



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمّة لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

دور التسويق الداخلي في تعزيز الانتماء التنظيمي

بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تحت إشراف الدكتور:

عباسي بوبكر

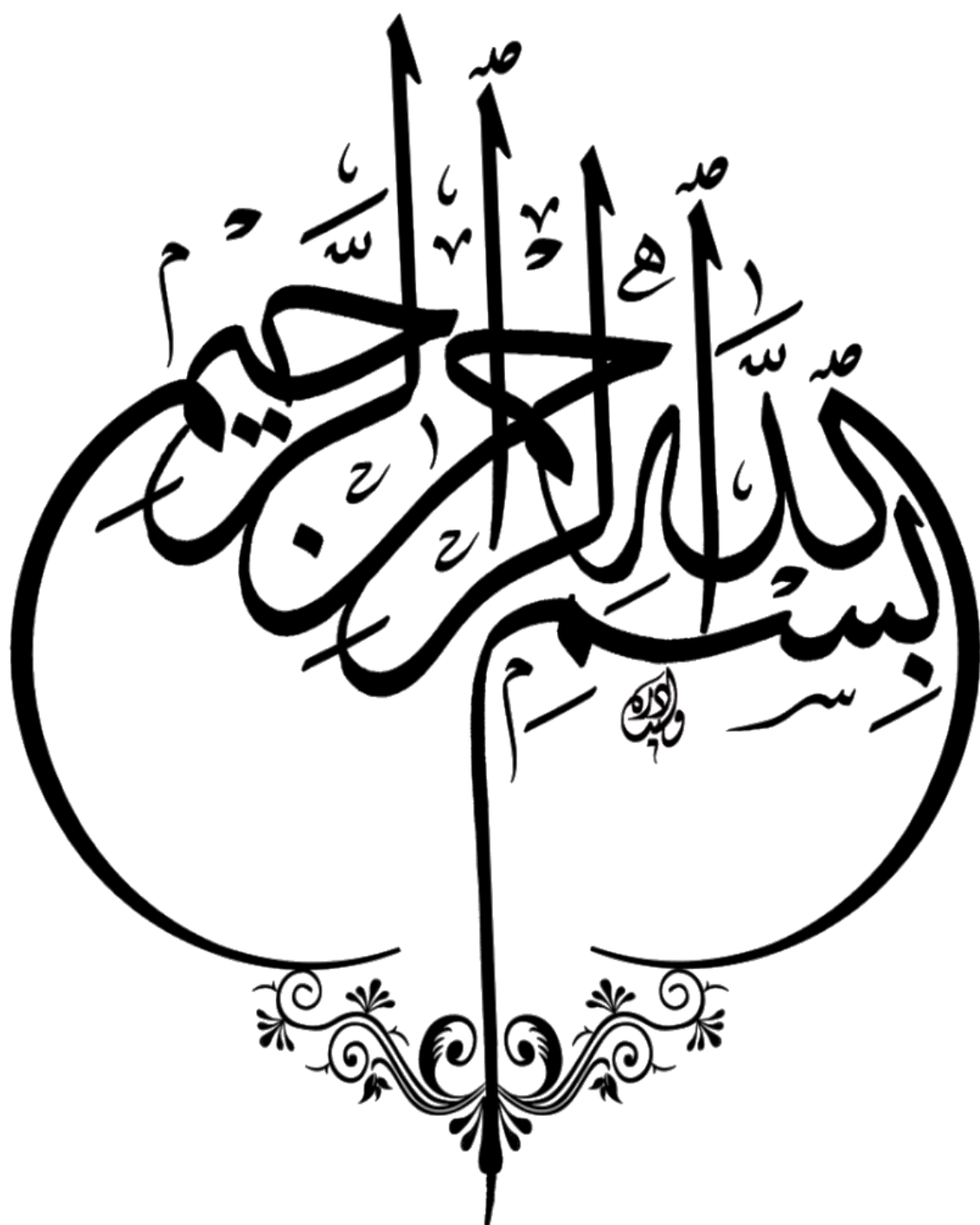
من إعداد الطالبات:

- سليمان سارة
- شنوف روميسة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الاستاذ
رئيسا	أستاذ	خليدة عاوي
مشرفا	أستاذ محاضر قسم "أ"	بوبكر عباسي
مناقشا	أستاذ محاضر قسم "أ"	مُجد الحافظ عيشوش

الموسم الجامعي: 2022/2021



إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

والصلاة والسلام الدائمين على نبينا خير الأنام مُحَمَّد صَلَوَات ربي عليه وَأَزْكَى السَّلام، أما بعد:
أهدي هذا العمل إلى :

الذين قال فيهما عز من قائل : ﴿ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا ﴾

إلى الصدر الحنون، لمن أفنت عمرها لأكون، أُمِّي الغالية.

إلى أغلى ما أملك في هذا الوجود، والدي العزيز.

وإلى أخواني وإخواني كل باسمه ، وإلى كل صديقاتي ،

إلى جميع من ساندني على إتمام هذه الدراسة.

سارة روميسة

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا ملئ السماوات والأرض والشكر لله على فضله وجزيل عطائه
ونعمه أن أيدنا ووفقنا وكلل جهدنا ومسعانا لإنجاز هذا العمل المتواضع الذي نضعه بين
أيديكم.

ونخص بجزيل الشكر والعرفان وفائق الاحترام والتقدير لصاحب الفضل بعد الله سبحانه وتعالى
الدكتور بوبكر عباسي حفظه الله ورعاه لتكريمه بالإشراف على الدراسة وتقديمه النصيحة والتوجيه
الدائمين لنا حتى ظهرت بهذا المستوى

كما ونشكر جميع الأساتذة بكلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وكل الزملاء بقسم
علوم التسيير.

مع فائق الاحترام والتقدير

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التسويق الداخلي في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين، من خلال التطرق للمفاهيم للتسويق الداخلي والانتماء التنظيمي للعاملين، والعلاقة بينهما. وللإجابة على الإشكالية الرئيسية: "كيف يساهم التسويق الداخلي من خلال أبعاده (التدريب، التمكين والدعم الإداري، التحفيز، فرق العمل والاتصال الداخلي) في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟" اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على منهج دراسة الحالة، حيث تم إسقاط المفاهيم النظرية على مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. وكأداة رئيسية للدراسة اعتمدنا على الاستبيان، حيث تم توزيع هذا الاستبيان عشوائياً على عينة من الموظفين مكونة من (45) موظفاً، بهدف جمع البيانات فضلاً على المقابلات الشخصية، الملاحظة الميدانية والوثائق. وبعد حصر وتجميع البيانات تم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. وتم الوصول إلى أن هناك أثر ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي على الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، من خلال أبعاده المتمثلة في (لتدريب، التمكين والدعم الإداري، التحفيز، فرق العمل والاتصال الداخلي) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

كلمات مفتاحية: تسويق داخلي، انتماء تنظيمي، مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

Summary:

This study aims to highlight the **role of internal marketing in enhancing the organizational affiliation of employees**, by addressing the concepts of internal marketing and organizational affiliation of employees, and the relationship between them, to answer the main problem: "**How does internal marketing, through its dimensions (training, empowerment, administrative support, motivation, work teams and internal communication) contribute to enhancing the organizational affiliation of Algeria Telecom employees in the valley?**" We followed the descriptive-analytical approach in the theoretical aspect, and on the practical side, we relied on the case study approach, where the theoretical concepts were dropped on the Algeria Telecom Corporation in the valley. As a main tool for the study, we relied on the questionnaire. This questionnaire was randomly distributed to a sample of employees consisting of (45) employees, with the aim of collecting data as well as personal interviews, field observations and documents. After collecting and collecting the data, it was unloaded and analyzed using SPSS.

It was found that there is a statistically significant effect of internal marketing on the organizational affiliation of the employees of Algeria Telecom in the valley, through its dimensions of (training, empowerment, administrative support, motivation, work teams and internal communication) at the level of significance $\alpha 0.05 \leq$ **Keywords:** internal marketing, organizational affiliation, Algeria Telecom in El Oued.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

الصفحة	فهرس المحتويات
I	إهداء
II	شكر وتقدير
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ-خ	مقدمة
الفصل الأول	
الإطار النظري للتسويق الداخلي، الانتماء التنظيمي والدراسات السابقة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأسس النظرية للتسويق الداخلي
3	المطلب الأول: مفهوم وخصائص التسويق الداخلي
5	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسويق الداخلي
8	المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي
16	المبحث الثاني: الانتماء التنظيمي للعاملين
16	المطلب الأول: مفهوم الانتماء التنظيمي
18	المطلب الثاني: أهمية الانتماء التنظيمي
19	المطلب الثالث: أبعاد وطرق تعزيز الانتماء التنظيمي

22	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
22	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
26	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
28	المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
29	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: التسويق الداخلي والانتماء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
31	تمهيد
32	المبحث الأول: مدخل عام حول مجمع اتصالات الجزائر
32	المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر
38	المطلب الثاني: نبذة على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي
51	المطلب الثالث: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي
55	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
55	المطلب الأول: بيانات الدراسة الميدانية
55	المطلب الثاني: قائمة الاستبيان
58	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية وحدودها
59	المطلب الرابع: فحص صدق وثبات أداة الاستبانة
64	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
64	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
72	المطلب الثاني: وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة في التسويق الداخلي والانتماء التنظيمي بالمؤسسة

82	المطلب الثالث: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة
86	خلاصة الفصل الثاني
88	خاتمة
91	قائمة المراجع
الملاحق	

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	مقياس ليكارت الخماسي	57
2	احصائيات خاصة باستمارات الاستبيان	59
3	معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور	60
4	معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور	61
5	معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	62
6	معامل ثبات كل فقرة من فقرات الدراسة	62
7	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	64
8	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	65
9	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	67
10	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	68
11	توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية	69
12	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	71
13	التحليل الإحصائي لبعء التدريب	72
14	التحليل الإحصائي لبعء فرق العمل	74
15	التحليل الإحصائي لبعء الدعم الإداري والتمكين	75
16	التحليل الإحصائي لبعء التحفيز	76
17	التحليل الإحصائي لبعء الاتصال الداخلي	78

79	التحليل الإحصائي لمحور الانتماء التنظيمي للعاملين	18
81	مستوى أبعاد التسويق الداخلي والانتماء التنظيمي	19
82	قيم الارتباط لمعامل (pearson) بين التسويق الداخلي والانتماء التنظيمي	20
84	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة على الانتماء التنظيمي مجتمعة	21
84	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة على الانتماء التنظيمي العاملين مجتمعة.	22

قائمة الأشكال

البيانية

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	التنظيم الهيكلي الجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر	36
2	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الوادي	39
3	مخطط هيكلي يوضح أقسام ومصالح العملية لاتصالات الجزائر بولاية الوادي	40
4	مخطط هيكلي يوضح أقسام ومصالح المديرية التجارية	43
5	المخطط التنظيمي لوكالة الاتصالات التجارية ونقطة التواجد	44
6	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	65
7	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	66
8	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	67
9	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	68
10	توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية	70
11	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	71

قائمة

الملاحق

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	الاستبيان
2	مخرجات SPSS

مقدمة

يشغل التسويق مرتبة لا يستهان بها، وذلك بسبب النهضة التي حدثت في معظم دول العالم، وما ترتب عنها من تخصص في سوق العمل، واتساع أسلوب الإنتاج، وتوفره بكميات كبيرة ومتنوعة وتراكم المخزون منه، فوجدت المؤسسات نفسها أمام ضرورة ملحة لتوزيع منتجاتها، وإتباع كافة الطرق والوسائل الممكنة بكامل طاقتها من أجل تحقيق الأرباح والاستمرارية في جنبها.

ويعتبر التسويق الداخلي أحد أهم أنواع التسويق التي تم تسليط الضوء عليها حديثا من قبل الكتاب والممارسين في مجال التسويق، وينظر التسويق الداخلي للعاملين بالمؤسسة على أنهم عملاء داخليين لهم حاجات ورغبات ينبغي إشباعها لتحقيق أهداف المؤسسة. كما ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المؤسسة يجب أن تركز على حاجات ورغبات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديونها لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع العميل الخارجي.

ويرتكز موضوع الانتماء التنظيمي على أنه حاجة ملحة وقوة دافعة يسعها العاملون في المؤسسة لإشباعها، ويعمل الانتماء التنظيمي على تقوية المؤسسة ويدعم بقائها، ولا يمكن تحقيق الانتماء التنظيمي إلا إذا كانت المؤسسة التي ينتمي إليها العامل محققة لحاجاته ورغباته، وتتفق معاييرها وقيمه مع معاييرها وقيمها، فيتحقق القبول من الطرفين، ويتولد لدى العامل استعداد للقيام بدوره كعضو من الجماعة، ويتضمن ذلك أنواعا معينة من السلوك من جانب العامل، وكذلك استجابات معينة من الآخرين، والانتماء التنظيمي للمؤسسة كجماعة يؤدي إلى اتساقها وتكاملها.

وباعتبار أن الانتماء التنظيمي للعاملين لا يمكن تحقيقها إلا إذا كانت المؤسسة التي ينتمي إليها العامل محققة لحاجاته ورغباته، جاء دور التسويق الداخلي كسياسة يجب تبنيها من قبل المؤسسة لتحقيق هذا المبتغى. وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر رائدة في مجال الخدمات في الجزائر، ومن أهم أهدافها تحقيق الجودة والفعالية وكفاءة الأداء، ولتحقيق هذا المسعى لا بد لها من تطبيق جملة من السياسات والتي على رأسها التسويق الداخلي لتحقيق هذه الأهداف المرتبطة أساسا بالانتماء التنظيمي للعاملين.

وعليه جاءت هذه الدراسة للبحث عن دور التسويق الداخلي في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

أولاً: إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة من خلال التساؤل التالي:

كيف يساهم التسويق الداخلي من خلال أبعاده (التدريب، التمكين والدعم الإداري، التحفيز، فرق العمل والاتصال الداخلي) في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

الأسئلة الفرعية:

يمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك أثر للتدريب على الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
- هل هناك أثر لفرق العمل على الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
- هل هناك أثر للتمكين والدعم الإداري على الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
- هل هناك أثر للتحفيز على الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
- هل هناك أثر للاتصال الداخلي على الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية سيتم السعي إلى إثبات أو نفي صحة الفرضية التالية:

✓ الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، من خلال أبعاده المتمثلة في (التدريب، فرق العمل، التمكين والدعم الإداري، التحفيز، والاتصال الداخلي) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

والتي تنفرع إلى خمسة فرضيات فرعية كالتالي:

- الفرضية الأولى: يوجد أثر دلالة إحصائية للتدريب على الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

- **الفرضية الثانية:** يوجد أثر دلالة إحصائية لفرق العمل على الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر دلالة إحصائية للتمكين على الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر دلالة إحصائية للتحفيز على الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- **الفرضية الخامسة:** يوجد أثر دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

يمكن إبراز أهم أسباب اختيار الموضوع في التالي:

- بحكم التخصص في إدارة الأعمال والرغبة في الاطلاع والبحث في كل ما يشمل هذا التخصص.
- إبراز دور أبعاد التسويق الداخلي في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين داخل المنظمة.
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذا الموضوع.

رابعا: أهداف الدراسة

يمكن إبراز أهم أهداف الدراسة في التالي:

- التعرف على مفهوم التسويق الداخلي وحيثياتها الفكرية.
- التعرف على أبعاد وطرق تعزيز الانتماء التنظيمي.
- الربط بين الأسس النظرية والواقع العملي من خلال دراسة حالة على مستوى المؤسسات الجزائرية، والمتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

خامسا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كونها تعالج موضوعا حيويا وهاما وهو التسويق الداخلي ومساهمته في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، من خلال تبيان دور العنصر البشري وأهميته وإحساسه

وشعوره لانتمائه للمؤسسة، والذي يظهر من خلال افتخارهم بوظيفتهم وبالعامل بالمؤسسة التي ينتمون لها، واعتبار أهدافهم وأهدافها واحدة.

سادسا: حدود الدراسة

من أجل التحكم في موضوع الدراسة ومعالجة الاشكالية محل البحث، تم وضع الدراسة في إطار الحدود التالية:

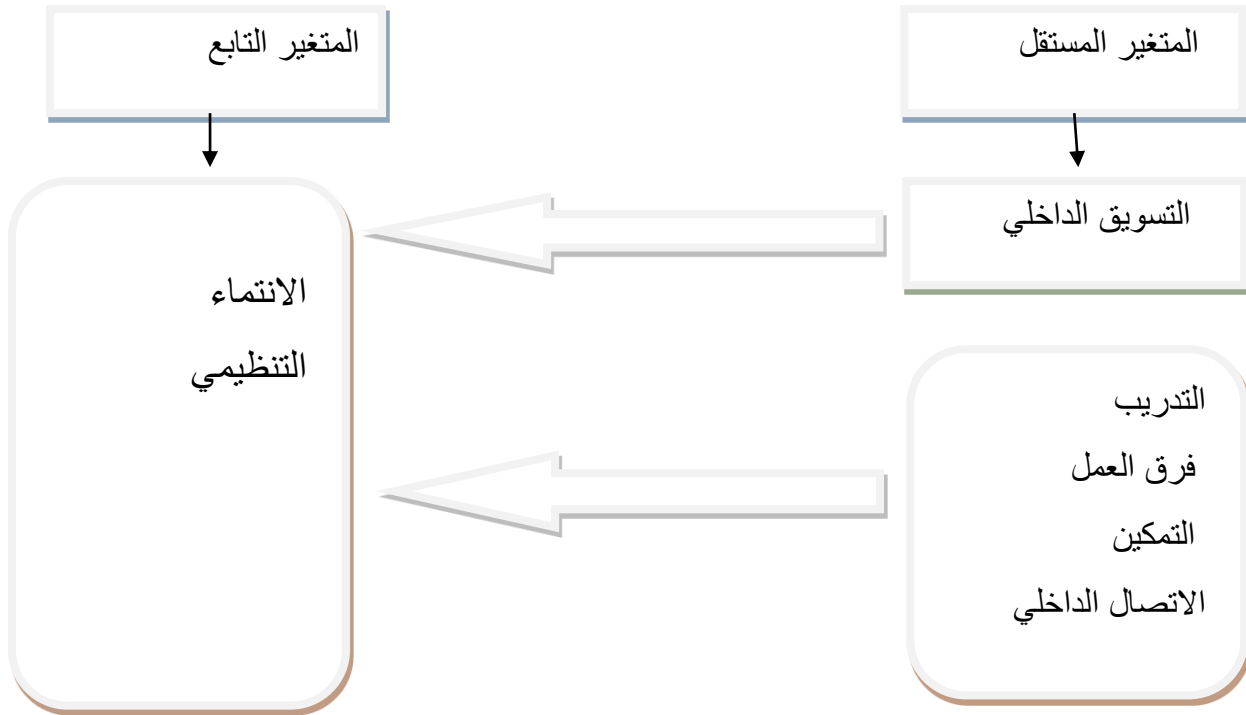
- الحدود المكانية: وتتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2022/2021 في المدة الممتدة من بداية شهر مارس إلى غاية نهاية ماي 2022.

سابعا: منهج الدراسة

بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة والإجابة على الاشكالية المطروحة تم 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 اعتمد على منهج دراسة الحالة باستخدام الاستبيان والمقابلة والملاحظة والوثائق لجمع المعلومات الميدانية من المؤسسة محل الدراسة، ثم القيام بمعالجة نتائج الاستبيان برنامج (SPSS) وتحليل نتائجه والتعليق عليها.

ثامنا: نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين كما هو موضح في الشكل أدناه، حيث اشتملت الدراسة على متغير مستقل تمثل في "التسويق الداخلي" والذي تم قياسه من خلال أبعاده والمتمثلة في (التدريب، فرق العمل، التمكين والدعم الإداري، التحفيز، الاتصال الداخلي) ومتغير تابع تمثل في الانتماء التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبات

تاسعا: خطة (هيكل) الدراسة

بغرض الإلمام بجوانب الموضوع والوصول إلى النتائج المرجوة للدراسة تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين كما يلي:

الفصل الأول المعنون بـ "الإطار النظري للتسويق الداخلي، الانتماء التنظيمي والدراسات السابقة" وهو بدوره تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول المعنون بـ "الأسس النظرية للتسويق الداخلي"، والذي تم التطرق فيه لتحديد مفهوم التسويق الداخلي، خصائصه، أهميته وأهدافه، وتحديد أبعاده (التدريب، فرق العمل، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي). أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى الأسس النظرية للانتماء التنظيمي، حيث تم تحديد مفهومه، خصائصه، أبعاده، وطرق تعزيزه. وتضمن المبحث الثالث الدراسات السابقة للمتغيرين.

الفصل الثاني المعنون بـ "التسويق الداخلي والانتماء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي"، وهو بدوره تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول المعنون بـ "مدخل عام حول مجمع اتصالات الجزائر" وتناول لمحة موجزة حول مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها وأهميتها، كما وتناول أيضا نظرة حول مؤسسة محل الدراسة ومهامها ونشاطاتها وهيكلتها، أما المبحث الثاني بعنوان "الإطار المنهجي للدراسة الميدانية"، وقد تطرقنا فيه إلى

عرض أدوات الدراسة وطرق تطبيقها، وفي الأخير المبحث الثالث "تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية" الذي تناول بدوره تشخيص وعرض وتحليل ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العمال، من خلال عرض نتائج كل من التسويق الداخلي والانتماء التنظيمي للعاملين.

عاشرا: صعوبات الدراسة

واجهتنا أثناء إعداد هذه المذكرة صعوبات تمثلت في:

- عدم وفرة الكتب والمراجع حول موضوع الانتماء التنظيمي.
- ضيق الوقت بين استلام الاستبيانات المعروضة على عينة الدراسة للقيام بتحليلها وعرضها مناقشتها
- بعض عينات الدراسة قامت باختيار أكثر من إجابة واحدة لبعض الأسئلة (رغم التوضيح بالإجابة بخيار واحد في الاستبيان المعروض)
- وبعضهم الآخر لم يقم بالإجابة أبدا على بعض الأسئلة (رغم توفر خيار "محايد")

الفصل الأول

الإطار النظري للتسويق

الداخلي، الانتماء التنظيمي

والدراسات السابقة

تمهيد:

يعد التسويق من أهم وظائف المؤسسة الاقتصادية، ولقد كان اتجاه التسويق سابقا موجه إلى خارج المؤسسة فقط، وبذلك تم إهمال الدور الذي يؤديه العاملون بالمؤسسة وهذا الدور يظهر في قدرتهم على تحديد مستوى الجودة التي تلبي حاجات الزبائن، وبذلك ظهر مفهوم جديد للتسويق الذي ركز على العاملين وهو ما تم تسميته بـ: "التسويق الداخلي"، هذا الأخير يكون موجه إلى داخل المؤسسة مركزا إجراءاته المختلفة على العاملين.

وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الأسس النظرية للتسويق الداخلي؛
- المبحث الثاني: الأسس النظرية للانتماء التنظيمي للعاملين؛
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأسس النظرية للتسويق الداخلي

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، يتناول المطلب الأول مفهوم وخصائص التسويق الداخلي، ويتحدث المطلب الثاني عن أهمية وأهداف التسويق الداخلي أما المطلب الثالث فيتطرق لأبعاد التسويق الداخلي.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص التسويق الداخلي

ظهر مفهوم التسويق الداخلي في المنظمات الخدمية، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل البنوك والمستشفيات وخدمات النقل العام وغيرها.

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار لتقديم مفهوم لهذا الأخير.

حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية، وأن المؤسسة يجب أن تركز اهتمامها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن.¹

وبهذا يمكن تقديم تعاريف للتسويق الداخلي كالتالي:

- يرى كوتلر و كيلر أن التسويق الداخلي هو: "وظيفة تهتم بالاختبار والتدريب والتحفيز الجيد لجميع العاملين في المنظمة، وخاصة أولئك الذين يرغبون بتقديم خدمات متميزة لربائهم".²

¹ قدور بن نافلة، مُجد فلاق، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة Mobilis للاتصالات الخلوية بالجزائر"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، مج 04، ع 28، جامعة حسينة بن علي، الشلف، الجزائر، 2013، ص 276.

² بن علي إحسان، يحيوي عبد الحفيظ، "دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات"، مجلة الإبداع، مج 09، ع 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019، ص 300.

