



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

مساهمة التسويق الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وكالة سونغاز جامعة

تحت إشراف الدكتور :

* بوبكر عباسي

من إعداد الطلبة :

* الوافي رانية

* بن قسوم منال

* سعيدي مليكة

* سلطاني كريمة

نوقشت بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا جامعة حمه لخضر بالوادي

مشرفا جامعة حمه لخضر بالوادي

مناقشا جامعة حمه لخضر بالوادي

الدكتور: منى مسغوني

الدكتور: عباسي بوبكر

الدكتور: عبد الحق طير

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم التسيير

التخصص : إدارة أعمال

مساهمة التسويق الداخلي في تنمية التعليم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة وكالة سونلغاز جامعة

تحت إشراف الدكتور :

* بوبكر عباسي

من إعداد الطلبة :

* الوافي رانية

* بن قسوم منال

* سعيد مليكة

* سلطاني كريمة

نوقشت بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

جامعة حمه لخضر بالوادي رئيسا

جامعة حمه لخضر بالوادي مشرفا

جامعة حمه لخضر بالوادي مناقشا

الدكتور: -

الدكتور: عباسي بوبكر -

الدكتور: -

السنة الجامعية: 2022/2021



الشكر والعرفان

الحمد لله وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع والذي نحمده كثيرا

ونشكر فضله على نعمه والذي كل جهدنا وأعاننا بتوفيق من عنده

لإنجاز هذا العمل المتواضع

*****أما بعد*****

يقتضينا الواجب والوفاء والإخلاص أن نتقدم بخالص الشكر والعرفان بعد

الله تعالى إلى من مد يد العون لنا بعمله ونصحه وساهم في إتمام هذه

الرسالة وهو

***** المشرف على هذا العمل بوبكر عباسي *****

كما نخص الشكر والتقدير إلى وكالة سونلغاز بجامعة ولاية الوادي وإلى

كل من ***** علمنا حرقا وساهم في أن نصل إلى هذا اليوم. *****



الآهداء

باسم الله الرحمن الرحيم على أشرف المرسلين خير الأنام محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى السلام

أما بعد أهدي هذا العمل إلى من عملي العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار

"أبي الغالي رحمة الله عليه "

إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى أغلى حبيبة

"أمي الغالبة "

إلى من تقاسمت معها الحب والعطف أختي العزيزة **"عبير "**

إلى سندي في الحياة أخواني

"رائد *محمود"

وإلى من أزرني في دربي ووقف إلى جانبي

"خطيبي لخضر "

وأتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أصدقائي وبالأخص

"زينب * دنيا "

وكافة الأهل والأقارب

رانية

الآهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب مصطفى وأهله ومن فيه أما بعد :

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه

ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى

روح الوالدة رحمة الله عليها والوالد حفظه الله

ولكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من

أخوة وأخوات و زوجات اخوتي ، أبناء إخوتي

إلى رقيقات المذكرة ورقبقات العمر اللاتي قاسمنني لحظاته رعاهم الله ووفقهم :

أم الخير ، مليكة ، ندى ، نريمان

والى كل قسم تسبير وإدارة الأعمال جامعة حمى لخضر ، الوادي

والى كل من كان لهم أثر على حياتي ،

إلى كل من حبهم قلبي ونسبهم قلبي .

مخال

الآهداء

الحمد لله فالق الأنوار وجاعل الليل والنهار ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد

المختار

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

من دواعي الحب والأمان اهدي عملي هذا إلى :

من وهبتني سنين عمرها وأغلى وأحن في الوجود ، وعلمتني معنى الصبر والإيمان

وزرعت في قلبي الاطمئنان "**أمي الحبيبة**" التي وضع الرحمان لها الجنة تحت قدميها

والى سندي في هذه الحياة ومن تعب من أجل راحتي أغلى من كل غالي "**أبي الحبيب**"

والى شموع التي تنير دربي إخواني "مراد، جاب الله" وأخواتي "**حليمة، وكريمة**"

سليمة، وابنتسام رعاهم الله وكل كتاكيت البيت حفظهم الله

والى كل أصدقائي وخاصة "**منال ونداء وسميرة و سلسبيل**"

وأحبابي وكل من أحببتهم بصدق وكل من ساهم بكل كلمة من هذا العمل والى

إستادتي الفاضل "**عباسي بوبكر**"

مليحة

الآهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى نبع الحب والحنان

"أمي" الغالية حفظها الله لنا وأطال الله في عمرها

والى أبي الغالي رحمه الله ويسكنه فسيح جناته

، والى أخي "عبد القادر" حفظه الله لنا ،

وأخواني "نهلة ونعمة وريحان" ربي ينجحهم أمدوم الله برعايته وبكل خير وعافية ،

والى ابن خالي "مصطفى" حفظه الله ، والى أقاربي كل باسمه واطمئن بالذكر من امتدت يديه في ما

أنجزته ، وتمحيصا وأشرفا إلى الدكتور "بوبكر عباسي" والى صديقاتي اللاتي تقاسمت معهن

كل المواقف السهلة والصعبة .

وفي الأخير لا يسعني إلا أن أشكر كل من ساعدني على إتمام هذا الموضوع من قريب أو بعيد

راجيا من الله عز وجل أن يجازيهم عني خير الجزاء .

كريمة

مستخلص:

تناولت هذه الدراسة موضوع "مساهمة التسويق الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية"، وقد تم اختيار هذه الدراسة في وكالة سونلغاز بمدينة جامعة ولاية المغير .

وطبقت الدراسة على عينة من الموظفين مكونة من 48 موظف، حيث استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات فضلا عن المقابلات الشخصية، والملاحظات الميدانية والوثائق، وتم توزيع الاستبيان عشوائيا على مختلف الموظفين في وكالة سونلغاز، وذلك على اختلاف مستوياتهم الإدارية والعلمية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- مستوى إدراك التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي لدى العاملين في وكالة سونلغاز -جامعة منخفض
 - ($\alpha \leq 0.05$) إحصائية لتطبيق بعد الترويج الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية لمغير .
 - ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بعد الترويج التسويق الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية لمغير .
- كلمات مفتاحية :** تسويق داخلي، تعلم تنظيمي، وكالة سونلغاز بمدينة جامعة.

Summary:

This study dealt with the role of " **The contribution of internal marketing to the development of organizational learning in the economic enterprise**", and this study was tested at this study an agency sonelgaz city de djamma state of Lamghair.

The study was abbled to a sample of staff consisting of (48) employees. The study used the questionnaire as amajor tool for collecting information and data as well as personal interviews, field notes and documements, and the questionnaire was randomly distributed to various employees of an agency sonelgaz, at different levels of science and the study concluded with a set of results, the most important of which are:

_ the level of awareness of internal marketing and organizational learning the employees of an agency sonelgaz is low

- ($\alpha \leq 0.05$) a statistic for the application of the internal promotion dimension in the development of organizational learning in economic institutions from the point of view of the Sonelgaz commercial agency workers in the state of Lamghair.

- ($0.05 \leq \alpha$) to apply the internal marketing promotion dimension in the development of organizational learning in economic institutions from the point of view of the Sonelgaz commercial agency workers in the state of Lamghair.

Keywords: Internal Marketing, organizational learning, on agency sonelgaz, city Djamaa.

قائمة المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
XI- I	شكر وتقدير إهداء مستخلص قائمة المحتويات قائمة الجداول قائمة الأشكال البيانية قائمة الملاحق
ب- و	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي والتعلم التنظيمي والدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي
3	المطلب الأول : مفهوم التسويق الداخلي
5	المطلب الثاني : أهمية التسويق الداخلي
7	المطلب الثالث : أبعاد التسويق الداخلي
11	المبحث الثاني : الإطار النظري للتعلم التنظيمي
11	المطلب الأول : مفهوم التعلم التنظيمي
13	المطلب الثاني: أنماط التعلم التنظيمي
14	المطلب الثالث: مستويات التعلم التنظيمي
15	المطلب الرابع: أبعاد التعلم التنظيمي
17	المبحث الثالث : أثر التسويق الداخلي على التعلم التنظيمي
17	المطلب الأول : التعلم التنظيمي من خلال المنتج الداخلي
18	المطلب الثاني : التعلم التنظيمي من خلال السعر الداخلي
20	المطلب الثالث : التعلم الداخلي من خلال التوزيع الداخلي
22	المطلب الرابع: التعلم الداخلي من خلال الترويج الداخلي
27	المبحث الرابع : الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتسويق الداخلي
29	المطلب الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بالتعلم التنظيمي
30	المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
32	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للتسويق الداخلي والتعلم التنظيمي بمؤسسة سونلغاز جامعة -ولاية المغير

34	تمهيد
35	المبحث الأول : عموميات حول وكالة سونلغاز جامعة ولاية المغير ، الجزائر
35	المطلب الأول : تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز بالجزائر سونلغاز
37	المطلب الثاني : نظرة حول المؤسسة محل الدراسة
40	المبحث الثاني : الطريقة والادوات المستخدمة
40	المطلب الأول: المنهج وأدوات الدراسة
42	المطلب الثاني : بناء وفحص صدق واثبات أداة الدراسة
42	المطلب الثالث : الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
48	المبحث الثالث : عرض وتحليل ومناقشة متغيرات الدراسة
48	المطلب الأول : تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
52	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج الخاصة بالتعلم التنظيمي
56	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات وعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة
61	خلاصة الفصل الثاني
63	خاتمة
	المراجع
	الملاحق

قائمة

الجداول

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
10	أبعاد التسويق الداخلي عند مختلف الباحثين	(01)
31	مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة	(02)
41	وصف عبارات الاستبيان	(03)
41	مقياس ليكارت الخماسي	(04)
41	مقياس التحليل لمقياس ليكارت	(05)
42	توزيع معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق	(06)
43	عينة الدراسة من حيث الجنس	(07)
43	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	(08)
44	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي	(09)
45	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(10)
46	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(11)
48	نتائج آراء عينة الدراسة حول المنتج الداخلي	(12)
49	نتائج آراء عينة الدراسة حول السعر الداخلي	(13)
50	نتائج آراء عينة الدراسة حول التوزيع الداخلي	(14)
51	نتائج آراء عينة الدراسة حول الترويج الداخلي	(15)
52	نتائج آراء عينة الدراسة حول اكتساب المعلومات	(16)
53	نتائج آراء عينة الدراسة حول نشر المعلومات	(17)
54	نتائج آراء عينة الدراسة حول توزيع المعلومات	(18)
55	نتائج آراء عينة الدراسة حول الذاكرة التنظيمية	(19)
56	تحليل نتائج الانحدار للفرضية العامة	(20)
57	تحليل نتائج الانحدار للفرضية الجزئية الأولى	(21)
58	تحليل نتائج الانحدار للفرضية الجزئية الثانية	(22)
59	تحليل نتائج الانحدار للفرضية الجزئية الثالثة	(23)
60	تحليل نتائج الانحدار للفرضية الجزئية الرابعة	(24)

قائمة

الأشكال البيانية

قائمة الأشكال البيانية :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	مستويات التعلم التنظيمي	(01)
38	المهيكل التنظيمي للوكالة التجارية - جامعة -	(02)
43	عينة الدراسة من حيث الجنس	(03)
44	عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	(04)
45	عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي	(05)
46	عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	(06)
47	عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	(07)

قائمة

الملاحق

قائمة الملحق :

رقم الملحق	عنوان الملحق
(01)	الاستبيان
(02)	مخرجات نظام برنامج SPSS

مقدمة عامة

يشهد العالم تحولات وتغيرات اقتصادية عديدة أثرت على المؤسسات الاقتصادية وأعدت تشكيل ملامحها نتيجة للعولمة وما صاحبها من ثورة في أساليب الاتصال والتكنولوجيا وزيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي، الأمر الذي أدى إلى اهتمام متنامي بالعنصر البشري واعتباره موردا استراتيجيا واستثمارا ناجحا في حالة إذا أرادت المؤسسة التفوق والتميز عن نظيراتها. وقد واكب ذلك ظهور مفاهيم إدارية معاصرة تتماشى مع هذه التغيرات، حيث ظهر مصطلحا "التسويق الداخلي" و "التعلم التنظيمي" الذين لقيا في الوقت الراهن اهتماما متزايد من قبل الباحثين باعتبارهم شرطين أساسيين لبقاء المؤسسة والمحافظة على ديمومتها في ظل اقتصاد يتميز بالتعقيد واللايقين .

ويعتبر التسويق الداخلي من أهم المقاربات التي اهتمت بالموارد البشري في المؤسسة، عن طريق عدة ممارسات وسياسات تحفز وتنير هذا المورد على القيام بسلوكيات وتصرفات تخدم المؤسسة، حيث ينظر التسويق الداخلي للعاملين على أنهم زبائن داخليين لهم حاجات ورغبات يجب تلبيتها كما هو الشأن مع الزبائن الخارجيين.

واحتل التعلم التنظيمي اهتماما واسعا من قبل الباحثين والممارسين منذ نهاية سبعينات القرن الماضي، وظهرت في هذا المجال كتابات كثيرة بهدف تحديد معالمه الأساسية، وعلى الرغم من تنامي هذا الموضوع لا يزال عدد الدراسات الميدانية فيه محدودة، ولا يزال هناك عدم إجماع على طبيعة الخصائص الأساسية التي يمكن استخدامها لتكوين المنظمة المتعلمة. ويكمن جوهر التعلم التنظيمي في كونه يستهدف الوصول لحالة المنظمة المتعلمة، التي تقوم على ركنين أساسيين، يتمثل الأول في قدرتها على الابتكار المستمر، والثاني في إطلاق العنان للقدرات المنظورة وغير المنظورة لجميع أفراد المؤسسة. وجاءت هذه الدراسة للبحث في أهمية تطبيق مفهوم وعناصر التسويق الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالوكالة التجارية لسونلغاز -جامعة ولاية المغير-الجزائر، وتحديد واقع التسويق الداخلي التعلم التنظيمي بهذه المؤسسة.

أولا: الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة كالتالي:

كيف يساهم التسويق الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير ؟

ويمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الاشكاليات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمنتج الداخلي على تنمية التعلم التنظيمي بالوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للسعر الداخلي على تنمية التعلم التنظيمي بالوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوزيع الداخلي على تنمية التعلم التنظيمي بالوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للترويج الداخلي على تنمية التعلم التنظيمي بالوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير ؟

ثانيا: الفرضية الرئيسية:

يساهم التسويق الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، من خلال المزيج التسويقي الداخلي والمتمثل في (المنتج الداخلي، السعر الداخلي، التوزيع الداخلي والترويج الداخلي). حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق مزيج التسويق الداخلي على تنمية التعلم التنظيمي بالوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير.

ويمكن تقسيم الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمنتج الداخلي بالوكالة التجارية لسونلغاز جامعة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- الفرضية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسعر الداخلي بالوكالة التجارية لسونلغاز جامعة بولاية المغير عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- الفرضية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوزيع الداخلي بالوكالة التجارية لسونلغاز جامعة بولاية المغير عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- الفرضية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للترويج الداخلي بالوكالة التجارية لسونلغاز جامعة ولاية المغير عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثا : مبررات اختيار الموضوع

يمكن إبراز أهم أسباب اختيار الموضوع كالتالي:

- بحكم التخصص في إدارة الأعمال والرغبة في الاطلاع والبحث في كل ما يشمل هذا التخصص .
- إبراز مساهمة التسويق الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية .

- إبراز دور عناصر مزيج التسويق الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي.
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول الى نتائج ملموسة في هذا الموضوع .

رابعاً: أهداف الدراسة

- يمكن إبراز أهم أهداف الدراسة في النقاط التالية:
- التعرف على مفهوم التسويق الداخلي وحيثياته الفكرية .
 - فهم كيفية تأثير عناصر التسويق الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي .
 - الربط بين الأسس النظرية والواقع العملي من خلال دراسة حالة الوكالة التجارية لسونلغاز بجامعة ولاية المغير، الجزائر.

خامساً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في انه يتعلق بالموارد البشري والذي يعتبر اليوم أهم الموارد التي تعزز فعالية المنظمة الاقتصادية خاصة الخدمية منها ، فتقييم الخدمة للزبائن مبني على جودتها، وهذا بدوره لا يكون إلا إذا قدمت من أفراد ذوي كفاءة، كما تتمثل أهمية هذه الدراسة في تحديد مساهمة عناصر التسويق الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي في المؤسسة الخدمية .

سادساً: حدود الدراسة

من اجل التحكم في موضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية محل البحث تم وضع الدراسة في إطار الحدود التالية :

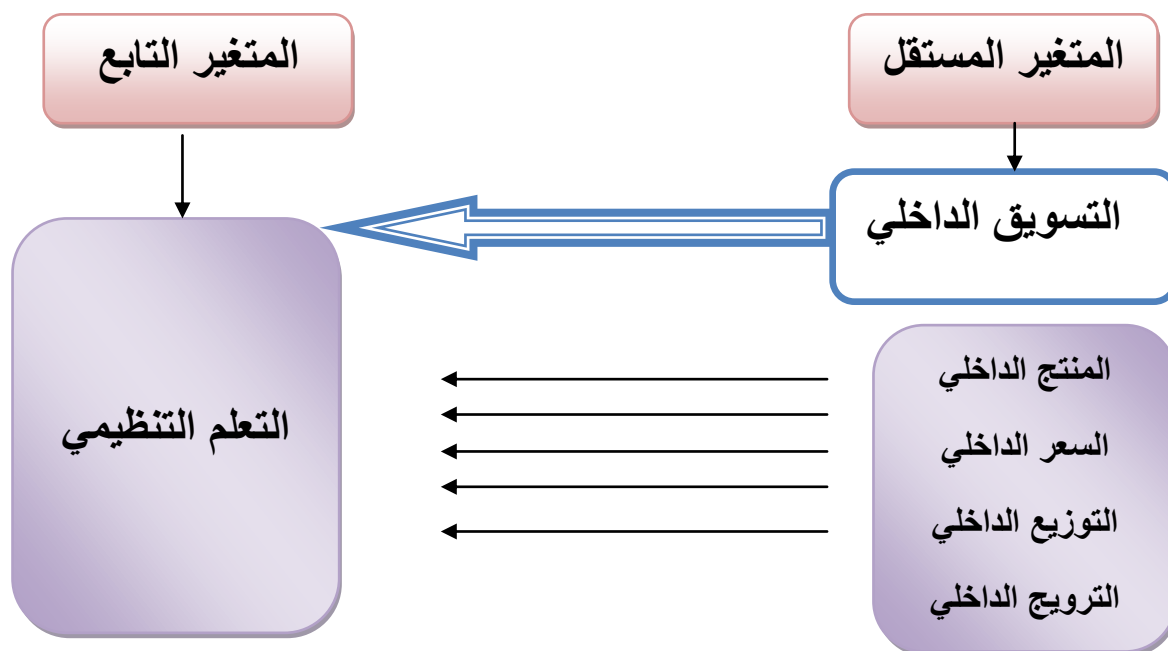
1. الحدود المكانية : وتتمثل في مؤسسة سونلغاز بجامعة ولاية المغير، الجزائر .
2. الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية في المدة الممتدة من 06 مارس إلى غاية ماي من 2022 .

سابعاً: منهج الدراسة

بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة والإجابة على الإشكالية المطروحة ثم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الشق النظري والمفاهيمي للدراسة وذلك لتناسبه مع طبيعة الموضوع ولتفسير وتحليل متغيرات الدراسة والوقوف عليها ، أما الجانب التطبيقي والميداني فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة باستخدام الاستبيان والمقابلة والملاحظة والوثائق لجمع المعلومات الميدانية من المؤسسة محل الدراسة، ثم القيام بمعالجة نتائج الاستبيان من خلال برنامج Spss وتحليل نتائجه والتعليق عليها.

ثامنا: نموذج الدراسة

يتكون من متغيرين كما هو موضح في الشكل أدناه ، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في "التسويق الداخلي" والذي تم قياسه من خلال عناصره المتمثلة في : المنتج الداخلي، السعر الداخلي، التوزيع الداخلي والترويج الداخلي) ومتغير تابع تمثل في "التعلم التنظيمي" .



المصدر : من إعداد الطالبات

تاسعا: خطة (هيكل) الدراسة

بغرض الإلمام بجوانب الموضوع بالوصول إلى نتائج المرجوة للدراسة تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين كما يلي :

تمثل الفصل الأول في الإطار النظري للتسويق الداخلي والتعلم التنظيمي وهو بدوره تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، المبحث الأول تناول الإطار النظري للتسويق الداخلي من خلال تحديد مفهومه وأهميته وأبعاده، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى الإطار النظري للتعلم التنظيمي من خلال تحديد مفهومه وأنماطه ومستوياته وأبعاده ، وتضمن المبحث الثالث أثر التسويق الداخلي على التعلم التنظيمي، وتضمن المبحث الرابع الدراسات السابقة للمتغيرين وتم من خلاله تحديد الفرق بين هذه الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

وتتناول الفصل الثاني الإطار التطبيقي للدراسة حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرق لعموميات حول مؤسسة سونلغاز - جامعة - أما المبحث الثاني فعالج الطريقة والأدوات المستخدمة والمبحث الثالث تم من خلاله عرض وتحليل ومناقشة متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

عاشرا : صعوبات الدراسة

واجهتنا أثناء إعداد هذه المذكرة صعوبات تمثلت في :

- صعوبة فهم موضوع التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة بشكله النظري رغم إمكانية تطبيق ممارساته.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتسويق
الداخلي، التعلم التنظيمي
والدراسات السابقة

تمهيد:

يعد التسويق الداخلي احد المفاهيم الحديثة التي ترتبط بالعنصر البشري مباشرة فيمثل توجهها استراتيجيا إلا أن آثاره شاملة لكثير من الأنشطة الداخلية ،حيث ظهر هذا المفهوم بزيادة اهتمام المنظمات الخدمية بالرفع من جودة خدماتها وذلك خلال تطبيق المفاهيم التسويقية على العاملين ومنه فان نجاح التسويق الخارجي هو انعكاس حقيقي لنجاح التسويق الداخلي.

وقد شاعت في أدبيات الفكر التنظيمي المعاصر عبر العقدين الأخيرين مصطلحات ومن بين هذه المصطلحات التعلم التنظيمي ومن بين ما تم طرحه وإبرازه على العلم و التعلم والتي تدعو إلى توسيع دائرة المعرفة وتبادلها وتوفير الفرصة للعاملين في المنظمات على اختلافهما لتعميق معرفتهم وتجديد معلوماتهم وتحفيزهم على توظيفها لتحسين أدائهم.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل النظري إلى أربع مباحث حيث يتناول المبحث الأول ماهية التسويق الداخلي بينما المبحث الثاني تناول فيه ماهية التعلم التنظيمي أما المبحث الثالث فكان حول اثر التسويق الداخلي على التعلم التنظيمي أما المبحث الثالث تناول فيه الدراسات السابقة.

المبحث الأول: أساسيات التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة والمهمة التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مختلف المنظمات، لذا تطرقنا في هذا المبحث إلى المفاهيم حول التسويق الداخلي وهي مفهوم التسويق الداخلي وأهميته وأبعاده.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي

أولاً: تعريف التسويق الداخلي

- لا يوجد تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي ولكن توجد العديد من المحاولات والأفكار المقدمة من طرف بعض الباحثين في تحديد مفهوم التسويق الداخلي، منها ما يلي:
- **التعريف الأول:** يعرف التسويق الداخلي على أنه مهمة توظيف، تدريب وتحفيز قدرات العمال الذين يرغبون في خدمة الزبائن بشكل جيد، فكل العمال داخل المؤسسة يتبنون مبادئ التسويق خاصة المسؤولين والإدارات داخل هذه المؤسسة.¹
- **التعريف الثاني:** كما يعرف كذلك على أنه تطبيق نظريات التسويق، إدارة الموارد البشرية، والنظريات ذات الصلة، وتقنيات التحفيز، التجنيد، المشاركة في الاختيار، وإدارة العمال على جميع المستويات في المؤسسة لتحقيق التحسين المستمر لطريقة خدمة الزبائن.²
- **التعريف الثالث:** عرف بيري التسويق الداخلي بأنه تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة.³
- **التعريف الرابع:** يرى كل من بيري و برشومان 1991 إلى التسويق الداخلي على أنه العمل على جذب، تطوير، تحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم، وبالتالي التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين واستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبي الحاجات الإنسانية.⁴
- ومنه نستنتج أن التسويق الداخلي هو عبارة عن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط أو العمل الذي يقومون به داخل المؤسسة، ويسعى كل فرد إلى تحقيق حاجات الزبائن من خلال التدريب والتحفيز والكفاءة من أجل تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة الخدمية وهو تحقيق رضا الزبائن.

