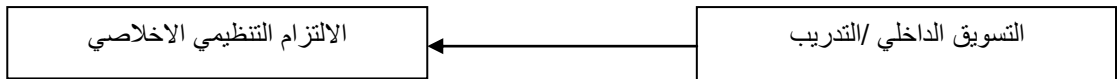
4-2-1 الفرضية الرئيسية الاولى :

توجد علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي الاخلاصي
الشكل (4-4) العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي الاخلاصي

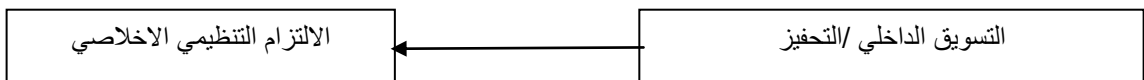


الفرضية الفرعية الأولى :

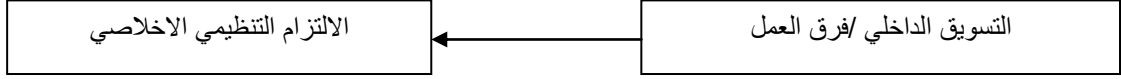
توجد علاقة إحصائية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي وتتفرع منها :-
1/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام متغير التدريب فى التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.



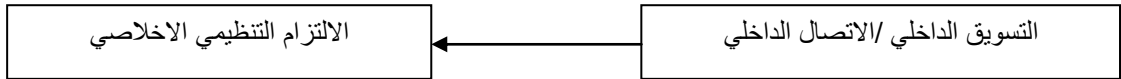
2/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام متغير التحفيز فى التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.



3/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام متغير فرق العمل فى التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.



4/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام متغير الاتصال الداخلي فى التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.



لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والذي يهدف إلى التعرف على تأثير متغيرات التسويق الداخلي على الالتزام الوظيفي كما في الجدول (4-8) . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح والجدول التالي يوضح ذلك الاثر.

الجدول (4-8) الاتحدار لمكونات التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي الاخلاصي

(Beta coefficient)

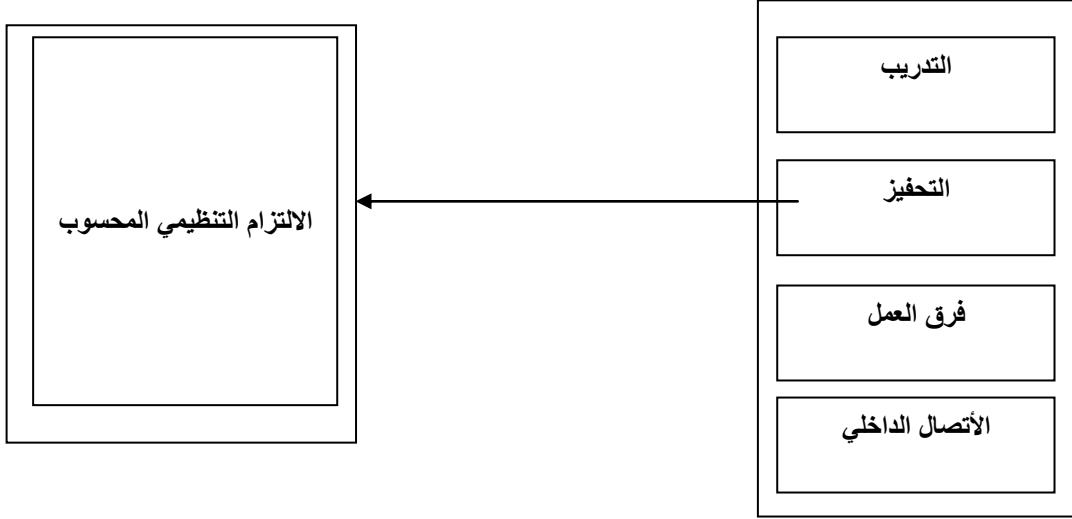
المتغيرات	معامل بيتا	مستوى المعنوية
التدريب	.157	.039
التحفيز	.462	.000
فرق العمل	.088	.485
الاتصال الداخلي	.126	.342
النسب الإحصائية:		
R ²	.699	
Adjusted R ²	.480	
Δ R ²	.480	
F change	54.285	

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<.01

المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة (2016)

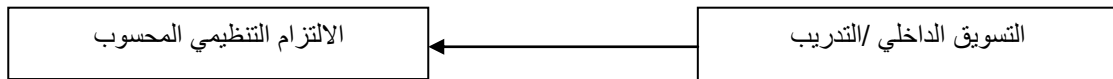
2-2-4 الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي المحسوب
الشكل (4-5) العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي المحسوب

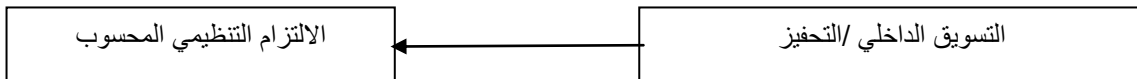


الفرضية الفرعية الثانية :

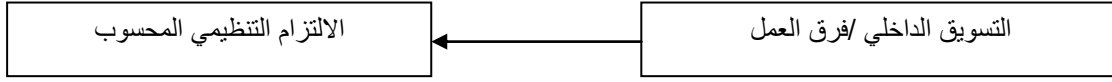
توجد علاقة إحصائية بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي. وتتفرع منها :
1/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام متغير التدريب فى التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي.



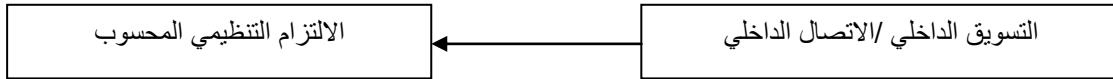
2/ توجد علاقة إيجابية بين استخدام متغير التحفيز فى التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي.