- كما عرفه بيرى أن التسويق الداخلي هو: "تطبيق فلسفة وسياسة لتسويق على العاملين في المنظمة الذين يخدمون الزبائن، وبالتالي فإنهم أفضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم والذين سيعملون بأفضل ما لديهم لخدمة الزبائن".¹
- كما عرف التسويق الداخلي على أنه: "مجموعة من الإجراءات تقدم إلى كل أعضاء المنظمة تتمثل في التدريب والمكافئة و بث المعلومات وتقييم العاملين مع فهم واضح لرسالة المنظمة وأهدافها لغرض تحسين أداء العاملين".²
- ويرى غرونروس 1990 أن التسويق الداخلي "ينص أن طاقم العاملين في مؤسسة ما لم يحققوا المزايا والمنافع المتأتية من التسويق الداخلي كفلسفة ونظام إلا إذا ترسخت لديهم القناعة المطلقة بأهمية الخدمة التي يقدمونها أي أن على هؤلاء العاملين أن يعتنقوا الخدمة كفلسفة ونظام يكون دائما موجها بالزبون".³
- ويرى كرونس (1990) أن التسويق الداخلي "ينظر إلى أن العاملين في المنظمة يجب أن تترسخ لديهم قناعة بأهمية ما يقدمونه حتى يحققوا المزايا والمنافع المرجوة من التسويق الداخلي، ويعني ذلك أن يعتنق العاملون الخدمة فلسفة دائمة تجاه الأسواق المخدمة".⁴
- وهناك من عرف التسويق الداخلي بأنه "ذلك التسويق الذي يستخدم المنظور التسويقي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم أفضل الخدمات وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم، بالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه ألا وهو رضا الزبائن والذي بدوره يحقق الربحية".⁵

من خلال ما سبق يمكن تعريف التسويق الداخلي كالتالي:

¹ أيمن عبد الله محمد أبو بكر، "أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، مج 01، ع 16، 2018، ص 13.

² درمان سليمان صادق، عاكف يوسف الزيادات، نزار عيسى صديق، "التسويق المستدام والتسويق العكسي اتجاهات تسويقية معاصرة في القرن 21"، ط 1، الأردن، زمزم ناشرون وموزعون، 2014، ص 236.

³ حميد عبد النبي الطائي، "التسويق السياحي مدخل استراتيجي"، مصر، دار الوراق للنشر، 2016، ص 389.

⁴ سلوى محمود مطاحن، "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن"، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010/2009، ص 16.

⁵ حميد الطائي، بشير العلاق، "تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"، الأردن: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2013، ص 346.

يعبر التسويق الداخلي عن مجموع السياسات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل جذب أفضل الكفاءات والاهتمام بحاجاتهم ورغبتهم وتلبيتها من أجل تحقيق رضاهم، وبالتالي تقديم أفضل خدمات ممكنة مما ينعكس إيجاباً على رضا الزبائن وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانياً: خصائص التسويق الداخلي

يمتاز التسويق الداخلي بعدة خصائص بتصنيفه كعملية منها:

أ- **التسويق عملية اجتماعية:** حيث يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المؤسسة والعاملين بها، فالعاملون لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل: الأمن والانتماء والصدقة، يريدون إشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.¹

ب- **التسويق عملية إدارية:** يسعى التسويق الداخلي لتحقيق التنسيق والتكامل بين كافة الوظائف داخل المنظمة من خلال²:

- التأكد من أن كل العاملين يكون لديهم خبرة ومعرفة كافية بالأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع رغبات وحاجات الزبائن الخارجين.

- التأكد من أن كل العاملين تم تطويرهم وتدريبهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة عالية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسويق الداخلي

أولاً: أهمية التسويق الداخلي

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

¹ كعواش أمينة، "واقع ممارسة التسويق الداخلي بالمؤسسات الخدمية دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري بشلفوم العيد"، مذكرة ماستر، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، الجزائر، 2020/2021، ص 09.

² نضال حسن خليل زعرب، "الدور الوسيط" للملكية النفسية تجاه الوظيفة "على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطن التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2019، ص 16.

أ. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة: وتوضح أهمية التسويق الداخلي للمنظمة من ثلاثة محاور وهي¹: " إدارة التغيير، بناء الصورة العامة، استراتيجية المنظمة".

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

2. بناء الصورة العامة: حسب ريتشارد نورمان تعد صورة المنظمة أحد العناصر الأساسية من بين خمسة عناصر (قطاع السوق، مفهوم الخدمة، صورة المنظمة، نظام التسليم، ثقافة المنظمة) في نظام إدارة منظمة الخدمة، والصورة هي بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط مثل حملة الأسهم أو مالكون آخرون للموارد بهدف التموقع الاستراتيجي ودخول السوق بفاعلية وتسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو على الأقل بأقل التكاليف وتوجيه 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. إستراتيجية المنظمة: تنفيذ أي إستراتيجية 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.

ب. أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظف:

هناك العديد من المنافع والمزايا التي يستفيد منها الموظفون تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي يمكن ذكرها كالتالي²:

¹ بلحيمر إبراهيم، "التسويق (المفاهيم، الأنواع، المجالات)"، الجزائر، دار الخلدونية، 2016، صص 104، 103.

² نفس المرجع، صص 105، 106.

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

2. تطوير وتحسين مستوى أداء العامل: يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن 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 أعلى أو أقل، بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة أمر إيجابي بالنسبة للعامل أو الموظف.

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

ثانيا: أهداف التسويق الداخلي

تتمثل أهداف التسويق الداخلي في ما يلي¹:

أ. نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فعالة.

ب. تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع العاملين وتحفيزهم بهدف تحسين الأداء على نحو مستمر.

ت. تطوير قدرات وكفاءات العاملين في المنظمات الصناعية والخدمية.

¹ رائد ضيف الله الشوابكة، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى"، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص 16.

ث. رفد المنظمات بالعاملين الأكفاء للعمل بالوظائف الإدارية والاتصال مع الجمهور.

ج. يساعد تطبيق التسويق الداخلي في المنظمة على القيام بحملات ترويجية داخلية لتشجيع العاملين وتفعيل دورهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ح. خلق بيئة داخلية يتميز العاملون فيها بالوعي والحماس للعمل حيث أن من أهم العوامل المؤثرة في ذلك هو دعم الإدارة العليا المتواصل للعاملين.

خ. المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية وذلك من خلال تزويدهم بكافة مستلزمات العمل المادية والمعنوية.

و. خلاصة ذلك أن الهدف من التسويق الداخلي هو العمل على إيجاد كوادر بشرية تعمل في بيئة مستقرة، وروح معنوية عالية وتعاون يساهم في استقرار العمل وتوفير اتصالات داخلية مرنة للوصول إلى خدمة الزبائن بكفاءة عالية.

المطلب الثالث: أبعاد التسويق الداخلي

يتميز التسويق الداخلي بالتركيز على العديد من الأبعاد لغرض تطوير العلاقات مع الزبائن الخارجيين، وبالتالي تحقيق رغبات هذا الأخير وتقديم خدمات ذات جودة عالية، فيحقق بذلك رضا الزبون الخارجي فيما يخص هذه الدراسة نركز على الأبعاد التالية:

أولاً: التدريب

يعد التدريب من الأنشطة التي لا غنى عنها في المنظمة حيث أنه يعتبر أسلوب من أساليب التعلم وصقل المهارات والقدرات بما يتمشى مع المتطلبات والتطورات التي تطغى على بيئة الأعمال والمنظمات المتسمة بالتغير الدائم.

أ. تعريف التدريب:

للتدريب عدة تعريفات يمكن ذكرها كالتالي:

- يمكن تعريف التدريب على أنه: "ذلك النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العمل".¹
 - كما عرفه عقيلي بأنه: "مجموعة من البرامج المتخصصة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم".²
 - وقد عرفه صلاح الدين عبد الباقي على أنه: نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات، التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم بما أنه يتضمن تنمية النواحي المتعلقة بالاتجاهات الأفراد المتدربين، نحو تأييد سياسات وأهداف المنظمة وكذا التعاون مع الرؤساء والزعماء وتنمية روح الجماعية للعمل وتبادل المنافع بين المنظمة والعاملين، ويهدف التدريب بصورة عامة لرفع من الأداء المطلوب للأفراد والمؤسسات مما ينعكس على معدل الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.³
- من خلال ما سبق يمكن تعريف التدريب كالتالي:

التدريب هو كل نشاط يهدف إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد لأداء العمل بشكل أفضل.

ب. الأهداف الرئيسية لعملية التدريب:

ترتكز الأهداف الرئيسية لعملية التدريب في التالي:⁴

1. **الزيادة في الإنتاج:** وتشمل الكم والكيف في جودة الإنتاج من خلال تدريب العاملين في التحكم وإتقان العمل المنوط بهم.
2. **الاقتصاد في النفقات:** حيث يعمل التدريب على تمكين العاملين من حسن استعمالهم للآلات طبقاً لأصولها، وحسن التعامل مع الأعمال الخطيرة مما يقلل من حوادث المهنية وتوقف العمل، وكذا مردودية التدريب تكون أكثر من النفقة عليه.

¹ زاهد محمد ديري، سعد راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة"، ط1، الأردن، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، 2015، ص55.

² قدور بن نافلة، محمد فلاق، مرجع سابق، ص280.

³ صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة لموارد البشرية"، الجزائر، دار الجامعة الجديدة، 2002، ص103.

⁴ عجيلة حاج محمد، دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021، ص ص07، 08.

3. **التقليل من دوران العمل:** حيث تعمل البرامج التدريبية على تمكين العمال من مهامهم مما يزيد من الرضا الوظيفي، مما ينعكس على استقرار وثبات حياتهم المهنية وهذا يزيد في رغبتهم في الخدمة المنظمة.
4. **تخفيض حوادث العمل:** حوادث العمل هي نتيجة الخطأ في التعامل سواء مع المعدات والآلات والحوادث الطارئة مما يستدع تدخل البرامج التدريبية في تدريب العاملين على التعامل مع هذه الظروف.
5. **استمرار التنظيم واستقراره:** مهارات العمال المتعددة وكفاءتهم في أداء مهامهم هي في الحقيقة أصل استثماري في التنظيم يساعد على استقراره.

ثانيا: تمكين العاملين

أ. تعريف تمكين العاملين:

للتمكن عدة تعريفات يمكن ذكرها كالتالي:

- التمكين هو: "تلك العملية التي يتم من خلالها تمكين الموظفين للقيام بمسؤوليات أكبر من خلال تفويض الصلاحيات والتدريب والثقة والدعم العاطفي".¹
 - عرف بريس التمكين بأنه: "أسلوب إدارة من خلاله يشترك المدراء والعاملين في المنظمة للتأثير في عملية اتخاذ القرار بحيث لا تتحدد بالموقع الرسمي بقدر ما تحدد بنظم التدريب والتحفيز والمشاركة في السلطة والثقافة التنظيمية".²
 - ويعرف شيندا وأونقوري التمكين على أنه: "تفويض العاملين في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يعمل على زيادة الاستجابة السريعة لأي تغير في البيئة مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي".³
- من خلال ما سبق يمكن تعريف التمكين كالتالي:

التمكين هو شعور والتزام وظيفي ناتج عن إحساس الموظف بالقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

¹ خوالد أبو بكر، "التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: مقاربة نظرية"، مجلة إضافات اقتصادية، مج02، ع03، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2018، ص102.

² بلبخاري سامي، "دور التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع01، جامعة 08 ماي 45 قلمة، الجزائر، 2018، ص61.

³ نضال حسن زعرب، مرجع سابق، ص21.

ب. فوائد تمكين العاملين:

في حالة اختيار أي منظمة تمكين عاملها يمكن أن تحقق التالي¹:

- السرعة في استجابة الموظف لاحتياجات العملاء، والعمل على حل مشاكل العملاء بسبب أن الموظفين لديهم الصلاحية للتصرف في الوقت المناسب.
- زيادة تفاعل الموظفين مع الزبائن.
- اتساع نظرة الموظفين فيكون مصدر للأفكار الجيدة لتحسين الخدمة.

ثالثاً: فرق العمل

أ. تعريف فرق العمل:

- تعرف فرق العمل على أنها: "جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها"².
- وعرفها آخرون بأنها مجموعة أفراد يعملون معا لتحقيق غاية مشتركة لا يستطيعون أن يصلوا إليها بصورة فردية.

3

من خلال ما سبق يمكن تعريف فرق العمل كالتالي:

هي مجموعة من الأفراد يتقاسمون المسؤولية في ظل مجموعة القواعد التي تحددها المنظمة لتنظيم عملهم.

ب. فوائد فرق العمل:

تتمثل فوائد فرق العمل في⁴:

¹ نفس الصفحة.

² بولعراس عبد المؤمن، "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ACTEL طولة)"، مذكرة ماستر في علوم التسويق، تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 12.

³ رائد ضيف الله الشوابكة، مرجع سابق، ص 25.

⁴ محمد حسين عبد المحسن أبو سنيّة، "أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2013، ص 25، 26.

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

رابعاً: التحفيز

أ. تعريف التحفيز:

- يمكن تعريف الحوافز على أنها: "تلك العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع وحوافز معينة مادية أو معنوية نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة بغية تحقيق أهداف المصرف".¹
- كما يمكن تعريف الحوافز على أنها: "تلك التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن الآخرين".²
- كما عرفه محمد مرعي على أنه: "مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود فيعمله والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء في مقابل الحصول على ما يضمن تحقيق رغباته وحاجاته المتعددة، وتحقيق مشروع هو تطلعاته لبلوغها خلال عمله".³
- ويمكن تعريف الحوافز على أنها: "مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتمامهم بعملهم وأدائهم كما ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم".⁴

¹ خوالد أبو بكر، مرجع سابق، ص 102.

² زويني محمد، رقايتي أمير، "أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية - (BADR) وكالة أدرار رمز: 252"، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018/2019، ص 06.

³ نفس الصفحة.

⁴ يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، ط1، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص 83.

- كما يمكن تعريف التحفيز بأنه: "هو العملية التي تسمح للمؤسسة بدفع وتحريك الأفراد من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات لتحقيق الهدف".¹

من خلال ما سبق يمكن تعريف التحفيز كالتالي:

التحفيز هو مجموعة المعاملات التي تشجع العاملين وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال ما يتلقونه من دوافع مادية ومعنوية.

ب. أهمية تحفيز العاملين في المؤسسة:

يمكن ذكر أهمية تحفيز العاملين في المؤسسة كالتالي²:

- المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية وتعزيز انتمائهم للمنظمة مما يقلل معدل دوران العمل.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين وإكسابهم سلوكاً إيجابياً أفضل عن طريق تحريك سلوكياتهم وتوجيهها نحو أهداف المنظمة.
- دفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذين يقومون فيه، وتحسين نواتج العمل من حيث الكم والنوع.

خامساً: الاتصال الداخلي

يمثل الاتصال الداخلي تلك العملية التبادلية للمعلومات والآراء والأفكار التي تكون بين الموظفين وتصل إلى الزبائن الخارجيين على شكل تقديم الخدمات والمعلومات، وهذه العملية أهمية كبيرة جداً في التعامل وإنجاز المهام، وبالتالي خلق علاقات تفاعلية إيجابية على كل المستويات الإدارية.

أ. تعريف الاتصال الداخلي:

يمكن تقديم التعريفات التالية للاتصال الداخلي كالتالي:

¹ بن علي إحسان ، مجاوي عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص 304.

² نسيم بيرم، "أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة -دراسة حالة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2016، ص 33 ، 34.

- الاتصال الداخلي هو "تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين".¹
- كما يمكن تعريف الاتصال الداخلي على أنه: "الاتصال الموجه نحو أفراد المؤسسة، وهو على العموم بهدف الإعلام ودفع وخلق والحفاظ على مناخ اجتماعي ملائم داخل المؤسسة".²
- كما يعرف الاتصال الداخلي على أنه: "شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية فيوفر جمع المعلومات الضرورية للموظفين".³
- كما عرف الاتصال الداخلي على أنه: "العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة أو نقل المعلومة بين طرفين أو أكثر".⁴

من خلال ما سبق يمكن تعريف الاتصال الداخلي كالتالي:

الاتصال الداخلي هو إتاحة المعلومات اللازمة وتبادلها بين طرفين أو أكثر في المؤسسة في الوقت المناسب لاستخدامها في مجال العمل بكفاءة.

ويمكن التمييز بين نوعين من الاتصال الداخلي في المؤسسة من ناحية العلاقات، فهناك اتصال رسمي واتصال غير رسمي، فالاتصال الرسمي يعتمد على الخطوط الرسمية والعلاقات السلمية بين أطراف الاتصال، أما بالنسبة للاتصال غير الرسمي فلا يتم تحديد طبيعة العلاقة الرسمية، ويمكن تبادل المعلومات ونقل الأفكار، وكلا النوعين له أهمية بالغة في نشر المعلومات وتقديم الأفكار وتوطيد العلاقات، وحتى ضبطها وترتكز كل العلاقات على قاعدة الاحترام والتبادل المعرفي الذي يخدم مصلحة الجميع.⁵

¹ فراح أسامة، عبد العزيز رحمة، "التسويق الداخلي ودوره في تنمية روح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، مج 05، ع 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، أفريل 2021، ص 140.

² سارة الشايب، "دور التسويق الداخلي في الارتقاء بجودة الخدمة الصحية دراسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "عين البيضاء"، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أم البواقي، 2015/2014، ص 35.

³ بكار أمال، "دور التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي لمستخدمي مكاتب بريد الجزائر"، مجلة البشائر الاقتصادية، مج 05، ع 01، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2019، ص 798.

⁴ سلوى محمود مطاحن، مرجع سابق، ص 27.

⁵ بكار أمال، مرجع سابق، ص 798.

ب. أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة:

تبرز أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة فيما يلي¹:

1. **اتخاذ القرار:** حيث يلعب الاتصال دورا هاما في اتخاذ القرار إذ عن طريقه يمكن تسهيل عملية إيصال المعلومات والبيانات الصحيحة والتي تأتي من الخارج والتي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول لأرشد القرارات.
2. **التوجيه:** حيث يستطيع المدير باستخدام الوسائل المتاحة له أن يوجه ويحدد للعاملين أهداف المنظمة والإمكانيات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف.
3. **التنسيق:** حيث يقصد به التوفيق بين الأنشطة المختلفة في المنظمة ، وهذا يتم بوجود قنوات اتصال جيدة في المنظمة.

¹ بن علي إحسان ، يجاوي عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص305.

المبحث الثاني: الانتماء التنظيمي للعاملين

يعد الانتماء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتمام الباحثين في حقل الإدارة والتنظيم المعاصرة، ويعتبر من أحد المواضيع المهمة لدراسة سلوك الفرد داخل التنظيم، لما له من أثر فعال في استقرار الموظفين في منظماتهم والحد من السلوكات غير المرغوب فيها.

المطلب الأول: مفهوم الانتماء التنظيمي

يعد الانتماء التنظيمي أحد أهم الأهداف التي تسعى جميع المنظمات لبلوغه، لما له من أثر فعال في تحفيز العاملين للنهوض بهذه التنظيمات والدفاع عن مصالحها، حيث يعتبر العاملون مصيرهم هو مصير منظماتهم، ونجاحهم مرتبط بنجاحها وقد جاءت عدة تعاريف للانتماء التنظيمي يمكن ذكر أهمها كالتالي:

أولاً: مفهوم الانتماء

أ- لغة: الانتماء كلمة مشتقة من الفعل (نمى) بمعنى زاد أو أكثر و(انتمى) بمعنى انتسب أي أن الانتماء هو الاكتساب، وما ينجز عنه منذ اندماج وولاء ورضاء.¹

ب- اصطلاحاً: لم ينل مفهوم الانتماء حظه الكافي من الجانب المتخصصين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية ويعتريه الخلط والتضارب فهناك من يقصد به عضوية الفرد في الجماعة وهناك من يقصد به الارتباط وهناك من يرى بأنه يشمل على الجانبين أي العضوية والارتباط في الوقت نفسه.²

* أما الانتماء بالنسبة للباحثين فهو يعنف ضمن المفاهيم النفسية والاجتماعية فهو يعبر عن شعور الفرد اتجاه عمله ومنظمته، ومدى تحقيق الارتباط والانسجام بينهما ويمكن تعريفه على أنه: "النزعة التي تدفع الفرد للدخول في إطار اجتماعي فكري معين بما يقتضيه هذا من التزام بمعايير وقواعد هذا الإطار بنظرته والدفاع عنه في مقابل غير من الأطر الاجتماعية والفكرية الأخرى".³

¹ ابن منظور أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري، "لسان العرب"، مصر، دار المعارف، ص: 342.

² محجوب الهامي عبد العزيز إمام، "الانتماء للأسرة وعلاقته، أساليب التنشئة الاجتماعية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس، كلية الآداب، جامعة عين شمس، مصر، 1978، ص: 30.

³ نجلاء عبد الحميد راتب، "الانتماء الاجتماعي للشباب - دراسة سوسيولوجية في حقبة الانفتاح"، مصر، مركز محروسة للنشر، 1999، ص: 57.

* ورد في معجم علم الاجتماع أن الانتماء في علم الاجتماع أن الانتماء هو: "ارتباط الفكر بجماعته حيث يرغب الفرد في الانتماء إلى جماعة قوية يتقمص شخصيتها ويوحد بها مثل الأسرة، النادي الشركة".¹

من خلال ما سبق يمكن تعريف الانتماء كالتالي:

الانتماء هو شعور إحساس الفرد لدلالة على أنه يندمج ويتنسب لجماعة أو منظمة معينة.

ثانيا: الانتماء التنظيمي

لقد تعدد التعريفات التي تشرح مفهوم الانتماء التنظيمي تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها.

فقد عرفه بعضهم بأنه "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة حيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمتها بغض النظر عند المقدار المردود والذي يحصلون عليه".²

وعرفه آخرون بأنه: "عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون بها لغاية المكاسب سواء الخواطر أو المكانة الاجتماعية أو الحرية المهنية".³

وعرفته ماري شيلدون بقولها "اتجاه الفرد نحو المنظمة والذي يربط بدوره ذات الفرد مع المنظمة التي يعمل بها".⁴

كما يعني "قوة الرغبة في المحافظة على عضوية المنظمة والتمسك بها، ويعني الشعور بالحب للمؤسسة والتعلق بها باعتبارها مكانا للحياة، والعمل والاستقرار".⁵

ويعرف كذلك على أنه: "سلوك متبادل بين الفرد والمؤسسة باستمرار العلاقة التعاقدية، مما يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي الاعتيادي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المؤسسة، ورغبة الفرد في إعطاء

¹ أحمد زكي بدوي: "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية"، لبنان، مكتبة لبنان، 1978، ص: 16.

² زيد منير عبوي: "التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته"، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص: 207.

³ محمد قريوتي، "السلوك التنظيمي"، الأردن، دار الشروط للنشر والتوزيع، 2000، ص: 86.

⁴ Sheldon. M. "investissement and involevement" as mechamism producing commitement to the orgauzationadministrative science quarterby* 1971.p142.

⁵ أحمد إبراهيم أحمد: "الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية"، مصر، دار الفكر العربي، 1998، ص: 13.

جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المؤسسة كالأستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية".¹

ويعرف كذلك على أنه "أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الانتماء التنظيمي وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها".²

من خلال ما سبق يمكن تعريف الانتماء التنظيمي كالتالي: الانتماء التنظيمي هو الارتباط والانسجام وتطابق القوي للفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها، وهو الشعور قوي للبقاء والاستمرار بالمنظمة وهذا يبذل جهد كبير من أجل تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: أهمية الانتماء التنظيمي

حظي موضوع الانتماء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين، ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للانتماء من تأثيرات هامة على كثير من السلوكيات التنظيمية وقد أكدت الدراسات إن ارتفاع الانتماء التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه³:

- انخفاض مستوى ظواهر سلبية عديدة كالغياب والتهرب من أداء العمل.
- الشعور بالإحباط.
- فالانتماء التنظيمي يحقق للمنظمة البقاء والمنافسة والازدهار.
- يكسبها ثقة العاملين ورضاهم عنها، وأن تحقيق هذا الانتماء يقتضي من المنظمات.
- أن يركز على العلاقات الإنسانية، والأساليب الإدارية الحديثة في القيادة والإشراف.
- توفير مناخ مؤسسي مشجع على الانتماء المخلص والمبدع.

¹ ابتسام سلمان جلال القهيوي، "الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من نظر المديرين والمساهدين"، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020، ص: 09، 10.

² ابتسام عبده على الكري، "الانتماء والولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة جازان، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ص: 08.

³ المعاني أيمن عودة، "الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع"، الأردن، ط1، 1996، ص: 96.