ثانياً: أهداف التسويق الداخلي

1 بلحيم أبراهيم ، "التسويق: المفاهيم - الأنواع - المجالات"، دار الخلدونية ، الجزائر ، ص 100.

2 المرجع السابق ، ص 101.

3 هاني حامد الضمور ، "تسويق الخدمات"، ط 1، الأردن، دار وائل النشر، 2004، ص 284.

4 نفس الصفحة.

يمكن تقسيم اهداف التسويق الداخلي الى ثلاث مستويات:

***الهدف على المستوى العام:** وهو الحصول على عاملين لهم درات ومهارات عالية وقادرين على تحمل المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن.¹

***الهدف على المستوى الاستراتيجي:** هو إيجاد بيئة داخلية يتصرف فيها العاملون بالطريقة المرغوب فيها، ويتم تسهيل من خلال إجراءات فاعلة وهي ثقافة الخدمة والتدريب الداخلي ونشر المعلومات التسويقية الى العاملين والغاية من ذلك هو تطوير وعي الزبون الداخلي والزبون الخارجي وإيجاد التكامل بينهم ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية التي تقف امام فاعلية التسويق الداخلي.²

الهدف على المستوى التكتيكي: المتمثل في وجوب افهام العاملين لماذا يتوقع منهم التصرف بطريقة معينة، أو لماذا يجب عليهم دعم مواقف معينة، بالإضافة الى وجوب تطوير الخدمة الكاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.³

بالإضافة الى مجموعة من الأهداف العامة نذكر منها ما يلي:⁴

-مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المؤسسة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المؤسسة.

-تحفيز العاملين واثارة دافعيتهم نحو انجاز وظائفهم بكفاءة، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم اتجاه الزبائن.

-اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المؤسسة.

-يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك يؤدي الى الحفاظ على معايير الجودة على معايير الجودة في تسليم الخدمات.

ثالثا: خصائص التسويق الداخلي

يتميز التسويق الداخلي بخاصيتين⁵:

1. التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وانما هناك الحاجات اجتماعية مثل: الامن والانتماء والصداقة يريدون اشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

1 ضيف الله الشويكة رائد ، ضيف الله الوابكة رائد ، "اثر التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين في امانة عمان الكبرى"، مذكرة الماجستير في إدارة الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2010، ص 14 .

2 المرجع السابق، ص 15.

3 الضمور هاني حامد، "تسويق الخدمات"، ط 3، الأردن، دار وائل للنشر، 2005، ص 343.

4 محمد فريد صحن، "قراءات في إدارة التسويق"، مصر، الدار الجامعية، 2002، ص 408.

5 صبرينة حقا، "دور التسويق الداخلي في تحقيق رضاء العملاء - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية علي يوسف، خنشلة"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة عباس لغرور، خنشلة، الجزائر، 2013، ص 21.

2. التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال: التأكد من ان كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية من الأنشطة التي يقومون بها وان هذه الأنشطة تؤدي الى اشباع حاجاتهم العملاء الخارجيين، والتأكد من ان كل عاملين ثم اعدادهم وحفزهم لأداء عملهم بكفاءة.

رابعا: مرتكزات التسويق الداخلي:

يستند مفهوم التسويق الداخلي على الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة لأنه حجر الزاوية في نجاح المنظمات في ظل المنافسة القوية الراهنة، وهو يركز على عمليتين أساسيتين هما¹:

1. تسيير الاتجاهات: أي توجه كافة العاملين نحو المنظمة وأهدافها ونشر الفكر الخاص بالتعامل مع الزبائن ونشر الفكر التسويقي داخل المنظمة.

2. تسيير الاتصالات: وهي تعني ضمان وجود نظام جيد للاتصال بين المستويات التسييرية المختلفة، وضمان تدفق المعلومات التي تمكنهم من انجاز الاعمال المطلوبة منهم وخاصة تلك الوظائف ذات الصلة المباشرة بالزبائن.

المطلب الثاني: أهمية التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد اتجاه المنظمة، ويمكن توضيح أهمية التسويق الداخلي للمنظمة والأفراد العاملين كالتالي:

أولا: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز الأفراد المنظمة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة إدارة الجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضا الوظيفي، يتميز التسويق الداخلي أهمية بالنسبة للمنظمة انطلاقا من ثلاث محاور هما: إدارة التغيير، بناء الصورة العامة، استراتيجية².

1. إدارة التغيير: قد تعتمد المنظمة إحداث تغييرات كبيرة، مثل أن تقرر رفع المستوى الأرباح بنسبة كبيرة جدا من 5 الى 40 بالمئة على سبيل المثال، أو إدخال أنظمة جديدة داخل المنظمة مثل تكنولوجيا المعلومات، أو غيرها من التغييرات الكبرى والتي عادة ما تكون غير مخططة بمعنى فيها نوع من المفاجأة والاندفاع، أو تفرضها ظروف معينة.

1 بوبكر عباسي، "دور التسويق الداخلي في تطوير جودة الخدمات الفندقية- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2009، ص 89.

2 بلحيمر إبراهيم، مرجع سابق، ص 103.

2. بناء صورة عامة: حسب ريتشارد نورمان تعد صورة المنظمة أحد عناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة) في نظام إدارة المنظمة الخدمة والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين) في النشاط مثل حملة الأسهم أو المالكون آخرون للموارد بهدف: -التموقع الاستراتيجي -دخول السوق بفاعلية - تسهيل الوصول إلى الموارد متنوعة أو على الأقل بأقل تكلفة أو 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 التموقع في أذهان السوق، أو القطاع المستهدف ولذلك يقال أن جميع العاملين هم سفراء محتملون للمنظمة.

3. استراتيجية المنظمة: لتنفيذ أي استراتيجية يحتاج إلى تعاون وتنسيق بين مختلف الأفراد والوظائف وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه ق الرضا لدى العاملين

ثانيا: أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

العديد من المنافع والمزايا التي يستفيد منها الموظفين تتجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها ما يلي¹:

1. تحقيق الرضا لدى العاملين: احد أهم المزايا التي تنتج عن طريق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين، فمن خلال البحث عن حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على تلبيتها هي احد ابرز العوامل التي تساهم في إرضاء العاملين.

2. تطوير وتحسين مستوى أداء العامل: يعتبر العامل الأول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة اعتزازه بالعمل الذي يقوم به.

3. تحسين العلاقات بين العاملين: من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العالم لزميله، سواء كان في نفس المستوى الإداري أو اعلي أو اقل، لشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

4. شعور الموظف بمعنى الوظيفة: برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرتهم لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلا عن الاكتفاء بحاجات المادية فقط.

1 بلحيمر إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 103-106.

ومن أهميته كذلك ما يلي¹:

- يرى fogitik و varnai ان التسويق جزء مهم من التغيير والتطوير التنظيمي، وان غياب فلسفة التسويق الداخلي في المنظمة يؤدي الى مواجهة المنظمة مقاومة من طرف الموظفين اتجاه أي عملية تغيير أو تجديد.
- يساعد التسويق الداخلي على فهم قدرات الموظفين أي مواقفهم ، معارفهم ومهاراتهم .
- يجعل التسويق الداخلي كل الموظفين يعملون وفق رسالة استراتيجية وأهداف المنظمة، وهذا ما يجعلهم يقدمون تمثيلاً أفضل للمنظمة ،وينجحون في التفاعل مع الزبون النهائي.
- يعد التسويق الداخلي مصدراً تنافسياً لتطوير الميزة التنافسية، من خلال استخدام منهج التسويق الشبيه، لتحفيز الموظفين على تطبيق الاستراتيجيات التنظيمية الخاصة بالتوجه نحو الزبون.
- إن التسويق الداخلي يساعد على إعادة تعريف دور المدراء، والعلاقات بين أعضاء المنظمة.
- ينظر إلى التسويق الداخلي على أنه مصدر تدريب، والذي يمكن المنظمة من تحسين معارفهم حول الخدمات وكذا تحسين قدراتها وإدراكها للفرص التسويقية والمهارات التسويقية.

المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي

تعد أركان التسويق الداخلي الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وتحقيق رضا العاملين من جهة ورضا العملاء من جهة أخرى، والتسويق الداخلي هو الطريقة المتبعة من المنظمات والمبنية على الأسس العلمية وموضوعية في اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم، وما يتعلق ببناء العلاقات بين الإدارة في المنظمات والعاملين فيها، ويشتمل التسويق الداخلي على الأركان التالية:

أولاً: الاتصال الداخلي

إن تبادل المعلومات بين العاملين بعضهم بعض، بين الرؤساء والمرؤوسين يعتبر من الأنشطة الرئيسية للتسويق الداخلي، حيث يجب إن يكون العاملين على دراية بكل جديد أو تغيير يتأقلم العاملين مع ذلك التغيير وإن يستجيبوا لأي معلومات تصل إليهم ويستطيعوا التعامل معها وكيفية التعامل مع المستهلكين.

ووسائل الاتصال الداخلي عديدة، فمن الممكن إن يستخدم المنظمة النشرات الداخلية أو شبكات تلفزيون خاصة بالمنظمة أو الاجتماعات والمقابلات وجها لوجه.²

كما يمكن تلخيص أدوار الاتصال الداخلي فيما يلي³ :

- توفير المعلومات للعاملين.

1 سارة شايب، "دور التسويق الداخلي في الارتقاء بجودة الخدمة الصحية"، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014-2015، ص ص 17-18.

2 سنوسي روميسة، "دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي"، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018-2019، ص 8.

3 نسيم بيزم، "أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، حلب، 2016، ص 26.

- أداة اقناعية.
- تنسيق الأعمال.
- الترويج.
- توجيه البرامج وخطط التنمية، وتحفيز الأفراد.
- ومن أهميته ما يلي¹:
- يؤدي الى خلق روح التعاون داخل المؤسسة.
- يؤدي الاتصال الداخلي في كل مؤسسة الى توجيه الافراد والجماعات العاملين في المؤسسة
- نقل الآراء والأفكار داخل المؤسسة.
- يؤدي الى اهتمام المدير على نشاط العاملين ودورهم داخل المؤسسة.

ثانيا: التدريب

يعد التدريب ركنا أساسيا في أية منظمة لأنه مطلب ضروري لتطوير وتنمية مهارات وقدرات واتجاهات العاملين، وتغيير مظاهر سلوكهم وزيادة الولاء بما يسهل من تحقيق أهداف المنظمة. ويمكن تعريف التدريب على أنه مجموعة من الإجراءات أو العمليات بغرض اكتساب وتطوير المهارات والمعارف والاتجاهات لدى مجموعة من الأفراد العاملين على حد سواء أي تحقيق المنفعة المتبادلة.²

ومن أهميته ما يلي³:

- تحسين طريقة التعامل مع كافة الموارد المتاحة
- يساهم التدريب في بناء قاعدة فاعلة للاتصال
- يحسن مهاراتهم ومعرفتهم بالوظيفة ويبني ثقتهم في قدراتهم
- تحسين أدائهم وجعلهم يعملون بشكل اكثر كفاءة وفاعلية

ثالثا: التحفيز

تشكل الحوافز والامتيازات التي يحصل عليها العاملين أحد الأبعاد الرئيسية للاحتفاظ بهم، فأغلب المنظمات التي تهدف إلى زيارة الإنتاجية للعاملين لديها، عليها أن تهتم بمسألة الحوافز سواء كانت حوافز فردية أو حوافز جماعية مادية أو معنوية خاصة في المنظمات التي تطبق سياسة فريق العمل، ومن هنا فإن أنظمة تحفيز ومكافأة العاملين لها دور كبير في تحسين مستوى الأداء وزيادة الكفاءة والفاعلية، وتعد واحدة من أهم الاستراتيجيات التي تضمن ولاء العاملين للمنظمة والبقاء فيها.

1 نسيم بيرم ، مرجع سابق ، ص 27.

2 سنوسي روميصة، مرجع سابق ، ص 8 .

3 المرجع السابق ، ص 9.

ويمكن تعريف التحفيز على أنه "مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر بشكل أو آخر على السلوك الإنساني للعاملين داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها".¹

ومن أهمية التحفيز ما يلي:²

- تحسين عملية الإنتاج والإنتاجية.
- يساعد على تحسين الوضع المادي والمعنوي والاجتماعي للفرد.
- يساهم في خلق رضا العاملين.
- يساعد على حل المشاكل التي تواجه الإدارات

رابعاً: التمكين

تمكين الموظفين يعني مشاركة العاملين في إدارة والعمل، ويعني أنهم يساهمون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والقرارات التنفيذية في الإدارة العليا، ورسم السياسات وحل المشاكل الخاصة بالعمل ومن أجل تطويره، وتقديم مقترحات من أجل تحسينه.³

إن تمكين العاملين قد يتم من خلال إيمان المديرين بأهميته، فغالبا ما يحتاج الأمر إلى تنمية الأفراد ورفع التحدي، وفي ضوء ذلك يجب تنمية المهارات الإدارية وتطوير الأساليب والطرق التي يمكن الاستعانة بها مثل: مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات، والتخطيط والمهارات القيادية، ومهارات بناء الفريق الناجح، وغيرها من المهارات الفنية للتعامل الفعال مع تحديات البيئة المتجددة.⁴

ومن أهمية التمكين ما يلي:⁵

- يزود العاملين بمهارات قد لا تكون موجودة لديهم تمكنهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة.
- يساعد العاملين في تطوير مهارات الاتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الإيجابي نحو العمل.
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
- يساعد على خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية والعمل على تنميتها.

خامساً: فرق العمل:

يمكن تقديم تعريف لفرق العمل كالتالي:⁶

1 فاطمة الزهراء فكييرين، "اثر التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2015-2016، ص 17.

2 المرجع السابق، ص 18.

3 دة عبد الباري إبراهيم، الصباغ زهير نعيم، "إدارة الموارد البشرية"، ط 1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 439.

4 المرجع السابق، ص 440.

5 نفس الصفحة.

6 نسيم بيرم، مرجع سابق، ص 43.

هي جماعات تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي الزموا انفسهم بتحقيقها.¹

كما أشار آخرون إلى أن فرق العمل عبارة عن اثنين أو أكثر من الافراد يتقاسمون المسؤولية وفقا لمخرجات الأداء المحدودة في ظل مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة لتنظيم عملهم.² وتتمثل أهمية فرق العمل في³:

- مشاركة الأعضاء في تحمل المسؤولية وتحقيق النتائج والاهداف التي يقومون بها.
 - تعمل على المشاركة والعمل الجماعي.
 - تحفز الأعضاء على استخدام مختلف المهارات ويقلل من روتينية العمل.
 - تؤدي الى زيادة كفاءة عمل فريق العمل.
- ويمكن تلخيص أركان التسويق الداخلي في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) : أبعاد التسويق الداخلي عند مختلف الباحثين

الباحث	أبعاد التسويق الداخلي
Gronross _	- وضوح الأدوار ، - الاتصال الداخلي - تدريب الموظفين - الدافعية - الحوافز - العلاقات بين الموظفين
- Forman -Money 1995	- تطوير الموظفين - المكافآت - رؤية المنظمة
- Ewing -Carunna 1999	- رؤية المنظمة - مكافأة الموظفين - الاتصالات الداخلية - تطوير وتنمية الموظفين - القيادة والدعم الإداري
- Kotler 2003	- ترسيخ ثقافة الخدمة - تحفيز ومكافأة العاملين - بث المعلومات التسويقية لكل الموظفين
- Rafiq et al 2003	- تحفيز الموظفين - الاتصال الداخلي - التمكين - التدريب والتطوير - الاختيار والتعيين - مناخ العمل
- حداد وعلي 2008	- رؤية المنظمة - الاتصالات الداخلية - مكافأة العاملين - تنمية وتطوير الموظفين - الدعم الإداري
- Iqbal et al 2012	- التدريب - التحفيز - النمو والتقدم المستقبلي - الاتصالات الداخلية

المصدر: نسيم بيرم ، "اثر ابعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة" ، مرجع سابق، ص 44

1 نسيم بيرم ، مرجع سابق ، ص 43.

2 نفس الصفحة.

3 المرجع السابق ، ص 44.

المبحث الثاني: ماهية التعلم التنظيمي

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على ماهية التعلم التنظيمي وأنماطه بالإضافة إلى أبعاده.

المطلب الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

أولاً: مفهوم التعلم

التعلم هو عملية التي كرم الله تعالى بها الإنسان، فجعله قادراً على الاستفادة من الخبرات التي يعيشها ، حيث ورد جذر "علم" في القرآن الكريم ، ويتضمن معني التعلم الإنساني في العديد من الآيات القرآنية ، ومنها قوله تعالى « وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبئوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين » البقرة الآية 31.¹

وقوله تعالى « فوجدنا عبداً من عبادنا أتيناها رحمة من عندنا وعلمناه من لدنا علماً² » الكهف الآية 65. كما ورد عن الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم أنه قال "من خرج في طلب العلم كان في سبيل الله حتى يرجع " .رواه الترمذي³

وعرفه "McKenna" على انه يتضمن تغيير ذا علاقة دائمة بالسلوك والذي يحدث نتيجة لممارسة أو خبرة سابقة ويتركز على إكساب المعرفة والمواقف والقيم والمهارات.⁴

ثانياً: مفهوم التنظيم

أ. لغوياً: يشير المعنى اللغوي للتنظيم بأنه مشتق من الفعل (نظم) والنظام جمع (نظم وأنظمة) و(نظم، تنظيماً) ومنه نظم اللؤلؤ أي جمع في خيط.⁵

ب. اصطلاحاً: هو كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف، في حين أشار إليه HUBER بأنه توظيف للمعلومات والمعارف المكتبية

1 سورة البقرة، الآية 31

2 سورة الكهف، الآية 65

3 حمد علي بن محمد علان ، "ليل الفالحين لطرق رياض الصالحين للترمذي" ، تحقيق وتعليق :احمد محمد شاكر وآخرون، مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي ، ط2 ، مصر ، 1395هـجري.

4 بلقاسم جوادي، "التعليم التنظيم وعلاقته بتمكن العاملين"، مذكرة ماجستير في علم النفس ، جامعة خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علوم الاجتماعية ، ص22.

5 مجمع اللغة العربية ، (المعجم الوسيط) نسخة الطالب ، مصر ، 2008 ، ص245.

لتغيير الأنماط السلوكية¹، كما نظر إليه كل من MARCH و LEVITTE بأنه هو العملية التي تقوم المنظمة من خلالها تجاربها في الماضي وتحويلها إلى روتينيات².

ثالثاً: مفهوم التعلم التنظيمي

باستعراض مفاهيم التعلم التنظيمي، يتضح أنه لا يوجد اتفاقية على تعريف محدد، ولكن يمكن تقديم التعاريف التالية³:

- فقد عرف بأنه "عملية اكتساب المعلومات ، ثم تخزينها بذاكرة المنظمة، ثم الوصول لهذه المعلومات، ثم مراجعتها من حين لآخر".
- كما عرف بأنه تلك "العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها من خلال تغيير نظريات العمل"، وتتعلم المنظمات عندما تكتسب المعارف بجمع أشكالها أيا كانت الوسائل المستخدمة في ذلك من معلومات أو مهارات أو تقنيات أو ممارسات، والتعلم التنظيمي هو العملية التي توجه المعلومات، والتوظيف الجماعي لإمكانيات الأفراد من أجل إضفاء معاني على الأشياء الموجودة من حولهم".
- ويرى "simon" أن التعلم يحصل ويحدث داخل العقل الإنساني لأنه هو الذي يتعلم وليس المنظمات كما يتصور البعض، ويتم ترجمة أفكارهم وخبراتهم لتحقيق أهداف المنظمة، فالتعلم التنظيمي يؤكد أن التعلم يجب أن يربط بقوة مع تغيير المنظمات وفي هذه الحالة فإن التركيز يجب أن يكون على التعلم على المستوى التنظيمي بدلا من المستوى الفردي وبالتالي فإن المنظمات يمكن أن تعزز أداؤها من خلال تبادل المعرفة بين العاملين لتقديم قيمة لاستراتيجيتهم.
- كما يعرف على أنه: "هو عملية تتعلق بإضافة أفكار وأراء جديدة تؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين وكذلك على طريقة حل مشكلاتهم، و يمكن للعاملين بالمنظمة تتبع الأخطاء واكتشافها ،وأن تقوم فرق العمل بتوحيد الرؤية المشتركة لدى أعضاءها وإضافة أفكار ومعارف جديدة".
- وعرف أيضا على أنه: "وهو أيضا مجموعة عمليات وأنشطة تسعى المنظمة من خلاله إلى تحسين من قدرتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقتها مع بيئتها الداخلية والخارجية والتكيف معها وتعبئة العاملين لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المنظمة لإحداث تطوير".

1 Georgep,Huber,organizati on learning "the contri butiong brocades and the literatures",no1,vol2,organizati on science ,1991, p89

2 Fredericleroy, " l'apprenti page or gains ationnel un revue critique de la liter nature" , gtoup ex nantes atlantique, France ,2010 ,p 02

3 حسين حريم ، "السلوك التنظيمي"، الأردن ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2020 ، ص54.

المطلب الثاني: أنماط التعلم التنظيمي

وتتمثل في¹:

* **تعلم مفرد الحلقة:** هو تعلم تكيفي وكذلك تعلم ذو المستوى المنخفض يعبر عن المفهوم نفسه، فالتعلم مفرد الحلقة يحدث عند اكتشاف الأخطاء وتصحيحها دون تفسير جدي لما حدث، وكما يرى "Allison" فالتعلم مفرد الحلقة هو فعل الأشياء بطريقة أفضل، لذا فهو تعلم سلوكي وهو يناسب المنظمات التي تعمل في بيئة تتسم بالتغير البطيء، فهو يركز على الكفاءة في المنظمة وعلى حل المشكلات الروتينية التي تتعرض لها دون تغيير في سياستها وافترضاها .

* **تعلم مزدوج الحلقة:** هو تعلم يبحث في الافتراضات التي تتفق خلف فعل أو تصرف فهو لا يدور حول حقائق ملموسة وإنما أيضا حول الأسباب والدوافع التي تقف وراء هذه الحقائق، وهو يعني فعل شيء بطريقة مختلفة أو قيام بالأشياء المختلفة حتى تكون المنظمة قادرة على المنافسة الصحيحة فهو تعلم إدراكي، ويؤدي هذا النمط من التعلم إلى تنمية الإبداع في حل المشكلات وتطوير الثقافة التنظيمية والسياسات والأهداف والاستراتيجيات، ويناسب هذا النمط المنظمات التي تعمل في بيئة عمل عالية الدينامية.

* **تعلم ثلاثي الحلقة:** يركز على الحوار ، ويظهر عندما تجد المنظمة أن هناك فرصة ما لا تزال غير قادرة على استغلالها أو مشكلة معينة لم تتمكن من التخلص منها بعد، ويرى أن التعلم ثلاثي الحلقة يركز على التحدي الافتراضات المتأصلة والمعايير التي ثبت عدم القدرة على تحقيقها ،ومن ثم فإن هذا النمط من التعلم يهتم بالافتراضات حول أسلوب إنجاز الأمور، وهو النمط الأكثر فعالية في التعلم ويتطلب التغذية العكسية باستمرار ويجري التركيز فيه على الأمد الطويل.