3/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام متغير فرق العمل فى التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.



4/ توجد علاقة إيجابية بين إستخدام متغير الاتصال الداخلي فى التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.



لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والذي يهدف إلى التعرف على تأثير متغيرات التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي كما في الجدول (4-8) . تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار . وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح والجدول التالي يوضح ذلك الاثر.

الجدول (4-9) الانحدار لمكونات التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي المحسوب
(Beta coefficient)

المتغيرات	معامل بيتا	مستوى المعنوية
التدريب	-.032	.728
التحفيز	.506	.000
فرق العمل	.344	.026
الاتصال الداخلي	-.206	.201
النسب الإحصائية:		
R ²	.699	
Adjusted R ²	.480	
Δ R ²	.480	
F change	54.285	

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<.01

المصدر: إعداد الدارسين من بيانات الدراسة (2016)

جدول (4-10) ملخص اختبار الفرضيات

حالة الإثبات	الفرضية: الاولى
	هنالك علاقة ايجابية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي الاخلاصي
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين التدريب والالتزام التنظيمي الاخلاصي
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين التحفيز والالتزام التنظيمي الاخلاصي
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين فرق العمل والالتزام التنظيمي الاخلاصي
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي الاخلاصي
	مستوى دعم الفرضية دعم جزئي
حالة الإثبات	الفرضية : الثانية
	هنالك علاقة ايجابية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي المحسوب
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين التدريب والالتزام التنظيمي المحسوب
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين التحفيز والالتزام التنظيمي المحسوب
دعمت	هنالك علاقة ايجابية بين فرق العمل والالتزام التنظيمي المحسوب
لم تدعم	هنالك علاقة ايجابية بين الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي المحسوب
	مستوى دعم الفرضية دعم جزئي

الفصل الخامس

النائج والنوصيات

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

المقدمة:

يحتوي هذا الفصل على ملخص من نتائج الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاف والإتفاق، ثم نتائج الدراسة وأوجه القصور في هذه الدراسة، ثم مقترحات لبحوث مستقبلية ، ثم يختم بملخص الدراسة.

5-1 نتائج الدراسة:

- 1-توجد علاقة ايجابية بين التدريب والالتزام التنظيمي الاخلاصي
- 2-توجد علاقة ايجابية بين التحفيز والالتزام التنظيمي الاخلاصي
- 3-لا توجد علاقة ايجابية بين فرق العمل والالتزام التنظيمي الاخلاصي
- 4-لا توجد علاقة ايجابية بين الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي الاخلاصي
- 5-لا توجد علاقة ايجابية بين التدريب والالتزام التنظيمي المحسوب
- 6-توجد علاقة ايجابية بين التحفيز والالتزام التنظيمي المحسوب
- 7-توجد علاقة ايجابية بين فرق العمل والالتزام التنظيمي المحسوب
- 8-لا توجد علاقة ايجابية بين الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي المحسوب

5-2 مناقشة النتائج:

هناك علاقة ايجابية بين ابعاد التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي الاخلاصي

أظهرت الدراسة ان هنالك علاقة ايجابية بين التدريب والالتزام التنظيمي الاخلاصي، كما ان هنالك علاقة ايجابية بين التحفيز والالتزام التنظيمي

الاخلاصي، واتضح ان هنالك علاقة سلبية بين فرق العمل والالتزام التنظيمي
الاخلاصي، كما ان هناك علاقة سلبية بين الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي
الاخلاصي. ويدل هذا علي ان هنالك علاقة ايجابية بين التسويق الداخلي والالتزام
التنظيمي الاخلاصي من حيث التدريب والتحفيز كما اظهرت ان فرق العمل
والاتصال الداخلي لايؤثر في الالتزام التنظيمي الاخلاصي للعاملين في المؤسسات
الصناعية.

كما اظهرت كثير من الدراسات وجود علاقة بين ابعاد التسويق الداخلي
والالتزام التنظيمي كما في دراسة(محمد حسين ابوسنينه يونيو 2013) اشارت
الدراسة الى علاقة قوية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي. كما ان
دراسة(Mehdi abzeri 2011) ان جميع العوامل المتعلقة بلتسويق الداخلي لها
تأثير كبير علي الالتزام التنظيمي، كما اظهرت الدراسة ايضا ان التسويق الداخلي
يرتبط بشكل ايجابي مع الالتزام التنظيمي.

هنالك علاقة ايجابية بين ابعاد التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي المحسوب

اظهرت الدراسة ان هنالك علاقة ايجابية بين التحفيز والالتزام التنظيمي المحسوب
،كما ان هنالك علاقة ايجابية بين فرق العمل والالتزام التنظيمي المحسوب ،وتبين
ايضا ان هنالك علاقة سلبية بين التدريب والالتزام التنظيمي المحسوب كما تبين
ايضا وجود علاقة سلبية بين الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي المحسوب .
ويدل هذا علي ان هنالك علاقة ايجابية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي
المحسوب من حيث التحفيز وفرق العمل ،كما اظهرت الدراسة ان التدريب
والاتصال الداخلي لايؤثر في الالتزام التنظيمي المحسوب للعاملين في المؤسسات
الصناعية.

كما اظهرت الدراسات من واقع دراسة (milark.j.ramos july2015) ان جميع ابعاد التسويق الداخلي كانت مرتبطة بالالتزام التنظيمي للعاملين ، كما انه يوجد علاقة ارتباطية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي ، كما توصلت ايضا الي ان التنسيق والتكامل بين الوظائف والتدريب والتحفيز له اثار ايجابية علي الالتزام التنظيمي للعاملين . لذلك توصي الدراسة البنوك الايرانية التي ترغب في التميز في خدماتها وتحقيق رضاء الزبائن الخارجين ، بدعم الالتزام لدي العاملين من خلال التركيز علي جهود التسويق الداخلي .