وهناك كذلك عدة أسباب أدت إلى الاهتمام المتزايد لهذا المفهوم، وهي كالتالي¹:

- الانتماء التنظيمي يمثل إحدى المؤشرات للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل.
- إن مجال الانتماء التنظيمي قد جذب كل المديرين وعلماء السلوك الإنساني، نظرا لما يمثل من كونه سلوكا مرغوبا فيه.
- إن الانتماء التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

المطلب الثالث: أبعاد وطرق تعزيز الانتماء التنظيمي

أولا: أبعاد الانتماء التنظيمي

لقد بين "تارتر" و"هوي" أن هناك عددا من الأبعاد التي تساهم في حال استخدامها في زيادة انتماء المعلم ولأنه للمؤسسة التعليمية وهذه الأبعاد تتمثل كالتالي²:

- **سلوك الدعم:** يجب على المدير إثارة دافعية المعلمين للعمل من خلال كونه قدوة لهم في العمل الجاد، وفي إظهار اهتمامه الحقيقي لصالح المهنة، ويجب أن يشعر المدير بالانتماء للمدرسة مثل المعلم، لأن الانتماء ظاهرة جماعية كما هو ظاهرة فردية.
- أما فردمان فيرى أن سياسة المدرسة التي تعامل المعلمين كمهنيين يمكن الاعتماد عليهم، لأنها تؤدي إلى مستوى أقل من النفور من المهنة، وتشعر المعلمين أن المشاكل في التعليم تستحق الفهم، وإيجاد الحل الملائم وليس اللوم والتوبيخ.
- **سلوك التوجيه والتحويل:** وهو سلوك يظهر قدرة المدير على توجيه المعلمين عند كتب، وعلى قدرته على تحويلهم القيام بالمهام على بقاءه مستقلا نسبيا عند المسؤولين الموجودين في المراكز العليا.
- **سلوك مراعاة حقوق ومشاعر الآخرين:** هو سلوك ودي حيث يكون للمدير منفتحا في علاقاته مع المعلمين، ويكون زميلا لهم، وييدي اهتماما حقيقيا بعلاقاته مع المعلمين.

¹ موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم الحديثة)"، الاردن، دار وائل، 1999، ص: 118.

² عيساوي الساسي، "قراءة تحليلية لمقاربات الانتماء التنظيمي في المؤسسة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية، والاجتماعية، ع 5، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2018، ص: 163.

- سلوك الدعم وعدم السيطرة: يستطيع المعلم في المدرسة تحمل مسؤولية أكبر تجاه تحقيق أهداف المدرسة إذا ما كانت ظروف العمل تشجع على مثل هذا السلوك فمن المفروض أن يشعر المعلمون بالحرية، وعلى المدير أن يخلق ظروف تمكن المدرسة من أن تكون أكثر فاعلية في مساعدة تلاميذها.

- وتعدد محاولات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم حول تحديد أبعاد الانتماء التنظيمي التي يمكن من خلالها قياس مستوى الانتماء التنظيمي، إلا أن نموذج AllonMager يعتبر من أشهر هذه النماذج لقياس مستوى الانتماء التنظيمي حيث يميز النموذج بين ثلاثة أبعاد الانتماء التنظيمي والتي تتمثل في:¹

أ- **الانتماء العاطفي**: يعبر عن قوة تطابق والتصاق العامل مع منظمته، وفيه يحافظ الفرد على بقائه في المنظمة لتوفر الرغبة والاستعداد لديه، كما يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه مواقع على قيمها وأهدافها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

ب- **الانتماء الاستمراري**: يعكس هذا البعد ميل الفرد للاستمرار في عمله في المنظمة بسبب الخسائر التي يتحملها بسبب تركها، فهذا نوع منذ الانتماء يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة بين الفرد والمنظمة أكثر من كونه عملية عاطفية أو التزام أخلاقي.

ج- **الانتماء المعياري**: يمثل إحساس العاملين بالالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة وغالبا ما يكون هذا النوع منذ الانتماء نابع من القيم التي يعتنقها الفرد في المنظمة أو تلك التي يحصل عليها قبل التحاقه بالمنظمة.

ثانيا: طرق تعزيز الانتماء التنظيمي

هناك طرق عديدة يمكن أن تدعم وتبني الانتماء التنظيمي لدى العاملين داخل التنظيم نذكر منها:

1- **إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المنظمة**: إن الحاجات الإنسانية وضع طبيعي وميل فطري يدفع الإنسان إلى تحقيق نهاية داخلية أو خارجية، وإذا لم تشبع الحاجة يحدث نوع من الاضطراب والاختلال الفسيولوجي أو النفسي أو الاجتماعي بالنسبة للفرد.²

¹ بغداد راضية، "أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين"، مجلة الاقتصاد الجديد، مج 11، ع 2، جامعة أكلي محمد بالبويرة، الجزائر، 2020، صص: 492، 493.

² محمد أبو نصر مدحت، "بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة"، ط 1، مصر، إيتراك للطباعة والنشر، 2005، ص: 81.

2- إيجاد نظام مناسب للحوافز: شغل الموضوع حفز الأفراد وأثره على السلوكيات المتعددة داخل التنظيم وخاصة أثره على انتماء الفرد للمنظمة كثر من الباحثين حيث كانت أغلب جهودهم هو كيفية إيجاد أفكار ترغب الفرد في حثه على العمل ورفع مستوى الأداء والإنتاجية.¹

3- المناخ التنظيمي: يعبر المناخ التنظيمي على مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمة واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي.²

4- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: لقد أظهرت الدراسات إن الانتماء التنظيمي يزداد كلما كانت الأهداف واضحة يستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكلما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين. وغموض الدور هو الافتقار للمعلومات من الصلاحيات والواجبات والمسؤوليات وعدم وضوحها واختلاطها عند الممارسة بصلاحيات وواجبات أخرى.³

5- أسلوب الإشراف والقيادة: ذكر ليكرت أن الإدارة وعلى رأسها القائد هي التي تقرر إلى حد كبير المناخ داخل التنظيم، أن قائد المنظمة الفعال هو الذي يحدث نمط قيادته تأثيراً إيجابياً في انتماء العمال للمنظمة وزيادة الروح المعنوية لهم، فالقيادة هي التأثير على أعمال الآخرين وحفزهم، إذ أن القائد يستطيع أن يسهم في تعميق الانتماء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه، بتوفير فرص التدريب المناسبة، والحوافز المختلفة.⁴

6- بناء ثقافة تنظيمية: يعرف ليكرت لوين الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة كثير من الباحثين يعتقدون أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى الأداء والانجاز والانتماء وبالتالي تحدد نجاح المنظمة بشكل كبير.⁵

¹ زيد منير عبوي، مرجع سابق، صص: 213، 214.

² رحمانى محمد، بن خالد عبد الكريم، "الانتماء التنظيمي أهميته ووسائل تعزيزه لدى العاملين بالمؤسسة"، مجلة الحقيقة، ع (35)، جامعة أحمد راية أدرار، الجزائر، ص: 295.

³ محمد تيغري، "الاجتهاد المهني لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الجزائرية"، مجلة التعريب، ع (1)، مارس 1991، صص: 95، 111.

⁴ راتب السعود، "أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم"، مجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج 5، ع 3، الأردن، 2009، ص: 250.

⁵ حسين حريم، "السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والمنظمات"، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص: 245.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سيتم في هذا المبحث تناول الدراسات السابقة حول كل من (التسويق الداخلي والانتماء التنظيمي).

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

أولاً: دراسة قحموش إيمان (2018/2019)، بعنوان: "مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على معرفة مدى مساهمة التسويق الداخلي في تعزيز إدارة المعرفة، بالاعتماد على نموذج خاص يتم من خلاله دراسة مدى مساهمة أبعاد التسويق الداخلي والمتمثلة في (التدريب، التحفيز، التمكين، الاتصال الداخلي، التوجه نحو العملاء) في تعزيز إدارة المعرفة من خلال عملياتها والمتمثلة في (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة).

وللتحقق من ذلك أجريت دراسة على مجموعة من المؤسسات باستخدام المقابلة والاستبيان مع كل من القرض الشعبي الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، بنك الخليج الجزائر والبنك الخارجي الجزائري.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الهدف الرئيسي من التسويق الداخلي هو عرفة حاجات الموظفين والعمل على إشباعها من خلال تطبيق أبعاد التسويق الداخلي التي تدعم تطبيق استراتيجيات المؤسسة.

- باستثناء التمكين والاتصال الداخلي وجد بأن كل من التدريب، التحفيز، التوجه نحو العملاء تساهم في تعزيز إدارة المعرفة.

ثانياً: دراسة عطا الله عزات أبو عودة (2014)، بعنوان: "واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة - قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) وأثره على جودة الخدمات المقدمة محافظات قطاع غزة، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاختبار

فرضيات الدراسة، وقد تم جمع البيانات من خلال استبانتين الأولى صممت لقياس واقع التسويق الداخلي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين، وقد تم جمع عينة عشوائية بلغت 60 استبانة من موظفي معارض الشركة في قطاع غزة، والثانية صممت لقياس درجة توقعات الزبائن لجودة الخدمات المقدمة، حيث بلغ مجتمع الدراسة حوالي 700000 مشترك، وتم استخدام طريقة العينة العشوائية، حيث تم توزيع 550 استبانة على عينة الدراسة وقد تم الحصول على 463 استبانة صالحة بنسبة استرداد 84.1%.

وخلصت هذه الدراسة إلى:

- أن شركة جوال تتبنى سياسات التسويق الداخلي، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الشركة تعطي أهمية نسبية أكبر لبعد التسويق الداخلي "طريقة تعيين العاملين" ويليه الأبعاد التالية على الترتيب (التدريب، نشر المعلومات التسويقية، الدعم الإداري، نظم الحوافز والمكافآت).
- أن الزبائن يعطون أهمية نسبية أكبر لبعد الجوانب الملموسة ويليه الأبعاد التالية على الترتيب (الثقة والمصادقية، الاستجابة، الاعتمادية، التعاطف).
- وجود أثر لسياسات التسويق الداخلي على جودة الخدمات المقدمة، حيث تساهم أبعاد وبرامج التسويق الداخلي في تحسين وتطوير مهارات وكفاءات العاملين والذي بدوره يساعد في تقديم خدمات ذات جودة عالية للزبائن.

وقد خرجت الدراسة ببعض التوصيات التي كان من شأنها تطوير برامج التسويق الداخلي ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة من شركة جوال بما يعود على الشركة والعاملين بها بالمنفعة والفائدة من جهة وعلى الزبائن والمستفيدين من خدمات الشركة من جهة أخرى، ومن أهمها: (العمل على تعزيز مفاهيم التسويق الداخلي وخاصة بعدي الحوافز والمكافآت والدعم الإداري ليتمكن العاملين من تقديم الخدمات بشكل أسرع وبطريقة تلاءم الزبون أكثر، كما على إدارة الشركة تدريب العاملين على كيفية تعزيز بعد التعاطف للمساهمة في زيادة جودة الخدمات المقدمة).

ثالثاً: دراسة هاجر شاعر (2016)، بعنوان: "دور التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين - دراسة حالة المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر"، مذكرة ماستر في علوم التسويق، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب، التحفيز، التمكين، التوجه نحو الزبون، والتنسيق والتكامل الوظيفي) في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين بأبعادها (البعد الخيري، البعد الأخلاقي، البعد القانوني، البعد الاقتصادي) في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع بسكرة.

وباستخدام استبيان تم توزيعه على عينة ميسرة مكونة من 30 موظف، وبعد التحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS توصلت هذه الدراسة إلى أن بعد التنسيق والتكامل بين الوظائف للتسويق الداخلي له دور في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين، بينما لا تساهم باقي أبعاد التسويق الداخلي في تعزيز روح المسؤولية الاجتماعية لدى الموظفين.

رابعاً: دراسة محمد حسين عبد المحسن أبو سنيّة (2013)، بعنوان: "أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب والتحفيز والعمل كفريق والاتصال الداخلي) في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وذلك لعينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة.

واعتمدت هذه الدراسة على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات وقد استخدم الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات كالوسط الحسابي والانحراف المعياري.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، وعولجت باستخدام برنامج (SPSS) لقياس أثر أبعاد التسويق الداخلي في تحقيق التزام المرضى في المستشفيات الخاصة، وتكون مجتمع الدراسة من (1468) ممرض، حيث تم أخذ عينة عشوائية من الممرضين بلغت (295) ممرض، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتم استرجاع (277) استبانة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر التسويق الداخلي بأبعاده على التزام الممرضين في المستشفيات الأردنية الخاصة.
- وجود أثر للتسويق الداخلي على تحقيق الرضا الوظيفي للممرضين في المستشفيات الأردنية الخاصة.
- وجود أثر للتسويق الداخلي في تحقيق التزام الممرضين من خلال الرضا الوظيفي.

وأوصت هذه الدراسة ب: (بذل إدارة المستشفى الجهد في اتجاه تلبية حاجات الممرضين وكسب رضاهم من خلال التدريب والتحفيز ووسائل الاتصال الداخلي، والتوصية على العمل بروح الفريق لضمان استمرار الممرضين بالعمل والإخلاص له).

خامسا: دراسة ابتسام سلمان جلال القهوي (2020)، بعنوان: "الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين والمساعدين"، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

هدفت الدراسة تعرف درجة الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر المديرين والمساعدين، ولمعرفة الفروق تبعاً لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي لإجراء الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمدارس الحكومية في العاصمة عمان وعددهم (2468)، وبلغت عينة الدراسة (301) مديراً ومساعد، وتم تطوير استبانتي، الأولى لقياس درجة الانتماء التنظيمي، والثانية لقياس درجة الأداء الوظيفي، وتم التحقق من صدقها وثباتهما.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية للانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان كانت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.80) وانحراف المعياري (0.39)، وأن مستوى الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان كانت مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.41)، كما تبين وجود علاقة ارتباطية دالة بين درجة الانتماء التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي. وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للانتماء التنظيمي يعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذو الخدمة 10 سنوات وأكثر، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي ماعدا مجال العلاقات في بيئة العمل ولصالح فئة الإناث، والمؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح ذو الخدمة 10 سنوات وأكثر.

أوصت هذه الدراسة بجملة من التوصيات كان أهمها زيادة الاهتمام بموضوع الانتماء التنظيمي من قبل وزارة التربية والتعليم لتعزيز مستوياته، وذلك من خلال تنفيذ ورشات عمل ودورات تدريبية لمعلمين والمديرين مما يريد من أدائهم الوظيفي.

سادسا :دراسة مريم سياخن، رفيقة عصماني(2021)، بعنوان : " دور الانتماء التنظيمي في تعزيز الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية، مجلد 08، العدد 16 جامعة البليدة 2، الجزائر.

ترى هذه الدراسة أن محيط المؤسسة يتميز في العصر الحالي بمنافسة شرسة، لهذا أصبح المسيرين يركزون كثيرا على جانب الإبداع والابتكار في المجال الإنتاجي والتسويقي للمؤسسة بهدف تقديم خدمة وسلعة متميزة للزبون تسمح لهذه المؤسسة بالاستمرار والبقاء، ولأن مصدر كل إبداع أو ابتكار، ولأن مصدر كل إبداع أو ابتكار هو الفرد فلا بد أن يكون محور الارتكاز في مسار للإبداع والابتكار تتبناه المؤسسة ولا يمكن للفرد أن يقدم عصارة أفكاره وجل طاقته لمؤسسة ما إلا شعر بالانتماء لهذه المؤسسة وآمن بأفكارها ومن هنا يظهر دور الانتماء في تفعيل سيورة الإبداع والابتكار في المؤسسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن شعور الفرد بالانتماء للمنظمة يساهم في بذل المزيد الجهود لتحقيق أهدافها، كما يساهم الانتماء التنظيمي في تحفيز العاملين بالمؤسسة على الإبداع والابتكار بشكل يساهم في تحسين أداء المؤسسة، وعليه يجب ترسيخ فكرة انتماء الفرد إلى المنظمة باعتباره جزءا منها، من أجل دفعه لاستعمال خبرته وكفاءته بشكل إبداعي.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

أولا:دراسة علاء الدين محمد خلف أحمد وآخرون (2012)، بعنوان: "أثر التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة في المستشفيات التعليمية في المملكة العربية السعودية"، بحوث الأعمال والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، مج 01، ع03.

Impact of Internal Marketing on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study of Teaching Hospitals in Saudi Arabia

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التسويق الداخلي بإبعاده (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الدعم التنظيمي، الحوافز، الدوافع، سياسة الاحتفاظ) في الرضا الوظيفي بأبعاده (الشعور بالإنجاز والنمو، احترام الذات، الاستقلال) والالتزام التنظيمي بأبعاده (التوحد، الولاء مع الشركة).

وقد وزعت الاستبانات على عينة الدراسة المكونة من (250) من الأطباء الذين يمثلون كل من المستشفيات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن التسويق الداخلي بأبعاده (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، الدعم التنظيمي، الحوافز، الدوافع، سياسة الاحتفاظ) كان له تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المستشفيات التعليمية السعودية.

وأوصت هذه الدراسة بالاهتمام أكثر بتطبيق التسويق الداخلي لما له من تأثير على عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المستشفيات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وضرورة إجراء مزيد من البحث في قطاع المستشفيات بالسعودية وفي الدول العربية الأخرى لوصول لنتائج قابلة للتعميم.

ثانيا: دراسة كارلوس بيكسيرا ماركيز (2018)، بعنوان: "التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في الفنادق (كوسترا، ناتال، البرازيل)، مقال في السياحة والإدارة، 2018.

Internal Marketing and job satisfaction in hotels

سعت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير ممارسات التسويق الداخلي في الفنادق ذات الجودة الفائقة في مدينة في منطقة شمال شرق البرازيل على التزام العملاء الداخليين ورضاهم ثم جمع مقاييس التوجه الداخلي للسوق والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لعينة من 138 مديرا متوسط / أدنى من أربعة فنادق. وتم التوصل إلى أن هناك تأثير إيجابي للتسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لكن هناك فشل في تأكيد العلاقة المتوقعة بين الالتزام والرضا.

ثالثا: دراسة بغداد راضية (2020) بعنوان: أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة (وحدة الأخضرية)، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج بالبويرة، الجزائر، مج 11، ع 2، 2020.

Impact of Managerial Empowerment on Strengthening the Organizational Affiliation of Workers of – Field Study at the National Company for detergents and Maintenance Materialaials (Lakhdaria Unit)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التمكين الإداري على مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين بالوحدة الإنتاجية التابعة بالأخضرية والتابعة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة، حيث استهدفت هذه الدراسة

عينة مكونة من 79 عاملا دائما على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا، ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة، في حين اعتمد على برنامج SPSS في تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى كل من التمكين الإداري والانتماء التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، كما أنه يوجد أثر للتمكين الإداري على مستوى التنظيمي للعاملين، حيث أن المستوى المتوسط للتمكين الإداري قد أثر سلبا على مستوى الانتماء التنظيمي لأفراد عينة الدراسة، كما أن مستوى كل بعد من أبعاد التمكين الإداري يؤثر على مستوى انتمائهم التنظيمي.

المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

إن أهم ما يميز هذه الدراسة على الدراسات السابقة يمكن تلخيصه بالآتي:

- التعرف على أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب وفرق العمل والتمكين والتحفيز والاتصال الداخلي) في تعزيز الانتماء التنظيمي في اتصالات الجزائر.
- ركزت الدراسة الحالية على تأثير التسويق الداخلي من خلال الانتماء التنظيمي، والدراسات السابقة ركزت على متغيرات أخرى متعددة.
- تناول الجانب الميداني للدراسة الحالية مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وهي مؤسسة خدمية بينما الدراسات السابقة تناولت مؤسسات اقتصادية مختلفة.

خلاصة الفصل الأول:

تم التطرق في هذا الفصل الى الجانب النظري للتسويق الداخلي والانتماء التنظيمي، حيث تم توضيح مجموعة من المفاهيم المتعلقة بهما من حيث الأهداف ومدى أهمية كليهما، كما وتطرقنا أيضا إلى العلاقة الرابطة بين التسويق الداخلي والانتماء التنظيمي، وقد تم التوصل إلى النقاط التالية:

- التسويق الداخلي هو فلسفة إدارية لتنظيم أوضاع المنظمة من الداخل قبل التوجه إلى الزبائن خارج المنظمة.
- يعد التسويق الداخلي مطلباً أساسياً وفعالاً لنجاح التسويق الخارجي.
- للوصول إلى التسويق الداخلي الفعال على المنظمة تطبيق أبعاده بشكل صحيح ودقيق.
- هناك علاقة طردية بين التسويق الداخلي والانتماء التنظيمي.
- تتمثل أبعاد التسويق الداخلي في التدريب، التمكين، التحفيز وفرق العمل والاتصال الداخلي ولها تأثير في تعزيز الانتماء التنظيمي للعاملين.

الفصل الثاني

التسويق الداخلي والانتماء
التنظيمي بمؤسسة اتصالات
الجزائر بالوادي

تمهيد:

بعد ما تم التطرق في الفصل الأول للإطار النظري للتسويق الداخلي والانتماء التنظيمي والدراسات السابقة، سيتم تشخيص دور التسويق الداخلي في تحسين الانتماء التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، وهي كالآتي:

- المبحث الأول: مدخل عام حول مجتمع اتصالات الجزائر؛

- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛

- المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: مدخل عام حول مجمع اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي من بين المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات الاتصال بأنواعها، لذلك خصص لها هذا المبحث الذي سنتناول فيه لمحة موجزة حول مؤسسة اتصالات الجزائر وأهدافها وأهميتها ونظرة حول المؤسسة محل الدراسة ومهامها ونشاطاتها وهيكلتها.

المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

أولاً: نشأة مجمع اتصالات الجزائر

يمكن تقديم نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر وفقاً للمعلومات التالية¹:

وعياً منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. وجاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقاً لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات *VSAT* وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية والقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم.

¹ من وثائق المؤسسة.



المصدر: الموقع الرسمي للشركة www.at.dz

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

ثانيا: أهداف مجمع اتصالات الجزائر

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر، حيث سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية

ونوعية الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.¹

ثالثا: نشاطات مجمع اتصالات الجزائر

تتمحور نشاطات المجمع حول²:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

رابعا: فروع مجمع اتصالات الجزائر

يمكن التطرق لفروع مجمع اتصالات الجزائر وفقا للمعلومات التالية³:

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات. فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنهم الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما يظم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة.

وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا شبكات الإنترنت *Intranet* بمقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة "جواب".

اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

¹ من وثائق المؤسسة.

² من وثائق المؤسسة.

³ من وثائق المؤسسة.

خامسا: الإطار القانوني لمجمع اتصالات الجزائر

يمكن التطرق للإطار القانوني لمجمع اتصالات الجزائر وفقا للمعلومات التالية¹:

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر. تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي مقدّر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083.

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها مختصة، تسير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع تسير فروعها وهم على التوالي :

- اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس": مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.
- اتصالات الجزائر الفضائية *ATS RevSat*: مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي بـ: 1000.000.000 دينار مختصة في شبكة الساتل.

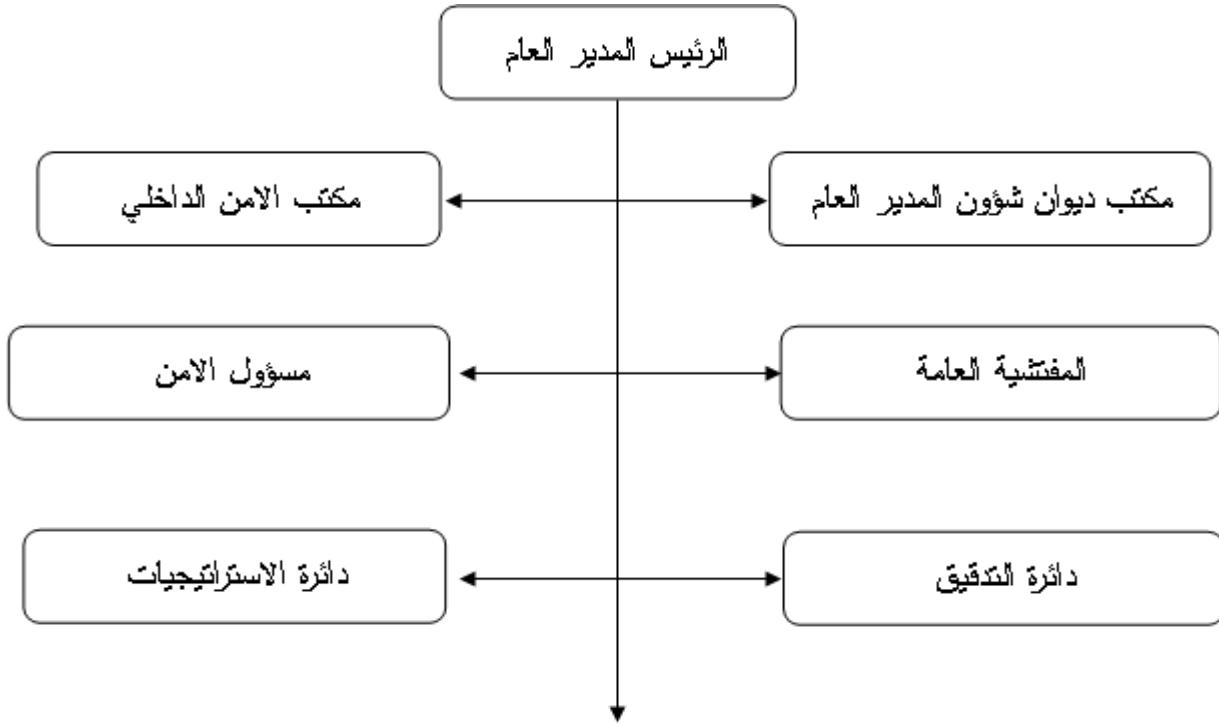
سادسا: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمجمع اتصالات الجزائر

يمكن التطرق للتنظيم الهيكلي للجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر كالتالي²:

¹ من وثائق المؤسسة.