* **التعلم التنبؤي:** يشير إلى اكتساب معرفة ناتجة عن التصور المستقبلي و الاستعداد له، أي التغييرات التنظيمية المخططة التي يتم من خلالها التعرف على أفضل فرص المستقبلية و اكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها، ينطلق التعلم التنبؤي من رؤية المنظمة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها ، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيقها، لذا يطلق عليه التعلم الابتكاري أو الإبداعي.

* **التعلم التفاعلي:** يشير إلى التعلم عن طريق العمل الذي ظهرت فكرته في الأربعينيات في القرن العشرين ،إذا تتميز فكرته في التربية التقدمية التي تري أن التعلم يحدث في كل المواقف، وبصفة مستمرة

¹ أيمن حسين دبوب، "إثر تعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، 2013، ص131.

نتيجة الخبرة المباشرة التي يكتسبها المتعلم من تفاعله مع الآخرين في المواقف الاجتماعية ، أي أنه مدخل لتطوير الأفراد في المنظمات على اعتباره بأنه لا تعليم بدون تفاعل .

* **التعلم الجماعي:** هو التعلم الذي يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات ، والتجريب بمداخل جديدة ، والتعلم خلال الممارسة الجديدة ، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة ، إذا يؤدي ذلك إلى زيادة اكتشاف و استغلال التعلم.

المطلب الثالث: مستويات التعلم التنظيمي

وتتمثل في¹:

* **التعلم الفردي:** هو التغير نسبيا في سلوك الفرد نتيجة للخبرة المكتسبة ، من التجارب وممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين² ، والتعلم مبادئ محددة فلكي يتعلم الفرد لا بد أن يكون له هدف يسعى إلى تحقيقه ، وأن يمتلك رغبة والقدرة على التعلم.

* **التعلم الجماعي (الفرقي):** تزايدت عدد الدراسات الإدارية التي تناولت موضوع التعلم الجماعي أو ما يسميه البعض فرق التعلم حيث أصبح في غاية الأهمية كونه الوسيلة المهمة في ترسيخ الأفكار والأنشطة الواردة في موضوع التعلم في المنظمة ، حيث عرف مجموعات التعلم على أنها عملية تنظيم وتطوير طاقة فريق العمل من أجل تحقيق النتائج التي يرغب في تحقيقها أعضاء الفريق ، ومن أبرز خصائص التعلم الجماعي هي قدرة أعضاء الجماعة على المنافسة المتبادلة بشكل نزيه وصريح.

* **التعلم على مستوى المنظمة:** على الرغم من عدم وجود نظرية متكاملة للتعلم على مستوى المنظمة ولكن هناك بعض المحاولات الجادة في هذا المجال بالرغم من اعتمادها بشكل واضح على التعلم الفردي ، ولكي تحقق المنظمة التميز يجب عليها أن تستفيد من طاقات التعلم لدى جميع أفرادها بالتالي زيادة معدل التعلم فيها عن معدل تغير البيئة التي تعمل فيها.

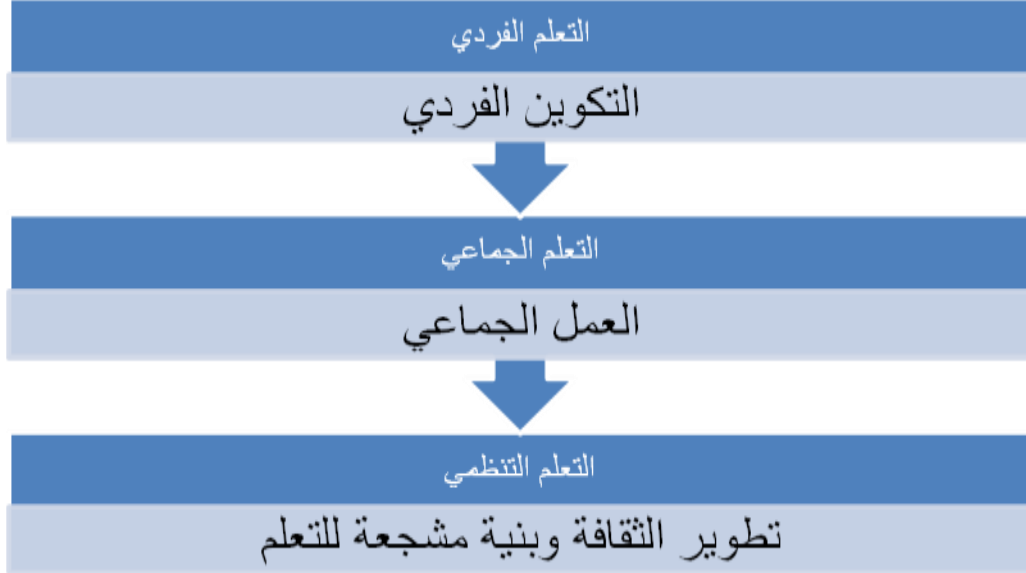
وعليه فإن التعلم في هذا المستوى يمثل الحالة التي يتم فيها تبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بين الأفراد بغض النظر عن مستوياتهم التنظيمية ، والتي يتم على أساسها تغيير في الثقافة التنظيمية

¹ فاطمة زهراء بريتيل، "أهمية التعليم التنظيمي في تكوين أسس المال -دراسة حالة مؤسسة سونطراك"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص19.

² عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، "واقع ممارسات التعلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر"، ع 14، مج الباحث، جامعة باجي مختار الجزائر، 2014 ، ص 278.

والاستراتيجية والسياسيةالخ، ويعتمد نجاح المنظمة دائماً على مدى قدرتها على اكتساب المعارف والخبرات باستمرار وتبادلها بشكل كبير¹.

الشكل رقم (01): مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: عيشوش خيرة، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة سونطراك"، رسالة

ماجستير، قسم مالية الدولة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2010-2011.

المطلب الرابع: أبعاد التعلم التنظيمي

تتمثل أبعاد التعلم التنظيمي في:

1- البعد الاستراتيجي:

ويتضمن التالي²:

• **الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم** : يؤدي ترابط علاقات أعضاء التنظيم لمستقبل المنظمة وأهدافها إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود وتحقيق الأهداف الموجودة، كما تؤدي الرؤية المشتركة إلى تزويد العاملين بالبطاقة اللازمة للتعلم بما يتفق مع أهداف التنظيم وتوجهاته المستقبلية.

• **متابعة التغيرات البيئية**: تعني توقع التغيرات البيئية والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها، ويتم ذلك من خلال وضع بدائل السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم .

1 فاطمة زهراء بريطل، مرجع سابق، ص19.

2 فيصل البورادي، "ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة الحكومية السعودية"، المجلة العربية السعودية، مارس 2020، ص230.

• **استراتيجية التعلم:** وتعني أن يكون لدي التنظيم خطة تساند التدريب والتعلم و الابتكار بصورة واضحة و واعية وتعتبر هذه الاستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسية وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

2- البعد التنظيمي:

ويتضمن:

• **العمل من خلال فريق:** يشجع على الحوار بين الأعضاء التنظيم وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات، كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات و الاستجابة للتغيرات.

• **الهيكل التنظيمي المرن:** يعد من أكثر الهياكل التنظيمية ملائمة للتعلم التنظيمي، فهو مثل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب و الابتكار ،بالإضافة إلى الهيكل الأفقي الذي يحتوي على عدد أقل من المستويات الإدارية ،و اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات ،والرقابة المشددة في بيئة العمل .

• **إيجاد المعرفة ونقلها بين أعضاء التنظيم:** يتضمن هذا العنصر اكتساب خبرة ومعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة وتبادل المعرفة بين الأعضاء التنظيم بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة و المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها.

3- البعد الثقافي :

ويتضمن:

• **التعلم من الأخطاء السابقة :** فتجنب التركيز على الفشل وذلك من خلال إيجاد بيئة عمل تشجع التعلم، وتعتبر أن الأخطاء التي يقع فيها الأفراد أثناء عملية التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف في أدائهم وإنما تشكل فرصة ووسيلة للتطوير والتعليم من تلك الأخطاء.

• **البيئة المساندة للتعلم :** تشير البيئة المساندة للتعلم إلى القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم ،ومراجعة الوضع القائم للمنظمة والممارسات المستخدمة فيها، وتشجيع القادة و العاملين على إيجاد طرق وأفكار جديدة.¹

• **الجودة الكلية للتعلم:** إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم يعتبر الخطوات الأولى نحو التعلم التنظيمي.²

1 قحوش إيمان ، بن ساهل وسيلة ، "مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة"، مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات ، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2018 2019 ، ص ص 78-79.

المبحث الثالث: علاقة التسويق الداخلي بالتعلم التنظيمي

ان الفكرة وراء مفهوم التسويق الداخلي مجموعة من العناصر تحت سيطرة الادارة والتي تصور العلاقة بين التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي وعليه سنحاول من خلال هذا التعرف على تقديم أهم العناصر المتعلقة به

المطلب الأول: التعلم التنظيمي من خلال المنتج الداخلي

أولاً : مفهوم المنتج الداخلي

في التسويق الخارجي، المنتج هو أي شيء يمكن للمؤسسة أن تقدمه لتلبية الحاجات لأسواقها، أما التسويق الداخلي المنتج هو الوظيفة المصحوبة بالمهارات التشغيلية الأساسية لبرنامج التدريب الهادف لتطوير معرفة الموظفين الداخليين ويجب أن يفهموا كيف يؤثرون على قيمة العملاء الخارجيين من خلال العملية التنظيمية، وبناء على ذلك يرى Berr أنه من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، يجب جعل المنتجات الداخلية (الوظائف) متاحة لتلبية احتياجات السوق الداخلية (الموظفين) فنظراً لتأثير احتياجاتهم على طريقة أدائهم لوظائفهم ، وجب على المؤسسة تحقيق رضاهم ، فرضا العملاء الخارجيين يصف بأن العملاء الداخليين راضون على وظائفهم¹.

لذا يجب على المؤسسة النظر الى الوظائف ليس فقط من وجهة نظر المهام التي يجب أن يقوم بها الموظفين ولكن أيضا التركيز على الموظفين والفوائد التي يسعون إليها من العمل بمراعاة ساعات العمل المرنة ، الرواتب المناسبة، الاعتراف بالعمل الجيد والاحتياجات التدريبية، والمشاركة في صنع القرارات والتحفيز والفرص الوظيفية وبيئة العمل المناسبة وهذا ما أكده بأن المؤسسة الناجحة هي التي تبيع الوظيفة للموظفين قبل أن تبيع خدماتها للعملاء لزيادة رضا الموظفين كعملاء داخليين للمؤسسة وبالتالي فالهدف هو تحسين الخدمات والمنتجات للعملاء الخارجيين بشكل دائم².

وبالتالي فإن المنتج لا يركز فقط على أداء المهام والواجبات التي تطلبها الوظيفة، بل يركز على المنافع والقيم التي ينتظرها الموظف من أجل التنفيذ الفعال لمختلف الأعمال، لذلك فهو يتطلب استثمار في الموظفين كعملاء والتي تعود للمؤسسة بفوائده كثيرة على المدى البعيد إذا ما تم تلبية احتياجاتهم قبل تلبية احتياجات العملاء.

1 قحوش إيمان ، بن ساهل وسيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 79

2 حسنة هرشه حفيلة ، "أثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي" ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018 / 2019 ، ص 70.

ثانيا: أثر المنتج الداخلي على التعلم التنظيمي

إن اعتبار الوظائف "منتجات"، يعني النظر إليها ليس فقط من منظور المهام التي يجب القيام بها فحسب، بل منظور الموظفين والمكاسب التي يبقونها من الوظيفة أيضا، وهذا لا يعني الاهتمام فقط بالأجور ولكن الاهتمام أيضا بمتطلبات التدريب ومستوى المسؤولية والمشاركة في صنع القرار وفرص الترقية الوظيفية وبيئة العمل وغيرها من العوامل التي يهتم بها الموظفون ومعاملة الوظيفة بهذه الطريقة سوف يهيئ البيئة الصالحة لنشأة ونمو التعلم التنظيمي لأسباب عديدة منها¹:

- أن التعلم التنظيمي يجسد عمليات وممارسات فيها بعض الخصوصية لمنظمة دون غيرها، لذا فإن للوظيفة دورا أساسيا في تشكيل هذه الممارسة.

- تقوم الوظيفة بتحديد آليات التفاعل مما يساعد في عملية النهوض بعمليات التعلم داخل المنظمة.

- كما يؤكد كل من بأن الوظائف تلعب دور أساسيا في قدرة المنظمة على تحديد المعرفة المطلوبة واكتساب المعرفة الجديدة ودمجها في الذاكرة التنظيمية بحيث أن عملية خلق ومشاركة وتحويل المعلومات أو المعرفة تكون أسهل في المنظمات الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة مع المنظمات الكبيرة آخذين بعين الاعتبار قوى العمل كمقياس لحجم المنظمة.

المطلب الثاني: التعلم التنظيمي من خلال السعر الداخلي

أولا : مفهوم التسعير الداخلي

يعبر التسعير في التسويق الداخلي عن تكلفة الفرصة البديلة المرتبطة بالوظيفة حيث أن التسويق الداخلي يمكن المؤسسة من:

- 1/ جذب أفضل الموظفين والاحتفاظ بهم، وتحقيق أفضل عمل من خلالهم عن طريق تحقيق رضائهم.
- 2/ سعي المؤسسة نحو تحقيق رضا الموظفين يجعلها تهتم بالتغذية الراجعة التي تحسن من سياسات العمل وظروفه ، لكن هذا العنصر يصعب تعريفه في التسويق الداخلي لأن من الصعب حساب تكاليف تقديم الخدمة من الموردين الداخليين (الموظفين) الى الزبائن الداخليين (الموظفين) ومن بين الخدمات المقدمة بطريقة غير مباشرة من خلال تقييم عوائد الخدمات المتميزة نتيجة المعلومات المتبادلة بين الموظفين (الموردون الداخليون والزبائن الداخليون) ، كما ترتبط سياسة التسعير في التسويق الداخلي بنظام تعويض الموظفين ، ففي الوقت الذي نتكلم عن مرونة السعر في السوق الخارجي ، فإن إدارة

¹ حسنة هرشه حفيظة ، مرجع سابق ، ص 70.

معدلات الأجور مقارنة بالموظفين الآخرين يقابله في السوق الداخلي ، كما أنه إذا تكلمنا عن خصومات السعر لزبون الخارجي فالسلوك نفسه يمكن أن نجده في التسويق الداخلي وذلك بمكافآت الموظفين عن تقديم خدمات ذات جودة أعلى، أو عن العمل في الأوقات الإضافية ، وعموما يرتبط التسعير بكل ما يمكن دفعه لزبون الداخلي نظرا لإعداد الخطة التسويقية حيث يتم اعتماد تقييمه على مقارنة ما أعده بالخطط التسويقية المناسبة.

وحسب رفيق و أحمد فان السعر يشير الى تكلفة تطبيق طرق جديدة في العمل والمشاريع التي يجب انجازها من أجل القيام بالسياسات الجديدة (كتكلفة الفرصة الضائعة) ، أو نقل مهمة التسعير وتوزيع النفقات على الأقسام ، كما أن هذه التكلفة يتم تقديره من قبل الموظفين وفق منظور تقييمي ، وحيث أن تكاليف الفرص الضائعة من التكاليف التي يصعب قياسها بدقة (على عكس القيمة المالية للسلع والخدمات) قد يمثل الموظفون الى المبالغة في تقدير التكاليف تبني ممارسات جديدة ومن ثم يميلون الى مقاومة التغيير ، ولتجنب هذا الموقف يستلزم الأمر شرح مكاسب تطبيق سياسات جديدة شرحا واضحا وإقضاء أي مخاوف من خلال تزويد الموظفين بالمعلومات المناسبة¹.

فالسعر هو تكلفة الأنشطة الداخلية ، والتسويق الداخلي عبارة عن استثمار ولكن استثمار تكلفته لذلك قبل الاستثمار يجب القيام بتحليل التكاليف والربح من طرف المؤسسة .

ثانيا : اثر السعر الداخلي على التعلم التنظيمي

إن "الالتزام" من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماما كبير من قبل الباحثين نتيجة الدور الذي يلعبه في نجاح المنظمة وديمومة استمراريتها وفي عالم اليوم الذي يسود التنافس في بيئة عمل لا يوجد فيها منظمة قادرة على الأداء وفق مستوى المطلوب منها إن لم يكن الأفراد جميعهم ملتزمين بالأهداف المنظمة ويعملون كفريق واحد من اجل تحقيق تلك الأهداف وإن الأفراد الذين عملوا مدة طويلة في منظماتهم يشعرون أنها تشبع حاجاتهم ورغباتهم ، فهم الأكثر احتمالية في امتلاكهم روابط تنظيمية قوية وليس لديهم رغبة في ترك العمل مما يقلل من دوران العمل والغياب.

كما يخل الالتزام التعلم التنظيمي بيئة تساند على التعلم التنظيمي ، بمعنى آخر أنه إذا كان التعلم التنظيمي في جوهره الفكري يؤكد على أنه عملية التفاعل والتكامل والمحفز بالمعرفة والخبرة والمهارات

¹ مباركيه رزيقة ، "أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات" ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص دراسات وبحوث تسويقية، جامعة فرحات عباس سطيف -1- ، الجزائر ، 2016/2017 ، ص ص 19_20 .

الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم في السلوك ونتائج الأعمال. وبالتالي فإن الالتزام سيجعل من التعلم ممارسة آنية ومستمرة بسبب آثاره الإيجابية والمتمثلة في¹:

- انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العمالة والانتظام في العمل، مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل و تحقيق نمو والازدهار للمنظمة.
- يحقق للفرد مستويات أعلى من التقدم الوظيفي، وبالتالي تكون درجة رضاء عن هذا التقدم أكبر، وبالتالي يوجد وجهة نظر المنظمة.
- ينعكس إيجاباً على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل ، حيث يتميز الفرد ذو الالتزام المرتفع درجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.
- زيادة درجت فعالية الجماعات وتمسكها، واستقرار العمالة انتظام في العمل، العمل بروح الفريق.
- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها وهذا بدوره يسهل على المنظمة على اختيار موظفين جدد ذوي الكفاءات العالية.

المطلب الثالث: التعلم التنظيمي من خلال التوزيع الداخلي

أولاً : مفهوم التوزيع الداخلي (بيئة العمل)

يعتبر التوزيع الداخلي هو المحيط أو المكان الذي يقضي فيه الموظف حياته المهنية ، فالعمل يختلف من شخص إلى آخر، بمعنى آخر فهو المكان الذي يتم فيه تقديم المنتجات وتجري به الاتصالات كالاجتماعات، واللجان والدورات التدريبية والأيام الدراسية والتقارير المكتوبة بالإضافة إلى الاتصالات غير الرسمية، وهناك من يرى التوزيع الداخلي هو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب كما يهتم بالظروف الذي يعمل فيها الموظف ويتمثل في²:

- موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي، أي القسم الذي يعمل به الموظف.
- البيئة المادية وتشمل بناية المنظمة، فعاليات الاجتماعات والمؤتمرات، أين يتم هذا الأمر من خلال السياسات والاستراتيجيات والإجراءات والمهام الواجب تنفيذها، وقد يتم هذا الأمر من خلال الطرف الوسيط مثل المستثمرين وكلاء التدريب من أجل تسليم البرنامج التدريبية التي تساعد على تنفيذ المهام والإجراءات المطلوبة .

¹ ماهر علي صالح السالم ، "الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعلم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار" ، رسالة ماجستير في التربية مقارنة و الإدارة التربوية ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2015 ، ص ص78-79.

² فاطمة الزهرة بن موسى، سمية بوقرنات ، "أثر ظروف العمل على أداء العاملين (دراسة حالة)"، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة،- 2013 2012 ، ص 15 .

- التنسيق الداخلي بين الموظفين وخاصة بين موظفي الخط الأمامي والخط الخلفي ، والتكامل بين مختلف الأقسام والإدارات.

وبصفة عامة التوزيع أو مكان العمل في المنظمات قد يكون مشترك بين الموظف والزبون ، وبالتالي يكون له تأثير مزدوج عليها من خلال العناصر التالية¹:

- البيئة المادية (الدليل المادي): أي عملية تسليم (الأداء) واستلام الخدمة يكون في نفس البيئة المادية.

- العمليات: لأن الأداء هو جوهر الوظيفة وهو جوهر الخدمة التي يتلقاه الزبون.

- الأفراد (المشاركون) : في عملية تسليم واستلام الخدمة يشترك فيها الموظف والزبون معا.

بالتالي تمثل هذه العناصر نقاط التقاطع بين مزيج التسويق الداخلي والخارجي تلعب دور مهم في درجة التطابق.

ثانياً: أثر التوزيع الداخلي (بيئة العمل) على التعلم التنظيمي

في الآونة الأخيرة قد لقي الاهتمام ببيئة العمل في المؤسسات والمنظمات اهتماما كبيرا لما له تأثير مباشر وأساسي على طبيعة العمل وجودة العمل المستخرج ، فبيئة العمل هي السبب الأول في طريقة أداء العاملين وزيادة دوافعهم للعمل الذين يقومون بأدائه كل يوم فبيئة العمل تعد الوسيلة الرئيسية لتحسين قدرات وأداء الموظفين وتطويره وتزويد من كفاءته . وبالتالي إمكانية تشجيع التعلم التنظيمي ومساندته من خلال² :

- القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتنفيذها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع فرص والتحديات التي تواجه التنظيم.
- مراجعة الوضع القائم للمنظمة والممارسات المستخدمة فيها .
- تشجيع القادة والعاملين على إيجاد طرف وأفكار جديدة
- إدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات ومكافأة المبدعين .

1 سهام بن رحمون، "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي (دراسة حالة)"، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013 / 2014، ص ص 32- 35 .

2 سجاد خيضر عباس، محمد علي حاتم ، ميثم ادب ، "التعلم التنظيمي وأثره في الأداء المتميز" ، مذكرة باكالوريوس ، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة ميسان ، العراق ، 2018 ص 14.

المطلب الرابع : التعلم التنظيمي من خلال الترويج الداخلي

أولاً: مفهوم الترويج الداخلي:

يسعى الترويج الخارجي بصفة عامة إلى التواصل بين طرفين، فالمشتري يبحث عن معلومات أساسية حول مزايا المنتج، وسعره، وجودته، والخدمات المرتبطة به، وسمعة البائع، ونحو ذلك، إذ أن هذه المعلومات تساعد المشتري على تقييم مدى قدرة المنتج على إشباع حاجاته، ورغباته، كما أنها تقلل حجم المخاطرة المصاحبة لعملية الشراء، وكلما كانت هذه المعلومات أكثر دقة، ازداد اعتقاد الزبون بأنه قد اتخذ القرار الصحيح، أما البائع فهو يرغب بمعلومات -أيضاً- حيث يريد أن يعرف إن كان المشتري بحاجة إلى المنتج فعلاً، وكذلك إن كان قادراً على الدفع لشرائه، كذلك قد يرغب البائع بمعرفة المزايا المهمة بالنسبة إلى الزبون، والخيارات الأخرى التي يدرسها، وحجم معرفته بالمنتج، ونحو ذلك، وعليه، فإن كل طرف يدخل إلى الصفقة، فهو يحمل العديد من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابة، وقد تكون بعض هذه الأسئلة واضحة، مثل: "كم سعر هذا المنتج؟" وقد يكون بعضها الآخر مبهماً، وربما ضمناً، مثل: "هل يستطيع هذا المنتج أن يمنحني شعوراً أفضل حيال نفسي؟" ويمكن القول: إن الإجابة عن هذه الأسئلة ترتبط بقدرة المسوّق على استغلال الاتصال التسويقي، وبالتالي، يتلخص الدور الأساس للاتصال التسويقي المتكامل، في تقييم حاجات الزبون ، ورغباتهم، ومن ثم استغلال هذه المعطيات لتصميم استراتيجية تواصل قادرة على¹:

- الإجابة الأساسية لدى الجمهور المستهدف .
- مساعدة الزبون على اتخاذ القرارات الصحيحة .
- زيادة احتمالية اختيار الزبون لمنتجات الشركة .

