



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID - EL TARF

كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Economiques , Commerciales et sciences de Gestion

السنة الجامعية : 2023/2022

الرقم التسلسلي :

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

**أثر التسويق الداخلي كإستراتيجية للإلتزام
التنظيمي للعاملين
- دراسة حالة -**

تخصص : إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

د/ بوسيف سيد أحمد

من إعداد الطالبان :

- سارة عمامرة

- حمدي سهام

لجنة المناقشة :

رئيسا جامعة الشاذلي بن جديد

مقررا جامعة الشاذلي بن جديد

مناقشا جامعة الشاذلي بن جديد

د . عبيدات سارة

د . بوسيف سيد أحمد

د . سنوسي سعيدة



" ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا
ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "



الشكر والتقدير

نتوجه بالشكر الجزيل للعلي القدير الذي منحنا القوة والصبر لإتمام هذا العمل ثم نتقدم بالشكر والعرفان وأسمى عبارات التقدير والإحترام إلى كل من ساعدنا في إنجازه من قريب أو من بعيد ونخص بالذكر الأولياء الأعزاء والشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه طيلة مراحل دراستنا حتى هذه اللحظة كما نخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور "بوسيف سيد أحمد" على جميع توجيهاته و نصائحه القيمة و لكل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل واجتهد معنا بكل إخلاص إلى كل هؤلاء الف تحية وتقدير



إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أول اسم نطقته ،

إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا ، التي تحت قدميها الجنان ، إلى التي حملتني وهنا على وهن ، وإلى روح حياتي التي سهرت الليالي على تربيتي وتعليمي وكانت سنداً لي في السراء والضراء إلى التي لطالما فرحت لفرحي وحزنت لحزني منبع الحب والعطف والحنان أي ثم أي ثم أي حفظها الله وأطال في عمرها .
أهديه إلى رمز العطاء والتضحية والوفاء في الوجود ، إلى ذلك العظيم الذي غرس فينا قيم الخير والصفاء وادامهما في رعايته ، إلى الذي كان عوناً وسنداً لنا أبي الغالي أطال الله في عمره . إلى اخوأي حفظهم الله في سلك هذا الطريق وإتمام هذا العمل إلى الأستاذ المشرف إلى كل من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم لكل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد لهم مذكرتي ،

إلى صديقتي ورفيقات دربي وزميلتي في المذكرة

لكم مني جزيل الشكر وفائق التقدير والإحترام .

سارة

إهداء

الحمد لله اولا وآخرا وما توفيقى إلا بالله تعالى

الصلاة والسلام على سيدنا محمد المشرف بالشفاعة وعلى آله الأطهار وأتباعه الأخيار

الحمد لله الذي وهبني التوفيق والسداد ومنحني الثبات وأعانني على إتمام مشواري الدراسي بهذا العمل المتواضع الذي أهديه

إلى ولي عوني في هذه الدنيا لمن سعى دائما وراء نجاحي إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار والذي العزيز

إلى معنى الحب والحنان والتفاني، إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى أمي الحبيبة

إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله ووفقهم في حياتهم.

إلى من ساندني في إكمال مسيرتي الجامعية بكل صبر زوجي الغالي حفظه الله

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى أستاذي المحترم و المشرف على مذكرة التخرج على توجيهاته القيمة طوال العام