² من وثائق المؤسسة.

الشكل رقم (1): التنظيم الهيكلي للجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



المصدر: من وثائق المؤسسة

الهيكل المرتبطة بالرئيس المدير العام هي :

- ديوان الرئيس المدير العام.
- المفتشية العامة.
- دائرة التدقيق الداخلي.
- دائرة الاستراتيجيات.
- دائرة الامن الداخلي للمؤسسة.
- المكلف بأمن نظم المعلومات.

قطب المهام والدعم: يتكون من ثلاث أقسام وخمس مديريات

- دائرة الموارد البشرية.

- دائرة المحاسبة والمالية.
- دائرة نظم المعلومات.
- مديرية المشتريات والامداد.
- مديرية الوسائل والممتلكات.
- مديرية الشؤون القانونية.
- مديرية تامين المداخل.
- مديرية التحصيل.

قطب البنى التحتية والشبكات يتكون من قسمين وثلاث مديريات ومؤسسة وطنية كالتالي:

- دائرة شبكات النقل.
- دائرة شبكات النفاذ.
- مديرية الشبكة الاساسية.
- مديرية استغلال المنصات.
- مديرية الطاقة.
- المؤسسة الوطنية لصيانة ومراقبة الشبكات.

القطب التجاري والتسويق والابتكار وتتكون من قسم وخمس مديريات ووحدة البحث والتطوير:

- دائرة التسويق والاتصال.
- المديرية التجارية العامة.
- المديرية التجارية للشركات.
- مديرية الدعم التجاري.

- مديرية الربط والتنظيم.
- مديرية الخدمات.
- وحدة البحث والتطوير.

المطلب الثاني: نبذة على المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سنتطرق إلى أهمية وأهداف المؤسسة.

أولاً: تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي:

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماماً لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.¹

ثانياً: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الوادي

يمكن التطرق للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي وفقاً للمعلومات التالية²:

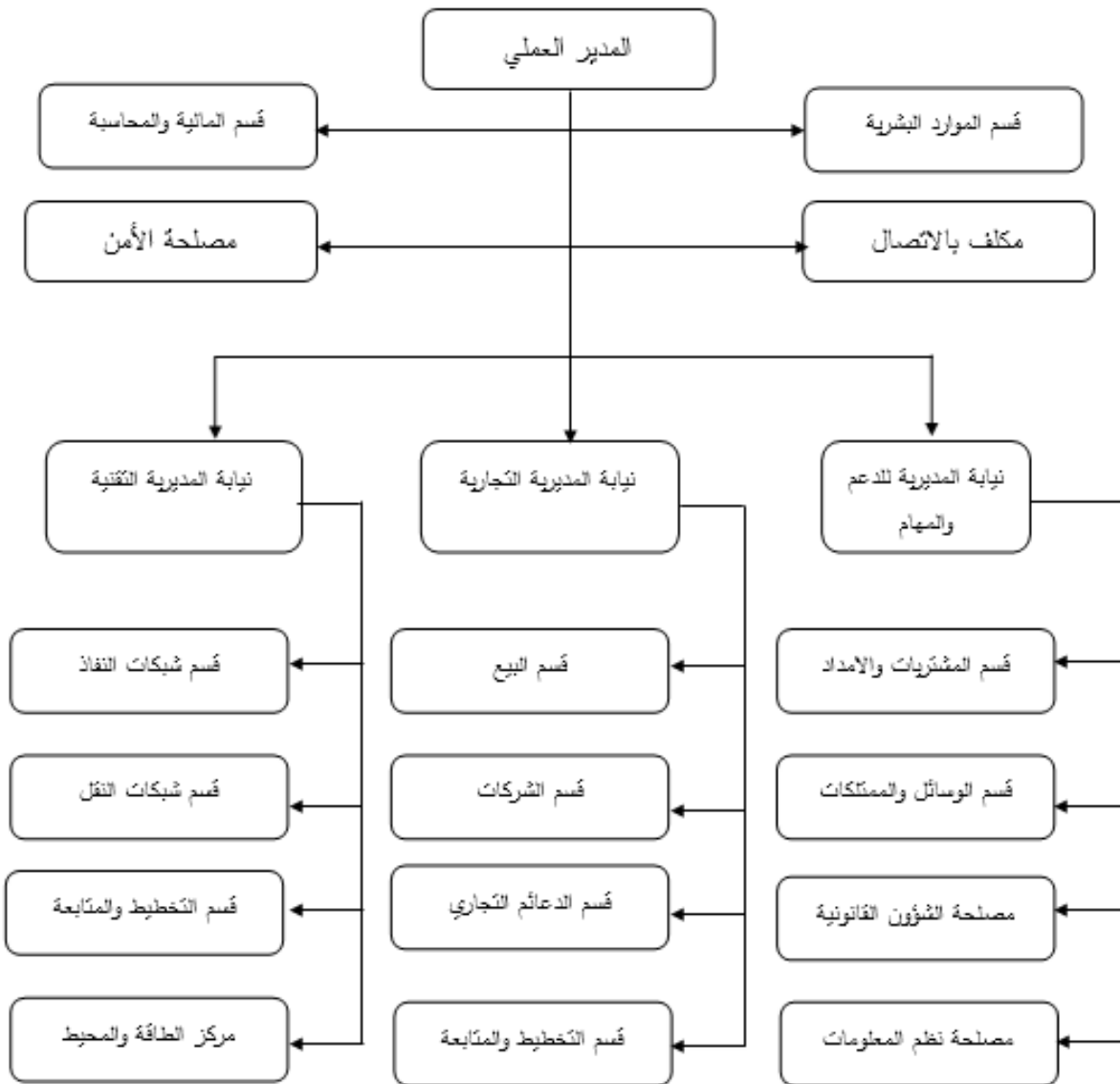
- **المدير العملي:** ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاءها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها. وتتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير، رئيس مصلحة الأمن ومكلف بالاتصال والعلاقات العامة:
- نيابة المديرية التقنية.

¹ من وثائق المؤسسة.

² من وثائق المؤسسة.

- نيابة المديرية التجارية.
- نيابة المديرية للمهام والدعم.

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بولاية الوادي



المصدر: من وثائق المؤسسة

وتتألف نيابة المديرية التقنية من ثلاثة أقسام، ومركز للطاقة والمحيط:

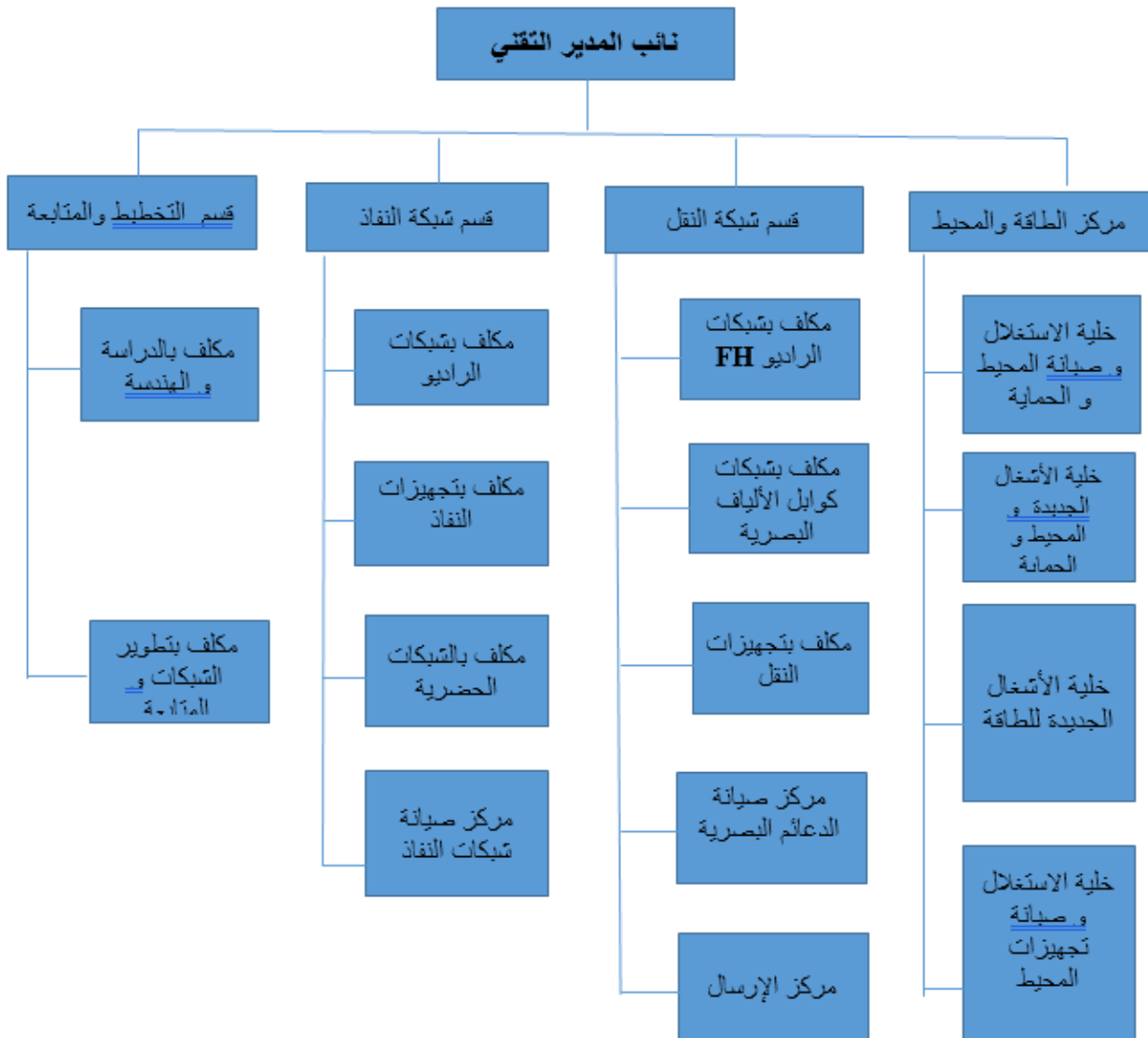
- قسم شبكة النفاذ.
- قسم شبكة النقل.

• قسم التخطيط والمتابعة.

• مركز الطاقة والمحيط.

والمخطط الهيكلي التالي يوضح أقسام ومصالح هذه المديرية الفرعية:

الشكل رقم (3): مخطط هيكلي يوضح أقسام ومصالح المديرية الفرعية



المصدر: من وثائق المؤسسة

مما سبق، فإن المهام الموكلة إلى جميع مكونات نيابة المديرية التقني تنقسم وفقا للإجراءات والأنشطة التالية:

1- بالنسبة لقسم التخطيط والمتابعة:

- تتمثل مهام هذه الإدارة "مطور" للهيكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات الاتصالات على مستوى المديرية العملية بشكل رئيسي وبصورة رئيسية في:
- تطوير قواعد بيانات شبكات الاتصالات في المديرية العملية سواء النفاذ، النقل أو الطاقة والمحيط.
- دراسة تطور الطلب على الخدمات (الصوت والبيانات) من قبل البلديات والدوائر.
- التخطيط للبنية التحتية للاتصالات اللازمة للرد بشكل موثوق وموثوق على طلبات زبائن الشركة، من خلال وضع خطة التكاليف على أساس المشترك مع المصالح التقنية (النفاذ، النقل والطاقة) والمصالح التجارية على مستوى المديرية العملية. ومتابعة تركيب هذه البنى التحتية في أوقات وأماكن محددة، وفقا لخطة العمل. ونقل هذه البنى التحتية إلى المصالح التقنية (النفاذ، النقل، والطاقة الأساسية) لتشغيلها وصيانتها.

2- قسم شبكة النفاذ

بالنسبة لقسم الشبكة، فإن مهام هذا القسم "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النفاذ على مستوى المديرية العملية وتتركز أساسا على تشغيل وصيانة شبكة النفاذ الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات). وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وبالتالي فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنى التحتية لشبكة النقل على مستوى الدائرة الانتخابية هي أساسا وبصورة رئيسية على تشغيل وصيانة شبكة الصرف الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات). وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

CMRA: مركز صيانة معدات شبكات النفاذ.

CMP: مركز صيانة والإنتاج.

3- قسم شبكة النقل

مهام قسم شبكة النقل بالدرجة الأولى "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية وتتركز أساسا على تشغيل وصيانة شبكة النقل الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات). وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وبالتالي فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية هي أساسا وبصورة رئيسية على:

CMSO: مركز صيانة الدعائم البصرية.

CT: مركز الإرسال.

4- مركز الطاقة والمحيط:

يتمثل مهام هذا المركز كذلك في "الدعم" في الهياكل الأساسية للشبكة في جميع مكوناتها (النفاز والنقل) على مستوى المديرية العملية بشكل أساسي وخاصة في فيما يتعلق ب: تشغيل وصيانة معدات وتجهيزات الطاقة الحالية، البطاريات، المموجات والمعدلات، المولدات.

- نيابة المديرية التجارية:

في هذا التنظيم الهيكلي الجديد، يتم دمج جميع الهياكل التجارية في مديرية فرعية واحدة ألا وهي: نيابة المديرية التجارية. نيابة المديرية التجارية هي استمرارية وامتداد للقطب التجاري بالمركز المكلف بالتسويق والابتكار على المستوى المحلي. وتغطي كل شعبة فرعية تجارية محددة بمجموعة من الإجراءات. وهي مسؤولة عن تنفيذ استراتيجية العمل للشركة. كما تقترح خطة عمل محلية تمكنها من تحقيق الأهداف المحددة لها.

وتتألف نيابة المديرية التجارية من أربع أقسام:

- قسم التخطيط والمتابعة.
- قسم المبيعات.
- قسم الشركات.
- قسم الدعائم التجارية.

والمخطط الهيكلي التالي يوضح أقسام ومصالح هذه المديرية الفرعية.

الشكل رقم (4): مخطط هيكلي يوضح أقسام ومصالح هذه المديرية الفرعية



المصدر: من وثائق المؤسسة

قسم المبيعات:

هذا القسم يتأكد من أن الزبون يحظى برعاية جيدة في جميع أنحاء العملية التجارية برمتها (ما قبل البيع والمبيعات وما بعد البيع). وهذا موكل إليه ثلاث مهام رئيسية هي:

- إدارة الشبكة التجارية وعلاقة الزبائن: إنها مسألة ضمان رضا الزبائن عن طريق الحركة التجارية ومتابعة مختلف العروض التجارية، والسهر على حسن سير الهياكل التجارية (الوسائل البشرية والمادية) ومتابعة معالجة الشكاوى.
- البيع والتنبؤ: ينطوي ذلك على وضع النهج الضروري لتعزيز المبيعات واستكشاف زبائن جدد من أجل تحقيق الأهداف المحددة في خطة العمل السنوية.
- إدارة المخزون: هي مسألة ضمان توريد المنتجات التجارية للوكالات التجارية وتوقع الاحتياجات.

قسم الشركات:

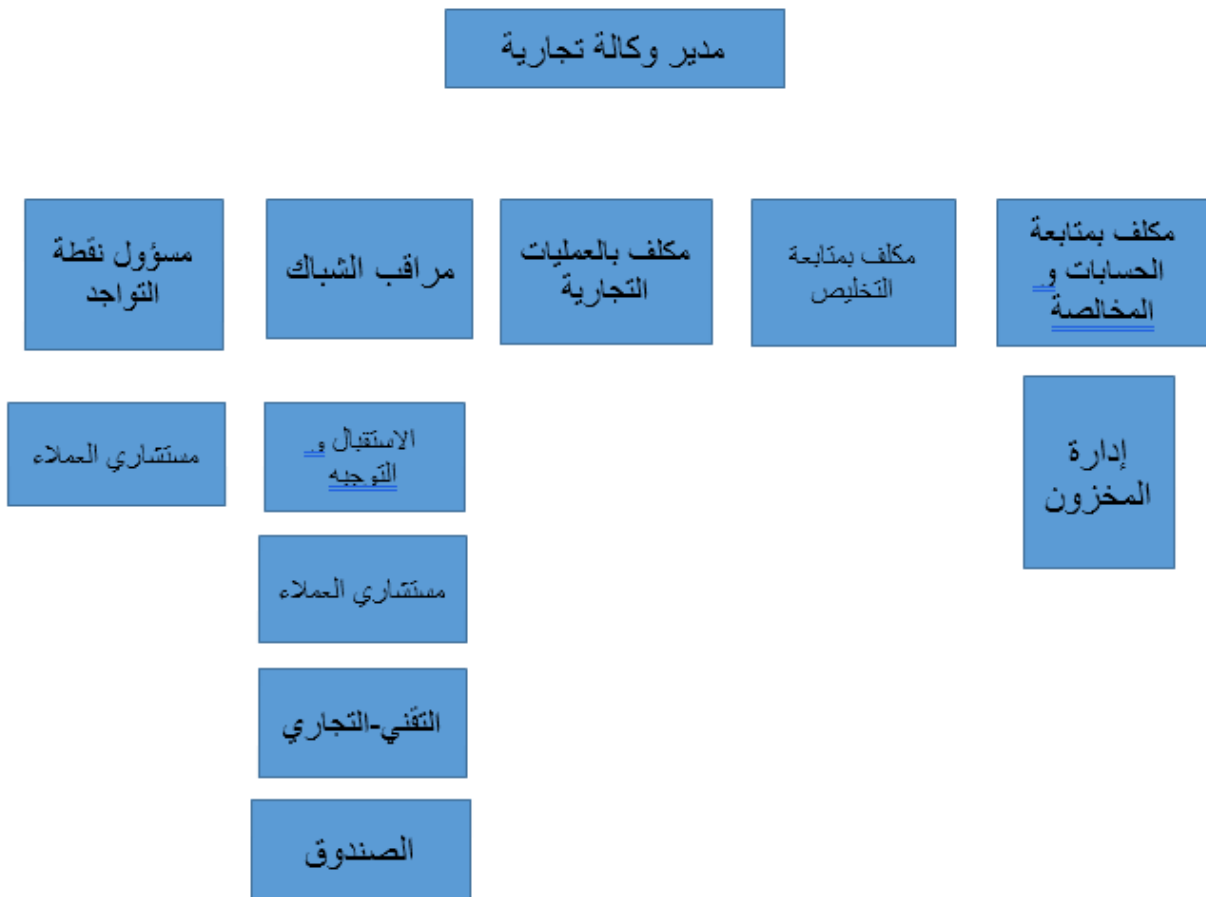
هذا القسم يخطط وينظم ويرصد تنفيذ إجراءات الزبائن (كالشركات الكبرى والصغرى والمؤسسات والمديريات العمومية وكذا الجماعات المحلية كالببلدية والولاية). وهو يدعم طلبات العملاء المهنية: عروض محددة، وتجهيز

الطلبات، ودراسة الاحتياجات، وما إلى ذلك. كما تقوم بمراقبة عملية الفوترة والتحصيل وتنسق عملية تزويد المعدات لهذه الفئة من الزبائن مع المديرية المركزية للشركات على مستوى المديرية العامة وكذا الهياكل الأخرى المعنية.

قسم الدعائم التجارية:

هذا القسم يضمن التشغيل السليم لنظم المعلومات والفواتير على المستوى المحلي (المديرية العملية، الوكالات التجارية، نقاط التواجد، الخ) فضلا عن المتابعة التصحيحية للأخطاء الواردة في تشغيل نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة. وهي مسؤولة أيضا عن مراقبة معاملة الفوترة والدفعات عن السنة المالية الحالية. ويحدد المخطط التنظيمي وكالة الاتصالات التجارية ونقطة التواجد على النحو التالي:

الشكل رقم (5): المخطط التنظيمي لوكالة الاتصالات التجارية ونقطة التواجد



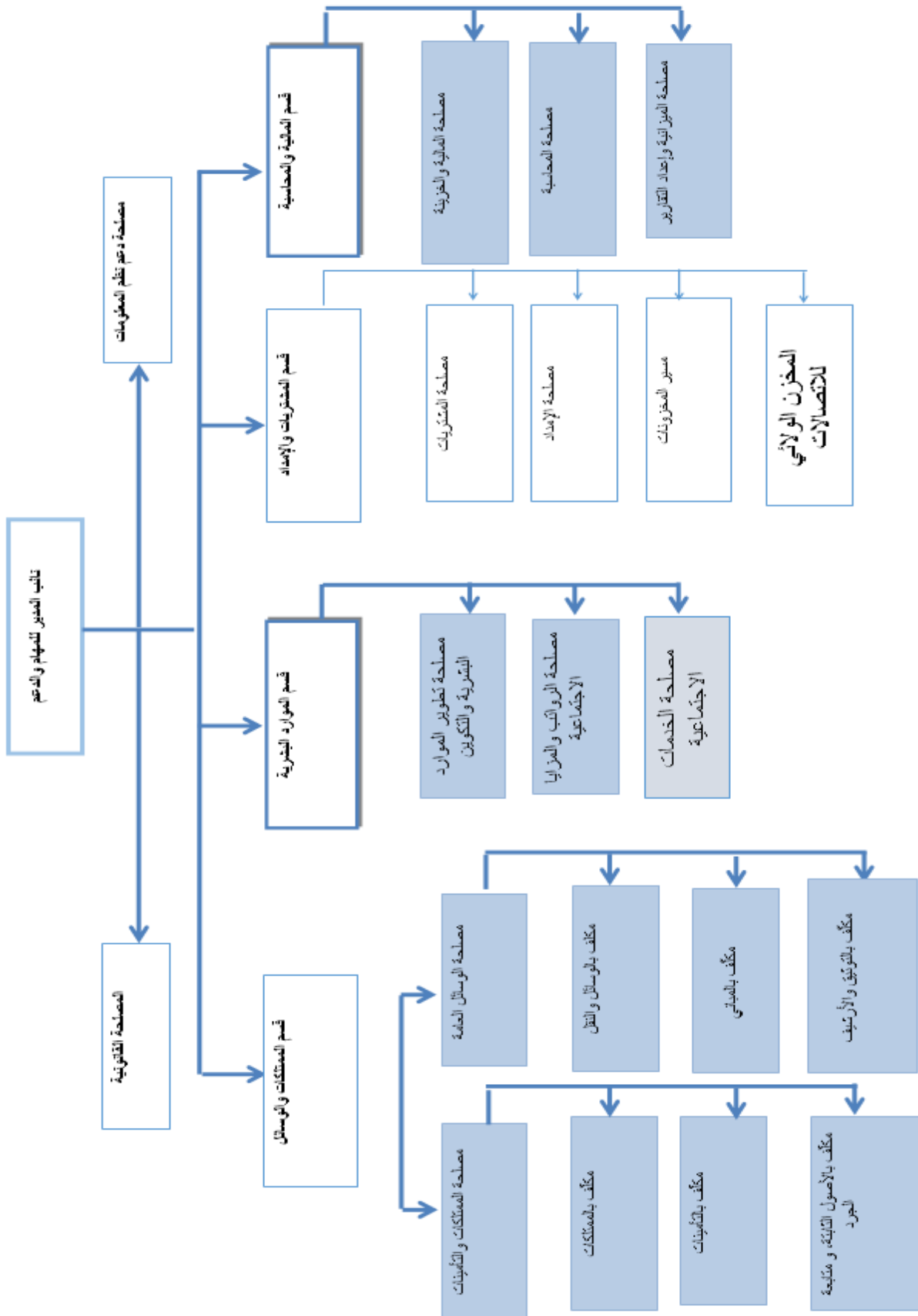
المصدر: من وثائق المؤسسة

نيابة المديرية للمهام والدعم:

وتتألف نيابة المديرية للمهام والدعم من التالي:

- قسم المالية والمحاسبة.
- قسم المشتريات والإمداد.
- قسم الموارد البشرية.
- قسم الممتلكات والوسائل.
- المصلحة القانونية.
- مصلحة دعم نظم المعلومات.

ويعرف المخطط الهيكلي لنيابة المديرية للمهام والدعم على النحو التالي:



المصدر: من وثائق المؤسسة

مهام نائب المدير للمهام والدعم:

نائب المدير للمهام والدعم هو المسؤول عن تنفيذ استراتيجية الشركة في مجالات الدعم والإمداد سواء من جانب الموارد البشرية أو الوسائل اللوجيستكية... إلى غير ذلك من وسائل الإمداد. وفي هذا السياق، تقترح خطة عمل على الصعيد المحلي تمكنه من تحقيق الأهداف المحددة لها.