3-5 خلاصة النتائج:

اظهرت نتائج الدراسة ان تركيز العاملين كان علي بعد التحفيز حيث حقق اقل معنوية تم الاعتماد علي نسبة المعنوية (0.005) في الالتزام التنظيمي الاخلاصي والمحسوب ، مما يؤكد ان الحوافز تؤثر بشكل كبير علي الالتزام التنظيمي (الاخلاصي ، المحسوب) كما جاءت نتائج التحليل داعمة جزئيا العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي الاخلاصي ، كما دعمت جزئيا ايضا العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي المحسوب .

4-5 تاثيرات الدراسة:

التاثيرات النظرية:

هذه الدراسة قامت باختيار علاقة التسويق الداخلي بأبعاده مع الالتزام التنظيمي تاتي الاهمية النظرية لهذه الدراسة خلال معرفة الدور الذي يسهم به التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي حيث اظهر التحليل وجود بعدين للالتزام وبنا علي ما قاله كيدرون (1978) ان الالتزام التنظيمي بعدين هما الالتزام الاخلاصي والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويتعبرها جزءاً من قيمه وأهدافه.

والالتزام المحسوب والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف في إستمراره في عمله في المؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى ومزايا أفضل. حيث ان هذه الابعاد توافق مضمونها مع عبارات الاستبانة التي وزعت للعاملين في المؤسسات الصناعية والتعرف علي متغيرات الدراسة والمؤثرات المنصبة عليها ، واطهرات الدراسة ان التحفيز له تاثير كبير على الالتزام التنظيمي (الاخلاصي ،المحسوب) بينما التدريب يؤثر علي الالتزام التنظيمي الاخلاصي ولا يؤثر علي الالتزام التنظيمي المحسوب، اما فرق العمل فلا يؤثر علي الالتزام التنظيمي الاخلاصي بينما يؤثر على الالتزام التنظيمي المحسوب، اما الاتصال الداخلي فلا تؤثر على الالتزام التنظيمي(الاخلاصي، المحسوب)

التاثيرات التطبيقية:

ضرورة ايلاء الادارات اهمية للتسويق الداخلي وذلك بعد معرفة مدي ادراك المؤسسات الصناعية بالتسويق الداخلي وبيان مستوي ادراك العاملين بابعاد التسويق الداخلي حيث تبين انه اذا تم تطبيق التسويق الداخلي في بيئة تلك المؤسسات سيؤدي بدوره الي تحقيق التزام العاملين.

5-5 التوصيات :

من نتائج الدراسة التي توصلنا اليها نخرج بالتوصيات الآتية :

1. يجب على المؤسسات تشجيع العاملين على العمل بشكل فريق عمل والعمل بروح جماعية .
2. يجب على المؤسسات التركيز على التحفيز حيث تبين انه من اكثر الابعاد تاثير على العاملين.

3. تصميم برامج تدريبية تتناسب مع طبيعة عمل الموظفين داخل المؤسسة لرفع مستوي ادائهم وزيادة ولائهم للمؤسسة .
4. تعزيز انظمة الاتصال الداخلي في المؤسسة مما يؤدي الي سهولة تبادل المعلومات بين العاملين وانعكاس اثره على التزامهم
5. على المؤسسات الصناعية الاهتمام اكثر بالتسويق الداخلي ذلك مما يحقق من زيادة التزام العاملين لديها.

5-6 جوانب القصور:

1. اختصرت الدراسة على مؤسسات محددة بولاية الخرطوم .
2. تناولت الدراسة التسويق الداخلي من خلال ابعاده (التدريب ،التحفيز، فرق العمل ، الاتصال الداخلي) هذه الابعاد قد لاتمثل ابعاد التسويق الداخلي المختلفة في ادبيات الدراسات السابقة.
3. تناولت الدراسة الالتزام التنظيمي كبعد واحد وتبين من التحليل بعدين للالتزام التنظيمي (الاخلاصي والمحسوب).
4. تناولت الدراسة متغيرين مستقل وتابع فقط.

5-7 مقترحات لبحوث مستقبلية:-

1. إجراء دراسات يؤخذ بها الالتزام التنظيمي باكثر من بعد .
2. إجراء دراسات اخري يتم فيها استخدام متغيرات بابعاد اخري على التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.
3. إجراء دراسات تشمل المدن المختلفة بالسودان او مجموعة من الدول .
4. إجراء دراسات اكثر حول التسويق الداخلي في المؤسسات الصناعية نسبة لقللة الدراسات المطبقة في المؤسسات الصناعية .

5. إجراء دراسات يستخدم فيها التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي ومتغير وسيط او معدل مثلا " كالمواطنة التنظيمية " .

5-8 الخاتمة:

إهتم هذا الفصل بمناقشة وتفسير النتائج التي توصلت لها الدراسة من خلال اختبار فروض الدراسة وتناول دراسة نتائج التحليل حول التسويق الداخلي وعلاقته مع الالتزام التنظيمي الاخلاصي والمحسوب والاسهامات العملية والنظرية للدراسة، التوصيات، الدراسات المستقبلية والخاتمة.

قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم.