لذا فإن تحقيق تلك الأهداف، يتطلب من المنظمة القيام بالأنشطة التالية: الاتصال، التحفيز، والتمكين، والتي يمكن اعتبارها من عناصر المزيج الترويجي الداخلي. وفيما يلي توضيح لهذه العناصر:

1. الاتصال الداخلي :

يعتبر الاتصال الداخلي نشاطاً رئيسياً في المنظمة إلى الوقت المبذول في مزاولة حيث تشير الكثير من الدراسات إلى أن المدير يقضي ما بين 75% إلى 90% من الوقت في العمل الرسمي في الاتصالات

1 مالك محمد المجاني، امين عايد البشاشة ، "تأثير ابعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على ادائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك"، مج 12 ع 3 ، مجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، الاردن ، 2016 ، ص 601.

في التخطيط ، والرقابة ، التنظيم ، التوجيه ، التنسيق واتخاذ القرارات¹، كما تعدد تعاريف الاتصال الداخلي من باحث لأخر ، ونذكر منها²:

- عرف هوكنز Hawkins وبرستون Preston عملية الاتصالات بأنها : العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- ويعرف " إبراهيم أبو عرقوب " الاتصال الداخلي أنه : عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق أو المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي ، ويهتم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة .

- في حين عرفه "فؤاد شريف" : هو مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توفيرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه صحيحة التوقيت .
ومنه فإن الاتصال الداخلي هو الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها، ويهتم بسير المعلومات والحقائق بين العمال لتحقيق الأهداف.

2. التحفيز: يعتبر التحفيز هو المولد الأساسي للنشاط والفاعلية في العمل ،لذلك يجب استخدام أسرع الأساليب وأكثرها فائدة لتحقيق أهداف المؤسسة وهي زيادة الإنتاج والنمو الاقتصادي، وهو الدافع الأساسي الذي يدفع الإنسان على التميز والنجاح مما يؤدي إلى ظهور التقدير والاحترام له من قبل المجتمع وترتكز أهمية التحفيز على³:

- تحسين الحالة الاجتماعية للعاملين وذلك من خلال زيادة أجورهم وإشباع احتياجاتهم.
- زيادة وسرعة الإنتاج وبأعلى جودة ، وتحقيق أهداف المؤسسة.
- شعور العاملين بالعدل والمساواة داخل المؤسسة
- خلق روح المنافسة الجيدة بين العاملين من خلال تقديم المكافآت للعامل الأكثر تميزاً
- شعور العامل بالرغبة في الاستمرار بالعمل.
- شعور العامل بقيمته في مكان العمل عند تلبية احتياجات.

1 خضير كاظم محمود ، موسى سلامة اللوزي ، "مبادئ إدارة الأعمال" ، إثراء للنشر والتوزيع ، ط 1، الأردن ، 2008، ص 351 .
2 محمد قاسم القربوني ، "السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال" ، ط 5، الأردن، 2009 ، ص218.

3 إبراهيم الفقي ، " قوة التحفيز " ، مشيرات للنشر والتوزيع ، 2011، ص22 .

3. التمكين: حظي مفهوم التمكين الإداري باهتمام كبير من قبل الدارسين و أعطوه العديد من التعريفات.

أ. التمكين لغة : عرف الفعل "يمكن" في "قاموس وبستر" على أنه عملية منح السلطة القانونية ، أو تحويل السلطة إلى شخص ما ،أو أن يتاح للفرد الفرصة للقيام بعمل ما ، و أيضا لجأ آخرون إلى تعريف مصطلح التمكين بالرجوع إلى تركيب الكلمة، بالتركيز على مكون القوة بداخل مصطلح التمكين ، ويتم تعريف القوة على القدرة على فعل مهمة، و التمكين ذا المعنى يشير إلى عملية حصول كل فرد على القوة التي كانت متمركزة في يد القائد التقليدي حتى يمكن أداء العمل بشكل أكثر فعالية.¹

ب. التمكين اصطلاحا : يمثل تمكين العاملين تلك العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بالمشاركة في المعلومات و في التدريب و التنمية، و التخطيط و الرقابة على مهام وظائفهم بغية الوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية و التنظيمية. و يقول (بسيوني محمد البرادعي) أن تمكين العاملين له معاني كثيرة في علم الإدارة، فهو يشمل منح الثقة و السلطة و المسؤولية للعاملين لزيادة سيطر على عملهم، و بلغة أخرى يعني مشاركة العاملين في حل مشاكل العمل وتطويره، و هو الدور الذي كان مقصورا في السابق على المديرين ومجموعة المهندسين. وعرفه بأنه منح العاملين القدرة و الاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، و التمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار و لكنه أيضا وضع الأهداف و السماح للعاملين بالمشاركة.²

ومنه نستنتج أن تمكين العاملين هو عملية يقوم المديرون في المنظمات تجاه مرؤوسيهـم، حيث يمنحهم السلطة وحرية أكبر لأداء أعمالهم ويشاركهم في اتخاذ القرارات ووضع الخطط من أجل حل المشاكل و تحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة.

ثانيا: أثر الترويج الداخلي على التعلم التنظيمي

يعتبر الاتصال عنصرا حاسما في عملية التعلم التنظيمي ، فهو يعد الشريان الذي تتدفق من خلاله جميع المعلومات والمعارف في المنظمة، وبالتالي فمساهمة ضرورية وأكيدة شريطة توفير قنوات الاتصال المفتوحة رأسيا وأفقيا، مع إيجاد آلية للتغذية العكسية، الأمر الذي يحقق حسن التعامل مع المتغيرات،

1 خلفه سارة ، عيساوي فلة ، "التمكين الإداري كثافة جديدة في منظمات الأعمال"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية ، جامعة سطيف 2 ، الجزائر ، ع 3 ، 2018 ، ص 385 .

2 نفس الصفحة .

ومشاركة كل الأعضاء في تبادل المعارف و المعلومات، وتفعيل عملية المشاركة، مما يعني تمكين الأفراد من الاستيلاء على المعارف ونشرها بينهم ، فالاتصال الفعال يفتح خطوط التعاون والحوار والمشاركة في اتخاذ القرار بواسطة المبدعة التي من شأنها جعل المنظمة تتعلم بشكل مستمر.¹

كما أن الشعور العاملين بموضوعية وعادلة نظام الحوافز و ارتباطها بمعدلات الأداء يزيد من ثقتهم بأنفسهم ، ويشعرهم بالولاء والانتماء لمنظمتهم ، ويشجعهم على تحمل المسؤولية بتجريب أساليب جديدة مقابل الحرية في التصرف حتى لا تكون الإجراءات الروتينية عائقاً أمامه ، وهذا ما يؤدي إلى بذل المزيد من الجهود الرامية إلى المبادرة والإبداع.²

أما إذا كان نظام الحوافز غير عادل أو غير موضعي ، كان الجزء سلبياً أو متأخر ، أو لا يناسب مع الجهد المبذول أو لم يحظى بالاعترافات والتقدير من الزملاء والرؤساء، فهذا حتماً سوف يؤدي إلى إخراج المعارف التي يتمكن أن تتعلم منها المنظمة.³

كما يتمثل التمكين في ضوء فلسفة التعلم التنظيمي أسلوباً للتعلم يستطيع من خلال العاملون تنمية مهاراتهم ومعارفهم، ولذلك فإن العاملين عندما يملكون صلاحية اتخاذ القرارات وحرية التصرف والتفكير واختيار الوسائل والأساليب المحققة لأهداف التنظيمية، فإنهم بذلك يستطيعون اكتشاف المعرفة وتحصيلها وتبادلها ونشرها وتوظيفها، وتحسين العمليات التطويرية ، وتنمية قدراتهم ومساراتهم الوظيفية، لذا تتطلب عملية التعلم التنظيمي تمكين العاملين بالصلاحيات اللازمة وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجون إليها لممارسة أعمالهم وواجباتهم، كما أن للتمكين دور في التعلم التنظيمي كونه يجعل العاملين قادرين على التصرف والتحرك بفاعلية ومرونة ويزيد قدرتهم على التعلم ، ويتطلب التمكين إعطاء العاملين الصلاحية القانونية من أجل القيام بأعمالهم بأحسن وجه.⁴

1 زايدي وسام ، "دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي (دراسة حالة)" ، مذكرة ماستر في العلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، 2014/2015 ، ص 92.

2 الصغير جمال ، "أثر التمكين الإداري على التعلم التنظيمي (دراسة حالة)" ، مذكرة ماستر في علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2016/2015 ، ص ص 42 43.

3 زايدي وسام ، مرجع سابق، ص 90 .

4 حمدان بن قبال آل فطيح ، "علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية" ، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، قسم علوم الإدارة ، رياض ، السعودية ، 2013 ، ص 90 .

ومن بين أسباب توجه المنظمات نحو العمل باستراتيجية التمكين هو خلق و إقامة منظمة تعلم فريدة من نوعها مع قدرات أداء عالية ، وبالتالي يعد التمكين بعدا أساسا للمنظمات المتعلمة، لأنه يطلق العنان لإمكانية وابتكار الموظفين ويفتح لهم مجال للتعلم التدريب ويعطيهم حرية التصرف وفق معرفتهم وإدراكهم.¹ وبصفة عامة، فإن تطبيق الترويج الداخلي بمختلف أنشطة يكفل بوضع معارف الأفراد والمعلومات المكتسبة في إطار عام ومنطقي يسهل استيعابها وبالتالي استخدامها كمرجع يربط الأفراد فيما بينهم ، فهو بذلك يمثل الوسيلة الملائمة في تشجيع التعلم التنظيمي في المنظمة .²

1 محمد قاسم القريوني ، مرجع سبق ذكره ، ص 36

2 عمر علي باكر ، "أثر ممارسة (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء بالبنك السوداني الفرنسي"، مج 2 ، ع 15 ، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ، كلية المجتمع ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة جازان ، السعودية ، 2018، ص86.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتسويق الداخلي

أولاً: دراسة (بولعراس عبد المؤمن، 2016)، بعنوان (اثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي)، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

سعت هذه الدراسة الى كشف اثر التسويق الداخلي في الولاء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر طوّلقة، وكيف ان ممارسات التسويق الداخلي الخاصة بالعاملين تأثر على الولاء التنظيمي في المؤسسة التي يعملون بها، وباستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الذي وزع على عينة من العاملين في المؤسسة، واستخدام في الدراسة أساليب إحصائية لتحليل النتائج وتوصلت الدراسة الى اثر ابعاد التسويق الداخلي المتمثلة في التدريب والتطوير، فرق العمل، الدعم الإداري، التحفيز، الاتصال الداخلي هي اكثر الابعاد تأثيرا بالولاء التنظيمي للعاملين.

ثانياً: دراسة (علي، 2007) بعنوان (اثر استخدام التسويق الداخلي على جودة الخدمة المقدمة للعملاء -المرضى والمراجعين في المركز العربي الطبي -دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة.

سعت هذه الدراسة الى البحث في اثر استخدام التسويق الداخلي على جودة الخدمة العملاء، وقد بينت هذه الدراسة أن هناك علاقة بين ممارسة التسويق الداخلي وجودة الخدمة المقدمة للعملاء فكانت علاقة إيجابية وكذلك وجود دلالة إحصائية ما بين الاختيار والتوظيف المناسبين من العاملين وجودة دلالة إحصائية بين أنظمة دعم الموظفين والحفاظ على أفضل الموظفين ووجود نظام تحفيز العاملين على جودة الخدمات المقدمة، وقد تمت دراسة استراتيجية التسويق الداخلي التالية (اختيار وتعيين الأفراد والمنافسين وتطوير قدرات العاملين وتوفيق وتقديم أنظمة الدعم اللازمة والحفاظ على أفضل العاملين).

ثالثاً: دراسة (رحماني احمد، جلالي حاج بوجلal، 2015)، بعنوان: (اثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمة المصرفية)، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص بنوك واعمال، جامعة الطاهر مولاي، سعيدة.

هدفت الدراسة الى بيان اثر تطبيق التسويق الداخلي على جودة الخدمات في المؤسسة البنكية، وهذا وفقا لتطبيق عناصره هي التوظيف، التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال والعلاقات الداخلية كمتغير مستقل في تحقيق جودة الخدمات في الوكالة البنكية سعيدة كمتغير تابع.

اعتمد الباحثان على مصادر أولية وأخرى ثانوية في الدراسة ، من خلال الكتب والمقليات والمجالات المختلفة في هذا المجال .وقد تم تصميم استبانة تهدف الى قياس هذا الأثر استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة للتحليل .

ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة انه يوجد اثر إيجابي للتسويق الداخلي فيها يخص التحفيز والتمكين ، بينما كان لعنصر التدريب الأثر السلبي ، في حين أظهرت الدراسة انه لا يوجد اثر العنصري التوظيف، الاتصال والعلاقات الداخلية ، على جودة الخدمات في الوكالة البنكية سعيدة .

رابعاً: دراسة (أيمن عبد الله محمد أبو بكر، 2015) " أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين - دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي" ، مج 16، ع 1، مجلة العلوم الاقتصادية ، جامعة أبو ظبي ، الإمارات.

سعت هذه الدراسة لاختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة بنك أبو ظبي الإسلامي فرع مدينة العين ، وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي بـ " التمكين ، البرامج التدريبية ، الحوافز والمكافآت والاتصال الداخلي، والاستعانة الباحث في اختبار ممارسات التسويق الداخلي بناء على الدراسات السابقة ، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في بنك أبو ظبي الإسلامي وتم أخذ عينة عشوائية مقدارها 100 استبانة ، تم استرداد 85 استبانة ، صالحة للتحليل الإحصائي وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

وقد توصلت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات التمكين، والبرامج التدريبية، والاتصال الداخلي وممارسة الحوافز والمكافآت في رضا العاملين للبوكر الإسلامية.

كما أوصت الدراسة بضرورة العمل على تحقيق مستويات عالية من رضا الوظيفي بين أفراد التنظيم من خلال ممارسة القيادة المناسبة ، وينبغي عليهم كذلك أن يؤثروا في الالتزام الانفعالي لتحسين إحساس العاملين بالرضا الوظيفي.

خامساً: دراسة (رائد ضيف الله شوابكة، 2010)، بعنوان " أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي المتعدد الأبعاد في أمانة عمان الكبرى" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن.

هدفت هذه الدراسة الى بيان مدى أهمية مفاهيم التسويق الداخلي بصور نظرية وتقديم برامج تساعد على تطبيقه داخل أمانة عمان الكبرى ، كما هدفت الى توضيح أهمية تطبيق أبعاد التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية بشكل عام وفي أمانة عمان الكبرى بشكل خاص.

وقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الانحدار ، وتوصلت هذه الدراسة بأن هناك أثر واضحاً لأبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (التدريب ، والتمكين ، وفرق العمل ، والمعلومات التسويقية ، والدعم الإداري).

سادساً: دراسة (محمد بعد المعطى الجاروشة ، 2016)، بعنوان " العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي العاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد وعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق التسويق الداخلي في البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة ، وكذلك التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيهم ومن ثم اختيار العلاقة بين كل من التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى الاستبيان كأداة الدراسة، وشمل مجتمع الدراسة خمس بنوك فلسطينية عاملة بقطاع غزة يعمل بها (734) عاملاً، بلغت عينته الدراسية (253) عاملاً ، تم استرداد (201) استبيان من العينة ، بلغت نسبة الاسترداد (79 %).

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- ضرورة تعزيز كل من الاتصالات الداخلية سواء الرسمية أو غير الرسمية بين العاملين والإدارة لما لها في رفع مستوى التزامها التنظيمي.
- ضرورة العمل على تعزيز أنظمة الحوافز والمكافآت المعمولة بها في البنوك الفلسطينية العاملة في قطاع غزة وزيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالتعلم التنظيمي

أولاً: دراسة (أيمن حسن ديوب، 2013)، بعنوان " أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي دراسة تطبيقية في قطاع المصارف بدمشق " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، مج 29، ع 2 .

هدفت الدراسة لتحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي في قطاع المصارف محل الدراسة ، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي ، وتكون مجتمع البحث من المصارف العامة والخاصة ، اذ قام الباحث بتوزيع 90 استمارة على هذه المنظمات بواقع استمارة 15 استمارة في كل مصرف على العاملين في هذه المصارف ، استرجع 75 استمارة منها بواقع نسبة إجابة بلغت 83

واستخدام الباحث والتكرارات والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وتحليل الانحدار لتحليل نتائج الدراسة ، وقد جاءت نتائج البحث دالة على وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف محل الدراسة .

ثانيا: دراسة (بلقاسم جوادي، 2015)، بعنوان " التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين - دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط" ، رسالة ماجستير في علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، تخصص علم النفس العمل التنظيمي ، قسم العلوم الاجتماعية ، بسكرة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين لدى عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالأغواط وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لدى عينة الدراسة تغرى الى المؤهل العلمي أو التخصص الوظيفي ، ولتحقيق أهداف الدراسة انتهج الطالب الباحث المنهج الوصفي التحليلي معتمدا على استبيان ، وشمل مجتمع الدراسة جميع عمال مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط والبالغ عددهم (327) عامل ، اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عدد مفرداتها (111) وزعت عليها أداة الدراسة ، وقد تمكن الطالب من استرجاع (95) منها كانت الاستبيانات الصالحة للدراسة (92) استبيان ، استبيان ، وقد استعان الطالب الباحث بالأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة ، ومعاملات الارتباط ألفا كرونباخ وبيرسون واختبار (T test) والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي ، وقد جاءت نتائج الدراسة تفيد وجود علاقة ارتباطية بين التعلم التنظيمي وتمكين العاملين ، وجاء مستوى التعلم التنظيمي متوسط فيها فيما كان مستوى تمكين العاملين مقبولا ، مما يعكس دور فعالية التعلم التنظيمي في زيادة الإحساس بالثقة والحرية وشعور العمال وتنمية مستوى التمكين لديهم.

المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تناولنا بعض الدراسات السابقة حول التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي، وتميزت هذه الدراسة بأنها ربطت بين مفهومين هما التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي حيث قاست أثر عناصر المزيج التسويقي الداخلي "المنتج الداخلي، السعر الداخلي، التوزيع الداخلي والترويج الداخلي" في التعلم التنظيمي في مؤسسات القطاع العام من خلال دراسة حالة وكالة سونلغاز بجامعة ولاية المغير، الجزائر.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية يتضح أن هناك اهتمام كبير من قبل الباحثين بالتعلم التنظيمي، ويتضح التوافق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من عدة وجوه أهمها

الإنفاق على أهمية التسويق الداخلي بشكل عام ومتطلبات تطبيقه بشكل خاص، كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج والأدوات المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة. بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أهداف الدراسة وأبعاد متغيراتها وعينتها، حيث تسعى الدراسة الحالية الى البحث والتطوير في مؤسسة سونلغاز جامعة في ضوء عناصر التسويق الداخلي وأثرها على التعلم التنظيمي.

والجدول التالي يبرز مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، كالتالي:

الجدول رقم (02): مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
المجتمع المبحوث	يشمل العاملين بشركات تعمل في قطاعات وبيئات عالمية.	يشمل العاملين بالوكالة التجارية سونلغاز بجامعة ولاية المغرب، الجزائر.
المتغيرات الخاضعة للبحث	تتراوح بين متغيرين اثنين الى ثلاث متغيرات.	شملت متغيرين هما التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي.
المؤسسة	شملت مؤسسات محددة في عدة قطاعات محلية ودولية.	الوكالة التجارية سونلغاز بجامعة ولاية المغرب، الجزائر.
ماذا تقيس	تقيس أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، التحفيز، التمكين، فرق العمل...) ومتغير آخر، أو التعلم التنظيمي ومتغير آخر من وجهة نظر العاملين وبعضها اعتمد على المديرين.	تقيس أثر عناصر التسويق الداخلي "المنتج الداخلي، السعر الداخلي، التوزيع الداخلي والترويج الداخلي" في التعلم التنظيمي في وكالة سونلغاز بجامعة ولاية المغرب، الجزائر. من وجهة نظر العاملين.

المصدر: من اعداد الطلبة

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل تم التوصل إلى النقاط التالية:

- التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية لتنظيم أوضاع المنظمة من الداخل قبل التوجه إلى الزبائن خارج المنظمة.
- التسويق الداخلي يعد مطلباً أساسياً لنجاح التسويق الخارجي .
- للوصول إلى التسويق الداخلي الفعال على المنظمة يجب تطبيق أبعاده بشكل دقيق و صحيح .
- للتسويق الداخلي أبعاد متمثلة في التدريب ، التمكين، التحفيز والاتصال الداخلي.
- تتمثل عناصر التسويق الداخلي في "المنتج الداخلي، السعر الداخلي، التوزيع الداخلي والترويج الداخلي" ولها أثر في التعلم التنظيمي.
- التعلم التنظيمي هو عملية توجه المعلومات ، والتوظيف الجماعي لإمكانيات الأفراد من أجل إطفاء معاني على الأشياء الموجودة من حولهم .
- والتعلم يحصل ويحدث داخل العقل الإنساني هو الذي يتعلم وليس المنظمات كما يتصور البعض .
- يؤكد الباحثون أن التعلم التنظيمي يجب أن يرتبط بقوة مع التغيير في المنظمات حيث أن التركيز يجب أن يكون على التعلم على المستوى التنظيمي بدلاً من المستوى الفردي وبالتالي فإن المنظمات يمكن أن تعزز أداؤها من خلال تبادل المعرفة بين العاملين لتقديم قيمة استراتيجية .
- العلاقة بين التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي هي علاقة مكملية لبعضها البعض حيث أن تعالج مدة الدراسة مدى مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي للعاملين في المؤسسة .

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي للتسويق الداخلي
والتعلم التنظيمي بمؤسسة
سونلغاز جامعة ولاية المغير،
الجزائر

تمهيد :

تم عرض في ما سبق الجانب النظري لموضوع الدراسة حيث تم التطرق في الفصل السابق لموضوع التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي، إذ يعتبر ما تم التعرض إليه في الجانب النظري بمثابة خلاصة ما تم التوصل إليه من خلال البحث والتحري عن موضوع الدراسة في أدبيات التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي، لكنه ليس كافيا إذ لابد من إسقاطه على الواقع العلمي بغية معرفة مدى تأثير أبعاد التسويق الداخلي على تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، متخذين وكالة سونلغاز جامعة ولاية المغير كنموذج ومجتمع دراسة، وذلك لعدة أسباب من أهمها حساسية قطاع الكهرباء والغاز وأهميته الاقتصادية في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني وهو ما ساعد أكثر في تشخيص مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى المؤسسة عينة الدراسة وكذا معرفة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة .

وعليه سيتم التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول : عموميات حول وكالة سونلغاز جامعة - ولاية المغير، الجزائر

المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة .

المبحث الثالث : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول: عموميات حول وكالة سونلغاز جامعة - ولاية المغير، الجزائر

المطلب الأول: تقديم عام للشركة الوطنية للكهرباء والغاز بالجزائر "سونلغاز"

أولاً: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفها الجزائر ، فهي مؤسسة عمودية للكهرباء والغاز حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في تنمية الاقتصادية والصناعية، وللتعرف أكثر على الشركة سوف نتطرق إلى نشأتها وتطورها وأيضاً إلى مهامها وأهدافها، وفقاً للمعلومات التالية ¹

نشأة وتطور شركة سونلغاز:

لقد بدأت الإضاءة في الجزائر منذ 1929 والتي جسدت الشبكة الكهربائية بين سنة 1919 و 1977 بمجموعة قدره 6000 كلم ، وهذا الخط بين العالي ، المتوسط ، والمنخفض ولهذا اعتبرت سونلغاز عاملاً تاريخياً في مجال تمويل الطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر .

وتتمثل مهامها في الإنتاج والنقل والتوزيع عبر قنوات ، وقوانينها الجديدة أيضاً أعطت لها أمكانية توسيع نشاطها نحو مجالات أخرى للنهوض بقطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج ، وقد مرت بمراحل عدة في تطورها ملخصة في التالي:

_ 1974 : تم إنشاء كهرباء والغاز في الجزائر EGA تحت رقم 471002 في 5/6/1974 وهي المكلفة بالإنتاج الكهرباء والغاز

_ EGA : وهي عبارة عن مجمع الأقدم الشركات إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات الطابع الخاص التي سقطت تحت قانون تأمين في سنة 1946 الصادر عن السلطة الفرنسية.

_ التطورات التي حدثت بعد الاستقلال EGA تبنتها السلطات الجزائرية لبضع سنوات بما فيها الجهود التكوينية للموارد البشرية التي تتضمن تسيير هذه المؤسسة .

_ سنة 1969 : إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمرسوم 59/69 الصادر عن الجريدة الرسمية في الفاتح من أوت 1969، وتحول اسم EGA الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذا الوقت كانت الشركة من الحجم الكبير أين تجاوز عدد عمالها 6000 عامل ، وقد حدد المرسوم مهمة رئيسة لها واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة ، كما وجدت نفسها قد اسند إليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون ، محطات توليد الطاقة الكهرباء ، زبائن المنزل) .

1 من وثائق المؤسسة .

_ سنة 1975 : في هذه المرحلة تم الفصل بين النشاطات الميدانية و النشاطات القاعدية، فالنسبة لنشاط التوزيع وبعد أن كانت المؤسسة في الفترة تنقسم إلى أربعة مديريات جهوية : الجزائر ، وهران ، قسنطينة ، ورقلة، وفي هذه السنة أي 1975 تم تعديل المديريات الجهوية حيث أصبحت مناطق توزيع : الجزائر ، الشلف ، قسنطينة ، سطيف ، بشار ، البليدة ، وهران ، ورقلة ، مع العلم أنه لدينا 45 مركز تابع لهذه المناطق .

_ سنة 1991 : نظام أساسي جديد لسونلغاز بموجبه أصبحت المؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

_ سنة 2004 : ما بين 2004 و 2006 أصبحت "سونلغاز" مجمع أو مجموعة مؤسسات تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية كالتالي :

✓ سونلغاز إنتاج كهرباء (SPE).

✓ مسير شبكة النقل الكهربائي (SDC) .

✓ مسير شبكة النقل الغاز (SDC) .

_ سنة 2006 : تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت إلى أربعة فروع وهي :

• شركة توزيع الجزائر : الجزائر العاصمة (SPE)

• شركة توزيع الوسط : الجهة الوسطى (SDC)

• شركة توزيع الشرق : الجهة الشرقية (SDE)

• شركة توزيع الغرب : الجهة الغربية (SDO)

وحديثا أقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة (الشركة لتوزيع الكهرباء والغاز) ، اختصار SDC شركة ذات أسهم ، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق الوسيط والغرب من جهة وإلحاق التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى ، حيث أنشأت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز "SDC" ش ذ أ شركة ذات أسهم بتاريخ : 2017/04/04 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري ، تسير 52 مديرية للتوزيع على مستوى 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني ، وعليه وفي إطار مهامها وتخصصها تضمن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز توزيع وتسويق الطاقة الكهربائية والغازية ، ومن أجل ذلك وضعت الشركة في خدمة زبائنها الذين يفوق عددهم 9.4 زبون في الكهرباء وزبون في الغاز 190 مقاطعة للكهرباء و 181 مقاطعة للغاز، بالإضافة الى 353 وكالة تجارية تسير شبكة كهربائية تتكون من 329,000 كلم ، هذا من جهة ، ومن جهة أخرى شبكات للغاز الطبيعي تفوق 96.102 كلم ، وبتعداد إجمالي للعمال يفوق 70.000 عامل معظم من الموارد

الشابة والمؤهلة ، تسعى الشركة إلى تسخير كل طاقتها وإمكانياتها في تحسين نوعية خدماتها التقنية والتجارية المقدمة لزبائنها وهذا من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل منظومة تسير الزبائن واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية ، حيث تتبع الوحدة محل الدراسة _ الوكالة التجارية جامعة _ لمديرية توزيع الوادي .

1. نشأة امتياز التوزيع بالوادي :

سابقا كانت المناطق التابعة لولاية الوادي حاليا بما فيها مقر الولاية يتبع لمركز التوزيع بسكرة ونظرا للكثافة السكانية المتزايدة تقرر إنشاء مركز التوزيع مستقل بولاية الوادي أواخر الثمانينيات وذلك بخلق مندوبية تسند لها مهام توزيع الكهرباء والغاز بمقر ولاية الوادي والمناطق التابعة لها إداريا ، وفي عام 1992 تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع ثم إلى مديرية التوزيع حيث ضمت ثلاثة مقاطعات كهرباء والغاز هي : الوادي ، المغير ، الدبيلة ، مهامها تسيير شبكات الكهرباء والغاز التابعة إقليميا ، بالإضافة إلى سبعة وكالات تجارية هي : الوادي 1 ، الوادي 2 ، المغير ، جامعة ، دبيلة، تغزوت ، حاسي خليفة.

المطلب الثاني : نظرة حول وكالة سونلغاز جامعة ولاية المغير، الجزائر

يقع مقر الوكالة التجارية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بجامعة تحديدا بموقع محطة المسافرين سابقا الكائن بحي وغلانة مقابل الطريق الوطني رقم 3 الذي يمر بوسط المدينة شرقا ويحدها غربا مجمعات السكنية وجنوبا متحف المجاهد وشمالا بريد وغلانة ، ومن مهامها:¹

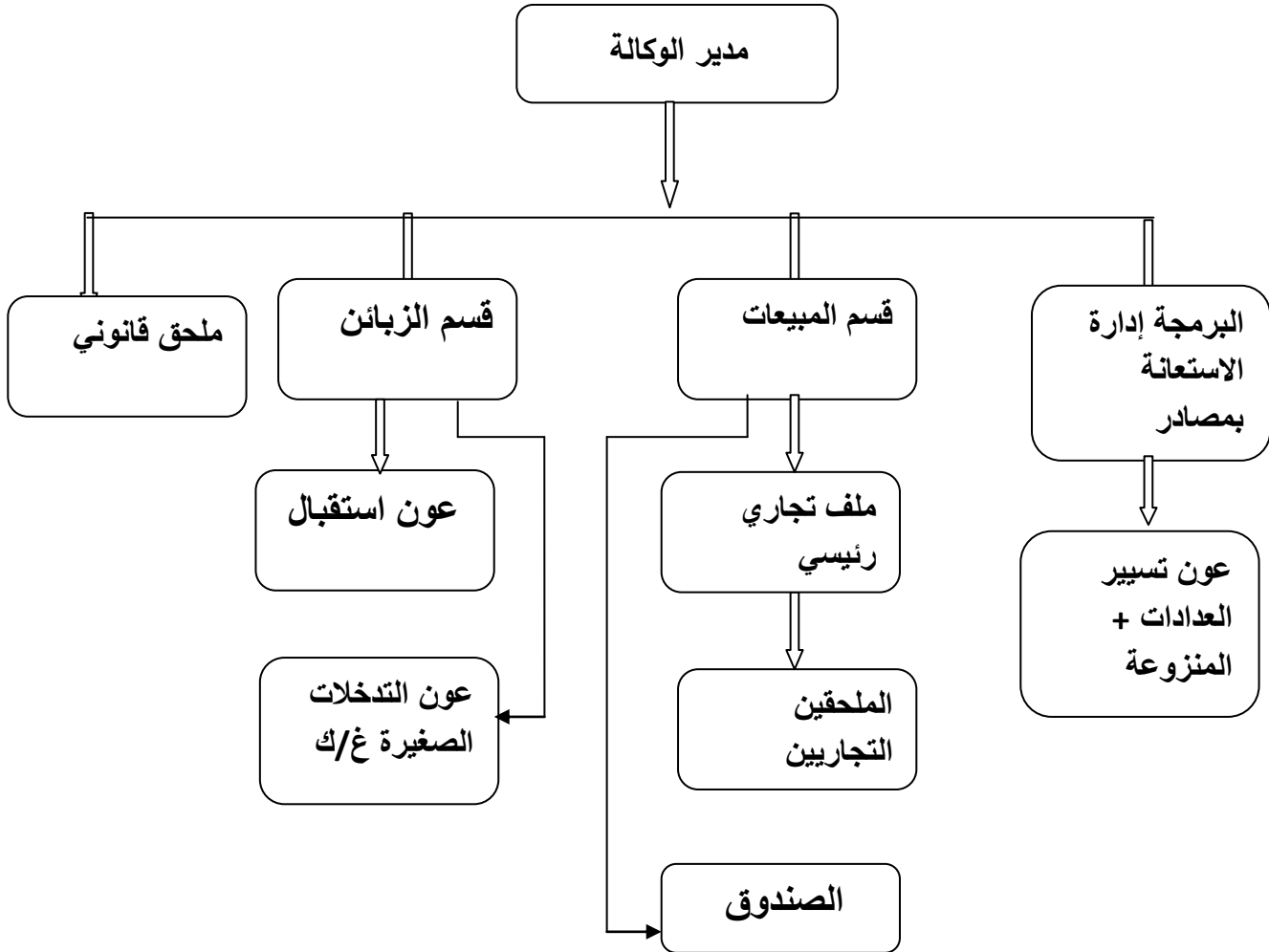
- ❖ متابعة ربط الزبائن الجدد بشبكة الكهرباء والغاز (انجاز توصيلات) ، سواء زبائن عاديين أو حرفيين كالتجار ، الفلاحين ، والموالين أو مؤسسات القطاع العام والخاص .
- ❖ متابعة فواتير الاستهلاك من طاقة الكهربائية والغازية .
- ❖ متابعة تحصيل فواتير الاستهلاك من طاقة الكهربائية والغازية .
- ❖ إصلاح الاعطاب المختلفة التي تطرأ على مستوى توصيلات الزبائن .
- ❖ متابعة ومعالجة مختلف احتياجات وشكاوي الزبائن .

¹ من وثائق المؤسسة .

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يمثل الهيكل التنظيمي تسلسل المصالح حسب الأولوية والطبيعة العمل لعمال الوكالة التجارية كما هو موضح في المخطط .

الشكل رقم (02) : الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية _ جامعة _



المصدر : من إعداد الطلبة .

تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة :

أ _ مدير الوكالة : توكل لمدير الوكالة التجارية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المهام التالية :

* الإشراف على جميع الوظائف ومتابعة الأعمال المنوطة بالإطارات والأعوان .

* تمثيل الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز أمام الهيئات الرسمية للدولة والأفراد.

* السهر على حماية الممتلكات والأفراد الموضوعية تحت تصرفه .

* العمل على تحقيق الأهداف المسطرة والمخطط لها من طرف الشركة.

* الالتزام بالعمل على إرضاء الزبائن من حيث تقديم وتحسين الخدمة واستمراريتها.

ب_ رئيس قسم الزبائن : ومن ابرز مهامه :

- متابعة طلبات الزبائن الجدد للربط بالطاقة الكهربائية والغازية .
- متابعة و توجيه أعمال أعوان التدخلات الصغيرة كهرباء / غاز .
- متابعة أشغال الزبائن من حيث استمرارية الخدمة ونوعيتها .
- متابعة إجراءات التحصيل في مواعيد المحددة .
- متابعة سير عمل المكلف بالاستقبال .

ت_ رئيس قسم المبيعات : ومن أبرز مهامه :

- متابعة وضع الأجهزة العد والقياس في الخدمة .
- متابعة وتوجيه أعمال الملحقين التجاريين الخاصة بعملية رفع كشوف وتوزيع الفواتير .
- تنظيم ومتابعة عملية الرفع الدورية أي كشوف العدادات المتعلقة باستهلاك الزبائن .
- متابعة احتياجات الزبائن المتعلقة بالاستهلاك ، نظام التسعيرة وتوزيع الفواتير .
- الالتزام برزمة مواعيد عملية رفع كشوف العدادات وعملية فوتره الاستهلاك.

ث_ الملحق القانوني _ مكلف بالشؤون القانونية : أو المكلف بالنزاعات ، من مهامه :

- السهر على إلزام كل من مستخدم الشركة والزبائن على الالتزام بالقانون واللوائح التنظيمية المتعلقة بتنظيم الخدمة وإبراز حقوق وواجبات كل الأطراف ، والصادر عن لجنة ضبط الكهرباء والغاز CREG وهي أحد فروع التابعة للشركة الأم سونلغاز .
- إصدار محاضرات المخالفات المتعلقة بالاستهلاك الغير شرعي للطاقة وصياغة التقارير وتقديمها لدى المجالس القضائية للفصل فيها .
- المتابعة القانونية لتحصيل الديون محل نزاع وإنكار صريح أو رفض الاعتراف بها.
- التمثيل القانوني للشركة لدى الهيئات القضائية .
- صياغة تقارير الحوادث الناجمة عن تأدية المهام أو التعدي بإلحاق الضرر بممتلكات الشركة وهيكلها من طرف الغير.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

تعتبر الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية من الأهمية بمكان، فمن خلالها يتسنى للباحث أن يثبت أو ينفي فرضياته عبر النتائج المتوصل إليها ويعالج الاشكال المطروح؛ فكلما كانت البيانات المستخدمة ذات مصداقية من حيث جمعها ودراستها وتحليلها كلما كان لهاته الدراسة قيمة علمية وعملية.

المطلب الأول: المنهج والادوات المستخدمة

سننتظر في هذا المطلب إلى التعريف بالطريقة المستخدمة في الدراسة، وذلك من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة ووصف خصائصها.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو وصف للعدد الإجمالي، قمنا بطريقة عشوائية باختيار عينة بحجم 40 فرد، للإجابة على استمارة استبيان تم توزيعها على 50، استرجع منها 48 (بما يعادل نسبة استرجاع 96%).

ثانياً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

اعتمدنا في دراستنا هاته على الاستبيان كوسيلة أساسية للحصول على البيانات المتعمقة بدور المسؤولية القانونية لمحافظ الحسابات في تعزيز مصداقية القوائم المالية محل الدراسة، ثم استخدمنا أهم الأدوات الإحصائية من أجل معالجة وتحميل البيانات التي تم الحصول عليها.

1. الاستبيان:

مرت عملية بناء الاستبيان حتى وصل إلى شكله النهائي بمراحل متعاقبة، نوجزها كالآتي:

أ-بناء الاستبيان : تم إعداد استبيان الدراسة وفحصه كالآتي:

- الاستفادة من تجارب الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات دراستنا؛

- تصميم استبيان مبدئي وعرضها على الأستاذ المشرف؛

- تعديل التصميم المبدئي بناء على توجيهات الأستاذ المشرف؛

ب-وصف الاستبيان: شمل الاستبيان ثلاثة أقسام رئيسية، هي:

-القسم الأول: تم تخصيصه للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي)

-القسم الثاني: يتضمن عبارات المحور الأول: التسويق الداخلي

- (المنتج الداخلي) يشار إليه 01 إلى 04

- (السعر الداخلي) يشار إليه بالعبارات من 01 إلى 03.
- (التوزيع الداخلي) يشار إليه بالعبارات من 01 إلى 04.
- (الترويج الداخلي) يشار إليه بالعبارات من 01 إلى 04.
- القسم الثالث: يتضمن عبارات المحور الثاني: التعلم التنظيمي
- (اكتساب المعلومات) يشار إليه 01 إلى 03
- (نشر المعلومات) يشار إليه بالعبارات من 01 إلى 03.
- (توزيع المعلومات) يشار إليه بالعبارات من 01 إلى 03.
- (الذاكرة التنظيمية) يشار إليه بالعبارات من 01 إلى 03.

الجدول رقم 03 : وصف عبارات الاستبيان

المحور	عدد الأسئلة
المحور الأول (التسويق الداخلي)	15
المحور الثاني (التعلم التنظيمي)	12

المصدر: من إعداد الطلبة

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي والذي يحتمل خمسة إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان، وبالتالي يسهل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 04: مقياس ليكارت الخماسي

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

ويوضح الجدول الآتي المعيار الذي يتم على أساسه التحميل بناء على قيم المتوسط الحسابي:

الجدول رقم 05: مقياس التحليل لمقياس ليكارت

التقييم	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال	4.2-5	3.4-4.2	2.6-3.4	1.8-2.6	1-1.8

المطلب الثاني : بناء وفحص صدق وثبات أداة الدراسة

يمكن اختبار ثبات وصدق العينة والتحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان كالتالي:

أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة وفق طريقة ألفا كرونباخ:

قمنا بحساب ثبات المقياس بطريقة التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرونباخ) بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS₂₂)، فحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم(06): توزيع معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق

محاور الاستبيان	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول	المحور الأول (التسويق الداخلي)	15	0.788	0.887
المحور الثاني	المحور الثاني (التعلم التنظيمي)	12	0.887	0.941
مجموع المحاور		27	0.890	0.943

المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

وبالاعتماد على قاعدة البيانات التي تم تحليلها بواسطة برنامج SPSS V22 تم التحصل على ألفا كرونباخ وبحساب الجذر التربيعي له تحصلنا على قيم أكبر من 0.5 لكل عنصر من عناصر المتغيرين، والملاحظ أنه مقبول جداً.

ثانياً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

اعتمدت هذه الدراسة بشكل أساسي على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في إصداره رقم 22 وذلك من أجل معالجة وتحليل البيانات، التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان، ومن بين أهم الأدوات الإحصائية التي استعملت في هذه الدراسة:

*التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لوصف خصائص الشخصية لعينة الدراسة ومجتمع الدراسة.

*الانحرافات المعيارية ، المتوسطات الحسابية ، معامل الانحدار البسيط.

المطلب الرابع: الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تتمثل خصائص العينة فيما يلي:

أولاً: عينة الدراسة حسب الجنس

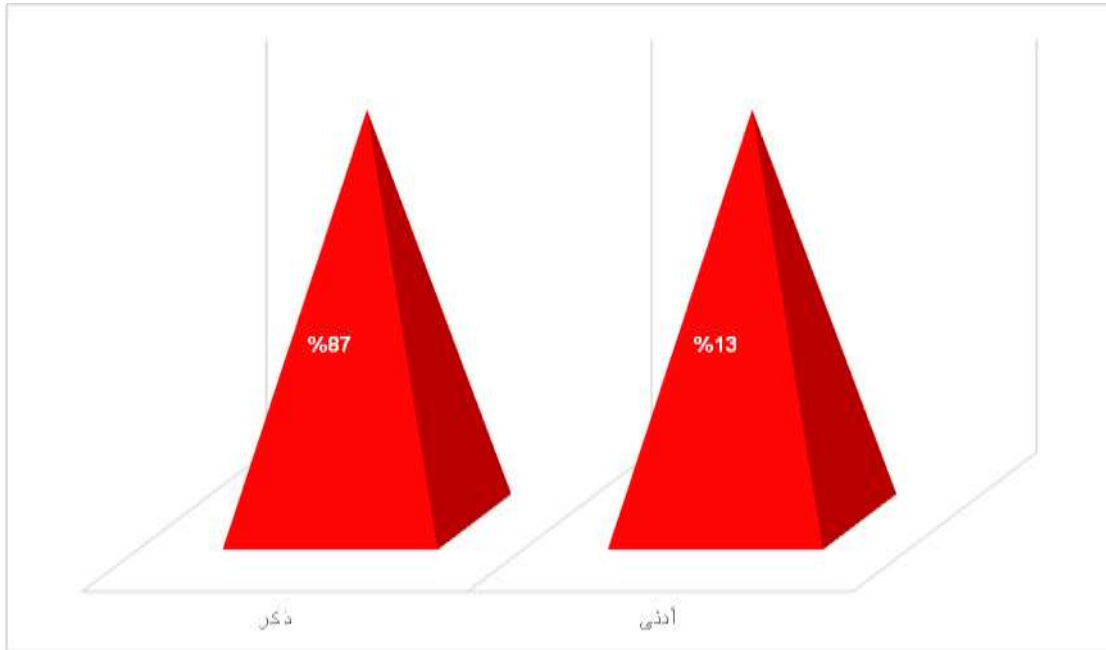
الجدول والشكل التاليين يبرزان ذلك:

الجدول رقم (07): عينة الدراسة من حيث الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	40	%87
أنثى	6	%13
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

الشكل رقم (03): عينة الدراسة من حيث الجنس



المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا نسبة الذكور اكبر من نسبة الإناث حيث بلغت نسبتهم %87 أي أكثر من الإناث بنسبة %13.

ثانيا: عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

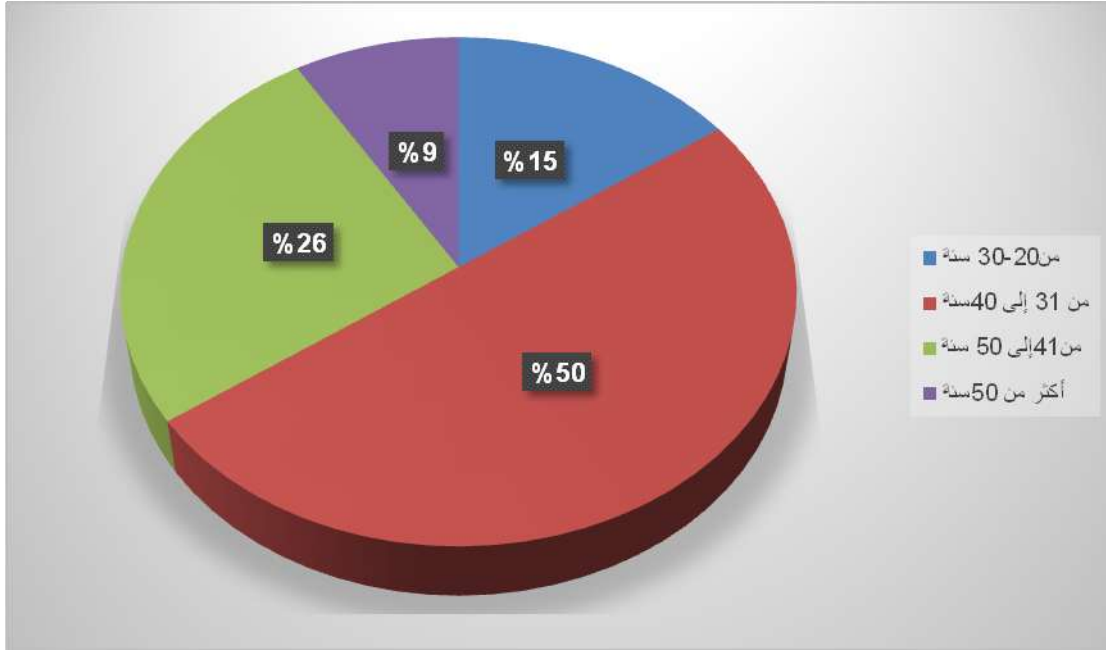
الجدول والشكل التاليين يبرزان ذلك:

الجدول رقم 08 : عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة
من 20-30 سنة	7	%15.2
من 31 إلى 40 سنة	23	%50
من 41 إلى 50 سنة	12	%26.1
أكثر من 50 سنة	4	%8.7
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

الشكل رقم (04): عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لعينة الدراسة، حيث نجد أن نسبة فئة "من 20 إلى 30 سنة" تحصلت على نسبة 15.2% ونسبة 50% لفئة "من 31 سنة 40" وفئة "من 41 إلى 50 سنة" تحصلت على نسبة 26.1% أما فئة "أكبر من 50 سنة" فسببتها 8.7%.