المصلحة القانونية :

مهامها: المصلحة القانونية، هي المسؤولية في المقام الأول على :

- إصدار الفتاوى القانونية ضمن حدود اختصاصها بشأن دفاتر الشروط، المناقصات، العقود والاتفاقيات وذلك ضمن حدود النظام الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- إدارة المنازعات والتكفل بها.

مصلحة دعم نظم المعلومات:

مهامها: مصلحة دعم نظم المعلومات مكلف أساسا ب :

- توفير وتركيب صيانة حضيرة الإعلام الآلي على مستوى المديرية العملية.
- ضمان تطبيق سياسة امن المعلومات على مستوى حضيرة الإعلام الآلي وجميع الأجهزة المرتبطة بالشبكة المعلوماتية للمديرية العملية وكذا جميع مراكزها.

قسم المشتريات والإمداد:

مهامه: رئيس قسم المشتريات والإمداد، هو المسؤول الرئيسي عن:

- ضمان اقتناء التآثيث والتجهيزات والمعدات وفقا للإجراءات والأنظمة المعمول بها في اتصالات الجزائر وذلك لتحسين نوعية الخدمة بأقل تكلفة.
- رصد تنفيذ الالتزامات تجاه الشركاء، ولا سيما فيما يتعلق بتسديد الفواتير.
- ضمان السيطرة والتحكم الدقيق لحركة المخزونات على مستوى المخزنالوئائي للاتصالات، لضمان تقييم وترشيد استهلاكها.

رئيس مصلحة المشتريات: هو المسؤول أساسا عن:

- ضمان اقتناء المعدات (تجهيزات، آلات، والخدمات).
- متابعة تسديد فواتير الموردين.
- ضمان نقل المعدات للمراكز والمصالح طالبي التجهيزات بالمديرية العملية.

رئيس مصلحة الإمداد: هو المسؤول أساسا عن:

- التكفل التام بالاحتياجات المعبر عنها لجميع الهياكل والمراكز المرفقة.
- ضمان متابعة تخصيص المركبات الثقيلة والمعدات كل على حدى.
- ضمان الامتثال للبنود التعاقدية مع الموردين.

مسير المخزونات: هو المسؤول الأول عن :

- استقبال المقتنيات والمشتريات.
- إدارة وتحسين العرض على مستوى المخزونات (كإعلام ولفت انتباه مسؤولي المراكز عند نفاذ مخزون أي مادة).
- ضمان موثوقية المخزونات.
- تزويد المصالح بجميع المعدات اللازمة لأداء المديرية العملية على نحو سليم.

قسم المالية والمحاسبة:

مهامه: قسم المالية والمحاسبة هو المسؤول أساسا عن:

- التحقق والمصادقة على صحة جميع المعاملات المالية المنفذة ومدى مطابقتها على البيانات المالية وفقا للمعايير والمبادئ المحاسبية المعمول بها.
- ضمان متابعة مدى احترام الميزانية.
- التحقق من صحة التقارير الشهرية وإرسالها إلى دائرة المالية والمحاسبة المركزية بالمديرية العامة.
- ضمان متابعة الوضع النقدي للخزينة على مستوى المديرية العملية.

- ضمان الرقابة المالية على الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية.
- مراقبة العمليات المالية التي يقوم بها المكلف بالتحصيل والمكلف بالحسابات المرفق إداريا بالوكالة التجارية ووظيفيا بقسم المالية والمحاسبة.

رئيس مصلحة المالية والخزينة: هو المسؤول الرئيسي عن:

- مراقبة مدى مطابقة ملفات الدفع مع إجراءات عقود اتصالات الجزائر واللوائح المعمول بها في الشركة.
- إدارة سجلات الدفع ومتابعة الخزينة.
- التأكد بانتظام من تحويل الأموال اليومية من قبل الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها على مستوى المديرية العملية مع الحرص على اكتمال المبالغ المدفوعة.
- مراقبة الأداء السليم لحسابات المديرية العملية وضمان الامتثال للأنظمة الضريبية المعمول بها.
- الإشراف والرقابة على العمليات المالية التي تتم على مستوى الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها على مستوى المديرية العملية.

رئيس مصلحة المحاسبة: هو مكلف أساسا بـ:

- تتولى مسؤولية السجلات المحاسبية العادية لجميع المعاملات المالية التي تقوم بها المديرية العملية.
- يضمن تسجيل جميع المعاملات المالية على مستوى نظام المعلومات المحاسبي والمالي للشركة

.ORACLE/FINANCE

- ضمان أن جميع السجلات المحاسبية متسقة ومصادق عليها.
- التحقق من موثوقية البيانات المالية للمديرية العملية.

رئيس مصلحة الميزانية وإعداد التقارير: يتولى المسؤولية الرئيسية عن ذلك:

- مراقبة مدى مطابقة الإجراءات التي نفذت بالمقارنة مع الإجراءات المدرجة في الميزانية.
- الامتثال لخطة الميزانية التي المصادق عليها من قبل دائرة المالية والمحاسبة المركزية على المديرية العملية.
- ضمان إعداد التقارير المالية للمديرية العملية من خلال تضمين العمليات التي تقوم بها الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها وهذا بعد المراقبة الدائمة لعملياتها (تتطلب هذه العملية تعاون رئيس مصلحة المالية

والخزينة ورئيس مصلحة المحاسبة وهو ما يمثل أيضا اتصالات اليومية مع الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية.

قسم الموارد البشرية:

مهام رئيس قسم الموارد البشرية: هو المسؤول أساسا عن :

- التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل المديرية العملية، بما في ذلك التوظيف والاستقبال، الاندماج، والتعيين، والترقية، والنقل...إلخ.
- تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي فرضتها المديرية العامة في هذا الاتجاه.
- القيام، لأغراض المديرية العامة، بتحليل وإجراء دراسات عن تطوير الوظائف وكذا الموارد البشرية.
- التعاون مع المستوى المركزي على المشورة والمساعدة بشأن ممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية إلى المسيرين وموظفي المديرية العملية.

رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتدريب: هو المكلف المسؤول أساسا بـ:

- تنفيذ الإجراءات التنظيمية لضمان توافر الموارد البشرية المؤهلة وضمان تطورها.
- ضمان تحديث إحصاءات الموظفين وتحديثها وإضفاء الطابع الرسمي على لوحة المديرية العملية.
- المشاركة مع المديرية العامة في تصميم برامج التطوير الوظيفي (تطوير أدوات تقييم الموظفين والإشراف على عملية التقييم).
- إدارة المخططات التنظيمية على أساس الإعدادات والنسب المحددة والتحقق من صحة من قبل المديرية العامة.
- ضمان التطبيق الموحد للأنظمة والحرص على تنفيذها.
- ضمان متابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
- تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية الناشئة عن الخطة الوظيفية للمديرية العملية.
- رصد ومراقبة العمليات التكوينية.
- تقديم المساعدة لمختلف الهياكل والمصالح لتنظيم العمليات التكوينية من أجل إضفاء الصبغة الرسمية.
- متابعة إجراءات التمهين والتربصات التطبيقية.

رئيس مصلحة الرواتب والمزايا الاجتماعية: هي المسؤولة في المقام الأول عن:

- ضمان إعداد واستغلال كشوف المرتبات ووثائق الأجور ومعالجة شكاوى الموظفين بهذا الخصوص.
- إعداد كشوف المرتبات لجميع موظفي المديرية العملية.
- الحفاظ على السجلات الإدارية للموظفين.
- ضمان العلاقات مع طب العمل والمؤسسات الخارجية (صندوق الضمان الاجتماعي، صندوق المعاشات.. إلخ).

رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية:

يكون رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية مرتبطا إداريا بقسم إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية ووظيفيا إلى لجنة المشاركة الوطنية للشركة، وهي المسؤولة بشكل رئيسي عن تنفيذ البرامج على مستوى المديرية العملية المسطرة من قبل لجنة المشاركة.

المطلب الثالث: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي

أولا: مهام المديرية العملية بالوادي

يمكن تلخيص مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي¹:

- توفير كل وسائل الاتصال؛
- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقال وصيانتها؛
- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها؛
- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج؛
- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت؛
- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.

¹ من وثائق المؤسسة.

ثانيا: نشاطات المديرية العملية بالوادي

تتوزع نشاطاتها على ثلاثة ميادين¹:

- بالنسبة للشركاء: تطمح مؤسسة الاتصالات دائما إلى استحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها.
- بالنسبة للزبون: تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات.
- بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تهتم المؤسسة أيضا بالاستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.

رابعا: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بتحقيق أهدافها من خلال أهميتها في المجتمع كالتالي²:

أ. أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر:

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر؛
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات؛
- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات؛
- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر؛
- المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه؛
- المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمتوجات.

ب. أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

¹ من وثائق المؤسسة.

² من وثائق المؤسسة.

- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات؛
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق؛
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة.
- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛
- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتلسات وإنمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية...) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية.
- سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها؛
- تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراستها؛
- تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن؛
- معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها؛
- متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها؛
- دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات على مستوى الوكالة التجارية.

ج. الأهداف الإستراتيجية لاتصالات الجزائر:

- ✓ على الصعيد التقني: بداية نشر الشبكة الجامعة التي تسمى Backbone مبنية على قواعد تكنولوجية حديثة، وجديدة ومؤمنة جدا (DW.DN.IP./NPLS) وذات مرونة ومستوى الربط العالي بضمانات QOS وموزات انتقال الشبكات الموجودة نحو معايير جديدة للاتصالات.
- ✓ على الصعيد التجاري: إعطاء دفع جديد إلى المنتج ونوعية الخدمات المقدمة والمصالح ذات قيمة، وكذا جعل متعاملين إستراتيجيين وطنيين أو دوليين في بعض دوائر الاختصاص مثل الأنترنت (XDSL. VOIP) مع مراعات سياسة تسوية التسعيرة الموحدة.

✓ على الصعيد التنظيمي: وضعت اتصالات الجزائر اندماج الأهداف والتكفل بالزبائن للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وكذا الزبائن المحليين، وهذا لتوفير سياسة الاتصال والإعلام داخل وخارج شبكات الاتصال وهذا بوضع أداة تسير تجاري وتقني بأنظمة إلكترونية، ذات تأدية جد مرتفعة لتحسين النظام الداخلي.

د. مؤهلات اتصالات الجزائر في المحيط الاقتصادي الجديد:

- خبرة كبيرة في استثمار شبكات الاتصالات؛
- وجود قوة تجارية تقنية عبر كامل التراب الوطني؛
- توفر لهم الخدمات الكاملة في معظم حلقات سوق الاتصالات الذي يمد التنافسية على المنتج؛
- تكوين شركاء ذو امتياز في شركات كبرى تخضع للتجاوب لكل احتياجات الزبائن؛
- وجود شركة اتصالات الجزائر عبر كافة التراب الوطني.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تقوم الدراسة الميدانية أساسا على دراسة وتحليل دور تطبيق مبادئ التسويق الداخلي في تحسين الانتماء التنظيمي، وذلك من وجهة نظر العاملين والمسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: بيانات الدراسة الميدانية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة الميدانية تم القيام باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي وذلك تماشيا مع متطلبات البحث، باعتباره أنسب المناهج في دراسة الظاهرة محل البحث، وذلك لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق، حيث اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

أ. البيانات الثانوية:

واعتمدت على مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات والاطلاع على الدراسات السابقة في هذا المجال.

ب. البيانات الأولية:

هي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال توزيع قوائم الاستبيان على عينة من مجتمع الدراسة والمتمثل في العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، والتي تشمل مجموعة من الأسئلة اللازمة لحصر وتجميع البيانات ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Statistique Package for Social Sciences والذي اختصاره SPSS.

المطلب الثاني: قائمة الاستبيان

سيترك هذا المطلب لكيفية إعداد الاستبيان، وهيكل الاستبيان وطرق معالجته.

أولا: إعداد قائمة الاستبيان

1. بناء أداة الاستبيان:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت والامكانيات المتاحة، تم التركيز على الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة ألا وهي "الاستبيان"، بغية الإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة، والتي صممت على شكل عبارات تعالج مساهمة التسويق الداخلي في تطوير الانتماء التنظيمي للعاملين.

2. تصميم الاستبانة:

اعتمدت دراستنا الميدانية على استمارة استبيان وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تهدف لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات البحث، والمساعدة في تقييم التسويق الداخلي والانتماء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، حيث تم تصميم وتعديل وتطوير هاته الاستبانة بمراحل، حتى نتأكد من صلاحيتها وقدرتها على تحقيق المطلوب. وتضمنت هاته الاستبانة ما يلي:

- **موضوع الاستبيان:** والذي تم توضيحه في مقدمة الاستبيان.
- **غرض الاستبيان:** تم توضيحه كذلك في مقدمة الاستبيان.
- **شرح طريقة الإجابة:** وذلك من خلال وضع علامة (X) في الخانة المناسبة للإجابة.
- **نوع الأسئلة:** أسئلة مغلقة، وهي الأسئلة التي تضمنت عددا محددا من الإجابات التي يختار الباحث واحدا منها.
- **مكونات الاستبيان:** قسم الاستبيان إلى جزأين كما يلي:
 - **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، عدد دورات التدريب والوظيفة).
 - **الجزء الثاني:** يتكون من 34 عبارة تم من خلالها كشف أثر التسويق الداخلي على الانتماء التنظيمي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، وقد قسمت الى محورين أساسيان:
 - المحور الأول:** عالج واقع التسويق الداخلي من جهة نظر موظفي المؤسسة في مختلف المستويات كالتالي:

*بعد التدريب: وقد خصص له الفقرات من 1 - 5

*بعد فرق العمل: وقد خصص له الفقرات من 6 - 9

*بعد الدعم الإداري والتمكين: وقد خصص له الفقرات من 10 - 14

*بعد التحفيز: وقد خصص له الفقرات من 15 - 19

*بعد الاتصال الداخلي: وقد خصص له الفقرات من 20 - 24

المحور الثاني: عالج الانتماء التنظيمي، وقد خصص له الفقرات من 25 – 34.

3. تطبيق أداة الاستبانة:

بعد تعديل الاستبيان وفقا لآراء واقتراحات الأستاذ المشرف، والتأكد من مدى صدق وثبات الاستبانة، أصبحت جاهزة للتطبيق الميداني، وتم ذلك وفق الخطوات التالية:

✓ قمنا بعرض نموذج الاستبانة النهائي على الأستاذ المشرف، والذي أعطى موافقته على تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة.

✓ قمنا بالاتصال بمؤسسة الاتصالات محل الدراسة لعرض فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة المبدئية على توزيع استبانة الاستبيان على عينة من الأفراد العاملين بها، حيث قمنا بإجراء مقابلات مع المدير، تمكنا من خلالها من الحصول على الموافقة على توزيع الاستمارات الورقية والالكترونية.

✓ قمنا بالدراسة الميدانية بتاريخ 2022/03/05 حيث تم تقديم الاستمارة على عدد من الموظفين بمؤسسة اتصالات بالوادي، وتم استرجاعها بتاريخ 2022/05/10.

أما فيما يتعلق بأسئلة الاستبيان قد تم إعدادها على أسس مقياس ليكارت الخماسي LIKERT SVALE الذي يحتوي خمسة إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول موضوع البحث، كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم (1): مقياس ليكارت الخماسي

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

ثانيا: معالجة الاستبيان

وهي عملية فرز وتحليل الإجابات التي تتضمنها استمارة الاستبيان وهذا تمهيدا لبناء قاعدة تحتوي على المعطيات المستخلصة من استمارات الاستبيان.

وبعد أن تم تحصيل العدد النهائي من الاستبيانات، تم الاعتماد في عرض وتحليل المعطيات على برنامج SPSS لمعالجة المعطيات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى معطيات ونتائج وكذا رسومات بيانية، لتسهيل عملية الملاحظة وتحليل البيانات التي في حوزتنا.

كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية من أجل توظيف البيانات التي تم جمعها لتحقيق أغراض الدراسة، حيث تم الاعتماد على الأساليب التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ: وذلك للحكم على دقة القياس من خلال تحديد ثبات أداة القياس المتمثلة في الاستبانة.
- الوسط الحسابي: يتم استخدامه باعتباره أحد المؤشرات التي تساعد في قراءة وترتيب البنود والنتائج حسب أهميتها.
- الانحراف المعياري: ويستعمل لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
- معامل الارتباط بيرسون.
- اختبار T – test.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة الميدانية وحدودها

أولاً: مجتمع الدراسة

حددنا في اختيار مجتمع الدراسة أن يكون أفرادها من بين الأشخاص الذين تتوفر لديهم الخبرة العلمية والعملية والدراية بمبادئ التسويق الداخلي والانتماء التنظيمي للعاملين. ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

ثانياً: عينة الدراسة

تم توزيع الاستبيان على 55 فرد من أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرجاع 50 استبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(2): احصائيات خاصة باستثمارات الاستبيان

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	55	100%
عدد الاستثمارات الملغاة	5	9%
عدد الاستثمارات المفقودة	4	7%
عدد الاستثمارات الواردة	46	84%

المصدر: من إعداد الطالبات.

ثالثا: حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة في ما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، حيث تم دراسة دور التسويق الداخلي في تطوير الانتماء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة.
- ✓ **الحدود الزمانية:** يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه، حيث تم اجرائها خلال شهري مارسوماي.
- ✓ **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة لآراء وإجابات موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، باختلاف مراكزهم.
- ✓ **الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع المرتبطة أساسا بمبادئ التسويق الداخلي والانتماء التنظيمي للعاملين.

المطلب الرابع: فحص صدق وثبات أداة الاستبانة

أولا: صدق أداة الاستبانة

يقصد بصدق أداة الاستبانة أن هذه الأداة صالحة لقياس ما أعدت لأجله، كما يعرف صدق أداة الدراسة على انه شمول الاستمارة على كل عنصر من العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفردتها من ناحية أخرى، حيث يجب أن تكون مفهومة.

1- الصدق الظاهري:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف، وقد أخذنا بعين الاعتبار كل الملاحظات التي قدمها لنا، ومن خلال توصياته ومقترحاته قمنا بالتعديلات اللازمة، ليكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في الملحق.

1- الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي):

يقوم هذا الاختبار على حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة مع فقرات كل محور والدرجة الكلية لجميع فقرات كل محور. والجدول أدناه يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (3): معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور

التسويق الداخلي									
بعد التدريب		بعد فرق العمل		بعد الدعم الإداري والتمكين		بعد التحفيز		بعد الاتصال الداخلي	
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.802	6	0.640	10	0.665	15	0.658	20	0.551
2	0.832	7	0.836	11	0.808	16	0.666	21	0.684
3	0.698	8	0.674	12	0.564	17	0.707	22	0.694
4	0.695	9	0.529	13	0.569	18	0.618	23	0.664
5	0.676			14	0.315	19	0.771	24	0.652
دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)									

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج spss

من خلال الجدول الموضح أعلاه يتضح أن معامل الارتباط بين درجة كل فقرة مع فقرات كل محور والدرجة الكلية لجميع فقرات كل المحور الخاص بالتسويق الداخلي موجبة، وتتراوح بين 0.315 (حدها الأدنى في الفقرة رقم 15) و 0.836 (حدها الأعلى في الفقرة رقم 7)، وكانت معظم الفقرات دالة إحصائية عند مستوى

معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن القول بأنها صادقة بالقياسات الموضوعية أي أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات والمحاور.

الجدول رقم (4): معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور

الانتماء التنظيمي			
الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	0.593	6	0.798
2	0.744	7	0.827
3	0.825	8	0.716
4	0.723	9	0.712
5	0.735	10	0.757
دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)			

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج spss

انطلاقا من الجدول الموضح أعلاه يتضح أن معامل الارتباط بين درجة كل فقرة مع فقرات كل محور والدرجة الكلية لجميع فقرات كل المحور الخاص بالتسويق الداخلي موجبة، وتتراوح بين 0.593 (حدها الأدنى في الفقرة رقم 1) و 0.827 (حدها الأعلى في الفقرة رقم 7)، وكانت معظم الفقرات دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك يمكن القول بأنها صادقة بالقياسات الموضوعية أي أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات والمحاور.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

وتعني أن ثبات أداة البحث (الاستبانة) تعطي نفس الإجابة اذا تكرر تطبيقها على نفس الأشخاص ويتم قياسها بثلاث طرق:

- الاختبار وإعادة الاختبار.
- الثبات عن طريق التجزئة النصفية.
- الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ.

ويعتبر معامل ألفا كرونباخ أفضل الطرق الممكنة للدلالة على الثبات

1- حساب معامل الثبات:

تم احتساب أداة الدراسة ككل ولكل متغير على حدا ومن ثم احتسابه لكل بعد من أبعاده

الجدول رقم (5): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

محاور الدراسة	عدد العبارات	ثبات المحور
التسويق الداخلي	24	0.859
الانتماء التنظيمي	10	0.926
معامل الثبات العام	34	0.905

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج spss

يتضح من الجدول أعلاه بأن معامل ثبات المحور الأول ككل "التسويق الداخلي" بلغت قيمته "0.859" حيث أن $(0.8 \leq \alpha < 0.9)$ وتعتبر قيمة جيدة. كما ويتضح أيضا بأن معامل ثبات المحور الثاني ككل "الانتماء التنظيمي" بلغت قيمته "0.925" حيث أن $(\alpha \leq 0.9)$ وتعتبر قيمة ممتازة. أما عن معامل الثبات العام ككل فقد بلغت قيمته "0.905" حيث أن $(\alpha \leq 0.9)$ وتعتبر قيمة ممتازة.