مراجع عربية:

- أوشي ، وليم ج ، ترجمة حسن محمد سيد ، النموذج الياباني في الإدارة نظرية (Z)معهد الإدارة العامة - السعودية.
- برنوطي ، سعاد نائف ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان (2004
- حامد شعبان ،أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة 2003 .، للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين،كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد6 (2003)
- حمدان الساكت التحفيز وأثره علي الولاء التنظيمي للإفراد العاملين في المؤسسات الحكومية مرجع سبق ذكره (2011)
- حنونة سامي إبراهيم حداد، قياس مستوي الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة غير منشوره أداره الأعمال ،الجامعة الاسلاميه غزة(2006)
- سديري ، أحمد محمد خميس ، آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل ،(رسالة ماجستير غير منشورة) ، إدارة الأعمال ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ،المملكة المتحدة (2010)
- سلوى محمد محمود مطاحن (تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية)جامعة الشرق الاوسط 2010/2009م
- سعودي موسي احمد،العلاقه بين الثقة التنظيمية والرضاء الوظيفي لدي العاملين في الوزارات الاردنيه .دراسة ميدانيه المجلة الاردنيه في أداره الأعمال المجلد 6العدد1، 2010،(2006)
- سهام موسي دربالي واقع التسويق الداخلي وأثره علي الرضاء الوظيفي دراسة حالة الكادر الطبي والتمريض في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي -مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعه دمشق .2006.

- الشوابكة ، رائد ضيف الله ، تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانه عمان الكبرى،(رسالة ماجستير غير منشورة)،إدارة الأعمال
- صالح خليفات ،مني الملامحة الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدي أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنيه .مجلة جامعه دمشق (2009)
- طائي ، حميد والعلاق ، بشير ، (، مبادئ التسويق الحديث) مدخل شامل) ، ط 1 ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان(2009)
- طائي ، حميد والعلاق ، بشير ، ، تسويق الخدمات (مدخل استراتيجي ، وظيفي ، نظيمي) ، ط 1 ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان (2009)
- عوفي بن محمد غالب الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي رسالة غير منشوره جامعه نايف العربية للعلوم الامنيه ، الرياض السعودية (2005)
- لوزي ، حسن أحمد ، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية ، تكريت ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد8 (2010)
- مرعي ، محمد مرعي (، أسس إدارة الموارد البشرية) النظرية والتطبيق (، دار الرضا للنشر(1999)
- مزياياني ،محمد العقد النفسي نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات ،دار الغرب وهران،د،ط(2003)
- نجم ، نجم عبود ، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات (الإستراتيجية والنظم والأساليب) ، ط 1 ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان. ،(2004)
- الهام خيرى أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات، . 8 أكتوبر 2003 - قطر6
- هاني حامدالضمور،تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن،الطبعة الثالثة،(2005)
- وزان خالد محمد احمد المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي .دراسة مسحية مقارنة علي الضباط العاملين بالاداره العامة للتدريب والحرسات الاداره العامة

للمناطق الامنيه بوزارة الداخلية في مملكه البحرين (رسالة ماجستير غير منشوره)
جامعه نايف(2006)

- يحي ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الادارية
بحوث ودراسات، القاهرة . (2006)

مراجع إنجليزية

- Abzary ، M.، Ghorbani. H ، & Madani .F.A .، " The Effect Of Internal Marketing on Organizational Commitment" International Journal Of marketing Studies. Vol.3، No 1.(2011)
- Ahmed.P.K, Rafiq.M, Op, Cit,
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). Marketing Services Competing through Quality. The Free Press, Oxford. ,1991
- Bitner , , Building Relationships It's All about promises , Journal of The Academy of Marketing Science , Vo.123(No.4) 20. (1995.p.248)
- 3.Lisa Valikangas , , Internal marketing Emerging Governance Structures For Innovation .(2001)
- Brown، Barbara B: " Employees Organizational Commitment، and their perception of supervisor Relations Oriented and task،oriented Leadership Behavior ، Virginia Polytechnic Institute، USA، (2003)
- French,L. Wendell, (1998), Human Resources Management,(4th ed) United State of American. (1998.)
- Geoff Lan Caster and Paul Reynolds, Marketing Management, McGraw. Hill , Inc, USA.(1999)
- Guerin, (1997), Team Work at Barton Company: A psycho-dynamic perspective, paper presented to the symposium of the international society for the psychoanalytic study of organizations.(1997)
- Ian. Chaston, , Competing By Challenging Conventions , McGraw-Hill .(1998)
- Lovelock, C., & Wirtz, J.. Service Marketing People, Technology, Strategy. United States of America: Hamilton Printing Co, (2004)
- Mihaela kelemen, Loana Papolomou, Internal marketing: A qualitative study of culture change in the UK banking sector, Journal of marketing management,Vol,23, No,7-8,2007,
- Mike Melrwm & Moira clark, Marketing Management: A Relationship Marketing perspective, Great Britain(2000)
- Rafiq, M., & Ahmed, P.K. Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. Journal of Service Marketing, (2000)
- Sinic, D. and Vokic, N. P. Integrating Internal Communications, Human Resource Management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy, Jordan Journal of Business Administration, Volume 6, Issue 1, 2010.(2007)
- Stallworht ، H . L.، Mentoring Organizational Commitment and Intentions to leave public Accounting، Managerial Auditing Journal ، Vol. 18، No 5، (2003)،

- Steel, L. & Preston, J., Employees, Customers and Internal marketing Strategies in *Lis, Library Management*, 23(819),
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. *Service, Marketing Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw-Hill Erwin.(2006)

الملاحق

الدراسات السابقة:

تاريخ الدراسة	إسم الدارس	اسم الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	النتائج	التوصيات
2013	➤ زاهي إبراهيم لبد ➤ عمر احمد رجب ريان "الجامعة الإسلامية _غزة"	اثر التسويق الداخلي علي اداء العاملين في منظمات المجتمع المدني	التسويق الداخلي	اداء العاملين	1_ موضوع التسويق الداخلي من الموضوعات الحديثة في مجال كل من إدارة التسويق كونه يمثل العلاقة بين العاملين و المنظمة في مثلث العلاقات التسويقية وفي مجال إدارة الموارد البشرية كونه يدعو إلي الاهتمام وتطوير تعزيز العلاقة مع العاملين. 2_ تبني تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات يساعد في تحسين أداء العاملين وتتمية قدراتهم و مهاراتهم من اجل تقديم خدمات ذات مستوى متميز من الجودة إلى الزبون. 3_ ان التسويق	1_ على منظمات المجتمع المدني ان تهتم بتطبيق التسويق الداخلي وتضعة في حيز التنفيذ لماله من منافع كبيرة تتجلى في الحصول علي عاملين لها في القدرات والمهارات المالية في التعامل وتقديم الخدمات ذات المستوى العالي من الجودة للمستفيدين فضلا عن ان التسويق الداخلي يعد متطلبا اساسيا للتسويق الخارجي الناجح. 2_ إن نجاح التسويق الداخلي يعتمد بأساس على أداء والتزام الافراد العاملين وعلي ضوء ذلك فإن على منظمات المجتمع

<p>المدني أن تهتم بالعاملين كما تهتم بالمستفيدين وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومستوى أدائهم لأن الوصول الى أداء خدمات ذات مستوى عالي من الجودة يركز على هؤلاء العاملين تجاه المستفيد.</p> <p>3_ على منظمات المجتمع المدني أن تهتم بالجانب الانساني من خلال معاملة العاملين بجو تسوده الكياسة واللطف حيث ان الجانب الانساني في منظمات المجتمع المدني يأخذ اهمية كبيرة وان المستفيد في اغلب الاحيان يبحث عن اللمسة الانسانية.</p> <p>4_ ضرورة توصيه العاملين بالاهتمام الواسع بالمستفيدين وادخال العاملين في</p>	<p>الداخلي بأهمية التسويق الخارجي 4_ من أجل خلق البيئة الخصبة للتسويق الداخلي ووضعه في حيز التنفيذ لابد من تطبيق إجراءات المتمثلة في ترسيم ثقافة الخدمة وسياسات إدارة الموارد البشرية والتدريب الداخلي وأخيراً نشر المعلومات بين العاملين.</p>				
---	--	--	--	--	--

<p>دورات تدريبية وارشادية تساعدهم في رفع مهاراتهم وتطوير سلوكياتهم في التعامل مع المستفيدين أثناء تقديم الخدمات لهم.</p> <p>5_ ننصح المؤسسات والهيئات التعليمية التي تعني بدراسة مادة اداره التسويق في ادخال موضوع التسويق الداخلي ضمن مفرداتها ليتسنى للطالب معرفة اهمية ودور هذه الفلسفة في منظمات اليوم.</p> <p>6_ ضرورة اهتمام منظمات المجتمع المدني بنشر ثقافة خدمة قويه للعاملين وهذا يكون من خلال ترسيخ القيم والمعتقدات والسلوكيات المطلوبة والتي تشكل الاجواء العامه للخدمات وكذلك الحث على</p>					
--	--	--	--	--	--

<p>التماسك والعمل بروح الفريق واستخدام اللامركزية</p> <p>7_ ضرورة اهتمام منظمات المجتمع المدني بتدريب وتطوير العاملين ورفع مهاراتهم وسلوكياتهم الشخصية .</p> <p>8_ ضرورة الاهتمام بنشر المعلومات التسويقية بين العاملين من خلال استخدام وسائل الاتصال الداخلي المختلفة والتركيز على إيصال معلومات كافية ودقيقة.</p>					
<p>1_ ان يتم تبني مفهوم التسويق الداخلي بشكل اكثر فعالية من قبل الادارة في المستشفيات الاردنية الخاصة وجميع المؤسسات الخدمية عامّة وان يكون الجهد مشتركاً</p>	<p>1_ اظهرت الدراسة ان التريب حقق اكبر نسبة مساهمة في التأثير علي الالتزام التنظيمي وكانت اقل مساهمة في التأثير لروح الفريق</p>	<p>الالتزام التنظيمي</p>	<p>التسويق الداخلي</p>	<p>اثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا كمتغير وسيط "دراسة عينيه من العاملين في المستشفيات الاردنية الخاصة</p>	<p>➤ محمد حسين عبد المحسن أبو سنينة "جامعة الشرق الاوسط"</p> <p>يونيو_ 2013</p>

<p>بين ادارتي الموارد البشرية والتسويق.</p> <p>2_تنظيم اجتماعات دورية بين الممرضين وصانعي القرار حيث تظهر من خلال النتائج ان التفاعل بينهم فيها كان ضعيف.</p>	<p>2_اظهرت النتائج وجود اثر للتحفيز في المستشفيات الاردنية الخاصة في تحقيق الالتزام التنظيمي للمرضين حيث كان التحفيز في المستشفيات يشجع الممرضين على العمل بشكل افضل كما بينت</p>				
<p>3-يوصي الباحث بضرورة زياده الاهتمام بالتدريب والتحفيز الشامل بشكل مستمر للممرضين للحفاظ على ادائهم وتطبيقهم لعملهم بما لة اثر على رضا والتزام الممرضين.</p>	<p>الدراسه ان المستشفيات الاردنية الخاصة في تحقيق الالتزام التنظيمي للممرضين حيث كان التحفيز يشجع الممرضين على العمل بشكل افضل كما بينت</p>				
<p>4_تشجيع العاملين على عملية اتخاذ القرار لزيادة الشعور بالمسؤوليه والحرص على الحفاظ علي سمعة المشفى.</p>	<p>الدراسة ان المستشفيات كانت تحفز الموظفين عند قيامهم بشي استثنائي</p>				
<p>5_اجراء البحوث الدائمة للوقوف على</p>	<p>3_كما تبين بوضوح لروح الفريق ان هناك تعاون بين الممرضين حيث اذا قام احد الممرضين بطلب التعاون من</p>				