دون أن أنسى أصدقائي جميعا خاصة صديقتي راضية و إبتسام التي حمستني لمواصلة الدراسة

وصديقتي وشريكة دربي سارة

وكل من ساندني في إكمال هذا العمل المتواضع

سهام

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ	العنوان
أ	شكر وتقدير
ب-ج	الإهداء
د-هـ	الفهرس
و	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
4-1	مقدمة
6-5	الدراسات السابقة
7	هيكل الدراسة
8	الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين
9	تمهيد
10	المبحث الأول : المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي
10	المطلب الأول : ماهية التسويق الداخلي
10	الفرع الأول: تعريف التسويق الداخلي
12-11	الفرع الثاني: مراحل تطوير التسويق الداخلي
13	المطلب الثاني : اهداف التسويق الداخلي ومكوناته.
13	الفرع الأول: اهداف التسويق الداخلي
15-14	الفرع الثاني: مكونات التسويق الداخلي
16	المطلب الثالث : مبادئ وابعاد التسويق الداخلي
16	الفرع الأول: مبادئ التسويق الداخلي
18-17	الفرع الثاني: ابعاد التسويق الداخلي
19	المبحث الثاني : المفاهيم الأساسية حول الالتزام التنظيمي للعاملين
19	المطلب الأول : ماهية الالتزام التنظيمي للعاملين
19	الفرع الأول: تعريف الالتزام التنظيمي للعاملين
20	الفرع الثاني: مراحل تطبيق الالتزام التنظيمي للعاملين
21	المطلب الثاني: اهداف الالتزام التنظيمي للعاملين وخطواته
21	الفرع الأول : اهداف الالتزام التنظيمي للعاملين

21	الفرع الثاني: خطوات الالتزام التنظيمي للعاملين
22	المطلب الثالث: مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين وابعاده
23	الفرع الأول: مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين
24	الفرع الثاني: ابعاد الالتزام التنظيمي للعاملين
25	خلاصة الفصل
26	الفصل الثاني : الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة
27	تمهيد
28	المبحث الأول: التسويق الداخلي كإستراتيجية للالتزام التنظيمي للعاملين
28	المطلب الأول : إجراءات تطبيق التسويق الداخلي و مختلف عوامله
28	الفرع الأول: إجراءات تطبيق التسويق الداخلي
29	الفرع الثاني: عوامل نجاح و معوقات التسويق الداخلي
30	المطلب الثاني : طرق قياس الالتزام التنظيمي للعاملين
30	الفرع الأول: وسائل قياس الالتزام التنظيمي للعاملين
32-31	الفرع الثاني: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي للعاملين
33	المبحث الثاني : علاقة التسويق الداخلي بالالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة
33	المطلب الأول: نظرة حول المؤسسة محل الدراسة " ذبح الدواجن حمادي كرومة بسكيدة "
36-34	الفرع الأول : تقديم نبذة عن المؤسسة
38-37	الفرع الثاني : عرض منهجية الدراسة الميدانية
39	المطلب الثاني: انعكاسات تطبيق التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة
39	الفرع الأول: علاقة التسويق الداخلي بالالتزام التنظيمي للعاملين
43-40	الفرع الثاني: نماذج مختلفة حول التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي
44	خلاصة الفصل
46-45	الخاتمة
47	نتائج وتوصيات حول الدراسة
52-48	قائمة المراجع و المصادر .
52	قائمة الملاحق

التسويق الداخلي كإستراتيجية للإلتزام التنظيمي للعاملين في - مؤسسة مذابح الدواجن حمادي كرومة - سكيكدة -

ملخص :

تهدف الدراسة إلى بيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب و التمكين و فرق العمل والمعلومات التسويقية والدعم الإداري) كمتغير مستقل في تحقيق إلتزام العاملين في مؤسسة " ذبح الدواجن حمادي كرومة -سكيكدة " و من خلال أنواع الإلتزام التنظيمي (الإستمراري والمعيارى والعاطفي) كمتغير تابع .

واعتمدت الطالبتان على مصادر أولية ومصادر ثانوية في الدراسة وذلك من خلال الكتب والمجلات المختصة في هذا المجال , وقد تم تصميم إستبانة تهدف إلى قياس أثرأبعاد التسويق الداخلي في تحقيق إلتزام العاملين في مذابح حمادي كرومة , إذ شملت العاملين في الإدارتين الوسطى و التنفيذية , وقد بلغ عدد العاملين بالمناصب الإدارية المختلفة (1044) موظف , وتألقت العينة من 400 موظف حيث تم توزيع الاستبيانات عليهم وتم استرجاع 289 استبانة .وقد استخدمت الطالبتان الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات كالوسط الحسابي و الإنحراف المعياري ومعامل الإنحدار .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على إلتزام العاملين في مؤسسة مذابح حمادي كرومة . وكذلك وجود إلتزام تنظيمي للعاملين وبمختلف أنواعه ذي اتجاه إيجابي , وذلك حسب نتائج التحليل الإحصائي للدراسة .