ويوضع الجدول أدناه قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الجدول رقم (6): معامل ثبات كل فقرة من فقرات الدراسة

رقم الفقرة	معامل الثبات	رقم الفقرة	معامل الثبات	رقم الفقرة	معامل الثبات
1	0.900	13	0.904	25	0.901
2	0.900	14	0.903	26	0.902
3	0.902	15	0.908	27	0.897
4	0.902	16	0.907	28	0.899
5	0.902	17	0.906	29	0.899
6	0.902	18	0.903	30	0.897
7	0.903	19	0.905	31	0.899
8	0.905	20	0.904	32	0.906

0.901	33	0.903	21	0.903	9
0.900	34	0.902	22	0.904	10
		0.903	23	0.902	11
		0.900	24	0.904	12

من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الثبات لفقرات الاستبانة تتراوح بين (0.897 – 0.908) وهذا يدل على أن أغلب فقرات الاستبانة مهمة ومؤثرة كذلك في تحديد قيمة الثبات وأن حذف أي منها يؤدي إلى انخفاض قيمة الثبات الإجمالي، وأيضا نلاحظ أنه هناك فقرات اذا تم حذفها ترتفع قيمة معدل الثبات الإجمالي، لذا يمكننا الاحتفاظ بها مع باقي الفقرات ليتم بناء التحليل العام على أساسها نظرا لكون معامل الثبات العام لهذه الدراسة ممتاز.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

يهدف هذا المبحث إلى تشخيص النتائج التي تم التوصل إليها مع القيام بتحليلها وذلك بالتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، ومن ثم عرض وتحليل ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العمال، من خلال عرض نتائج كل من التسويق الداخلي والانتماء التنظيمي للعاملين.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

يعرض هذا المطلب ويشخص النتائج التي تم الوصول إليها من خلال القيام بتحليل نتائج المعلومات الشخصية لعينة الدراسة، وذلك بعد التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة. والهدف منه هو الإلمام بجميع جوانب الدراسة الخاصة بالخصائص الشخصية والوظيفية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي (الجنس)

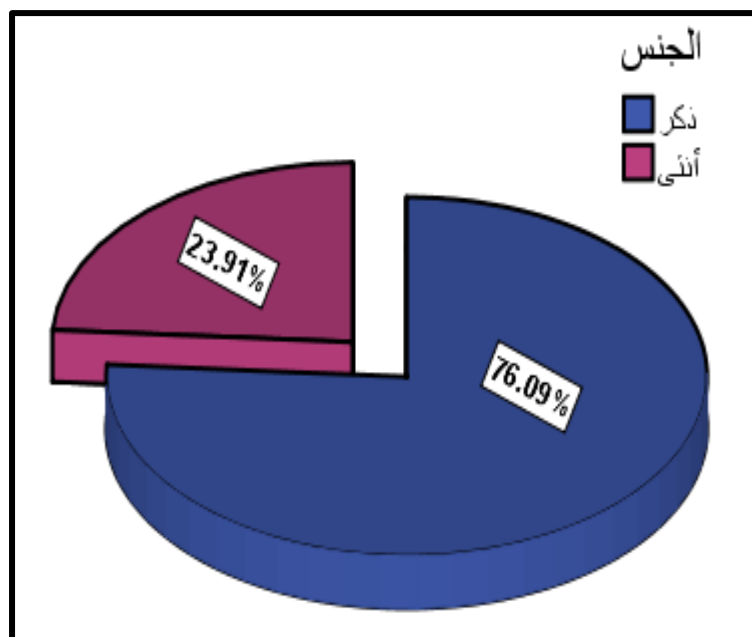
يظهر الجدول والشكل البياني التاليين النتائج المتحصل عليها حسب النوع الاجتماعي (الجنس)

الجدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	النوع الاجتماعي
76.76 %	35	ذكر
23.91 %	11	انثى
100 %	46	المجموع

من إعداد الطالبات اعتماداً على نتائج spss

الشكل رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج spss

من خلال الجدول والشكل اتضح أن عينة الدراسة كانت أغلبها ذكور (76.76 %) أما نسبة الاناث فقد بلغت (23.91 %) ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

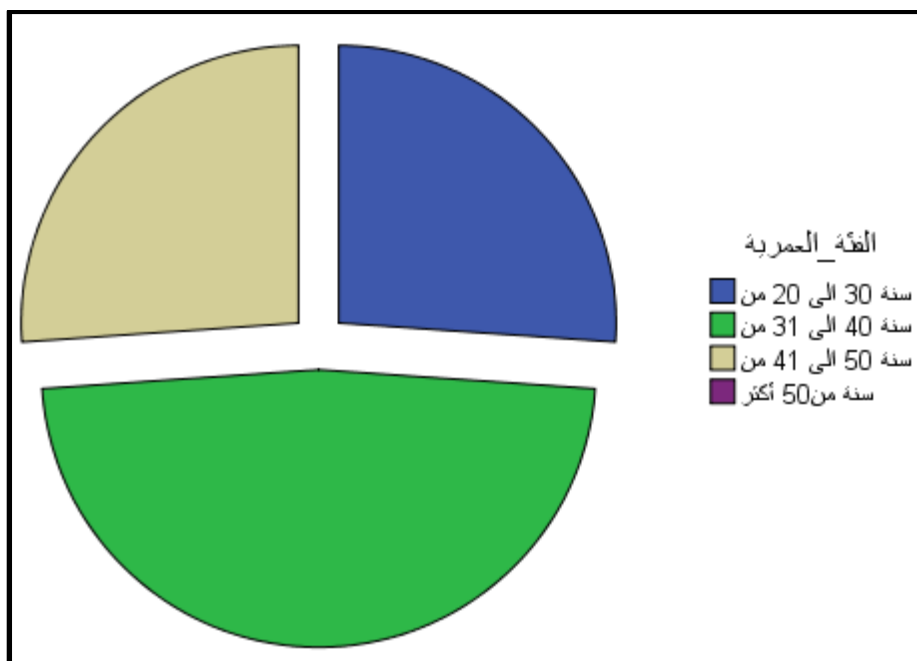
يظهر الجدول والشكل البياني التاليين النتائج المتحصل عليها حسب الفئة العمرية

الجدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
29.09 %	12	من 20 إلى 30 سنة
47.82 %	22	من 31 إلى 40 سن
29.09 %	12	من 41 إلى 50 سنة
0 %	0	أكثر من 50 سنة
100 %	46	المجموع

من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج spss

الشكل رقم (9): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية



من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج spss

يتضح من النتائج أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة هي (من 31 إلى 40 سنة) حيث بلغت نسبتها المئوية 47.82 %، تليها الفئتين العمريتين (من 20 إلى 30 سنة) و (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة بلغت 29.09 % أما النسبة الأضعف فقد كانت من نصيب الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) حيث بلغت 0.

ويمكن تفسير هذه النسب مع الأخذ بالحسبان تاريخ نشأة المؤسسة وكذا حساسية القطاع وصعوبته، حيث يستقطب غالبا فئات الشباب ذو المستويات العالية من التعليم.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

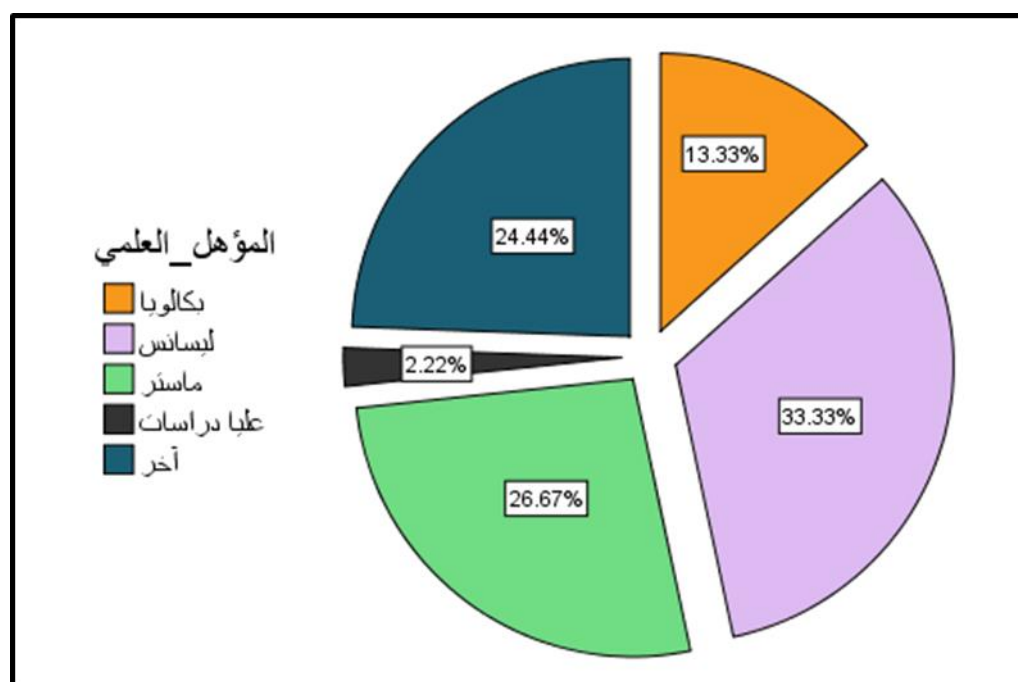
يظهر الجدول والشكل البياني التاليين النتائج المتحصل عليها حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (9): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا	6	13.33 %
ليسانس	15	33.33 %
ماستر	12	26.67 %
دراسات عليا	1	2.22 %
آخر	11	24.44 %
المجموع	45	100 %

من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج spss

شكل رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج spss

من خلال ما يلي يتضح أن المستوى التعليمي الغالب هو ليسانس وMASTER حيث بلغت نسبتهما على الترتيب 33.33 % و 26.67 %، يليهم مستوى آخر بنسبة بلغت 24.44 % أما عن النسبة الأقل فقد كانت للمستويين بكالوريا ودراسات عليا تواليا بنسبة بلغت 13.33 % و 2.22 %. وهذا يدل على أن نسبة عالية

من أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين أكثر وبالتالي فهو مؤشر واضح وصريح على كفاءتهم العالية والقدرة على انجاز الاعمال، كما ويمكنهم أيضا فهم وادراكمتغيرات الدراسة والاجابة عنها بالكفاءة المطلوبة.

رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

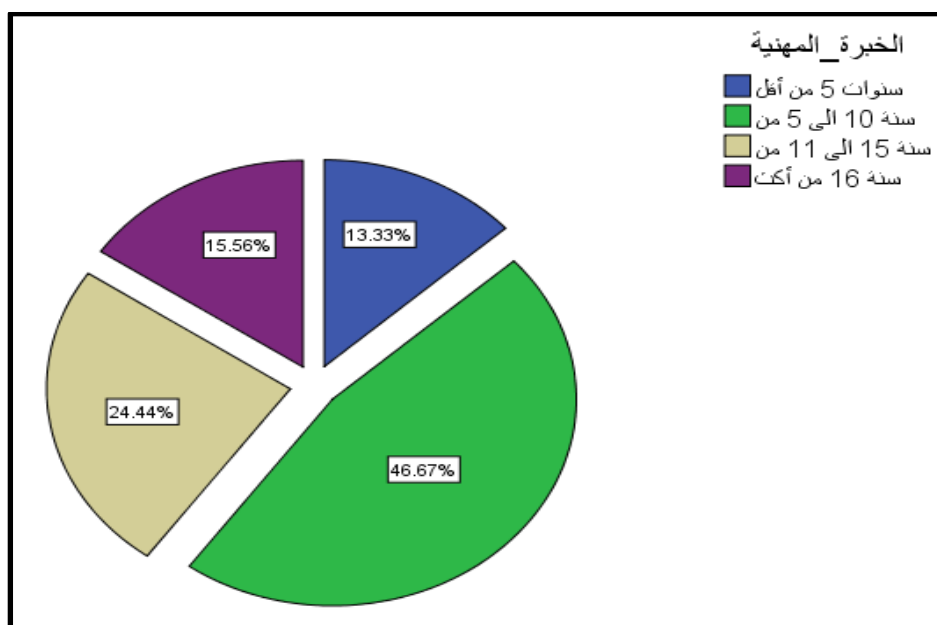
يظهر الجدول والشكل البياني التاليين النتائج المتحصل عليها حسب الخبرة المهنية.

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	6	13.33%
من 5 إلى 10 سن	21	46.67%
من 11 إلى 15 سنة	11	24.44%
أكثر من 16 سنة	7	15.56%
المجموع	45	100%

من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج spss

الشكل رقم (9): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج spss

من خلال الدراسة السابقة يتضح أن فئة (من 5 إلى 10 سنوات) هي الأكثر نسبة حيث بلغت 46.67 %
تليها فئة (من 11 إلى 15 سنة) بنسبة 24.44 % تليهما الفئتين بالترتيب (أكثر من 16 سنة) و(أقل من
5 سنوات) بنسبة 15.56 % و 13.33 %

ويعود ذلك إلى وجوب توفر الخبرة والتجربة اللازمين نظرا لاعتبار المؤسسة وجوده خدماتها وحساسية عملها.

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية

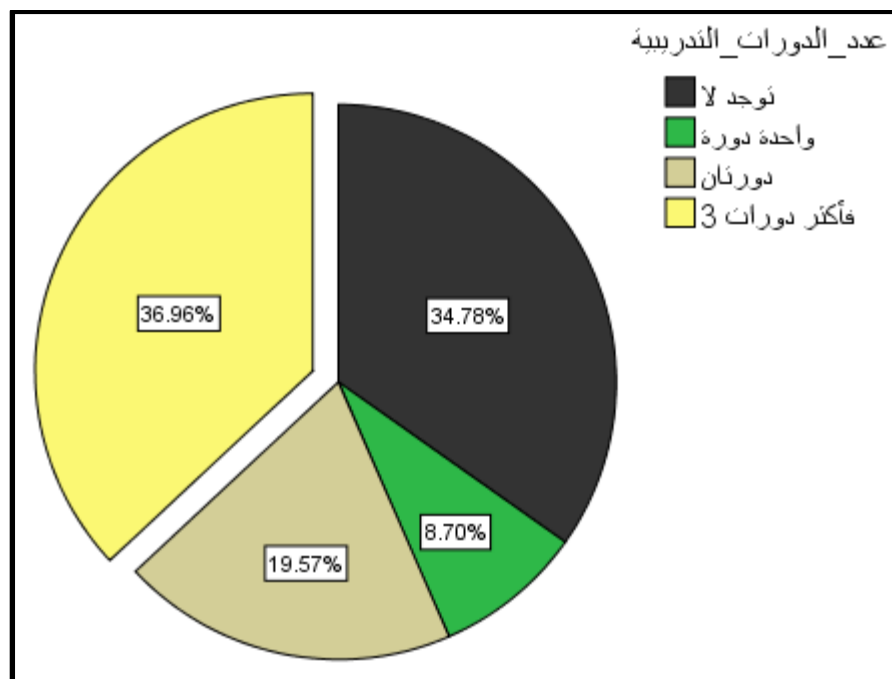
يظهر الجدول والشكل البياني التاليين النتائج المتحصل عليها حسب الدورات التدريبية.

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية

الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
لا توجد	16	34.78%
دورة واحدة	4	8.70%
دورتان	9	19.75%
3 دورات فأكثر	17	36.96%
المجموع	46	100%

من إعداد الطلبات اعتمادا على نتائج spss

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب الدورات التدريبية



من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن الفئة التي لم تقم بدورات تدريبية هي الأكثر نسبة حيث بلغت 34.78% تليها فئة (3 دورات فأكثر) بنسبة بلغت 36.96% تلتها الفئتين بالترتيب (دورتان) و (واحدة) بنسبة 19.57% و 8.70%.

ويعود ذلك إلى توفر المناصب الشاغرة والتي تستوجب التوظيف السريع نظرا لضرورة وأولية توفير الخدمة اللازمة للزبون.

سادسا: توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

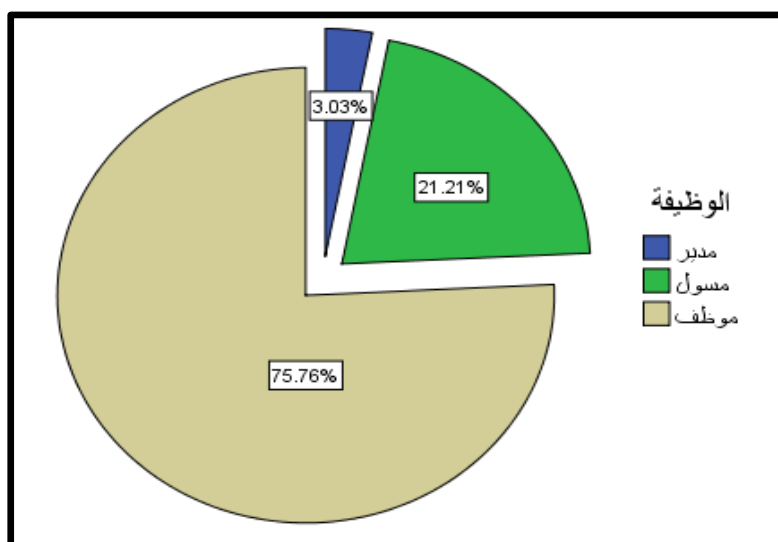
يظهر الجدول والشكل البياني التاليين النتائج المتحصل عليها حسب الوظيفة.

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	1	3.03 %
مسؤول	7	21.21 %
موظف	25	75.76 %
المجموع	33	100 %

من إعداد الطلبات اعتمادا على نتائج spss

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الدورات الوظيفة



من إعداد الطلبات اعتمادا على نتائج spss

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح أن نسب المستوى الوظيفي متباينة بدرجة كبيرة، حيث 75.76 % من عينة الموظفين، تليها فئة المسؤولين بنسبة 21.21 % وفئة المدراء بنسبة بلغت 3.03 %.

المطلب الثاني: وصف وتشخيص آراء عينة الدراسة في التسويق الداخلي والانتماء التنظيمي بالمؤسسة

سيتم القيام في هذا المطلب بعرض النتائج التي توصلت اليها الدراسة الميدانية محورا بمحور، وهذا من خلال تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وتحليلها وتفسيرها.

أولا: عرض النتائج الخاصة بالتسويق الداخلي

1- نتائج بعد التدريب:

يحتوي هذا البعد على 5 فقرات موزعة بالترتيب من 1 إلى 5 في الاستبيان، ونقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل تحليلها، بهدف معرفة درجة أهمية هذا المحور داخل المؤسسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (13): التحليل الإحصائي لبعد التدريب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	تحرص المؤسسة على أن يستفيد جميع الموظفين من الدورات التدريبية.	2.09	0.570	موافق
2	تتسم البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة بالوضوح والدقة.	2.22	0.663	موافق
3	تقيم المؤسسة أداء العاملين بعد الدورات التدريبية ومدى استفادتهم منها.	2.41	0.692	موافق
4	تعمل الدورات التدريبية على زيادة المعرفة واكتساب مهارات جديدة.	2.15	0.532	موافق
5	يتماشى التدريب بصورة دورية مع التطورات التي تطرأ على ميدان العمل.	2.33	0.699	موافق
	المجموع العام	2.24	0.631	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بـ "بعد التدريب" (موافق) وهذا ما أظهره المتوسط الحسابي العام حيث بلغ (2.24) والذي يقع بين (1.8-2.6) وهذا المتوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الخماسي، وهذه الفئة تشير إلى درجة "موافق" مما يؤكد رضا وموافقة أغلبية

أفراد العينة حول "بعد التدريب"، وهذا ما يظهره الانحراف المعياري بنسبة جيدة ،حيث قدرت بـ (0.631) حيث أظهر نسبة التقارب في الأجوبة.

وانطلاقا من النتائج يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة، موافقين على تفعيل كل فقرات هذا المحور، والتي يمكن ترتيبها تنازليا من الأقوى إلى الأضعف بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالاتي :

- الفقرة (3) بلغ متوسط حسابها (2.41) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن المؤسسة تقيم أداء العاملين بعد الدورات التدريبية ومدى استفادتهم منها.

-الفقرة (5) بلغ متوسط حسابها (2.33) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن التدريب يتمشى بصورة دورية مع التطورات التي تطرأ على ميدان العمل.

-الفقرة (2) بلغ متوسط حسابها (2.22) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة تتسم بالوضوح والدقة.

-الفقرة (4) بلغ متوسط حسابها (2.15) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن الدورات التدريبية تعمل على زيادة المعرفة واكتساب مهارات جديدة.

-الفقرة (1) بلغ متوسط حسابها (2.09) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن المؤسسة تحرص على أن يستفيد جميع الموظفين من الدورات التدريبية.

2- نتائج بعد فرق العمل:

يحتوي هذا البعد على 4 فقرات موزعة بالترتيب من 6 إلى 9 في الاستبيان، ونقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل تحليلها، بهدف معرفة درجة أهمية هذا المحور داخل المؤسسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (14): التحليل الإحصائي لبعد فرق العمل

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
6	تشجع ادارة المؤسسة ثقافة العمل الفرقي بين الموظفين.	2.04	0.576	موافق
7	يسود روح العمل الجماعي كافة أقسام المؤسسة.	2.33	0.802	موافق
8	هناك تبادل للخبرات والمعارف بين الموظفين بصورة مكثفة.	2.35	0.765	موافق
9	تسعى إدارة المؤسسة لتحسين أداء الموظفين من خلال العمل الفرقي	2.24	0.453	موافق
	المجموع العام	2.24	0.649	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بـ "بعد فرق العمل" (موافق) وهذا ما أظهره المتوسط الحسابي العام حيث بلغ (2.24) والذي يقع بين (1.8-2.6) وهذا المتوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الخماسي، وهذه الفئة تشير إلى درجة "موافق" مما يؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة حول "بعد فرق العمل"، وهذا ما يظهره الانحراف المعياري بنسبة جيدة، حيث قدرت بـ (0.649) وهذا يظهر نسبة التقارب في الأجوبة.

وانطلاقاً من النتائج يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة، موافقين على تفعيل كل فقرات هذا المحور، والتي يمكن ترتيبها تنازلياً من الأقوى إلى الأضعف بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالاتي :

- الفقرة (8) بلغ متوسط حسابها (2.35) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن هناك تبادل للخبرات والمعارف بين الموظفين بصورة مكثفة.

- الفقرة (7) بلغ متوسط حسابها (2.33) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن روح العمل الجماعي تسود كافة أقسام المؤسسة.

- الفقرة (9) بلغ متوسط حسابها (2.24) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن إدارة المؤسسة تسعى لتحسين أداء الموظفين من خلال العمل الفرقي.

-الفقرة (6) بلغ متوسط حسابها (2.04) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن إدارة المؤسسة تشجع ثقافة العمل الفرقي بين الموظفين

3- نتائج بعد الدعم الإداري والتمكين:

يحتوي هذا البعد على 5 فقرات موزعة بالترتيب من 10 إلى 14 في الاستبيان، نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل تحليلها، بهدف معرفة درجة أهمية هذا المحور داخل المؤسسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (15): التحليل الإحصائي لبعد الدعم الإداري والتمكين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
10	تدعم إدارة المؤسسة أفكار واقتراحات الموظفين لحل مشكلات العمل.	2.33	0.714	موافق
11	يشارك الموظفون إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات.	2.50	0.700	موافق
12	تقوم إدارة المؤسسة بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين خاصة من هم على احتكاك مباشر بالزبائن)، وهذا لحل مشاكل الزبائن.	2.50	0.478	موافق
13	علاقة الموظفين مع رؤسائهم جيدة.	2.37	0.416	موافق
14	تقدم المؤسسة الدعم اللازم للموظفين من أجل القيام بوظائفهم.	2.28	0.563	موافق
	المجموع العام	2.39	0.574	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بـ "بعد الدعم الإداري والتمكين" (موافق) وهذا ما أظهره المتوسط الحسابي العام حيث بلغ (2.39) والذي يقع بين (1.8-2.6) وهذا المتوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الخماسي، وهذه الفئة تشير إلى درجة "موافق" مما يؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة حول "الدعم الإداري والتمكين"، وهذا ما يظهره الانحراف المعياري بنسبة جيدة، حيث قدرت بـ (0.574) حيث أظهر نسبة التقارب في الأجوبة.

وانطلاقا من النتائج يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة، موافقين على تفعيل كل فقرات هذا المحور، والتي يمكن ترتيبها تنازليا من الأقوى إلى الأضعف بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كآلاتي :

- الفقرتين (11) و(12) بلغ متوسط حسابهما (2.50) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن الموظفين يشاركون إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات، وأن إدارة المؤسسة تقوم بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين "خاصة من هم على احتكاك مباشر بالزبائن"، وهذا لحل مشاكل الزبائن.

-الفقرة (13) بلغ متوسط حسابها (2.37) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن علاقة الموظفين مع رؤسائهم جيدة.

-الفقرة (10) بلغ متوسط حسابها (2.33) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن إدارة المؤسسة تدعم أفكار واقتراحات الموظفين لحل مشكلات العمل.

-الفقرة (14) بلغ متوسط حسابها (2.28) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن المؤسسة تقدم الدعم اللازم للموظفين من أجل القيام بوظائفهم.

4- نتائج بعد التحفيز:

يحتوي هذا البعد على 5 فقرات موزعة بالترتيب من 15 إلى 19 في الاستبيان، نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل تحليلها، بهدف معرفة درجة أهمية هذا المحور داخل المؤسسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (16): التحليل الإحصائي لبعد التحفيز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
15	توفر المؤسسة حوافز معنوية للموظفين.	2.46	0.743	موافق
16	توفر المؤسسة حوافز مادية كافية للموظفين.	2.43	0.696	موافق
17	يتسم نظام الحوافز بالعدالة والموضوعية.	2.78	0.752	محايد

18	توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة ومشجعة للعمل.	2.33	0.491	موافق
19	تهتم المؤسسة بحاجات وتطلعات الموظفين وتعمل على تلبيةها.	2.74	0.730	محايد
	المجموع العام	2.54	0.682	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بـ "بعد لتحفيز" (موافق) وهذا ما أظهره المتوسط الحسابي العام حيث بلغ (2.54) والذي يقع بين (1.8-2.6) وهذا المتوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الخماسي، وهذه الفئة تشير إلى درجة "موافق" مما يؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة حول "بعد لتحفيز"، وهذا ما يظهره الانحراف المعياري بنسبة جيدة، حيث قدرت بـ (0.682) حيث أظهر نسبة التقارب في الأجوبة.

وانطلاقاً من النتائج يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة، موافقين على تفعيل كل فقرات هذا المحور، والتي يمكن ترتيبها تنازلياً من الأقوى إلا الأضعف بناءً على المتوسط الحسابي كالاتي:

- الفقرة (17) بلغ متوسط حسابها (2.78) وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يرون أن نظام الحوافز يتسم بالعدالة والموضوعية.

- الفقرة (19) بلغ متوسط حسابها (2.74) وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يرون أن المؤسسة تهتم بحاجات وتطلعات الموظفين وتعمل على تلبيةها.

- الفقرة (15) بلغ متوسط حسابها (2.46) وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يرون أن المؤسسة توفر حوافز معنوية للموظفين.

- الفقرة (16) بلغ متوسط حسابها (2.43) وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة يرون أن المؤسسة توفر حوافز مادية كافية للموظفين.

- الفقرة (18) بلغ متوسط حسابها (2.33) وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أن المؤسسة توفر بيئة عمل محفزة ومشجعة للعمل.