<p>احتياجات الممرضين والاسباب الحقيقية وراء عدم شعورهم بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.</p>	<p>اخر لا يتردد بمساعده كما كان التعاون بين الممرضين بتبادل المعلومات فيما بينهم كما كان ايضا في انجاز المسؤوليات الموكلة لهم</p> <p>4_ كما وضحت الدراسة وجود اثر للتسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للممرضين في المستشفيات الاردنية حيث كان الممرضين راضين عن علاقتهم بمؤوسيتهم وعن روايتهم في الوقت الحالي وعن السياسات المتبعة في المشفى.</p> <p>5_ كما توصلت الدراسة الى ان الالتزام ذو اتجاه ايجابي للعاملين وكان ذلك واضح من خلال راي الممرضين</p>				
---	--	--	--	--	--

	<p>6_قد اثبتت النتائج ان هناك علاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي حيس يساعد التسويق الداخلي على وجود الرضا مما يؤدي إلى تحقيق الالتزام لدى الممرضين العاملين بالمستشفيات الاردنية الخاصة.</p>				
<p>1_يجب ان تستمر المؤسسات المالية في مدينتي نابلس وحنين في برامج التسويق الداخلي لموظفيها لتحقيق اهدافها على اكمل وجه</p> <p>2_العمل على استمرار برامج التسويق الداخلي التي تؤدي الى رضا العاملين الذي ينعكس على ادائهم وبالتالي رضا وولاء العاملين</p> <p>3_على المؤسسات الاستمرار في تحقيق</p>	<p>1_يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي في الرضا الوظيفي للعاملين عند مستوى الدلالة 0.05 هذا يعني وجود جهود حقيقية تقوم بها المؤسسات في مدينتي نابلس وحنين مما ادى الي رضا العاملين في هذه المؤسسات وانعكاس هذا الرضا في نتائج الدراسة</p> <p>2_يوجد تأثير ذو</p>	<p>ولاء العملاء</p>	<p>التسويق الداخلي</p>	<p>تأثير التسويق الداخلي في ولاء العملاء من خلال الرضاء الوظيفي</p>	<p>2011</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ أحمد حواورة ➤ يوسف صبيح ➤ سليمان شقيقات

<p>رضا العاملين وما ينتج عنه من رضا الزبائن و ولائهم</p>	<p>دلالة احصائية للتسويق الداخلي على ولاء العملاء من خلال الرضاء الوظيفي للعاملين عندمستوي الدلالة 0.05 حيث اثبتت النتائج الاحصائية للدراسة ان التسويق الداخلي يلعب دور مهم دور مهم في ولاء العملاء ورضائهم وذلك بتاثير من رضا العملاء في النتيجة الثالثة 3_ يوجد تاثير ذو دلالة احصائية للرضا الوظيفي للعاملين على ولاء العملاء عند مستوى الدلالة 0.05 حيث ان هناك ارتباط قوي بين هذين المنغيرين في نتائج التحليل الاحصائي مما يؤكد ان رضا وولاء العملاء انما ينبتق عن رضا</p>				
--	---	--	--	--	--

	العاملين .					
2012 — 2013	➤ ناصر نوال	دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج	التسويق الداخلي	الجودة المنتج	1_ ان المؤسسة تقوم بتدريب موظفيها بدرجة منخفضة جدا وهذا يرجع الي عدم اخضاع جميع الموظفين للتدريب وهذه الاستراتيجية تتم للبعض منهم فقط 2_معامل الارتباط بين التحفيز وجودة المنتج يساوي 0.378 عند مستوى 0.01 وهذا يدل على ان المؤسسة تقوم بتدريب موظفيها بدرجة منخفضة نسبيا وهذا يرجع الي عدم تقديم المؤسسة للحوافز والمكافآت الا بعد تحقيق الارباح 3_معامل الارتباط بين الاتصال الداخلي وجودة المنتج يساوي 0.330 عند مستوى 0.05 وهذا يدل على ان المؤسسة تقوم	1_يؤدي التسويق الداخلي الى تحسين جودة المنتج لذلك لابد للمؤسسة من زيادة الاهتمام بمبادئه واعطائه الاهمية التي يستحقها من خلال التعريف به للموظفين 2_ضرورة عقد الدورات التدريبية والبرامج التعليمية بهدف ايصال مفهوم التسويق الداخلي الى الموظفين العاملين بالمنظمة 3_تعزيز انظمة الاتصال الداخلي في المؤسسة بحيث يساهم في تسهيل تبادل المعلومات بين الموظفين والزبائن 4_ضرورة العمل الجماعي والعمل في الفريق من اجل نشر مبادئ الجودة والابتعاد عن

<p>الاعمال الفردية 5_الالتزام بتلبية حاجات ورغبات الزبائن الداخليين والخارجيين لكسب ولائهم .</p>	<p>بتدريب موظفيها بدرجة منخفضة نسبياً وهذا يرجع الى نقص ثقافة التواصل والعمل الجماعي بين الموظفين</p>					
<p>1_تحفيز الافراد باعطائهم فرصا مليئة بالتحدي والعمل الهادف والمؤازرة 2_تطبيق مبدأ المكافأة المشروطة وذلك من خلال منح المكافآت للعامل على انجاز المهام المتفق عليها 3_العمل على عمل مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين افراد التنظيم من خلال ممارسة القيادة المناسبة وينبغي عليهم ان يؤثروا في الالتزام الانفعالي لتحسين احساس</p>	<p>1_هناك اهتمام من قبل ادارة البنك بالبرامج التدريبية والتي يخضع لها الموظفين 2_إتضح من تحليل بيانات الدراسة بان الموظفين لا يجدون حرية التصرف داخل البنك 3_تفويض الصلاحيات لاتخاذ القرارات داخل البنك متمركزة لدى الادارات العليا فقط 4_يتم منح الموظفين حوافز جيدة تتناسب مع مستوى ادائهم في</p>	<p>رضا العملاء</p>	<p>التسويق الداخلي</p>	<p>أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العملاء " بنك ابو ظبي الاسلامي ، الامارات _العين "</p>	<p>➤ أيمن عبد الله محمد أبو بكر</p>	<p>2015</p>