وأوصت الطالبتان ببذل مزيد من الجهود اتجاه تلبية حاجات العاملين وكسب رضاهم لضمان استمرارهم بالعمل .

وكذلك ضرورة الاهتمام بالتدريب الشامل في مختلف المستويات الإدارية والمتصل بالتطور التكنولوجي بشكل

دوري ومستمر .

The impact of Internal Marketing as a Strategy for the Organisational Commitment of Employees at the « Hamadi Krouma Skikda Poultry Slaughterhouses Corporation »

Abstract :

The Study aims to demonstrate the impact of internal marketing dimensions (Training ,empowerment ,work teams, and marketing information ,and administrative support) as an independent variable in achieving the commitment of workers in the Hamadi Krouma Skikda Poultry Slaughterhouses Corporation and through the types of organizational Commitment (Contunance ,and normative , and emotional) as a dependent variable .

The reseacher relied on primary sources and secondary sources in the study through books and professionaljournals in this area, has been designed questionnaire designed to measure the impact of the dimensions of internal marketing in achieving the commitment of workers in the Hamadi Krouma Skikda Poultry Slaughterhouses Corporation ,with included workers in the departments of Central and Executive ,the total number of employees in management positions in its various areas and services the Hamadi Krouma Skikda Poultry Slaughterhouses Corporation 1044 composed the sample from 400 employees were distributed 289 to identify . the Two Students used the methods appropriate statistical analysis of the data kalost meanand standard deviation and coefficient of regression .

On the main results of the students a trace of the internal marketing dimensions of the commitment of workers in the Hamadi Krouma Skikda Poultry Slaughterhouses Corporation , as well as a commitment to organizational factors and the various types of a positive trend , according to the results of statistical analysis of the study.

The reseacher recommended that further efforts towards meeting the needs of workers and gain the statisfaction to ensure that they continue to work as well as the need to focus on comprehensive training in the various administrative levels and related technological development on an ongoing basis

مقدمة

المقدمة :

إن نجاح المنظمات في وقتنا الحالي لم يعد يعتمد على تطوير منتجات وخدمات فقط بل أصبح يتوقف على قدرة هذه المنظمات على أن تبذل جهدا حقيقيا بمجموعة من القيم التي تعكس أهمية الزبائن وخدمتهم وإرضائهم, وكذلك الإهتمام بواقعها الداخلي من تطوير معارف الموظفين وتنمية مهاراتهم في مجال خدمة الزبائن على نحو التميز والمفهوم الحديث الذي أصبح يعالجه هو مفهوم التسويق الداخلي

وقد ظهر مفهوم التسويق الداخلي بصفة رسمية مع نهاية السبعينات ويشكل احد الادوات التي تساهم في قسمين الجودة والنوعية في المؤسسات واهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار العاملين كسوق داخلي او عملاء داخليين والوظائف كمنتجات داخلية وتطبيق مختلف التقنيات والأساليب التسويقية على هذا السوق من الأنشطة التسويق المعروفة،

كما يعد الإلتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي نالت إهتماما متزايدا من قبل العديد من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وهذا لما يشكله من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال , حيث اكدت الكثير من الدراسات على الأهمية الواضحة للإلتزام التنظيمي , إذ أوضحت الدراسات ان إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه إنخفاض مستوى او حتى إختفاء العديد من الظواهر السلبية في مقدمتها ظاهرة الغياب ودوران العمل , فرضى الزبائن الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للموظفين وبالتالي التزامهم للمنظمة .