ثالثا: عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي

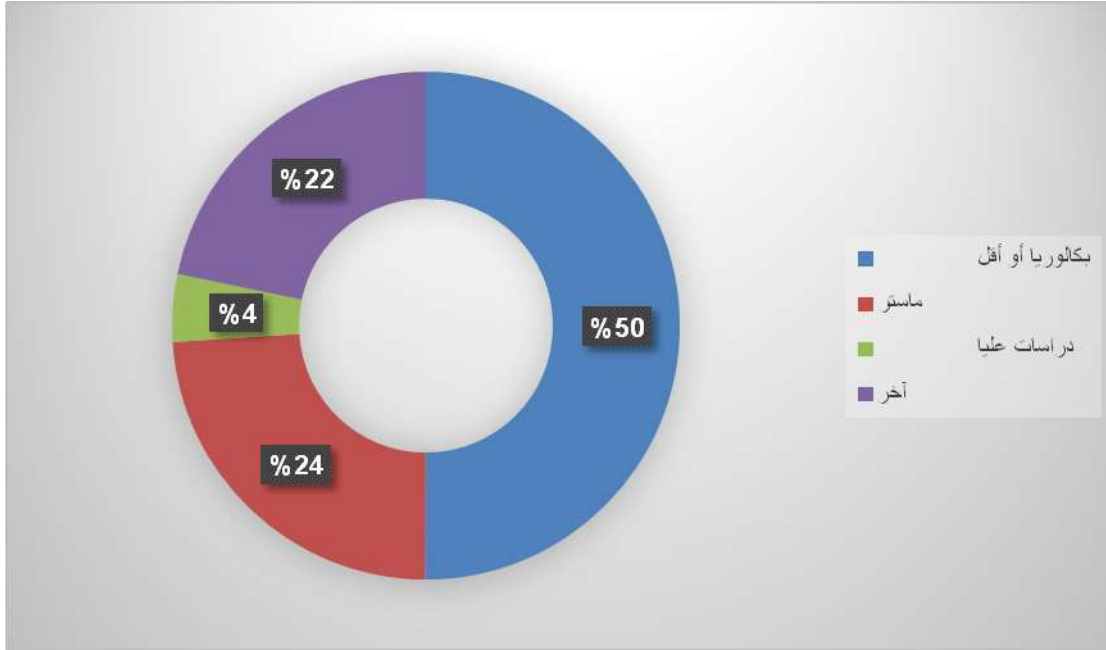
الجدول والشكل التاليين يبرزان ذلك:

الجدول رقم 09: عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي

المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة
بكالوريا أو أقل	23	50%
ماستر	11	23.9%
دراسات عليا	2	4.3%
آخر	10	21.7%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

الشكل رقم 05: عينة الدراسة حسب المؤهل التعليمي



المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

من خلال الجدول والتمثيل البياني يتضح لنا توزيع النسب حسب "المؤهل التعليمي" لأفراد العينة، حيث أن مستوى "بكالوريا أو أقل" بنسبة 50% تليها فئة مستوى "ماستر" بنسبة 23.9%، أما مستوى "دراسات عليا" بنسبة 4.3%، في حين المستويات الأخرى بنسبة 21.7%.

رابعا: عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

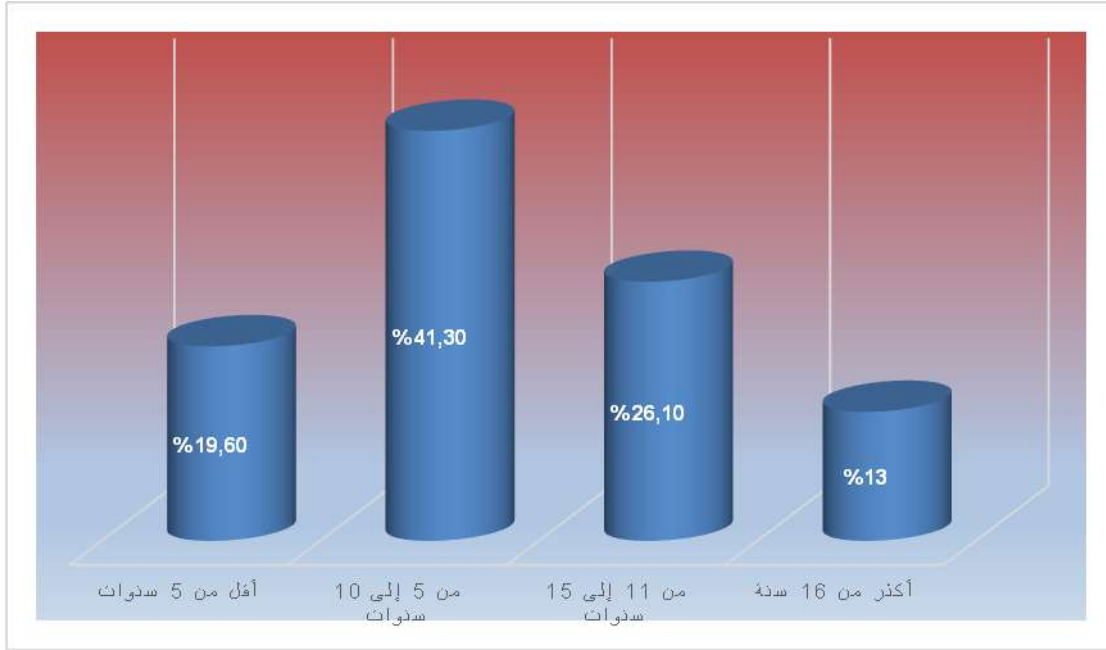
الجدول والشكل التاليين يبرزان ذلك:

الجدول رقم 10: عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	9	19.6%
من 5 إلى 10 سنوات	19	41.3%
من 11 إلى 15 سنوات	12	26.1%
أكثر من 16 سنة	6	13%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

الشكل رقم 06: عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

من خلال الجدول والدائرة النسبية يتضح لنا توزيع النسب حسب الخبرة المهنية لأفراد العينة حيث نجد أن فئة " أقل من 5 سنوات " بنسبة 19.6% أما فئة " من 5 إلى 10 سنة " بنسبة 41.3%، وفئة " من 11 إلى 15 سنة " بنسبة 26.1%، أما فئة " أكثر من 16 سنة " بنسبة 13%.

خامسا: عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

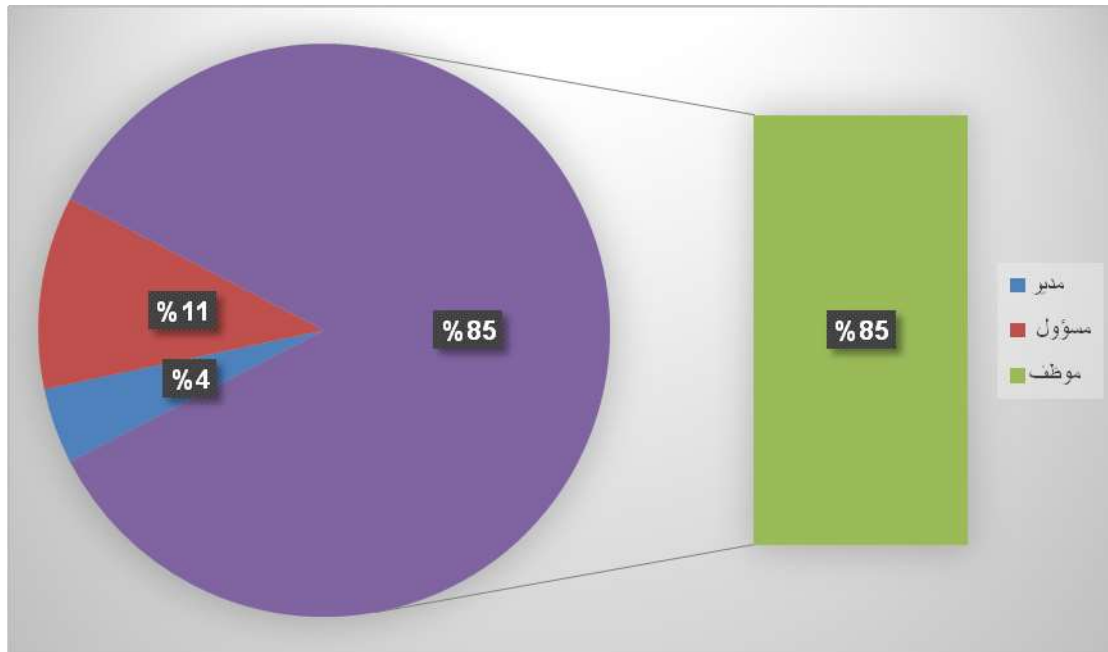
الجدول والشكل التاليين يبرزان ذلك:

الجدول رقم 11: عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير	2	4.3%
مسؤول	5	10.9%
موظف	39	84.8%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

الشكل رقم 07 : عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

من خلال الجدول والدائرة النسبية يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى الوظيفي لأفراد العينة حيث نجد أن فئة "مدير" بنسبة 4.3%، وفي فئة "المسؤول" بنسبة 10.9%، في حين وظيفية "موظف" بنسبة 84.8%.

المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

سيتم القيام في هذا المبحث بعرض وتشخيص النتائج التي تم التوصل إليها مع القيام بتحليلها، حيث سيتم عرض وتحليل ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى عينة عمال المؤسسة محل الدراسة من خلال عرض نتائج المحور الأول المتعلق بالتسويق الداخلي، وكذا عرض النتائج المتعلقة بالمحور الثاني للدراسة والمتمثل في التعلم التنظيمي.

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج الخاصة بالتسويق الداخلي

حتى تكون النتائج دقيقة وواضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جداول وبوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المتدرجة في الاستبيان، ثم حساب تكرارات الإجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أولاً: المنتج الداخلي

الجدول التالي يبرز نتائج المنتج الداخلي:

الجدول رقم 12: نتائج آراء عينة الدراسة حول المنتج الداخلي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1-تمثل الوظيفة تأشيرة وبطاقة الانتماء إلى المنظمة.	3.50	1.04	موافق
2-الوظيفة التي اشغلها تشبع رغباتي وحاجاتي المادية والمعنوية	3.39	1.21	محايد
3-المهام التي أقوم بها تساهم في تنفيذ برامج المؤسسة وتحليق أهدافها.	3.78	1.28	موافق
4-تبذل إدارة المؤسسة جهود كافية في جعل الوظيفة تلبي الرغبات المادية والمعنوية لشاغلها.	2.93	1.30	محايد
المتوسط العام المنتج الداخلي	4.40	0.96	موافق

المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

يظهر الجدول أن البعد الأول " المنتج الداخلي " يتكون من 4 عبارات قياس، الهدف منها معرفة إلى أي مدى يطبق المنتج الداخلي وباستخدام البرنامج الإحصائي حصلنا على النتائج التالية:

*تباين المتوسط الحسابي للفقرات بين المتوسطات التي تقع في الفئة من 2.6 إلى أقل من 3.4 وهي تقابل المقياس "محايد" والمتوسطات الحسابية الواقعة في الفئة المحصورة بين 3.4 إلى أقل من 4.2 وهي تقابل المقياس "موافق"

أما بالنسبة للبعد " المنتج الداخلي " فقد قدر متوسطه الحسابي 4.40 وهو يقع في الفئة المحصورة بين 4.2 إلى أقل من 3.40 وهي تقابل المقياس "موافق".

وهذا يدل على أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يرون أن الوظيفة تمثل لهم تأشيرة وبطاقة الانتماء إلى المنظمة. وأن المهام التي يقومون بها تساهم في تنفيذ برامج المؤسسة وتحقيق أهدافها.

أما في ما يخص العبارة رقم 02 " الوظيفة التي اشتغلها تشبع رغباتي وحاجاتي المادية والمعنوية"، فإن العاملين يرون أن هذا الأمر يتحقق أحياء وأحيانا لا يتحقق.

أما في ما يخص العبارة رقم 04 " تبذل إدارة المؤسسة جهود كافية في جعل الوظيفة تلبي الرغبات المادية والمعنوية لشاغلها"، فإن العاملين يرون أن هذا الأمر يتحقق أحياء وأحيانا لا يتحقق.

وعموما يرى العاملون أن المؤسسة التي يعملون بها توفر لهم منتج داخلي (وظيفة) جيدة.

ثانيا: السعر الداخلي

الجدول التالي يبرز نتائج السعر الداخلي:

الجدول رقم 13: نتائج آراء عينة الدراسة حول السعر الداخلي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1-أشعر بالتوافق والانسجام بين الأهداف التي تسعى إليها	3.41	1.14	موافق
2-يمكن التزم بأداء المهام والواجبات المطلوبة بالحصول على منافع الضرورية.	3.56	1.10	موافق
3-لا أفكر في ترك وظيفتي في المؤسسة أو البحث عن فرص عمل أخرى.	3.10	1.30	محايد
المتوسط العام السعر الداخلي	3.36	0.70	موافق

المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

يظهر الجدول أن البعد الثاني " السعر الداخلي " يتشكل من 3 عبارات قياس، الهدف منها معرفة إلى أي مدى يطبق السعر الداخلي وباستخدام البرنامج الإحصائي حصلنا على النتائج التالية:

*تباين المتوسط الحسابي للفقرات بين المتوسطات التي تقع في الفئة من 2.6 إلى أقل من 3.4 وهي تقابل المقياس "محايد" والمتوسطات الحسابية الواقعة في الفئة المحصورة بين 3.4 إلى أقل من 4.2 وهي تقابل المقياس "موافق"

أما بالنسبة للبعد " السعر الداخلي " فقد قدر متوسطه الحسابي 3.36 وهو يقع في الفئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.40 وهي تقابل المقياس "محايد"

وهذا يدل على أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يرون أن يشعرون بالتوافق والانسجام بين الأهداف التي تسعى إليها. وأن يمكن الالتزام بأداء المهام والواجبات المطلوبة بالحصول على منافع الضرورية.

أما في ما يخص العبارة رقم 03 " لا أفكر في ترك وظيفتي في المؤسسة أو البحث عن فرص عمل أخرى يرون أن هذا الأمر يتحقق أحياء وأحيانا لا يتحقق.

ثالثا: التوزيع الداخلي

الجدول التالي يبرز نتائج التوزيع الداخلي:

الجدول رقم 14: نتائج آراء عينة الدراسة حول التوزيع الداخلي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1-اعرف مهام وظيفتي جيدا وأحرص على تقديم عمل جيد لزميلي الذي يعتمد عليه لأداء عمله	3.60	1.18	موافق
2-اشعر أن الوظيفة توافق قدراتي ومستوى تأهلي العلمي.	3.41	1.27	موافق
3-يوفر المحيط المادي للعمل الجو المناسب لأداء مهام وظيفتي كما يجب.	3.26	1.20	محايد
4-تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	3.32	1.21	محايد
المتوسط العام التوزيع الداخلي	3.40	0.78	موافق

المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

يظهر الجدول أن البعد الثالث "التوزيع الداخلي" من 4 عبارات قياس، الهدف منها معرفة إلى أي مدى يطبق التوزيع الداخلي وباستخدام البرنامج الإحصائي تحصلنا على النتائج التالية:

*تباين المتوسط الحسابي للفقرات بين المتوسطات التي تقع في الفئة من 2.6 إلى أقل من 3.4 وهي تقابل المقياس "محايد" والمتوسطات الحسابية الواقعة في الفئة المحصورة بين 3.4 إلى أقل من 4.2 وهي تقابل المقياس "موافق"

أما بالنسبة للبعد "التوزيع الداخلي" فقد قدر متوسطه الحسابي 3.40 وهو يقع في الفئة المحصورة بين 3.4 إلى أقل من 4.2 وهي تقابل المقياس "موافق"

وهذا يدل على أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يرون أن يشعرون يعرفون مهام وظائفهم جيدا ويحرصون على تقديم عمل جيد لزملائهم الذي يعتمد عليه لأداء عملهم. وأنهم يشعرون أن الوظيفة توافق قدراتهم ومستوى تأهلهم العلمي.

أما في ما يخص العبارة رقم 03 "يوفر المحيط المادي للعمل الجو المناسب لأداء مهام وظيفتي كما يجب يتحقق أحيانا وأحيانا لا يتحقق."

أما في ما يخص العبارة رقم 4 "تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يتحقق أحيانا وأحيانا لا يتحقق."

رابعاً: الترويج الداخلي

الجدول التالي يبرز نتائج المنتج الداخلي:

الجدول رقم 15: نتائج آراء عينة الدراسة حول الترويج الداخلي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1-أعرف جيداً أهداف واستراتيجيات المؤسسة.	3.32	1.17	محايد
2-تستعمل المؤسسة الأدوات اللازمة لتوصل المعلومات الضرورية للموظفين حتى يتمكنوا من أداء مهامهم	3.19	1.10	محايد
3-لا أجد صعوبة في تبادل المعلومات الضرورية مع الزملاء من أجل تقديم خدمة جيدة للزبائن	3.32	0.96	محايد
4-لدي بعض الصلاحيات في التصرف واتخاذ القرارات لحل المشاكل.	3.34	1.09	محايد
المتوسط العام الترويج الداخلي	3.29	0.76	محايد

المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

يظهر الجدول أن البعد الرابع "الترويج الداخلي" من 4 عبارات قياس، الهدف منها معرفة إلى أي مدى يطبق الترويج الداخلي وباستخدام البرنامج الإحصائي تحصلنا على النتائج التالية:

*تباين المتوسط الحسابي للفقرات بين المتوسطات التي تقع في الفئة من 2.6 إلى أقل من 3.4 وهي تقابل المقياس "محايد" والمتوسطات الحسابية الواقعة في الفئة المحصورة بين 3.4 إلى أقل من 4.2 وهي تقابل المقياس "موافق".

أما بالنسبة للبعد "الترويج الداخلي" فقد قدر متوسطه الحسابي 3.29 وهو يقع في الفئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 وهي تقابل المقياس "محايد".

فيما يخص العبارة رقم 01 "أعرف جيداً أهداف واستراتيجيات المؤسسة يتحقق أحياناً وأحياناً لا يتحقق.

أما في ما يخص العبارة رقم 02 "تستعمل المؤسسة الأدوات اللازمة لتوصل المعلومات الضرورية للموظفين حتى يتمكنوا من أداء مهامهم يتحقق أحياناً وأحياناً لا يتحقق.

أما في ما يخص العبارة رقم 03 "لا أجد صعوبة في تبادل المعلومات الضرورية مع الزملاء من أجل تقديم خدمة جيدة للزبائن يتحقق أحياناً وأحياناً لا يتحقق.

أما في ما يخص العبارة رقم 04 "لدي بعض الصلاحيات في التصرف واتخاذ القرارات لحل المشاكل يتحقق أحياناً وأحياناً لا يتحقق.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج الخاصة بالتعلم التنظيمي

أولاً: اكتساب المعلومات

الجدول التالي يبرز نتائج اكتساب المعلومات:

الجدول رقم 16: نتائج آراء عينة الدراسة حول اكتساب المعلومات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1-تسعى المؤسسة إلى التعلم من الممارسات المنافسة	3.15	1.17	محايد
2-تسعى المؤسسة إلى استقطاب المورد البشري من ذوي المهارات والخبرات العالمية	3.08	1.07	محايد
3-تشجع المؤسسة العاملين على البحث عن كل ما هو جدد في مجال عملهم	3.34	1.17	محايد
المتوسط العام لاكتساب المعلومات	3.19	0.90	محايد

المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

يظهر الجدول أن البعد الأول "اكتساب المعلومات" من 3 عبارات قياس، الهدف منها معرفة إلى أي مدى يطبق اكتساب المعلومات، وباستخدام البرنامج الإحصائي حصلنا على النتائج التالية المتوسطات الحسابية للفرقات بين 2.6 إلى أقل من 3.4 وهي تقابل المقياس "محايد".

أما بالنسبة للبعد "اكتساب المعلومات" فقد قدر متوسطه الحسابي 3.19 وهو يقع في الفئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 وهي تقابل المقياس "محايد".

فيما يخص العبارة رقم 01 "تسعى المؤسسة إلى التعلم من الممارسات المنافسة تتحقق أحيانا وأحيانا لا يتحقق".

أما في ما يخص العبارة رقم 02 "تسعى المؤسسة إلى استقطاب المورد البشري من ذوي المهارات والخبرات العالمية" يتحقق أحيانا وأحيانا لا يتحقق.

أما في ما يخص العبارة رقم 03 "تشجع المؤسسة العاملين على البحث عن كل ما هو جدد في مجال عملهم" يتحقق أحيانا وأحيانا لا يتحقق.

ثانياً: نشر المعلومات

الجدول التالي يبرز نتائج نشر المعلومات:

الجدول رقم 17: نتائج آراء عينة الدراسة حول نشر المعلومات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1- يشارك الموظفون المعرفة والخبرة من خلال الحوار مع بعضهم البعض	3.15	1.22	محايد
2- تطور المؤسسة بتوفير أدوات تكنولوجيا المعلومات اللازمة لنشر المعلومات بين الأفراد من جهة والوحدات التنظيمية من جهة أخرى	3.43	1.14	موافق
3- تتبنى المؤسسة مبدأ العمل الفرقي كآلية لنشر المعلومات وتعزيز عملية التعلم.	3.58	1.14	موافق
المتوسط العام نشر المعلومات	3.39	1.01	محايد

المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

يظهر الجدول أن البعد الثاني "نشر المعلومات" من 3 عبارات قياس، الهدف منها معرفة إلى أي مدى يطبق نشر المعلومات، وباستخدام البرنامج الإحصائي تحصلنا على النتائج التالية:

*تباين المتوسط الحسابي للفقرات بين المتوسطات التي تقع في الفئة من 2.6 إلى أقل من 3.4 وهي تقابل المقياس "محايد"، والمتوسطات الحسابية الواقعة في الفئة المحصورة بين 3.4 إلى أقل من 4.2 وهي تقابل المقياس "موافق".

أما بالنسبة للبعد "نشر المعلومات" فقد قدر متوسطه الحسابي 3.39 وهو يقع في الفئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 وهي تقابل المقياس "محايد".

وهذا يدل على أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يتطورون بتوفير أدوات تكنولوجيا المعلومات اللازمة لنشر المعلومات بين الأفراد من جهة والوحدات التنظيمية من جهة أخرى وتتبنى المؤسسة مبدأ العمل الفرقي كآلية لنشر المعلومات وتعزيز عملية التعلم.

أما فيما يخص العبارة رقم 03 " يوفر يشارك الموظفون المعرفة والخبرة من خلال الحوار مع بعضهم البعض كما يجب يتحقق أحيانا وأحيانا لا يتحقق.

ثالثا: توزيع المعلومات

الجدول التالي يبرز نتائج توزيع المعلومات:

الجدول رقم 18: نتائج آراء عينة الدراسة حول توزيع المعلومات

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1-تعتمد المؤسسة على التقارب والنشر الداخلية وتوزيع المعلومات	3.67	0.96	موافق
2-تمتلك المؤسسة آليات رسمية لضمان مشاركة أفضل الممارسات بين الأقسام	3.60	1.06	موافق
3-يتم إبلاغ جمع الموظفين بأهداف المؤسسة	3.39	1.20	محايد
المتوسط العام توزيع المعلومات	3.55	0.91	موافق

المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

يظهر الجدول أن البعد الثالث "توزيع المعلومات" من 3 عبارات قياس، الهدف منها معرفة إلى أي مدى يطبق توزيع المعلومات، وباستخدام البرنامج الإحصائي حصلنا على النتائج التالية:

*تباين المتوسط الحسابي للفقرات بين المتوسطات التي تقع في الفئة من 2.6 إلى أقل من 3.4 وهي تقابل المقياس "محايد"، والمتوسطات الحسابية الواقعة في الفئة المحصورة بين 3.4 إلى أقل من 4.2 وهي تقابل المقياس "موافق".

أما بالنسبة للبعد "توزيع المعلومات" فقد قدر متوسطه الحسابي 3.55 وهو يقع في الفئة المحصورة بين 3.4 إلى أقل من 4.2 وهي تقابل المقياس "محايد".

وهذا يدل على أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يعتمدون على التقارب والنشر الداخلية وتوزيع المعلومات وتمتلك المؤسسة آليات رسمية لضمان مشاركة أفضل الممارسات بين الأقسام.

أما فيما يخص العبارة رقم 03 "يتم إبلاغ جمع الموظفين بأهداف المؤسسة يتحقق أحيانا وأحيانا لا يتحقق".