العاملين بالرضا الوظيفي	العمل 5_ يتم مكافأة العاملين الذين				
4_ من أجل زيادة الرضا الوظيفي	يقدمون جهدا متميزا في تقديم خدمات جيدة للعملاء				
ينبغي على الإدارة ان يتعرفو على	6_ يتلقى الموظفون الذين يجيدون عملهم				
طموحات هذا الكادر في الحصول على	المدح والثناء من قبل المديرين				
الحوافز التشجيعية وإستخدام الجماعات	7_ يوجد تكنولوجيا اتصال ذات كفاءة				
المتميزة التي تديرها هيئة شؤون	عالية بالبنك تمكن الموظفين من اداء				
الموظفين لتكشف عن حاجات الأفراد	عملهم على اكمل وجه				
والإستجابات التي يفضلون صدورها	8_ اتضح من اجراء تحليل بيانات				
من جانب التنظيم 5_ ضرورة قيام	الدراسة بأن مستويات رضا				
البنوك بإيضاح الخطة الأستراتيجية	العاملين متوسطه وعالية .				
للموظفين مع تكثيف نشر المعلومات					
واشراكهم في صياغتها ليحسوا					
بأنهم جزء لا يتجزأ من البنك وهذا					
يمكنهم من خلق طاقة جديدة تفجر طاقاتهم					
وتولد لديهم افكار					

<p>ابداعية يجسدونها من خلال تقديمهم الخدمات البنكية</p> <p>6_ضرورة تركيز البنوك على وضع برامج تدريبية هادفة متصلة</p> <p>بكيفية تعاملهم داخليا وخارجيا من سرعة ودقة تقديم خدمات ذات جوده عالية وخالية من الاخطاء</p>						
<p>1_يجب ان يكون الحرص على تنمية الشعور بالولاء والالتزام لدى المربيات من اولويات الادارة .</p> <p>2-يجب ان تاخذ المنظمة بعين الاعتبار كافة المتغيرات التي يمكن ان تؤثر على الالتزام</p> <p>3-ان تتبع المنظمة انسب الطرق واحسن الاساليب في تحسين</p>	<p>1_وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي لدى مربيات رياض الاطفال .</p> <p>2_لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الخبرة</p> <p>3_لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الحالة</p>	<p>الاداء الوظيفي</p>	<p>الالتزام التنظيمي</p>	<p>الالتزام التنظيمي وعلاقتة بالاداء الوظيفي</p>	<p>سميرة الاطرش</p>	<p>2010 - 2011</p>

<p>الاداء الوظيفي .</p> <p>4_الحرص على تنمية العلاقات الجيدة بين المربيات داخل الروضة .</p> <p>5_تحفيز المربيات ماديا و معنويا .</p> <p>6_تحسين مناخ العمل .</p> <p>7_تحسيس المربيات بالعدالة التنظيمية.</p> <p>8_تقديم نصائح للمربيات لمساعدتهن على تطوير ادائهن الوظيفي .</p> <p>9_التدريب الجيد له اثر كبير في ادائهن الوظيفي .</p>	<p>الاجتماعية</p> <p>4_لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الالتزام التنظيمي باختلاف الراتب .</p>					
<p>1_ينبغي على البنوك الاستمرار والمحافظة على بيئة العمل بشكل وجو مناسب مما يجعل الموظفين يشعرون بالرضا .</p> <p>2_يجب على البنوك</p>	<p>1_الاجلبية العظمى من المشاركين كانوا غير راضين عن وظائفهم وذلك بسبب عدم اربحية المكان .</p> <p>2_غالبية المستطلعين بينون</p>	<p>الالتزام التنظيمي</p>	<p>التسويق الداخلي</p>	<p>Internal marketing dimensions and organizational commitment of universal banks employee</p>	<p>Wilmark J.ramos</p>	<p>July_2015</p>

<p>تحفيز الموظفين و اعطائهم مزايا اضافية وترشيد رواتبهم و ذلك لمواكبة احتياجاتهم مع الاتجاهات الحالية</p> <p>3_ ينبغي على البنوك عمل مع موظفيها كجزء من برامجها التدريبية .</p> <p>4_ هنالك بنوك تقوم بتقييد موظفيها في الحصول على المعلومات .</p> <p>5_ يعتقد غالبية المستطلعين ان البنوك يجب ان تشترط الامن الوظيفي لهم .</p> <p>6_ جميع ابعاد التسويق الداخلي للبنوك كانت مرتبطة بالالتزام التنظيمي للموظفين .</p> <p>5_ هذه الدراسة يمكن وضعها في</p>	<p>موافقهم في مواضيع العمل على اساس تجاربهم</p> <p>3_ تعمل البنوك في بعض الاحيان على بناء علاقات و فرق عمل مع موظفيها كجزء من برامجها التدريبية .</p> <p>4_ هنالك بنوك تقوم بتقييد موظفيها في الحصول على المعلومات .</p> <p>5_ يعتقد غالبية المستطلعين ان البنوك يجب ان تشترط الامن الوظيفي لهم .</p> <p>6_ جميع ابعاد التسويق الداخلي للبنوك كانت مرتبطة بالالتزام التنظيمي للموظفين .</p>					
---	---	--	--	--	--	--