5- نتائج بعد الاتصال الداخلي:

يحتوي هذا البعد على 5 فقرات موزعة بالترتيب من 20 إلى 24 في الاستبيان، نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل تحليلها، بهدف معرفة درجة أهمية هذا المحور داخل المؤسسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (17): التحليل الإحصائي لبعد الاتصال الداخلي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
20	تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثة للتواصل مع العمال.	2.07	0.68 5	موافق
21	يتم تبادل المعلومات بين العمال بكل سهولة وسلاسة.	2.35	0.49 9	موافق
22	هناك اتصال مباشر بين العاملين والإدارة لحل المشاكل الطارئة بسرعة.	2.43	0.56 2	موافق
23	تساهم قنوات الاتصال الداخلية في الحوار والتواصل بين الموظفين والإدارة.	2.50	0.56 7	موافق
24	تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.	2.33	0.62 5	موافق
	المجموع العام	2.33	0.58 7	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بـ "بعد الاتصال الداخلي" (موافق) وهذا ما أظهره المتوسط الحسابي العام حيث بلغ (2.33) والذي يقع بين (1.8-2.6) وهذا المتوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الخماسي، وهذه الفئة تشير إلى درجة "موافق" مما يؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة حول "بعد الاتصال الداخلي"، وهذا ما يظهره الانحراف المعياري بنسبة جيدة، حيث قدرت بـ (0.587) حيث أظهر نسبة التقارب في الأجوبة.

وانطلاقا من النتائج يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة، موافقين على تفعيل كل فقرات هذا المحور، والتي يمكن ترتيبها تنازليا من الأقوى إلى الأضعف بناء على المتوسط الحسابي كالاتي:

- الفقرة (23) بلغ متوسط حسابها (2.50) وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أن قنوات الاتصال الداخلية تساهم في الحوار والتواصل بين الموظفين والإدارة.

- الفقرة (22) بلغ متوسط حسابها (2.43) وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أن هناك اتصال مباشر بين العاملين والإدارة لحل المشاكل الطارئة بسرعة.

- الفقرة (21) بلغ متوسط حسابها (2.35) وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أنه يتم تبادل المعلومات بين العمال بكل سهولة وسلاسة.

- الفقرة (24) بلغ متوسط حسابها (2.33) وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أن تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.

- الفقرة (20) بلغ متوسط حسابها (2.07) وهذا يدل على أن أغلبية أفراد العينة ترى أن المؤسسة تستخدم وسائل اتصال حديثة للتواصل مع العمال.

ثانيا: عرض النتائج الخاصة بالانتماء التنظيمي للعاملين

يحتوي هذا البعد على 10 فقرات موزعة بالترتيب من 1 إلى 10 في الاستبيان، ونقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل تحليلها، بهدف معرفة درجة أهمية هذا المحور داخل المؤسسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (18): التحليل الإحصائي لمحور الانتماء التنظيمي للعاملين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	أنا مهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة.	2.04	0.531	موافق
2	أفكر في مشكلات وظيفتي في أوقات العمل وخارج أوقات العمل.	2.57	1.140	موافق
3	أشعر بقدر كبير من الانتماء اتجاه المؤسسة.	2.30	0.972	موافق

4	لا يرتبط انتمائي للعمل بما أحصل عليه من حوافز مادية أو معنوية.	2.41	0.826	موافق
5	تضايقني سلوكيات زملائي التي تسيء إلى سمعة المؤسسة في المجتمع.	2.30	1.016	موافق
6	أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة.	1.93	0.951	موافق
7	أعطي هذه المؤسسة أحسن ما عندي من جهد لتحسين أداء العمل.	2.09	0.748	موافق
8	يعد عملي بهذه المؤسسة أفضل فرصة عمل عرضت علي.	2.43	1.229	موافق
9	أشعر بالسعادة عند ذهابي للمؤسسة ومزاولة عملي.	2.04	0.665	موافق
10	أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب.	2.26	0.775	موافق
	المجموع العام	2.23	0.885	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بـ "بعد الانتماء التنظيمي" (موافق) وهذا ما أظهره المتوسط الحسابي العام حيث بلغ (2.23) والذي يقع بين (1.8-2.6) وهذا المتوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات ليكارت الخماسي، وهذه الفئة تشير إلى درجة "موافق" مما يؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة حول "بعد الانتماء التنظيمي"، وهذا ما يظهره الانحراف المعياري بنسبة جيدة، حيث قدرت بـ (0.885) حيث أظهر نسبة التقارب في الأجوبة.

وانطلاقاً من النتائج يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة، موافقين على تفعيل كل فقرات هذا المحور، والتي يمكن ترتيبها تنازلياً من الأقوى إلى الأضعف بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كالآتي:

- الفقرة (2) بلغ متوسط حسابها (2.57) وهذا يدل على أن عينة الدراسة تفكر في مشكلات وظيفتها في أوقات العمل وخارج أوقات العمل.

-الفقرة (8) بلغ متوسط حسابها (2.43) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن عملها بهذه المؤسسة أفضل فرصة عمل عرضت عليها.

-الفقرة (4) بلغ متوسط حسابها (2.41) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أنه لا يرتبط انتمائها للعمل بما تحصل عليه من حوافز مادية أو معنوية.

-الفقرتين (3) و(5) بلغ متوسط حسابهما تساويا (2.30) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أنها تشعر بقدر كبير من الانتماء اتجاه المؤسسة. كما توافق على أن سلوكات العاملين التي تسيء إلى سمعة المؤسسة في المجتمع تضايقها.

-الفقرة (10) بلغ متوسط حسابها (2.26) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أنها راضية بما يحققه عملها الحالي من مكاسب.

- الفقرة (7) بلغ متوسط حسابها (2.09) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أنها تعطي هذه المؤسسة أحسن ما عندها من جهد لتحسين أداء العمل.

- الفقرتين (1) و(9) بلغ متوسط حسابهما تساويا (2.04) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أنها مهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة. كما توافق أيضا على أنها تشعر بالسعادة عند ذهابها للمؤسسة ومزاولة عملها.

- الفقرة (6) بلغ متوسط حسابها (1.93) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أنها تشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثا: مستوى أبعاد التسويق الداخلي والانتماء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة

يمثل الجدول التالي مستوى أبعاد التسويق الداخلي والانتماء التنظيمي

جدول رقم (19): مستوى أبعاد التسويق الداخلي والانتماء التنظيمي

بعد التدريب	بعد فرق العمل	بعد الإداري والتمكين	بعد التحفيز	بعد الاتصال الداخلي	التسويق الداخلي	الانتماء التنظيمي
2.24	2.24	2.39	2.54	2.33	2.34	2.23
0.631	0.49	0.574	0.68 2	0.587	0.624	0.885
موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يظهر المتوسط الحسابي لبعد التحفيز والذي يبلغ 2.54، يليه البعد الدعم الإداري والتمكين 2.39، يتبعهم بعد الاتصال الداخلي 2.33، وفي الأخير تساويا بعد التدريب وبعد فرق العمل حيث بلغ متوسط الحساب لكليهما 2.24. وهذا يبرز أن أفضل بعد من ناحية وجوده في المؤسسة هو التحفيز. أما التسويق الداخلي ككل فقد بلغ متوسط حسابه 2.34. والانتماء التنظيمي بلغ 2.23.

المطلب الثالث: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية، وذلك لاختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط، كما ويهدف هذا المطلب إلى توظيف الأساليب الإحصائية التحليلية لقياس أثر المتغيرات الرئيسية والفرعية في المتغير التابع.

أولاً: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

سيتم تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية بتوظيف الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل ارتباط الرتب لـ "بيرسون" (pearson) وذلك لتوافقه مع الاختبارات المعلمية غرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

من أجل اختبار فرضيات الدراسة سنعتمد على حساب معامل ارتباط (pearson) للتعرف على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية، وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها من تنافرها وتباعدها، ومن ثم بيان دقة اختبار هذه المكونات وانتمائها لمجتمع واحد.

والجداول التالية توضح ذلك:

جدول رقم (20): قيم الارتباط لمعامل (pearson) بين التسويق الداخلي والانتماء التنظيمي

الانتماء التنظيمي	مستوى الدلالة	
بعد التدريب	0.435	0.00
بعد فرق العمل	0.403	0.00
بعد الدعم الإداري والتمكين	0.186	0.21
بعد التحفيز	0.041	0.78

بعد الاتصال الداخلي	0.520	0.00
محور التسويق الداخلي	0.430	0.00
دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)		

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين التسويق الداخلي والانتماء التنظيمي للعاملين، كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وكذا بعض من أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، فرق العمل، الاتصال الداخلي) والانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

ومن هذه النتائج يمكن القول انه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين معظم أبعاد التسويق الداخلي والانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

ومنه هناك مبرر قوي لقبول الفرضية الرئيسية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، من خلال أبعاده (التدريب، التمكين والدعم الإداري، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثانيا: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

تضمنت هذه الفرضية أن هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، فرق العمل، الدعم الإداري والتمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي) والانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

ومن أجل اختبار هكذا فرضية التي تعتبر لب البحث يجب التأكد من صلاحية النموذج، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل تباين الانحدار (Analysis of variance) وتحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Multiple Regression Analysis) وذلك بغرض تحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع.

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي
مجتمعة على الانتماء التنظيمي مجتمعة

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد R2	مستوى الدلالة (F)
الانحدار	1	443.570	443.570	10.002	0.185	0.03
الخطأ	44	1951.387	44.350			
المجموع	45	2394.957				
دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)						

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن مستوى الدلالة (F) بلغ 10.002 ومعامل التحديد 0.185 (R) وقيمة الدلالة المعنوية 0.00 وهو أصغر من مستوى الدلالة المفروض 0.05 ومنه نستنتج أن النموذج صالح للاختبار في هذه الفرضية.

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد التسويق الداخلي مجتمعة على الانتماء التنظيمي العاملين مجتمعة.

المتغير المستقل	(β)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	مستوى الدلالة (sig)	وجود أثر
الثابت	3.981	0.678				
بعد التدريب	0.558	1.382	0.626	0.392	0.17	لا يوجد
بعد فرق العمل	0.598	1.216			0.23	لا يوجد
بعد الدعم الإداري والتمكين	-0.230	-0.438			0.66	لا يوجد

بعد التحفيز	-0.321	-0.935		0.35	لا يوجد
بعد الاتصال الداخلي	1.170	3.143		0.00	يوجد
الخطأ المعياري	دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)				

من إعداد الطالبات اعتمادا على نتائج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (22) الآتي:

- نجد قيمة الدلالة المعنوية لبعء التدريب (0.17) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المطلوبة البالغة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التدريب على الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة 5%.

- نجد قيمة الدلالة المعنوية لبعء فرق العمل (0.23) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المطلوبة البالغة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لفرق العمل على الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة 5%.

- نجد قيمة الدلالة المعنوية لبعء الدعم الإداري والتمكين (0.66) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المطلوبة البالغة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية الدعم الإداري والتمكين على الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة 5%.

- نجد قيمة الدلالة المعنوية لبعء التحفيز (0.35) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المطلوبة البالغة (0.05) وعليه نرفض الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة 5%.

- توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتصال الداخلي والانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي استنادا إلى قيمة الدلالة المعنوية الخاصة بهذا البعد والتي بلغت (0.00) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وعليه يمكننا قبول الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الاتصال الداخلي والانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة 5%.

خلاصة الفصل الثاني:

في هذا الفصل تم عرض عموميات حول مؤسسة اتصالات الجزائر، حيث تم التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر والمؤسسة محل الدراسة "مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي"، وذلك من خلال تقديمها وعرض أهم المعلومات الخاصة بها، ثم تطرقنا بعد ذلك للجانب المنهجي للدراسة الميدانية وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان، وبناء على المعلومات المستخرجة منه وطبقا لآراء العينة المستهدفة تمت معالجة الدراسة إحصائيا باستعمال برنامج SPSS وتحليل النتائج للوصول إلى تأكيد أو نفي فرضيات الدراسة، وقد خلصت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- توجد علاقة ارتباط موجبة منخفضة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغير المستقل "التسويق الداخلي" والمتغير التابع "الانتماء التنظيمي للعاملين".
- هناك علاقة بين أبعاد التسويق الداخلي (التدريب وفرق العمل والتمكين والدعم الإداري والتحفيز والاتصال الداخلي) وبين الانتماء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

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

إن التزايد التدريجي والمستمر لحاجات ورغبات المورد البشري أوجب على المؤسسات الاقتصادية إتباع استراتيجيات مختلفة ومفاهيم حديثة لغرض إشباع حاجات زبائنهم وكسب رضاهم، وهذا بدوره يجعل هذه المؤسسات تحصل على أكبر الحصة السوقية كما يحقق لها ميزة تنافسية وهذا في ظل بيئة تمتاز بالتغيير والتعقيد. ويعتبر التسويق الداخلي كل العاملين بالمنظمة عملاء داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة، إذا كانت أهداف المنظمة تنبع من التسويق الخارجي، فان وظائف الأفراد تسهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلي.

ويفترض بالمؤسسات على اختلاف مجالاتها وأنشطتها أن تعمل على تقليص الفجوة بين الإدارة والموظفين، حتى لا يتحول الأمر إلى عامل سلبي في تسويق المؤسسة ومنتجاتها، فعندما تكون مشاعر الموظفين ايجابية بالمؤسسة سيساهمون في نجاح النشاط التسويقي بشكل مباشر وغير مباشر.

وقد تمحورت دراستنا حول اشكال دور التسويق الداخلي في تعزيز الانتماء الوظيفي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، حيث تمكنا من خلالها على الاجابة عن التساؤلات المطروحة للموضوع وتوصلنا باختبار الفرضيات إلى مجموعة من النتائج.

أولاً: النتائج:

- مستوى أبعاد التسويق الداخلي والانتماء التنظيمي مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة.
- هناك علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 5% للتسويق الداخلي على الانتماء التنظيمي.
- يوجد أثر لبعد الاتصال الداخلي على الانتماء التنظيمي للعاملين عند مستوى دلالة 5%.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التدريب وفرق العمل والتمكين والتحفيز على الانتماء التنظيمي للعاملين.

ثانيا: اختبار الفرضيات:

- قبول الفرضية الرئيسية "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتسويق الداخلي على الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، من خلال أبعاده المتمثلة في (لتدريب، التمكين والدعم الاداري، التحفيز، فرق العمل والاتصال الداخلي) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ".
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده التدريب و فرق العمل والتمكين والتحفيز على الانتماء التنظيمي للعاملين بشركة اتصالات الجزائر مدينة الوادي.
- توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية بين بعد الاتصال الداخلي وبين الانتماء التنظيمي للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

ثالثا: التوصيات:

توصي هذه الدراسة بالتالي:

- أن تهتم المؤسسة بضرورة تفعيل الاتصال الداخلي بين الرؤساء والمرؤوسين.
- أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والاستفادة من خبراتهم وآرائهم.
- التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة التسويق الداخلي من أجل تطبيق فعال لهذا المفهوم.
- المحافظة على انتماء العاملين الحاليين يكسب المنظمة ميزة تنافسية قوية.

رابعا: أفاق الدراسة:

يمكن أن تكون المواضيع التالية دراسات مستقبلية وامتداد للدراسة الحالية كالتالي:

- واقع سياسة التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية.
- أثر التسويق الداخلي على الأداء المتميز للعاملين.
- التسويق الداخلي ودوره في تحقيق ولاء العاملين.
- العوامل المحددة للانتماء التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. ابن منظور أبو الفضل جمال الدين بن مكرم المصري، "لسان العرب"، مصر، دار المعارف.
2. أحمد إبراهيم أحمد: "الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية"، مصر، دار الفكر العربي، 1998.
3. أحمد زكي بدوي: "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية"، لبنان، مكتبة لبنان، 1978.
4. بلحيمر ابراهيم، "التسويق (المفاهيم، الأنواع، المجالات)"، الجزائر، دار الخلدونية، 2016.
5. حسين حريم، "السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والمنظمات"، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
6. حميد الطائي، بشير العلاق، "تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي"، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2013.
7. حميد عبد النبي الطائي، "التسويق السياحي مدخل استراتيجي"، مصر، دار الوراق للنشر، 2016.
8. درمان سليمان صادق، عاكف يوسف الزيادات، نزار عيسى صديق، "التسويق المستدام والتسويق العكسي اتجاهات تسويقية معاصرة في القرن 21"، ط 1، الأردن، زمزم ناشرون وموزعون، 2014.
9. زاهد مُجَّد ديري، سعاد راغب الكسواني، "إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة"، ط 1، الأردن، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، 2015.
10. زيد منير عبوي: "التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته"، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، 2006.
11. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة لموارد البشرية"، الجزائر، دار الجامعة الجديدة، 2002.
12. مُجَّد أبو نصر مدحت، "بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة"، ط 1، مصر، إيتراك للطباعة والنشر، 2005.
13. مُجَّد قريوتي، "السلوك التنظيمي"، الأردن، دار الشروط للنشر والتوزيع، 2000.
14. المعاني أيمن عودة، "الولاء التنظيمي سلوك منضبط وإنجاز مبدع"، الأردن، ط 1، 1996.
15. موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم الحديثة)"، دار وائل، عمان، 1999.
16. نجلاء عبد الحميد راتب، "الانتماء الاجتماعي للشباب - دراسة سوسيولوجية في حقبة الانفتاح"، مصر، مركز محروسة للنشر، 1999.
17. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، "إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري"، ط 1، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.

18. Sheldon. M."investissement and involevement" as mechamism producing commitement to the orgauzationadministratire science quarterby 1971.

ثانيا: الرسائل الجامعية (دكتوراه، ماجستير وماستر):

1. ابتسام سلمان جلال القهيوي، " الانتماء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في العاصمة عمان وعلاقته بأدائهم الوظيفي من نظر المديرين والمساعدين"، رسالة ماجستير كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2020.
2. ابتسام عبده على الكريي، " الانتماء والولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة جازان، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.
3. بولعراس عبد المؤمن، "أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ACTEL طولقة)"، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
4. رائد ضيف الله الشوابكة، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى"، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
5. زويني محمد، رقاقي أمير، "أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية —دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – (BADR) وكالة أدرار رمز: 252"، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2019/2018.
6. سارة الشايب، "دور التسويق الداخلي في الارتقاء بجودة الخدمة الصحية دراسة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية "عين البيضاء"، مذكرة ماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أم البواقي، 2015/2014.
7. سلوى محمود مطاحن، "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن"، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010/2009.
8. سيم بيرم، "أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة —دراسة حالة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2016.
9. عجيلة حاج حمد، "دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين دراسة حالة المؤسسات الاستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية"، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال وتسيير الموارد

- البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021.
10. كعواش أمينة، "واقع ممارسة التسويق الداخلي بالمؤسسات الخدمية دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري بشلغوم العيد"، مذكرة ماستر، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميله، الجزائر، 2020/2021.
11. محبوب الهامي عبد العزيز إمام، "الانتماء للأسرة وعلاقته، أساليب التنشئة الاجتماعية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس، كلية الآداب، جامعة عين شمس، مصر، 1978.
12. محمد حسين عبد المحسن أبو سنيّة، "أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2013.
13. نضال حسن خليل زعرب، "الدور الوسيط "للملكية النفسية تجاه الوظيفة" على العلاقة بين ممارسات التسويق الداخلي وسلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

ثالثا: المقالات الجامعية

1. أيمن عبد الله محمد أبو بكر، "أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين"، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، مج01، ع16، 2018.
2. بغدود راضية، "أثر التمكين الإداري في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين"، مجلة الاقتصاد الجديد، مج11، ع2، جامعة أكلي محمد بالبوية، الجزائر، 2020.
3. بكار أمال، "دور التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي لمستخدمي مكاتب بريد الجزائر"، مجلة البشائر الاقتصادية، مج05، ع01، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، 2019.
4. بلبخاري سامي، "دور التسويق الداخلي في أداء العاملين دراسة ميدانية لعينة من العاملين في الوكالات السياحية في الجزائر"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج19، ع01، جامعة 08 ماي 45 قلما، الجزائر، 2018.

5. بن علي إحسان ، يحياوي عبد الحفيظ ، "دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات"، مجلة الإبداع، مج09، ع01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2019.
6. خوالد أبو بكر، "التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: مقارنة نظرية"، مجلة إضافات اقتصادية، مج02، ع03، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2018.
7. راتب السعود، " أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية ليكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم"، مجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج 5، ع 3، الأردن، 2009.
8. رحمانى مُجّد، بن خالد عبد الكريم، "الانتماء التنظيمي أهميته ووسائل تعزيزه لدى العاملين بالمؤسسة"، مجلة الحقيقة، ع (35)، جامعة أحمد راية أدرار، الجزائر.
9. عيساوي الساسي، "قراءة تحليلية لمقاربات الانتماء التنظيمي في المؤسسة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية، والاجتماعية، ع 5، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2018.
10. فراح أسامة، عبد العزيز رحمة، "التسويق الداخلي ودوره في تنمية روح المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، مج05، ع01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، أفريل 2021.
11. قدور بن نافلة، مُجّد فلاق، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة Mobilis للاتصالات الخلوية بالجزائر"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، مج 04، ع 28، جامعة حسيبة بن علي، الشلف، الجزائر، 2013.
12. مُجّد تيغري، "الاجهاد المهني لدى رؤساء الأقسام بالجامعات الجزائرية"، مجلة التعريب، ع (1)، مارس 1991.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سنة ثانية ماستر ادارة أعمال

قسم علوم التسيير

الموضوع: استبيان

أخي الفاضل، أخي الفاضلة السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة والتي صممت لجمع المعلومات اللازمة لاستكمال الدراسة التي نقوم بإعدادها للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، بعنوان " دور التسويق الداخلي في تعزيز الانتماء التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. والتسويق الداخلي هو النظر للموظفين كزبائن داخليين والوظائف كمنتجات داخلية، يجب تصميمها لإرضاء حاجات ورغبات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة"، أما الانتماء التنظيمي فيقصد به إحساس داخلي للفرد يتمثل في شعوره بالسعادة والارتياح نتيجة إشباع حاجاته ورغباته من خلال عمله في المؤسسة.

ونظرا لأهمية آراءكم نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم. ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير نفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

الأستاذ المشرف:

من اعداد الطالبات:

د/ عباسي بوبكر

* سارة سليمان

* روميسة شتوف

الموسم الجامعي: 2021/2022

أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة:

1- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2- الفئة العمرية:

من 20-30 سنة ☐ من 31-40 سنة ☐ من 41-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

3- المؤهل العلمي:

بكالوريا ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐ آخر ☐

4- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 سنة إلى 15 سنة ☐ أكثر من 16 سنة ☐

5- عدد الدورات التدريبية:

لا توجد ☐ دورة واحدة ☐ دورتان ☐ 3 دورات فأكثر ☐

6- الوظيفة:.....

تأني: عبارات الاستبيان الخاصة بالتسويق الداخلي والانتماء التنظيمي للعاملين بمؤمستكم

الرقم	البيان	درجة الموافقة				
		موافق بدرجة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بدرجة
1	تحرص المؤسسة على أن يستفيد جميع الموظفين من الدورات التدريبية.					
2	تتسم البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة بالوضوح والدقة.					
3	تقيم المؤسسة أداء العاملين بعد الدورات التدريبية ومدى استفادتهم منها.					
4	تعمل الدورات التدريبية على زيادة المعرفة واكتساب مهارات جديدة.					
5	يتماشى التدريب بصورة دورية مع التطورات التي تطرأ على ميدان العمل.					
6	تشجع إدارة المؤسسة ثقافة العمل الفرقي بين الموظفين.					
7	يسود روح العمل الجماعي كافة أقسام المؤسسة.					
8	هناك تبادل للخبرات والمعارف بين الموظفين بصورة مكثفة.					
9	تسعى إدارة المؤسسة لتحسين أداء الموظفين من خلال العمل الفرقي.					
10	تدعم إدارة المؤسسة أفكار واقتراحات الموظفين لحل مشكلات العمل.					
11	يشارك الموظفون إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات.					
12	تقوم إدارة المؤسسة بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين (خاصة من هم على احتكاك مباشر بالزبائن) ، وهذا حل مشاكل الزبائن.					
13	علاقة الموظفين مع رؤسائهم جيدة.					