رابعاً: الذاكرة التنظيمية

الجدول التالي يبرز نتائج الذاكرة التنظيمية:

الجدول رقم 19: نتائج آراء عينة الدراسة حول الذاكرة التنظيمية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1-تقوم المؤسسة بالتحديد المستمر على وسائل خزن المعلومات وفقا للمتطورات الحاصلة في هذا المجال	3.41	1.18	موافق
2-للمؤسسة قواعد بيانات لتخزين خبراتها ومعارفها كي تتمكن من استخدامها لاحقا	3.06	1.38	محايد
3-يملك جمع الموظفين وسائل تمكنهم من الوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة	3.15	1.17	محايد
المتوسط العام الذاكرة التنظيمية	3.21	0.92	محايد

المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

يظهر الجدول أن البعد الرابع "الذاكرة التنظيمية" من 3 عبارات قياس، الهدف منها معرفة إلى أي مدى تطبق الذاكرة التنظيمية، وباستخدام البرنامج الإحصائي حصلنا على النتائج التالية:

*تباين المتوسط الحسابي للفقرات بين المتوسطات التي تقع في الفئة من 2.6 إلى أقل من 3.4 وهي تقابل المقياس "محايد"، والمتوسطات الحسابية الواقعة في الفئة المحصورة بين 3.4 إلى أقل من 4.2 وهي تقابل المقياس "موافق".

أما بالنسبة للبعد "الذاكرة التنظيمية" فقد قدر متوسطه الحسابي 3.21 وهو يقع في الفئة المحصورة بين 2.6 إلى أقل من 3.4 وهي تقابل المقياس "محايد".

وهذا يدل على أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة يقومون التحديد المستمر على وسائل خزن المعلومات وفقا للمتطورات الحاصلة في هذا المجال.

أما فيما يخص العبارة رقم 02 " للمؤسسة قواعد بيانات لتخزين خبراتها ومعارفها كي تتمكن من استخدامها لاحقا يتحقق أحيانا وأحيانا لا يتحقق.

أما فيما يخص العبارة رقم 03 " يملك جمع الموظفين وسائل تمكنهم من الوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة يتحقق أحيانا وأحيانا لا يتحقق.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

أولاً: الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، الجزائر.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، الجزائر.

الجدول رقم (20): تحليل نتائج الانحدار للفرضية الرئيسية

المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	معنوية الكلية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)				القدرة التفسيرية	
			قيمة f	SIG		B	T	R	R2	
الانحدار	1282.86	1282.86	21.496	0.000	Constan	9.7	6.645	0.573	0.328	
الخطأ	2625.94	59.680			التسويق الداخلي	0.6	0.130			
الكلية	3908.80									

المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

من خلال الجدول رقم 21 والنتائج المتحصل عليها من خلال قيمة فيشر (21.496) يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، الجزائر.

ويلاحظ كذلك أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.645) وهي قيمة دالة إحصائية، كما أظهرت النتائج عن وجود ارتباط لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية الوادي ب(57.3%) وبالنظر لقيمة معامل التحديد R^2 0.328 أي أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (عناصر التسويق الداخلي) تقدر ما نسبته (32.8%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التعلم التنظيمي) وبنسبة (67.2%) العوامل الأخرى، ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق أبعاد التسويق الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، الجزائر.

ثانيا: الفرضية الفرعية الأولى

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد المنتج الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، الجزائر.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد المنتج الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، الجزائر.

الجدول رقم (21) تحليل نتائج الانحدار للفرضية الجزئية الأولى

المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	معنوية الكلية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)				القدرة التفسيرية	
			قيمة f	SIG		B	T	R	R ²	
الانحدار	507.948	507.948	6.572	0.014	Constan	28.171	5.848	0.360	0.130	
الخطأ	3400.857	77.292			المنتج الداخلي	0.874	2.564			
الكلية	3908.804									

المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

من خلال الجدول رقم 22 والنتائج المتحصل عليها من خلال قيمة فيشر (6.572) يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بعد المنتج الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، الجزائر.

ويلاحظ كذلك أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (5.848) وهي قيمة دالة إحصائية، كما أظهرت النتائج عن وجود ارتباط لتطبيق بعد المنتج الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، الجزائر. ب(36%) وبالنظر لقيمة معامل التحديد $R^2 = 0.130$ أي أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد المنتج الداخلي) تفسر ما نسبته (13%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التعلم التنظيمي) وبنسبة (87%) العوامل الأخرى ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بعد المنتج الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية الوادي.

ثالثا: الفرضية الفرعية الثانية:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد السعر الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، الجزائر.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد السعر الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، الجزائر.

الجدول رقم (22): تحليل نتائج الانحدار للفرضية الجزئية الثانية

المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	معنوية الكلية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)			القدرة التفسيرية	
			قيمة f	SIG		B	T	R	R ²
الانحدار	356.369	356.369	4.414	0.041	Constan	26.589	4.059	0.302	0.091
الخطأ	3552.436	80.737			السعر الداخلي	1.336	2.101		
الكلية	3908.804								

المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

من خلال الجدول رقم 23 والنتائج المتحصل عليها من خلال قيمة فيشر (4.414) يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بعد السعر الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، الجزائر.

ويلاحظ كذلك أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.059) وهي قيمة دالة إحصائية بمستوى كما أظهرت النتائج عن وجود ارتباط لتطبيق بعد السعر الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، الجزائر. ب(30.2%) وبالنظر لقيمة معامل التحديد $R^2 = 0.091$ أي أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد السعر الداخلي) تفسر ما نسبته (9.1%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التعلم التنظيمي) وبنسبة (89.9%) العوامل الأخرى ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) (لتطبيق بعد السعر الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، الجزائر).

رابعاً: الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد التوزيع الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، الجزائر.

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد التوزيع الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، الجزائر.

الجدول رقم (23): تحليل نتائج الانحدار للفرضية الجزئية الثالثة

المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	معنوية الكلية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)			القدرة التفسيرية	
			قيمة f	SIG		T	B	R	R2
الانحدار	689.593	689.593	9.425	0.004	Constan	4.100	23.162	0.402	0.176
الخطأ	3219.211	73.164			التوزيع الداخلي	3.070	1.242		
الكلية	3908.804								

المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

من خلال الجدول رقم 23 والنتائج المتحصل عليها من خلال قيمة فيشر (9.425) يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بعد التوزيع الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، الجزائر.

ويلاحظ كذلك أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (4.100) وهي قيمة دالة إحصائية بمستوى كما أظهرت النتائج عن وجود ارتباط لتطبيق بعد التوزيع الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، الجزائر. ب(42%) وبالنظر لقيمة معامل التحديد $R^2 = 0.176$ أي أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد التوزيع الداخلي) تفسر ما نسبته (17.6%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التعلم التنظيمي) وبنسبة (82.4%) العوامل الأخرى ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تقر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بعد التوزيع الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، الجزائر.

خامسا: الفرضية الفرعية الرابعة

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد الترويج الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، الجزائر.

H_1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد الترويج في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، الجزائر.

الجدول رقم (24): تحليل نتائج الانحدار للفرضية الرابعة

المصدر	مجموع المربعات	متوسط المربعات	معنوية الكلية		المعنوية الجزئية (معاملات الانحدار)		القدرة التفسيرية	
			قيمة f	SIG	B	T	R	R2
الانحدار	1276.0	1276.03	21.326	0.000	Constan	5.114	0.571	32.6
الخطأ	2632.7	59.836			الترويج الداخلي	1.7		
الكلية	3908.8					0.378		
	04							

المصدر: من إعداد من الطالبات بناء على برنامج SPSS V22

من خلال الجدول رقم 24 والنتائج المتحصل عليها من خلال قيمة فيشر (21.326) يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بعد الترويج الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، الجزائر.

ويلاحظ كذلك أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (3.333) وهي قيمة دالة إحصائية بمستوى كما أظهرت النتائج عن وجود ارتباط لتطبيق بعد الترويج الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، الجزائر. ب(57.1%) وبالنظر لقيمة معامل التحديد $R^2 = 0.326$ أي أن نسبة التغيرات التي تحدث في المتغير المستقل (بعد الترويج الداخلي) تفسر ما نسبته (32.6%) من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (التعلم التنظيمي) وبنسبة (67.4%) العوامل الأخرى ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تقرر بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق بعد الترويج الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر عمال الوكالة التجارية لسونلغاز بولاية المغير، الجزائر.

خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل تم عرض عموميات حول مؤسسة سونلغاز حيث تم التعريف بمؤسسة سونلغاز جامعة والمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال تقديمها وعرض أهم البيانات والمعلومات الخاصة بها ، ثم تطرقنا بعد ذلك الى تحليل وتفصيل الإطار المنهجي للدراسة وذلك بتحديد المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة وكذا تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأهم المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة ، ثم تم التطرق الى بناء وتصميم أداة الدراسة ، وبعد ذلك الى اختبارات الصلاحية

كما تم عرض ووصف وتحليل متغيرات الدراسة ، وذلك من خلال عرض وتحليل أهم المتغيرات الشخصية والوظيفية ، بالإضافة الى معرفة مستوى إدراك متغيرات الدراسة (مساهمة التسويق الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية) لدى موظفين سونلغاز بجامعة.

وقد خلاص هذا الفصل الى أن مستوى إدراك كل من التسويق الداخلي كان منخفض لدى أفراد عينة الدراسة.

كما استعرض في هذا الفصل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وذلك لغرض اختبار فرضيات الدراسة حيث تناولنا بداية تحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وذلك للتعرف على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها من تنافرها وتباعدها ، وخلص هذا الفصل إلى أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي. وكذا وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عناصر التسويق الداخلي (المنتج الداخلي، السعر الداخلي، التوزيع الداخلي والترويج الداخلي) والتعلم التنظيمي.

خاتمة

عالجت هذه الدراسة اشكالية مساهمة التسويق الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بوكالة سونلغاز - جامعة، ولاية المغير - الجزائر، من خلال عناصر المزيج التسويقي الداخلي المتمثلة في (المنتج الداخلي، التوزيع الداخلي، التوزيع الداخلي والترويج الداخلي)، وتم الوصول في الختام إلى مجموعة من النتائج بشقيها النظري والتطبيقي، والخروج بتوصيات للمؤسسة محل الدراسة والمؤسسات الاقتصادية بشكل عام، واقتراح بحوث مستقبلية.

أولاً: النتائج النظرية

- التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية لتنظيم أوضاع المنظمة من الداخل قبل التوجه إلى الزبائن خارج المنظمة.
- التسويق الداخلي يعد مطلباً أساسياً لنجاح التسويق الخارجي .
- للوصول إلى التسويق الداخلي الفعال على المنظمة تطبيق عناصره بشكل دقيق وصحيح.
- تتمثل عناصر التسويق الداخلي في "المنتج الداخلي، السعر الداخلي، التوزيع الداخلي والترويج الداخلي" ولها أثر في التعلم التنظيمي.
- التعلم التنظيمي هو عملية توجه المعلومات، والتوظيف الجماعي لإمكانيات الأفراد من أجل إضفاء معاني على الأشياء الموجودة من حولهم .
- يحصل التعلم ويحدث داخل العقل الإنساني والفرد هو الذي يتعلم وليس المنظمات كما يتصور البعض.
- العلاقة بين التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي هي علاقة مكملية لبعضها البعض.

ثانياً: النتائج التطبيقية واختبار الفرضيات

- مستوى إدراك كل من التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي كان منخفض لدى أفراد عينة الدراسة.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التسويق الداخلي والتعلم التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين عناصر التسويق الداخلي (المنتج الداخلي، السعر الداخلي، التوزيع الداخلي والترويج الداخلي) والتعلم التنظيمي

ثالثاً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التالية :

• الاهتمام بتطوير الوظائف أو المنتجات الداخلية حتى تساهم في تحقيق أهداف العاملين والمنظمة.

• السعي على تحقيق التوافق والانسجام بين أهداف الفرد والمنظمة .

• العمل على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

• توفير البيئة ملائمة تساند وتشجع على التعلم التنظيمي المستمر.

رابعاً: آفاق الدراسة

على ضوء نتائج البحث الحالي والتي أسفرت عليها واستكمالاً لها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- أثر بيئة العمل في تعزيز التعلم التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية.
- التعلم التنظيمي وعلاقة بتمكين العاملين في المؤسسات الاقتصادية.
- دور المنتج الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

أولاً: القرآن الكريم و الكتب الدينية:

1. سورة البقرة الآية 31.
2. سورة الكهف الآية 65.
3. محمد علي بن محمد بن علان، "دليل الفالحين، لطرق رياض الصالحين للترمذي"، تحقيق وتعليق: احمد محمد شاكر وآخرون، مكتبة ومطبعة مصطفى البابي الحلبي، ط2 ، مصر ، 1395 هجري.

ثانياً: الكتب

1. إبراهيم الفقي ، "قوة التحفيز" ، مشيرات للنشر والتوزيع ، 2011.
2. بلحيمر إبراهيم ، "التسويق : المفاهيم ، الأنواع المجالات" ، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2004.
3. حسين حريم ، "السلوك التنظيمي" ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2020.
4. محمود ، موسى سلامة اللوزي ، "مبادئ إدارة الأعمال" ، إثراء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2008.
5. درة عبد الباري إبراهيم ، الاصياغ زهير النعيم ، "إدارة الموارد البشرية" ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 .
6. ربح مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، "مناهج وأساليب البحث العلمي" ، ط 1 ، دار صفاء ، الاردن ، 2000 .
7. محمد القريوني ، "مبادئ الإدارة - النظريات العمليات الوظائف" ، ط2 ، دار الواصل للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2004 .
8. محمد عبيدان ، محمد أبو نصار ، "منهج وأساليب البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ، 1999 .
9. محمد فريد الصحن ، "الإعلان" ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002.
10. محمد فريد الصحن ، نبيلة عباس، "مبادئ التسويق"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000 .
11. محمد فريد صحف ، "قراءات في إدارة التسويق" ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002 .
12. محمد قاسم القريوئي ، "السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال" ، ط5، عمان ،الأردن، 2009 .
13. مروان عبد المجيد إبراهيم ، "أسس البحث لإعداد الرسائل الجامعية" ، ط 1 ، دار الوراق، الأردن 2000 .

14. هاني حامد ضمور ، "تسويق الخدمات" ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط1 ، 2004 .
- ثالثا: الأطروحات والمذكرات الجامعية
1. أيمن حسين دبوب، "أثر تعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق ، كلية الاقتصاد ، 2013 .
2. بالقاسم جوادي ، "التعلم التنظيمي وعلاقة بتمكين العاملين" ، مذكرة ماجستير في علم النفس ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، بسكرة ، 2015.
3. بوبكر عباسي ، "دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات الفندقية - دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية بولاية ورقلة" ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2009.
4. حسنة هرشة حفيظة، "أثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي" ، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018 .
5. حقااص صبرينة ، "دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا العملاء - دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية علي بوسحابة خنشلة" ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة عباس لغرور خنشلة ، الجزائر ، 2013.
6. حنيف الله ، شوكة رائد ، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين" ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، الاردن ، 2010.
7. سارة شايب ، "دور التسويق الداخلي في الارتقاء بجودة الخدمة الصحية" ، مذكرة ماستر ، علوم تجارية ، جامعة أم البواقي ، 2014/2015.
8. سجاد خيضر عباس، محمد علي حاتم ، ميثم أديب ، "التعلم التنظيمي وأثره في الأداء المتميز" ، مذكرة، كلية الإدارة والاقتصاد ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة ميسان ، العراق ، 2018.
9. سنوسي رميسة ، "دور التسويق الداخلي في تعزيز الرضا الوظيفي" ، مذكرة ماستر ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2018/2019.
10. سهام بن رحمون ، "بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي (دراسة)" ، الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2013/2014.
11. الشوايكة، رائد ضيف لله ، "أثر التسويق في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى" ، مذكرة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2010 .

12. عيشوش خيرة ، "التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك" ، مذكرة ماجستير ، قسم مالية دولة، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2010/2011.
13. فاطمة الزهرة بربطل ، "أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال - دراسة حالة مؤسسة سونطراك" ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 .
14. فاطمة الزهرة بن موسى، سمية بوقريبات، "أثر ظروف العمل على أداء العاملين (دراسة)"، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2012/2013.
15. قحموش إيمان ، بن ساهل وسيلة ، "مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة"، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير ، مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات ، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018 / 2019.
16. ماهر علي صالح السالم ، "الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعلم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار" ، رسالة ماجستير في التربية المقارنة و الإدارة التربوية ، جامعة دمشق ، سوريا، 2015.
17. ماي علي ، "دور المزيج التسويقي في المؤسسات الاقتصادية وأساليب تطويره- دراسة حالة"، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة قسنطينة ، 2007 .
18. مباركيه رزيقة، "أثر ممارسات التسويق الداخلي في ابتكار المنتجات"، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص دراسات وبحوث تسويقية، جامعة فرحات عباس سطيف -1، 2016/2017.
19. مرقاش سمير ، "أهمية المزيج التسويقي الخدمي الموسع في تحسين الخدمات التأمينية" ، مذكرة ماجستير ، إدارة الأعمال ، جامعة حسيبة بن علي ، الشلف ، 2006/2007.
20. زايدي وسام ، دور الإدارة بالأهداف في التعلم التنظيمي (دراسة حالة) ، مذكرة ماستر في العلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أم البواقي ، الجزائر ، 2014/2015.
21. الصغير جمال ، "أثر التمكين الإداري على التعلم التنظيمي (دراسة حالة)"، مذكرة ماستر في علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2015/2016.

22. حمدان بن قبلان آل فطيح ، "علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم علوم الادارة ، رياض ، السعودية ، 2013

رابعاً: المقالات العلمية

1. عبد المالك جحيق ، سارة عبيدات ، "واقع ممارسات العلم التنظيمي في شركة الأشغال البحرية بشرق الجزائر" ، ع 14، مجلة الباحث ، جامعة باجي مختار ، عنابة، الجزائر ، 2014.
2. عمر علي باكر ، "أثر ممارسة (أبعاد) التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي وأداء بالبنك السوداني الفرنسي" ، مج 2 ع 15 ، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ، كلية المجتمع ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة جازان، 2018.
3. فيصل البوردي، "ممارسة التعلم التنظيمي في الأجهزة السعودية" ، ع 1، المجلة العربية ، معهد الإدارة العامة العربية السعودية، 2020.
4. مالك محمد المجاني، امين عايد البشاشة ، تأثير ابعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على ادائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، مج 12، ع 3 ، مجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، الاردن ، 2016.

خامساً: قائمة المعاجم باللغة العربية:

1. معجم اللغة العربية، 2008 (المعجم الوسيط) نسخة طالب، مصر .

سادساً: المراجع الأجنبية

1. Sylvie martinet et jean , pierre Védrine , marketing , chihab , alger, 1994.
2. Georgep.huber.organizati on learning .the contri butiong brocades and the literatures ,no1,vol2,organizati on science ,1991
3. Fredericleroy, l'apprenti page or gains ationnel un revue critique de la liter nature , gtoup ex nantes atlantique, France ,2010

الملاحق

الملحق رقم(1): استبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
سنة ثانية ماستر إدارة أعمال

استبيان حول:

مساهمة التسويق الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية

أخي الموظف ... أختي الموظف ...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعداد استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، بعنوان "مساهمة التسويق الداخلي في تنمية التعلم التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية".

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذ المشرف:

د/ عباسي بوبكر

الطالبات:

الوافي رانية

بن قسوم منال

سعيد مليكة

سلطاني كريمة

قائمة الملاحق

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لموظف شركة سونلغاز بجامعة بغرض تحليل النتائج فيما بعد لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية:

-ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2. الفئة العمرية: 20 _ 30 سنة ☐ 31 _ 40 سنة ☐ 41 _ 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3. المؤهل العلمي: بكالوريا أو أقل ☐ ماستر ☐

دراسات عليا آخر ☐ ☐

4. الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐

أكثر من 16 سنة ☐

5. المستوى الوظيفي:

مدير مسؤول موظف ☐ ☐ ☐

القسم الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول : التسويق الداخلي

التسويق الداخلي هو معاملة الموظفين على أساس أنهم زبائن، وانتهاج المنهج التسويقي في تسيير الموظفين وتسيير العلاقات بين الإدارة والموظفين، من أجل تحقيق رضا الموظفين أو (الزبائن الداخليين) والوصول إلى وظيفين متحمسين ومهتمين بالعمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

وفيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تسويق الداخلي في مؤسسة سونلغاز، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها، وذلك يوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك

التقسيم					المنهج التسويقي
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	العبارة
					أ.المنهج الداخلي 1-تمثل الوظيفة تأشيرة وبطاقة الانتماء إلى المنظمة.
					2-الوظيفة التي اشتغلها تشبع رغباتي وحاجاتي المادية والمعنوية

قائمة الملاحق

					3- المهام التي أقوم بها تساهم في تنفيذ برامج المؤسسة وتحليق أهدافها.
					4- تبذل إدارة المؤسسة جهود كافية في جعل الوظيفة تلبي الرغبات المادية والمعنوية لشاغلها
					ب. السعر الداخلي 1- أشعر بالتوافق والانسجام بين الأهداف التي تسعى إليها
					2- يمكن التزم بأداء المهام والواجبات المطلوبة بالحصول على منافع الضرورية.
					3- لا أفكر في ترك وظيفتي في المؤسسة أو البحث عن فرص عمل أخرى.
					ج. التوزيع الداخلي 1- اعرف مهام وظيفتي جيدا وأحرص على تقديم عمل جيد لزميلي الذي يعتمد عليه لأداء عمله
					2- أشعر أن الوظيفة توافق قدراتي ومستوى تأهلي العلمي.
					3- يوفر المحيط المادي للعمل الجو المناسب لأداء مهام وظيفتي كما يجب.
					4- تبذل إدارة المؤسسة الجهود الكافية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
					د. الترويج الداخلي 1- اعرف جيدا أهداف واستراتيجيات المؤسسة.
					2- تستعمل المؤسسة الأدوات اللازمة لتوصل المعلومات الضرورية للموظفين حتى تمكنوا من أداء مهامهم
					3- لا أجد صعوبة في تبادل المعلومات الضرورية مع الزملاء من أجل تقديم خدمة جيدة للزبائن
					4- لدي بعض الصلاحيات في التصرف واتخاذ القرارات لحل المشاكل.

المحور الثاني :+

التعلم التنظيمي هو عملية تسعى المنظمة من خلالها إلى كسب معارف جديدة تطمح من ورائها إلى تحسين قدراتها التنظيمية وتطوير ذاتها والرفع من كفاءات أفرادها. ويرتكز التعلم التنظيمي على التفكير الجماعي والتعلم المستمر الهادف إلى تدكين العاملين وتحسين

قائمة الملاحق

أداء المؤسسة والارتقاء بها .

وفيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ممارسة عملية التعلم التنظيمي في مؤسسة سونالغاز ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها وذلك يوضع العلامة (X) في المربع المناسب

إبعاد التعلم التنظيمي حسب نموذج hoben					التقييم
لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة	
					أ. اكتساب المعلومات
					1-تسعى المؤسسة إلى التعلم من الممارسات المنافسة
					2-تسعى المؤسسة إلى استقطاب المورد البشري من ذوي المهارات والخبرات العالمية
					3-تشجع المؤسسة العاملين على البحث عن كل ما هو جدد في مجال عملهم
					ب. نشر المعلومات
					1-يشارك الموظفون المعرفة والخبرة من خلال التحوار مع بعضهم البعض
					2-تطور المؤسسة بتوفير أدوات تكنولوجيا المعلومات اللازمة لنشر المعلومات بين الأفراد من جهة والوحدات التنظيمية من جهة أخرى
					3-تتبنى المؤسسة مبدأ العمل الفرقي كآلية لنشر المعلومات وتعزيز عملية التعلم
					ج. توزيع المعلومات
					1-تعتمد المؤسسة على التقارب والنشر الداخلي وتوزيع المعلومات
					2-تمتلك المؤسسة آليات رسمية لضمان مشاركة أفضل الممارسات بين الأقسام
					3-يتم إبلاغ جمع الموظفين بأهداف المؤسسة
					د. الذاكرة التنظيمية
					1-تقوم المؤسسة بالتحديد المستمر على وسائل خزن المعلومات وفقا للمتطلبات الحاصلة في هذا المجال
					2-للمؤسسة قواعد بيانات لتخزين خبراتها ومعارفها كي تتمكن من استخدامها لاحقا
					3-يملك جمع الموظفين وسائل تمكنهم من الوصول إلى قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة

الملحق رقم(2): مخرجات نظام برنامج spss

Frequencies

Statistics

		: الجنس	:الفئة العمرية	المؤهلات لعلمي3	الخبرة المهنية4	:المستوى الوظيفي5
N	Valid	46	46	46	46	46
	Missing	0	0	0	0	0
Sum		52.00	105.00	91.00	107.00	129.00

Frequency Table

: الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر :	40	87.0	87.0	87.0
أنثى	6	13.0	13.0	100.0
Total	46	100.0	100.0	

:الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 20_ 30	7	15.2	15.2	15.2
سنة 31_ 40	23	50.0	50.0	65.2
سنة 41_ 50	12	26.1	26.1	91.3
سنة 50 أكثر من	4	8.7	8.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

المؤهل العلمي3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بكالوريا وأقل	23	50.0	50.0	50.0
ماستر	11	23.9	23.9	73.9
دراسة عليا	2	4.3	4.3	78.3
آخر	10	21.7	21.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

الخبرة المهنية⁴

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات أقل من 5	9	19.6	19.6	19.6
سنوات 10 إلى 5 من	19	41.3	41.3	60.9
سنة 15 إلى 11 من	12	26.1	26.1	87.0
سنة 16 أكثر من	6	13.0	13.0	100.0
Total	46	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي⁵:

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير	2	4.3	4.3	4.3
مسؤول	5	10.9	10.9	15.2
موظف	39	84.8	84.8	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.788	15

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	12

Statistics

	-	الوظيفة التي 2-	المهام التي أقوم بها	تبذل إدارة المؤسسة 4-	
	1	اشتغالها تشجع رغبات وحاجات المادية والمعنوية	تساهم في تنفيذ برامج المؤسسة وتحليق أهدافها	جهود كافية يجعلها وظيفة لبيبا لرغبات المادية	المنهج
N Valid	46	46	46	46	46
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.5000	3.3913	3.7826	2.9348	3.4022
Std. Deviation	1.04881	1.21980	1.28085	1.30643	.96102

Frequency Tabl

تمثل الوظيفة تأشير و بطاقة الانتماء إلى المنظمة-1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافق بشدة	3	6.5	6.5	6.5
غير وافق	5	10.9	10.9	17.4
محايد	9	19.6	19.6	37.0
موافق	24	52.2	52.2	89.1
موافق بشدة	5	10.9	10.9	100.0
Total	46	100.0	100.0	

الوظيفة التي اشغلها تشبع رغبات وحاجات المادية والمعنوية-2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافق بشدة	4	8.7	8.7	8.7
غير وافق	9	19.6	19.6	28.3
محايد	5	10.9	10.9	39.1
موافق	21	45.7	45.7	84.8
موافق بشدة	7	15.2	15.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

المهام التي أقوم بها تساهم في تنفيذ مجال مؤسسة وتحليق أهدافها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافق بشدة	5	10.9	10.9	10.9
غير وافق	3	6.5	6.5	17.4
محايد	4	8.7	8.7	26.1
موافق	19	41.3	41.3	67.4
موافق بشدة	15	32.6	32.6	100.0
Total	46	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

تنبذ إدارة المؤسسة جهود كافية فيجعل الوظيفة تلبي الرغبات المادية-4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافق بشدة	8	17.4	17.4	17.4
غير وافق	11	23.9	23.9	41.3
محايد	8	17.4	17.4	58.7
موافق	14	30.4	30.4	89.1
موافق بشدة	5	10.9	10.9	100.0
Total	46	100.0	100.0	

المنهج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	2.2	2.2	2.2
1.25	1	2.2	2.2	4.3
1.50	2	4.3	4.3	8.7
2.00	2	4.3	4.3	13.0
2.25	1	2.2	2.2	15.2
2.50	1	2.2	2.2	17.4
2.75	2	4.3	4.3	21.7
3.00	6	13.0	13.0	34.8
3.25	3	6.5	6.5	41.3
3.50	3	6.5	6.5	47.8
3.75	6	13.0	13.0	60.9
4.00	12	26.1	26.1	87.0
4.25	2	4.3	4.3	91.3
4.75	1	2.2	2.2	93.5
5.00	3	6.5	6.5	100.0
Total	46	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

Frequencies

Statistics					
		أشعر بالتوافق 1- والانسجام بين ا لأهداف التي تسعى إليها	يمكننا لتزمبادئ المهام 2- والواجبات المطلوبة بالحد صولعلمنافعالضرورة	لا أفكر في ترك 3- وظيفتي في المؤسسة أو البحث عن فرص عمل أخرى	السعر
N	Valid	46	46	46	46
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.4130	3.5652	3.1087	3.3623
Std. Deviation		1.14651	1.10860	1.30347	.70212

Frequency Table

أشعر بالتوافق الانسجام بين الأهداف التي تسعى إليها-1				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافق بشدة	3	6.5	6.5	6.5
غير وافق	8	17.4	17.4	23.9
محايد	9	19.6	19.6	43.5
موافق	19	41.3	41.3	84.8
موافق بشدة	7	15.2	15.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

يمكننا لتزمبادئ المهام والواجبات المطلوبة بالحدصولعلمنافعالضرورة-2				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافق بشدة	3	6.5	6.5	6.5
غير وافق	4	8.7	8.7	15.2
محايد	12	26.1	26.1	41.3
موافق	18	39.1	39.1	80.4
موافق بشدة	9	19.6	19.6	100.0
Total	46	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

لا أفكر في ترك وظيفة في المؤسسة أو البحث عن فرص عمل أخرى 3-

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافق بشدة	7	15.2	15.2	15.2
غير وافق	10	21.7	21.7	37.0
محايد	5	10.9	10.9	47.8
موافق	19	41.3	41.3	89.1
موافق بشدة	5	10.9	10.9	100.0
Total	46	100.0	100.0	

السعر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.67	1	2.2	2.2	2.2
2.00	1	2.2	2.2	4.3
2.33	3	6.5	6.5	10.9
2.67	6	13.0	13.0	23.9
3.00	6	13.0	13.0	37.0
3.33	8	17.4	17.4	54.3
3.67	10	21.7	21.7	76.1
4.00	6	13.0	13.0	89.1
4.33	3	6.5	6.5	95.7
4.67	1	2.2	2.2	97.8
5.00	1	2.2	2.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

	1- أعرف مهام الوظيفة جيداً أو أحس أنني أقدم عمل جيداً ملياً الذي يعتمد عليها أداء مله	2 أشعر أن الوظيفة تتوافق قدر إمكان مع مستواي المهني	3 يوفر المحيط المادي للعمال جوئاً مناسباً لأداء مهامهم التي يجب	4 تتخذ الإدارة المؤسسة الجهد الكافي في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	التوزيع
N Valid	46	46	46	46	46
Missing	0	0	0	0	0
Mean	3.6087	3.4130	3.2609	3.3261	3.4022
Std. Deviation	1.18281	1.27499	1.20064	1.21206	.78789

قائمة الملاحق

Frequency Table

اعرف مهام وظيفة جيداً أو أحسن صلتاً بقديم معلمي لزميلها الذي يعتمد عليها لأداء عمله-1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافق بشدة	3	6.5	6.5	6.5
غير وافق	8	17.4	17.4	23.9
محايد	2	4.3	4.3	28.3
موافق	24	52.2	52.2	80.4
موافق بشدة	9	19.6	19.6	100.0
Total	46	100.0	100.0	

أشعر أن الوظيفة تتوافق قدرتي بمستوياتي الحالية العلمي-2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافق بشدة	5	10.9	10.9	10.9
غير وافق	8	17.4	17.4	28.3
محايد	4	8.7	8.7	37.0
موافق	21	45.7	45.7	82.6
موافق بشدة	8	17.4	17.4	100.0
Total	46	100.0	100.0	

يوفر المحيط المادي للعمال الجو المناسب لأداء مهامهم وظيفتي كما يجب-3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافق بشدة	4	8.7	8.7	8.7
غير وافق	10	21.7	21.7	30.4
محايد	8	17.4	17.4	47.8
موافق	18	39.1	39.1	87.0
موافق بشدة	6	13.0	13.0	100.0
Total	46	100.0	100.0	

تتخذ إدارة المؤسسة الجهود الكافية في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب-4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافق بشدة	4	8.7	8.7	8.7
غير وافق	8	17.4	17.4	26.1
محايد	11	23.9	23.9	50.0
موافق	15	32.6	32.6	82.6
موافق بشدة	8	17.4	17.4	100.0
Total	46	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

التوزيع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.50	1	2.2	2.2	2.2
	1.75	1	2.2	2.2	4.3
	2.00	2	4.3	4.3	8.7
	2.25	1	2.2	2.2	10.9
	2.50	3	6.5	6.5	17.4
	2.75	3	6.5	6.5	23.9
	3.00	5	10.9	10.9	34.8
	3.25	4	8.7	8.7	43.5
	3.50	5	10.9	10.9	54.3
	3.75	5	10.9	10.9	65.2
	4.00	9	19.6	19.6	84.8
	4.25	4	8.7	8.7	93.5
	4.50	2	4.3	4.3	97.8
	5.00	1	2.2	2.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Statistics

		1	2	4-	الترويج
		اعرف جيدا أهداف واستراتيجيات المؤسسة	تستعمل المؤسسة الأدوات المتاحة لازمة لتوصال المعلومات ضرورية للموظفين تحتتم كنوا مناداء مهمهم	لا أجد صعوبة في تبادل المعلومات وماتال ضرورية مع الزملاء من أجل تقديم خدمة جيدة للزبائن	لدي بعض الصلاحيات في اتخاذ القرار اتحلها صر فواتخاذ القرار اتحلها لمشاكل
N	Valid	46	46	46	46
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.3261	3.1957	3.3261	3.2989
Std. Deviation		1.17482	1.10794	.96734	.76307

Frequency Table

1. اعر فجدأ أهدافوا استراتجيات المؤسسة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافقشدة	4	8.7	8.7	8.7
غير وافق	9	19.6	19.6	28.3
محابد	6	13.0	13.0	41.3
موافق	22	47.8	47.8	89.1
موافقشدة	5	10.9	10.9	100.0
Total	46	100.0	100.0	

2. تستعمل المؤسسة الأدوات الالازمة لتوصال المعلومات الضرورية للموظفين حتى يتمكنوا من أداء مهامهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافقشدة	5	10.9	10.9	10.9
غير وافق	8	17.4	17.4	28.3
محابد	7	15.2	15.2	43.5
موافق	25	54.3	54.3	97.8
موافقشدة	1	2.2	2.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

3. لأجد صعوبة في تبادال المعلومات الضرورية معالز ملاء من أجل تقديم خدمة جيدة للزبانن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافقشدة	2	4.3	4.3	4.3
غير وافق	9	19.6	19.6	23.9
محابد	8	17.4	17.4	41.3
موافق	26	56.5	56.5	97.8
موافقشدة	1	2.2	2.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

لدى بعض الصلاحيات التصرف واتخاذ القرار لتحل المشاكل-4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافق بشدة	2	4.3	4.3	4.3
غير وافق	10	21.7	21.7	26.1
محايد	10	21.7	21.7	47.8
موافق	18	39.1	39.1	87.0
موافق بشدة	6	13.0	13.0	100.0
Total	46	100.0	100.0	

التوزيع

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.75	2	4.3	4.3	4.3
2.00	2	4.3	4.3	8.7
2.25	4	8.7	8.7	17.4
2.50	1	2.2	2.2	19.6
2.75	5	10.9	10.9	30.4
3.00	5	10.9	10.9	41.3
3.50	9	19.6	19.6	60.9
3.75	5	10.9	10.9	71.7
4.00	9	19.6	19.6	91.3
4.25	1	2.2	2.2	93.5
4.50	3	6.5	6.5	100.0
Total	46	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

Frequencies

Statistics					
		1- تسعى المؤسسة إلى التعلم مارسات المنافسة	2- تسعى المؤسسة إلى استقطاب المورد البشري منذو بالمهارات والخبرات العالمية	3- تشجع المؤسسة العاملین على حثعنا كما هو جدد في مجال العمل م	اكتساب
N	Valid	46	46	46	46
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.1522	3.0870	3.3478	3.1957
Std. Deviation		1.17317	1.07137	1.17790	.90151

Frequency Table

تسعى المؤسسة إلى التعلم من الممارسات لمنافسة-1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافق بشدة	4	8.7	8.7	8.7
غير وافق	12	26.1	26.1	34.8
محايد	7	15.2	15.2	50.0
موافق	19	41.3	41.3	91.3
موافق بشدة	4	8.7	8.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

تسعى المؤسسة إلى استقطاب المورد البشري منذو بالمهارات والخبرات العالمية-2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافق بشدة	3	6.5	6.5	6.5
غير وافق	13	28.3	28.3	34.8
محايد	9	19.6	19.6	54.3
موافق	19	41.3	41.3	95.7
موافق بشدة	2	4.3	4.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

تشجيع المؤسسة العاملين على البحث عن كلما هو جدد في مجال عملهم-3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافق بشدة	4	8.7	8.7	8.7
غير وافق	8	17.4	17.4	26.1
محايد	8	17.4	17.4	43.5
موافق	20	43.5	43.5	87.0
موافق بشدة	6	13.0	13.0	100.0
Total	46	100.0	100.0	

اكتساب

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	4.3	4.3	4.3
2.00	3	6.5	6.5	10.9
2.33	6	13.0	13.0	23.9
2.67	5	10.9	10.9	34.8
3.00	7	15.2	15.2	50.0
3.33	5	10.9	10.9	60.9
3.67	2	4.3	4.3	65.2
4.00	10	21.7	21.7	87.0
4.33	4	8.7	8.7	95.7
4.67	2	4.3	4.3	100.0
Total	46	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		2- تطور المؤسسة بتوفير أدم انتكنولوجيا المعلومات زمتلنشر المعلومات رادمنجته والوحدات للتنظيم مئة منجته أخرى	3- تتبنى المؤسسة مبدأ العمل الفرقي كآلية لنشر المعلومات وتعزيز عملية التعلم	
N	Valid	46	46	46
	Missing	0	0	0
Mean		3.1522	3.4348	3.3913
Std. Deviation		1.22868	1.14799	1.01179

Frequency Table

يشارك الموظفون المعرفة والخبرة من خلال التحوار مع بعضهما البعض-1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافق بشدة	6	13.0	13.0	13.0
غير وافق	9	19.6	19.6	32.6
محايد	7	15.2	15.2	47.8
موافق	20	43.5	43.5	91.3
موافق بشدة	4	8.7	8.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

تطور المؤسسة بتوفير أدوات تكنولوجيا المعلومات اللازمة لنشر المعلومات تبيناً لأفراد من جهة والوحدات التنظيمية من جهة أخرى-2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافق بشدة	3	6.5	6.5	6.5
غير وافق	8	17.4	17.4	23.9
محايد	8	17.4	17.4	41.3
موافق	20	43.5	43.5	84.8
موافق بشدة	7	15.2	15.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

تتبنى المؤسسة مبدأ العمل الفرق كآلية لنشر المعلومات و تعزيز عملية التعلم-3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافق بشدة	3	6.5	6.5	6.5
غير وافق	5	10.9	10.9	17.4
محايد	10	21.7	21.7	39.1
موافق	18	39.1	39.1	78.3
موافق بشدة	10	21.7	21.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

نشر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.2	2.2	2.2
	1.33	2	4.3	4.3	6.5
	1.67	2	4.3	4.3	10.9
	2.00	1	2.2	2.2	13.0
	2.33	3	6.5	6.5	19.6
	2.67	2	4.3	4.3	23.9
	3.00	7	15.2	15.2	39.1
	3.33	6	13.0	13.0	52.2
	3.67	1	2.2	2.2	54.3
	4.00	9	19.6	19.6	73.9
	4.33	6	13.0	13.0	87.0
	4.67	6	13.0	13.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Frequencies

Statistics

		1- تقوم المؤسسة بتحديد الم ستمر على وسائل خزن المع ومات وفقا للمتطور ات الح صلة في هذا المجال	2- للمؤسسة قواعدينا لتتخذ بنخبر اثارها ومعارفها كيتتم كنما استخدامها لاحقا	3- يمتلك جميعا الموظفين وسائل تمكنهم من الوصول للقواء دالبيانات الخاصة بالمؤسس ة	التنظيمية
N	Valid	46	46	46	46
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.4130	3.0652	3.1522	3.2101
Std. Deviation		1.18464	1.38888	1.17317	.92525

Frequency Table

تقوم المؤسسة بالتحديد المستمر على وسائل لخذ المعلومات وفقاً للمتطور التي الحاصلة في هذا المجال-1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافق بشدة	4	8.7	8.7	8.7
غير وافق	7	15.2	15.2	23.9
محايد	8	17.4	17.4	41.3
موافق	20	43.5	43.5	84.8
موافق بشدة	7	15.2	15.2	100.0
Total	46	100.0	100.0	

للمؤسسة قوا عددييات لخذ ينخيراتها ومعارفها كيتتمكن من استخدامها لاحقاً-2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافق بشدة	10	21.7	21.7	21.7
غير وافق	6	13.0	13.0	34.8
محايد	7	15.2	15.2	50.0
موافق	17	37.0	37.0	87.0
موافق بشدة	6	13.0	13.0	100.0
Total	46	100.0	100.0	

يمتلك جميع الموظفين وسائل تمكنهم من الوصول إلى قوا عددييات الخاصة بالمؤسسة-3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير وافق بشدة	4	8.7	8.7	8.7
غير وافق	12	26.1	26.1	34.8
محايد	7	15.2	15.2	50.0
موافق	19	41.3	41.3	91.3
موافق بشدة	4	8.7	8.7	100.0
Total	46	100.0	100.0	

قائمة الملاحق

التنظيمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	2.2	2.2	2.2
	1.33	1	2.2	2.2	4.3
	1.67	2	4.3	4.3	8.7
	2.00	4	8.7	8.7	17.4
	2.33	3	6.5	6.5	23.9
	2.67	3	6.5	6.5	30.4
	3.00	5	10.9	10.9	41.3
	3.33	7	15.2	15.2	56.5
	3.67	7	15.2	15.2	71.7
	4.00	7	15.2	15.2	87.0
	4.33	3	6.5	6.5	93.5
	4.67	3	6.5	6.5	100.0
Total		46	100.0	100.0	

Regression

Notes

Output Created	21-MAY-2022 23:38:27	
Comments		
Input	Data	C:\Users\star computer\Desktop\هذا العالم\ssps2022\ بياناتنا لسعيد\امذكرة سعيد\ملكية sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	46
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT 1التعلم /METHOD=ENTER 1.الداخلي	
Resources	Processor Time	00:00:00.05

قائمة الملاحق

Elapsed Time	00:00:00.05
Memory Required	2236 bytes
Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed

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

a. Dependent Variable: 1التعلم

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.573 ^a	.328	.313	7.72531

a. Predictors: (Constant), 1الداخلي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1282.864	1	1282.864	21.496	.000 ^b
	Residual	2625.941	44	59.680		
	Total	3908.804	45			

a. Dependent Variable: 1التعلم

b. Predictors: (Constant), 1الداخلي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.714	6.645		1.462	.151
	1الداخلي	.601	.130	.573	4.636	.000

a. Dependent Variable: 1التعلم

Regression

Notes

Output Created	21-MAY-2022 23:38:47		
Comments			
Input	Data	C:\Users\star computer\Desktop\هذا العالم\ssps2022\مذكره سعيد بيانات لسعيد\ملكية.sav	
	Active Dataset	DataSet1	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File	46	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.	
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT 1التعلم /METHOD=ENTER 1.المنهج.	
Resources	Processor Time	00:00:00.02	
	Elapsed Time	00:00:00.08	
	Memory Required	2236 bytes	
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes	

Variables Entered/Removed^a

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

a. Dependent Variable: 1التعلم

b. All requested variables entered.

قائمة الملاحق

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.360 ^a	.130	.110	8.79160

a. Predictors: (Constant), 1المنهج

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	507.948	1	507.948	6.572	.014 ^b
	Residual	3400.857	44	77.292		
	Total	3908.804	45			

a. Dependent Variable: 1التعلم

b. Predictors: (Constant), 1المنهج

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	28.171	4.817		5.848	.000
	1المنهج	.874	.341	.360	2.564	.014

a. Dependent Variable: 1التعلم

Regression

Notes

Output Created	21-MAY-2022 23:39:12	
Comments		
Input	Data	C:\Users\star computer\Desktop\هذا العالم\ssps2022\مذكرة بيانات السعيد\اسعيد\ملكية.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>

قائمة الملاحق

Missing Value Handling	Split File	<none>	46
	N of Rows in Working Data File		
	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.	
Syntax		REGRESSION	
		/MISSING LISTWISE	
		/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA	
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)	
Resources		/NOORIGIN	
		/DEPENDENT 1التعلم	
		/METHOD=ENTER 1.السعر	
	Processor Time	00:00:00.02	
	Elapsed Time	00:00:00.02	
	Memory Required	2236 bytes	
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes	

Variables Entered/Removed^a

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

a. Dependent Variable: 1التعلم

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.302 ^a	.091	.071	8.98539

a. Predictors: (Constant), 1السعر

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	356.369	1	356.369	4.414	.041 ^b
	Residual	3552.436	44	80.737		

قائمة الملاحق

Total	3908.804	45			
-------	----------	----	--	--	--

a. Dependent Variable: 1التعلم

b. Predictors: (Constant), 1السعر

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	26.589	6.550		4.059	.000
1السعر	1.336	.636	.302	2.101	.041

a. Dependent Variable: 1التعلم

Regression

Notes

Output Created	21-MAY-2022 23:39:39	
Comments		
Input	Data	C:\Users\star computer\Desktop\هذا العالم\ssps2022\ بيانات السعدي\مذكر سعدي بملكية DataSet1
	Active Dataset	
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	46
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.

قائمة الملاحق

Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT 1التعلم /METHOD=ENTER 1.التوزيع.		
Resources	Processor Time		00:00:00.05
	Elapsed Time		00:00:00.06
	Memory Required	2236 bytes	
	Additional Memory Required for		
	Residual Plots	0 bytes	

Variables Entered/Removed^a

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

a. Dependent Variable: 1التعلم

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.420 ^a	.176	.158	8.55359

a. Predictors: (Constant), 1التوزيع

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	689.593	1	689.593	9.425	.004 ^b
	Residual	3219.211	44	73.164		
	Total	3908.804	45			

a. Dependent Variable: 1التعلم

b. Predictors: (Constant), 1التوزيع

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	23.162	5.649		4.100	.000
1التوزيع	1.242	.405	.420	3.070	.004

a. Dependent Variable: التعلم1

Regression

Notes

Output Created	21-MAY-2022 23:39:57	
Comments		
Input	Data	C:\Users\star computer\Desktop\ ssps2022\ .sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	46
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax	REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) /NOORIGIN /DEPENDENT التعلم1 /METHOD=ENTER 1.الترويج	
Resources	Processor Time	00:00:00.11
	Elapsed Time	00:00:00.11
	Memory Required	2236 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

قائمة الملاحق

Variables Entered/Removed^a

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

a. Dependent Variable: 1التعلم

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.571 ^a	.326	.311	7.73535

a. Predictors: (Constant), 1الترويج

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1276.038	1	1276.038	21.326	.000 ^b
	Residual	2632.766	44	59.836		
	Total	3908.804	45			

a. Dependent Variable: 1التعلم

b. Predictors: (Constant), 1الترويج

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.044	5.114		3.333	.002
	1الترويج	1.745	.378	.571	4.618	.000

a. Dependent Variable: 1التعلم