<p>اطار لتكرارها في ابحاث مماثلة في المستقبل .</p>						
	<p>1_ان الانشطه التسويقيه الداخليه تحسن من القدره التنافسيه للمنظمه من خلال النفوذ والتحفيز وتعزيز الكفاءات.</p> <p>2_جميع العوامل المتعلقه بالتسويق الداخلي لها تاثير كبير على التوجه نحو السوق والالتزام التنظيمي .</p> <p>3_مختلف المتغيرات التسويقيه الداخليه تساعد على تحفيز رضا الموظفين مثل الاتصالات الداخليه .</p> <p>4_هذه الدراسة تعتبر اول محاوله للتحقيق في اعتدال تأثير التوافق الثقافي على التسويق</p>	<p>الالتزام التنظيمي</p>	<p>التسويق الداخلي</p>	<p>The effects of internal marketing & organizational commitment from Market- orientation Viewpoint in hotel industry in Iran</p>	<p>Mehdi abzeri</p>	<p>Feb_ 2011</p>

	الداخلي . 5_يرتبط التسويق الداخلي بشكل ايجابي مع الالتزام التنظيمي .					
1- امكانية اضافة ابعاد اخرى للتسويق الداخلي في البحوث المستقبلية 2-استندت الدراسة على عينة صغيرة ينبغي ان تطبق البحوث المستقبلية نموذج الدراسة على عدد اكبر من مجتمع الدراسة . 3- شملت ايضا عينة الدراسة البنوك التجارية فقط لذلك كان كل المشاركون في الاستبيان من ثقافة واحدة يجب التنوع في البحوث المستقبلية.	1-اكنت الدراسة انه يمكن تحسين اداء الموظفين من خلال تطبيق التسويق الداخلي 2-ان التسويق الداخلي له تأثير كبير على كيفية فهم مهام الموظفين و يساعد على تحقيق اهداف المؤسسة 3-تحفيز الموظفين يمكن ان يساهم الى حد كبير في تحقيق استراتيجية و اهداف المؤسسة	الفنادق الصناعية	التسويق الداخلي	Internal Marketing in the Hotel industry	Valdo Galicic Marina Laskarin	2014

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

قسم التسويق

الأخ الكريم/الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يضع الباحثون بين أيديكم هذه الإستبانة لإجراء بحث علمي بعنوان

(التسويق الداخلي وأثره على الإلتزام التنظيمي)

وذلك للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإستكمال البحث. آمليين تعاونك معنا بالإجابة على فقرات هذه الإستبانة بكل صدق وموضوعية ومراعاة الدقة قدر الإمكان نظراً لأهمية الحصول على نتائج هذه الدراسة. وشاكرين جهودكم وتكريس جزء من وقتكم لتشجيع البحث العلمي، ودعم مسيرة العلم، علماً بأن هذه البيانات ستبقى سرية وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا، وتقبلوا فائق الإحترام والتقدير.

أولاً: البيانات الأساسية:

1- النوع:

ذكر أنثى

2- العمر:

أقل من 30 من 30-40 من 41 - 50 أكثر من 50

3- المؤهل العلمي:

دون الجامعي جامعي فوق الجامعي أخرى

4- الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5-10 سنة من 11-15 16 سنة فأكثر

5- الوضع الوظيفي:

مدير مدير إدارة رئيس قسم رئيس وحدة موظف

التسويق الداخلي:

هو عبارة عن تحفيز وتدريب وفرق عمل وإتصال داخلي بين العاملين في المنظمة.
العبارات في الجدول أدناه تقيس التسويق الداخلي للشركة، عليه نرجو شاكرين وضع علامة (√) أمام الخيار الذي تراه مناسباً:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التدريب						
1	البرامج التدريبية بشركتنا كافية					
2	أخضع لدورات تدريبية خارج المؤسسة					
3	تمنحني المؤسسة فرص دورات تدريبية					
4	يكون التدريب في هذه المؤسسة مرتبطاً بالإحتياجات الفردية لكل موظف					
التحفيز						
5	المنافع المادية التي أتلقاها من الإدارة تتناسب مع الجهد الذي أبذله					
6	المنافع المعنوية التي أتلقاها من الإدارة تتناسب مع الجهد الذي أبذله					
7	نظام الأجور والمزايا الإضافية للفئات الوظيفية عادل					
8	تبذل الإدارة الجهود الكافية لجعل المرتب يلبي الرغبات والحاجات المادية					
9	نظام الحوافز في المؤسسة يشجعني للعمل بشكل أفضل					
روح الفريق						
10	يحرص الزملاء على تبادل المعلومات فيما بينهم					
11	يتعاون الزملاء في العمل للقيام بالمسؤوليات الموكلة إليهم					
12	أشعر كفرد بالمؤسسة بأنني أتمتع بعلاقات طيبة مع رؤسائي					
13	إذا شعرت بالحاجة لمساعدة أحد الزملاء في العمل فإنه لا يتردد في مساعدتي					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الإتصال الداخلي						
14	تعمل المؤسسة على مشاركة المعلومات مع الموظفين الجدد					
15	تزودنا المؤسسة بقتوات جديدة لإيصال الشكاوي					
16	قبل تعديل أي سياسة المؤسسة يقوم المسؤولون بإعلامي بذلك مرحلة بمرحلة					

المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي:

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

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	أبذل جهداً أكثر مما هو متوقع لمساعدة الشركة لتحقيق أهدافها.					
18	مستعد للقيام بجميع المهام الممكنة من أجل الإستمرار في العمل					
19	اشعر أن أهدافي تتطابق مع أهداف الشركة					
20	أشعر بالفخر لأنني أعمل في الشركة					
21	الصورة الذهنية وسمعة الشركة تهمني					
22	إذا عرض علي عمل في مكان آخر لا أفكر فيه حتى ولو كان بأجر أعلى					
23	أشعر بإرتباط قوي بيني وبين الشركة					