				تقدم المؤسسة الدعم اللازم للموظفين من أجل القيام بوظائفهم.	14	المتابعة	المتابعة
				توفر المؤسسة حوافر معنوية للموظفين.	15		
				توفر المؤسسة حوافر مادية كافية للموظفين.	16		
				يتسم نظام الحوافر بالعدالة والموضوعية.	17		
				توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة ومشجعة للعمل.	18		
				تتمتع المؤسسة بمجاهات وتطلعات الموظفين وتعمل على تلبيتها.	19	المتابعة	المتابعة
				تستخدم المؤسسة وسائل اتصال حديثة للتواصل مع العمال.	20		
				يتم تبادل المعلومات بين العمال بكل سهولة وسلاسة.	21		
				هناك اتصال مباشر بين العاملين والإدارة لحل المشاكل الطارئة بسرعة.	22		
				تساهم قنوات الاتصال الداخلية في الحوار والتواصل بين الموظفين والإدارة.	23		
				تتميز التعليمات والإجراءات في المؤسسة بالوضوح.	24	المتابعة	المتابعة
				أنا مهتم جدا بمستقبل هذه المؤسسة.	1		
				أفكر في مشكلات وظيفي في أوقات العمل وخارج أوقات العمل.	2		
				أشعر بقدر كبير من الانتماء تجاه المؤسسة.	3		
				لا يرتبط انتمائي للعمل بما أحصل عليه من حوافر مادية أو معنوية.	4		
				تصانفي سلوكيات زملائي التي تسيء إلى سمعة المؤسسة في المجتمع.	5		
				أشعر بالرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة.	6		
				أعطي هذه المؤسسة أحسن ما عندي من جهد لتحسين أداء العمل.	7		
				يعد عملي بهذه المؤسسة أفضل فرصة عمل عرضت علي.	8		
				أشعر بالسعادة عند ذهابي للمؤسسة ومزاولة عملي.	9		
				أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب.	10		

وفي الأخير نشكركم على حسن تعاونكم معنا ونسأل الله أن يحفظكم في دنياكم وفي آخراتكم.

الملحق رقم 2: مخرجات spss

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	35	76.1	76.1	76.1
أنثى	11	23.9	23.9	100.0
Total	46	100.0	100.0	

الفئة_ العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة الى 30 من 20	12	26.1	26.1	26.1
سنة الى 40 من 31	22	47.8	47.8	73.9
سنة الى 50 من 41	12	26.1	26.1	100.0
Total	46	100.0	100.0	

المؤهل_ العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بكالوريا	6	13.0	13.3	13.3
ليسانس	15	32.6	33.3	46.7
ماستر	12	26.1	26.7	73.3
عليا دراسات	1	2.2	2.2	75.6
آخر	11	23.9	24.4	100.0
Total	45	97.8	100.0	
Missing System	1	2.2		
Total	46	100.0		

الخبرة_ المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات من 5 أقل	6	13.0	13.3	13.3
سنة الى 10 من 5	21	45.7	46.7	60.0
سنة الى 15 من 11	11	23.9	24.4	84.4
سنة من 16 أكت	7	15.2	15.6	100.0
Total	45	97.8	100.0	
Missing System	1	2.2		
Total	46	100.0		

عدد الدورات التدريبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا توجد	16	34.8	34.8	34.8
واحدة دورة	4	8.7	8.7	43.5
دورتان	9	19.6	19.6	63.0
فأكثر دورات 3	17	37.0	37.0	100.0
Total	46	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مدير	1	2.2	3.0	3.0
مسؤول	7	15.2	21.2	24.2
موظف	25	54.3	75.8	100.0
Total	33	71.7	100.0	
Missing System	13	28.3		
Total	46	100.0		

Correlations

Correlations							
التدريب بنمائي بصورة دورية مع التطورات التي تطرأ على ميدان العمل	الدورات تحمل التدريبية على زيادة المعرفة واكتساب مهارات جديدة	أداء المؤسسة دينقر العاملين بعد الدورات التدريبية ومدى استفادتهم منها	التدريبية البرامج تنسم التي تضعها المؤسسة بالوضوح والدقة	المؤسسة حفص على أن يستفيد جميع الوطن من الدورات التدريبية	بعد_ التدريب		
.677**	.695**	.746**	.868**	.880**	1	Pearson Correlation	بعد_ التدريب
.000	.000	.000	.000	.000		Sig. (2-tailed)	
46	46	46	46	46	46	N	
.457**	.540**	.614**	.800**	1	.880**	Pearson Correlation	جميع يستفيد أن على المؤسسة حفص الوطن من الدورات التدريبية
.001	.000	.000	.000		.000	Sig. (2-tailed)	
46	46	46	46	46	46	N	
.425**	.504**	.619**	1	.800**	.868**	Pearson Correlation	تضعها التي التدريبية البرامج تنسم المؤسسة بالوضوح والدقة
.003	.000	.000		.000	.000	Sig. (2-tailed)	
46	46	46	46	46	46	N	
.320*	.297*	1	.619**	.614**	.746**	Pearson Correlation	الدورات بعد العاملين أداء المؤسسة دينقر التدريبية ومدى استفادتهم منها
.030	.045		.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
46	46	46	46	46	46	N	
.399**	1	.297*	.504**	.540**	.695**	Pearson Correlation	زيادة على التدريبية الدورات تحمل المعرفة واكتساب مهارات جديدة
.006		.045	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)	
46	46	46	46	46	46	N	
1	.399**	.320*	.425**	.457**	.677**	Pearson Correlation	مع دورية بصورة التدريب بنمائي التطورات التي تطرأ على ميدان العمل
	.006	.030	.003	.001	.000	Sig. (2-tailed)	
46	46	46	46	46	46	N	

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

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

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

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

→ Correlations

Correlations						
		بعد_فرق_العمل	الدؤيسة ادارة تشجع ثقافة العمل الفرقي بين الموظفين.	العمل روح بسود الجما عي كافة أقسام الدؤيسة.	للحدرات تبادل هناك والاعار بين الموظفين بصورة مكثفة.	الدؤيسة ادارة تسعى لتحسين أداء الموظفين من خاتل العمل الفرقي.
بعد_فرق_العمل	Pearson Correlation	1	.623**	.852**	.693**	.621**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	46	46	46	46	46
العمل ثقافة الدؤيسة ادارة تشجع الفرقي بين الموظفين.	Pearson Correlation	.623**	1	.436**	.178	.153
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.238	.309
	N	46	46	46	46	46
أقسام كافة الجما عي العمل روح بسود الدؤيسة.	Pearson Correlation	.852**	.436**	1	.448**	.458**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002		.002	.001
	N	46	46	46	46	46
بين والاعار للحدرات تبادل هناك الموظفين بصورة مكثفة.	Pearson Correlation	.693**	.178	.448**	1	.233
	Sig. (2-tailed)	.000	.238	.002		.119
	N	46	46	46	46	46
أداء لتحسين الدؤيسة ادارة تسعى الموظفين من خاتل العمل الفرقي.	Pearson Correlation	.621**	.153	.458**	.233	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.309	.001	.119	
	N	46	46	46	46	46

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

→ Correlations

Correlations						
		بعد_الاع_الاداري_والتمكين	الدؤيسة ادارة تدعم أفكار واقتراحات الموظفين لحل مشكلات العمل.	الموظفون يشارك إدارة الدؤيسة في اتخاذ القرارات.	الدؤيسة إدارة تقوم بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين خاصة من رؤسائهم جيدة.	الدع الدؤيسة تقدم الالتزام للموظفين من أجل القيام بوظائفهم.
بعد_الاع_الاداري_والتمكين	Pearson Correlation	1	.648**	.822**	.621**	.446**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.002
	N	46	46	46	46	46
واقتراحات أفكار الدؤيسة إدارة تدعم الموظفين لحل مشكلات العمل.	Pearson Correlation	.648**	1	.456**	.285	.097
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.054	.522
	N	46	46	46	46	46
في الدؤيسة إدارة الموظفين يشارك اتخاذ القرارات.	Pearson Correlation	.822**	.456**	1	.403**	.124
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.005	.412
	N	46	46	46	46	46
بتفويض الدؤيسة إدارة تقوم الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين خاصة من رؤسائهم جيدة.	Pearson Correlation	.621**	.285	.403**	1	.064
	Sig. (2-tailed)	.000	.054	.005		.671
	N	46	46	46	46	46
جيدة رؤسائهم مع الموظفين علاقة.	Pearson Correlation	.635**	.100	.597**	.274	.147
	Sig. (2-tailed)	.000	.508	.000	.065	.330
	N	46	46	46	46	46
للموظفين للالتزام الدع الدؤيسة تقدم من أجل القيام بوظائفهم.	Pearson Correlation	.446**	.097	.124	.064	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.522	.412	.671	
	N	46	46	46	46	46

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

Correlations

Correlations							
		بعد_التحضر	حوافز المؤسسية توفر ممنوعة للموظفين	حوافز المؤسسية توفر مادية كاهية للموظفين	وافر الخ نظام بنسب بالمعدلة والاوضاع	بيئة المؤسسة توفر عمل محفزة ومستحقة للعمل	المؤسسة تهتم بحاجات وتطلعات الموظفين وتعمل على تلبيةها
بعد_التحضر	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 46	.808** .000 46	.798** .000 46	.835** .000 46	.624** .000 46	.727** .000 46
ممنوعة حوافز المؤسسة توفر للموظفين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.808** .000 46	1 46	.614** .000 46	.671** .000 46	.337* .022 46	.407** .005 46
كافية مادية حوافز المؤسسة توفر للموظفين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.798** .000 46	.614** .000 46	1 46	.656** .000 46	.322* .029 46	.412** .004 46
بالمعدلة وافر الخ نظام بنسب والاوضاع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.835** .000 46	.671** .000 46	.656** .000 46	1 46	.339* .021 46	.462** .001 46
محفزة عمل بيئة المؤسسة توفر ومستحقة للعمل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.624** .000 46	.337* .022 46	.322* .029 46	.339* .021 46	1 46	.479** .001 46
وتطلعات حاجات المؤسسة تهتم الموظفين وتعمل على تلبيةها	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.727** .000 46	.407** .005 46	.412** .004 46	.462** .001 46	.479** .001 46	1 46

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

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

Correlations

Correlations							
		بعد_الاتصال الداخلي	المؤسسة تستخدم وسائل اتصال حديثة للتواصل مع العمال	الاعلانات تبادل يتم بين العمال بكل سهولة وسانسة	مباشر اتصال هناك بين العاملين والإدارة لحل المشاكل الإدارية بسرعة	قنوات تسام الاتصال الداخلية في الحوار والتواصل بين الموظفين والإدارة	التعليمات تتميز والإجراءات في المؤسسة بالوضوح
بعد_الاتصال الداخلي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 46	.638** .000 46	.739** .000 46	.721** .000 46	.729** .000 46	.699** .000 46
حديثة اتصال وسائل المؤسسة تستخدم للتواصل مع العمال	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.638** .000 46	1 46	.531** .000 46	.240 .108 46	.161 .286 46	.273 .067 46
بكل العمال بين الاعلانات تبادل يتم سهولة وسانسة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.739** .000 46	.531** .000 46	1 46	.380** .009 46	.418** .004 46	.310* .036 46
العاملين بين مباشر اتصال هناك والإدارة لحل المشاكل الإدارية بسرعة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.721** .000 46	.240 .108 46	.380** .009 46	1 46	.551** .000 46	.393** .007 46
في الداخلية الاتصال قنوات تسام الحوار والتواصل بين الموظفين والإدارة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.729** .000 46	.161 .286 46	.418** .004 46	.551** .000 46	1 46	.467** .001 46
في الإجراءات التعليمات تتميز المؤسسة بالوضوح	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.699** .000 46	.273 .067 46	.310* .036 46	.393** .007 46	.467** .001 46	1 46

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

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

Correlations

		الإنتماء_ال_تقليدي	مهتم أنا جدا بمستقل دته	في أفكار متكات وظيفي في أوقات العمل وخارج أوقات العمل	نقدر أشعر كبير من الانتماء جاله	يرتبط لا انتمائي للعمل بما أحصل علو من حوافر أو معنوية	نضايقي سلوكات زمانتي التي نسيء إلى سمعة المؤسسة في المنتج	أشعر بالارعة في بذل مجهود كبير لتحقيق أنذا	أعطى دته أحسن ما عندي لتحسين أداء العمل	يبد عملي بهذه المؤسسة أفضل فرصة عمل عرضت علي	أشعر بالسعادة عند ندائي للمؤسسة ومزاولة عملي	راض أنا لي يحقو الحالي من مكاسب
الإنتماء_التقليدي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 46	.678** .000 46	.744** .000 46	.851** .000 46	.749** .000 46	.805** .000 46	.841** .000 46	.882** .000 46	.671** .000 46	.785** .000 46	.804** .000 46
المؤسسة دته بمستقل جدا مهتم أنا	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.678** .000 46	1 46	.339* .021 46	.569** .000 46	.408** .005 46	.556** .000 46	.504** .000 46	.523** .000 46	.526** .000 46	.595** .000 46	.397** .006 46
أوقات في وظيفي متكات في أفكار العمل وخارج أوقات العمل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.744** .000 46	.339* .021 46	1 46	.698** .000 46	.624** .000 46	.559** .000 46	.548** .000 46	.644** .000 46	.351* .017 46	.431** .003 46	.525** .000 46
جاله الانتماء من كبير نقدر أشعر المؤسسة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.851** .000 46	.569** .000 46	.698** .000 46	1 46	.700** .000 46	.643** .000 46	.645** .000 46	.750** .000 46	.425** .003 46	.536** .000 46	.675** .000 46
أحصل بما للعمل انتمائي يرتبط لا علو من حوافر مادية أو معنوية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.749** .000 46	.408** .005 46	.624** .000 46	.700** .000 46	1 46	.515** .000 46	.533** .000 46	.632** .000 46	.281 .058 46	.545** .000 46	.640** .000 46
نسيء التي زمانتي سلوكات تضايقي إلى سمعة المؤسسة في المنتج	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.805** .000 46	.556** .000 46	.559** .000 46	.643** .000 46	.515** .000 46	1 46	.676** .000 46	.734** .000 46	.535** .000 46	.524** .000 46	.510** .000 46
كبير مجهود بذل في بالارعة أشعر لتحقيق أنذا المؤسسة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.841** .000 46	.504** .000 46	.548** .000 46	.645** .000 46	.533** .000 46	.676** .000 46	1 46	.771** .000 46	.520** .000 46	.674** .000 46	.693** .000 46
من عندي ما أحسن المؤسسة دته أعطى جهد لتحسين أداء العمل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.882** .000 46	.523** .000 46	.644** .000 46	.750** .000 46	.632** .000 46	.734** .000 46	.771** .000 46	1 46	.493** .001 46	.656** .000 46	.699** .000 46
فرصة أفضل المؤسسة بهذه عملي بد عمل عرضت علي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.671** .000 46	.526** .000 46	.351* .017 46	.425** .003 46	.281 .058 46	.535** .000 46	.520** .000 46	.493** .001 46	1 46	.569** .000 46	.473** .001 46
للمؤسسة ندائي عند بالسعادة أشعر ومزاولة عملي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.785** .000 46	.595** .000 46	.431** .003 46	.536** .000 46	.545** .000 46	.524** .000 46	.674** .000 46	.656** .000 46	.569** .000 46	1 46	.696** .000 46
الحالي عملي لي يحقو بما راض أنا من مكاسب	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.804** .000 46	.397** .006 46	.525** .000 46	.675** .000 46	.640** .000 46	.510** .000 46	.693** .000 46	.699** .000 46	.473** .001 46	.696** .000 46	1 46

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

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

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	46	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	24

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
جميع مستفيد أن على المؤسسة حفرص الموظفين من الدورات التدريبية.	54.46	75.676	.633	.847
نضعها التي التدريبية البرام نسسم المؤسسة بالوضوح والاذقة.	54.33	74.358	.680	.845
الدورات بعد العاملين أداء المؤسسة دقق التدريبية ومدى استفادتهم منها.	54.13	77.538	.432	.853
زيادة على التدريبية الدورات تعمل المعرفة واكتساب مهارات جديدة.	54.39	78.199	.452	.853
مع دورية بصورة التدريب ينمائي التطورات التي تطرأ على ميدان العمل.	54.22	76.263	.534	.850
العمل ثقافة المؤسسة ادارة تسجع الفرق بين الموظفين.	54.50	79.589	.325	.857
أقسام كافة الجماعي العمل روح بسود المؤسسة.	54.22	77.418	.402	.855
بين والاعار للخبرات تبادل هناك الموظفين بصورة مكثفة.	54.20	78.694	.329	.857
أداء لتحسين المؤسسة ادارة تسعى الموظفين من خالل العمل الفرقي.	54.30	80.483	.301	.857
وافتراحات أفكار المؤسسة إدارة ندم الموظفين لحل مسكالت العمل.	54.22	79.196	.310	.858
في المؤسسة إدارة الموظفين بشارك اتخاذ القرارات.	54.04	75.020	.610	.847
بتفويض المؤسسة إدارة تقوم الصلاحيات والادسؤوليات للموظفين) خاصة من	54.04	79.509	.371	.855
جيدة رؤسائهم مع الموظفين عاذقة.	54.17	78.369	.506	.852
للموظفين الالتزام الادع المؤسسة تقدم من أجل القيام بوظائفهم.	54.26	78.553	.410	.854

معنوية حوافز الدؤوسة نوفر للموظفين.	54.09	79.814	.260	.859
كافية مادية حوافز الدؤوسة نوفر للموظفين.	54.11	80.232	.243	.860
بالعدالة وافر الح نظام بنسم والدؤوضوعة.	53.76	77.342	.424	.854
محفزة عمل بيئة الدؤوسة نوفر ومسجعة للعمل.	54.22	77.641	.521	.851
وتطلعات بحاجات الدؤوسة نهتم الدؤوظفين ونعمل على تلبيةها.	53.80	77.628	.412	.854
حديثه اتصال وسائل الدؤوسة نستخدم للتواصل مع العمال.	54.48	80.655	.217	.861
بكل العمال بين الالؤومات تبادل بنم سهولة وسانسة.	54.20	79.450	.367	.855
العاملين بين مباشر اتصال نناك والإدارة لحل الاشاكل الطارئة بسرعة.	54.11	76.721	.554	.850
في الداخلية الاتصال قنوات نساهم الحوار والتواصل بين الدؤوظفين والإدارة.	54.04	78.976	.375	.855
في والالؤاءات التالؤيمات نتميز الدؤؤوسة بالؤوضوح.	54.22	78.041	.422	.854

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	46	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	46	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.926	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الدؤؤوسة بذه بمستقل جدا مهتم أنا	20.35	46.543	.618	.924
أؤقات في وظيفتي مسكالت في أؤكر العمل وخارج أؤقات العمل.	19.83	42.769	.667	.922
جاه الانتماء من كبير بقدر أشعر الدؤؤوسة.	20.09	41.948	.807	.914
أؤصل بما للعمل انتمائي يرتبط لا علؤ من حوافز مادية أو معنوية.	19.98	44.111	.686	.920

نسيء الذي زمانئي سلوكات تضابقي إلى سمعة المؤسسة في المجتمع.	20.09	42.392	.747	.917
كبير مجهود بذل في بالرغبة أشعر لتحقيق أندا المؤسسة.	20.46	42.209	.794	.914
من عندي ما أحسن المؤسسة هذه أعطي جهد لتحسين أداء العمل.	20.30	42.839	.851	.912
فرصة أفضل المؤسسة بهذه عملي بعد عمل عرضت علي.	19.96	43.598	.573	.928
للمؤسسة ذبابي عند بالسعادة أشعر ومزاولة عملي.	20.35	44.543	.736	.918
الحالي عملي لي يحقق بما راض أنا من مكاسب.	20.13	43.671	.754	.917

Statistics

	التدريب يتماني بصورة دورية مع التطورات التي تطرأ على ميدان العمل.	الدورات تعمل التدريبية على زيادة المعرفة واكتساب مهارات جديدة.	أداء المؤسسة منظم العاملون بعد الدورات التدريبية ومدى استفادتهم منها.	التدريبية البرامج تنظم التي تضعها المؤسسة بالوضوح والأففة.	المؤسسة حفرص على أن يستفيد جميع الموظفين من الدورات التدريبية.
N	Valid 46	46	46	46	46
	Missing 0	0	0	0	0
Mean	2.33	2.15	2.41	2.22	2.09
Variance	.669	.532	.692	.663	.570

Statistics

	المؤسسة إدارة تسعى لتحسين أداء الموظفين من خلال العمل الفرقي.	للخبرات تبادل هناك والاعار بين الموظفين بصورة مكثفة.	العمل روح بسود الجماعي كافة أقسام المؤسسة.	المؤسسة إدارة تشجع ثقافة العمل الفرقي بين الموظفين.
N	Valid 46	46	46	46
	Missing 0	0	0	0
Mean	2.24	2.35	2.33	2.04
Variance	.453	.765	.802	.576

Statistics

	الدعم المؤسسة تقدم الما لزم للموظفين من أجل القيام بوظائفهم.	مع الموظفين علاقة رؤسائهم جيدة.	الموظفين إدارة تقوم بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين خاصة من	الموظفون يشارك إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات.	المؤسسة إدارة تدعم أفكار واقتراحات الموظفين لحل مشكلات العمل.
N	Valid 46	46	46	46	46
	Missing 0	0	0	0	0
Mean	2.28	2.37	2.50	2.50	2.33
Variance	.563	.416	.478	.700	.714

الأوسسة نهتم بحاجات وتطلعات الأوطنين وتعمل على تلبيةها.	بيئة الأوسسة توفر عمل محفزة ومشجعة للعمل.	واقر الح نظام بنسم بالعدالة والأوضو عية.	حواقر الأوسسة توفر مادية كافية للموطنين.	حواقر الأوسسة توفر معنوية للموطنين.	
46	46	46	46	46	N Valid
0	0	0	0	0	Missing
2.74	2.33	2.78	2.43	2.46	Mean
.730	.491	.752	.696	.743	Variance

--	--

التعليمات تميز والاجراءات في الدوئسة بالوضوح.	قنوات تسام الاتصال الداخلية في الحوار والتواصل بين الدوئطين والادارة.	مباشر اتصال نذاك بين العاملين والادارة لحل الاشاكل الطارئة بسرعة.	الاطومات تبادل يتم بين العمال بكل سهولة وسلسة.	الدوئسة تستخدم وسائل اتصال حديثة للتواصل مع العمال.	
46	46	46	46	46	N Valid
0	0	0	0	0	Missing
2.33	2.50	2.43	2.35	2.07	Mean
.625	.567	.562	.499	.685	Variance

يَكْتُبُ كَاتِبٌ مُضَابِقِي

[illegible]

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.430 ^a	.185	.167	6.65956

a. Predictors: (Constant), التسويق

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	443.570	1	443.570	10.002	.003 ^b
	Residual	1951.387	44	44.350		
	Total	2394.957	45			

a. Dependent Variable: الانتماء_التطبيقي

b. Predictors: (Constant), التسويق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.087	6.183		.499	.620
	التسويق	.341	.108	.430	3.163	.003

a. Dependent Variable: الانتماء_التطبيقي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.626 ^a	.392	.316	6.03215

a. Predictors: (Constant), بعد_فرق_العمل, بعد_التحيز, بعد_الاتصال_الداخلي, بعد_التدريب, بعد_الدعم_الإداري_والتمكين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	939.485	5	187.897	5.164	.001 ^b
	Residual	1455.472	40	36.387		
	Total	2394.957	45			

a. Dependent Variable: الانتماء_التطبيقي

b. Predictors: (Constant), بعد_فرق_العمل, بعد_التحيز, بعد_الاتصال_الداخلي, بعد_التدريب, بعد_الدعم_الإداري_والتمكين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.981	5.868		.678	.501
	بعد_التدريب	.558	.404	.233	1.382	.175
	بعد_فرق_العمل	.598	.492	.185	1.216	.231
	بعد_الدعم_الإداري_والتمكين	-.230-	.526	-.076-	-.438-	.664
	بعد_التحيز	-.321-	.344	-.139-	-.935-	.356
	بعد_الاتصال_الداخلي	1.170	.372	.432	3.143	.003

a. Dependent Variable: الانتماء_التطبيقي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.430 ^a	.185	.167	6.65956

a. Predictors: (Constant), التسويق

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	443.570	1	443.570	10.002	.003 ^b
	Residual	1951.387	44	44.350		
	Total	2394.957	45			

a. Dependent Variable: الانتماء_التطبيقي

b. Predictors: (Constant), التسويق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.087	6.183		.499	.620
	التسويق	.341	.108	.430	3.163	.003

a. Dependent Variable: الانتماء_التطبيقي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.626 ^a	.392	.316	6.03215

a. Predictors: (Constant), بعد_فرق_العمل, بعد_التحيز, بعد_الاتصال_الداخلي, بعد_التدريب, بعد_الدعم_الإداري_والتمكين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	939.485	5	187.897	5.164	.001 ^b
	Residual	1455.472	40	36.387		
	Total	2394.957	45			

a. Dependent Variable: الانتماء_التطبيقي

b. Predictors: (Constant), بعد_فرق_العمل, بعد_التحيز, بعد_الاتصال_الداخلي, بعد_التدريب, بعد_الدعم_الإداري_والتمكين

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.981	5.868		.678	.501
	بعد_التدريب	.558	.404	.233	1.382	.175
	بعد_فرق_العمل	.598	.492	.185	1.216	.231
	بعد_الدعم_الإداري_والتمكين	-.230-	.526	-.076-	-.438-	.664
	بعد_التحيز	-.321-	.344	-.139-	-.935-	.356
	بعد_الاتصال_الداخلي	1.170	.372	.432	3.143	.003

a. Dependent Variable: الانتماء_التطبيقي