يرتكز التسويق من الناحية التقليدية على عملية التبادل بين المنظمة والعملاء، الا ان طبيعة الدور الذي يلعبه الموظفون بالمنظمة في تحديد مستوى الإلتزام ومدى رضا العملاء عن العرض التسويقي قد وجه النظر الى شكل اخر من العلاقات التي تكون بين المنظمة والعاملين، ولقد أدركت هذه المنظمات بأن نجاحها واستمراريتها في بيئة تنافسية يعتمد على العاملين القادرين على تقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة، وهذا ما دفع الكثير منها الى تبني فلسفة التسويق الداخلي واعتباره متطلبا أساسيا لتحقيق أهدافها، حيث يتم الإهتمام بالأفراد العاملين واعتبارهم زبائن داخليين في سوق داخلي، من خلال تطبيق مجموعة من الاجراءات بغية تحسين مستوى أداء العاملين وتعزيز الإلتزام التنظيمي لديهم . هذا الأخير يزيد من ارتباط الفرد بعمله وتبنيه لأهداف وقيم وتوجهات المنظمة ويقلل من السلوكيات السلبية كالتقصير في العمل والغياب أو ترك العمل.

مشكلة الدراسة

على ضوء ماسبق ونظرا لأهمية موضوع التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي بالنسبة للفرد وللمنظمة جاءت هذه الدراسة بهدف الكشف عن دور التسويق الداخلي في تعزيز الإلتزام التنظيمي من خلال إجراء دراسة ميدانية .وكغيرها من المنظمات فإن مؤسسة مذابح الدواجن حمادي كرومة تسعى لتقديم خدمة ذات جودة عالية من خلال تبني فلسفة التسويق الداخلي تجاه العاملين بها بغية تعزيز الإلتزام التنظيمي لديهم ، و بناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة من خلال التساؤل التالي:

- ما أثر التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين ؟

وللإجابة على هذا التساؤل الرئيسي لابد من الإجابة على مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي :

- 01 - ما هو التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين ؟
- 02-أثر الإتصال الداخلي على الإلتزام التنظيمي للعاملين ؟
- 03-أثر التوجه نحو الزبون على الإلتزام التنظيمي للعاملين ؟
- 04-أثر الدعم الإداري وعلاقته بالإلتزام التنظيمي للعاملين ؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة وجب علينا وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تتوافر مؤسسة ذبح الدواجن حمادي كرومة على مختلف إجراءات التسويق الداخلي ومدى تطبيقه على أبعاد الإلتزام التنظيمي.

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإجراءات التسويق الداخلي في تطبيق الإلتزام التنظيمي للعاملين وتحسين العلاقات في مؤسسة ذبح الدواجن حمادي كرومة .

- أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من اعتبارات نظرية وأخرى عملية كالتالي:

تتبع أهمية الدراسة من العلاقة بين إستراتيجية التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي ، بوصفه مفهوما يقوم على الإفتراض الواسع الإنتشار القائل بان التفاوت والتباين في الإهتمام في إستراتيجية التسويق الداخلي يمكن ان يفسر التباين في الإلتزام التنظيمي للعاملين.

ومنه تسليط الضوء على عدد من المفاهيم والقضايا الأساسية المتعلقة بالتسويق الداخلي و إجراءاته وكذا الإلتزام التنظيمي .

المساهمة في توجيه أنظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية بما يشكل إثراء للمكتبة ولأدبيات العلم الإداري.

- أهداف الدراسة:

أما أهداف الدراسة فهي:

- التعرف على مفهوم التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين .
- التعرف على آثار الإتصالات الداخلية للإلتزامات التنظيمية للعاملين.
- التعرف على أنواع الدعم الإداري وعلاقته بالإلتزام التنظيمي للعاملين.
- العمل على عوامل ومعوقات نجاح التسويق الداخلي ونماذج مختلفة حوله وعلاقته بالإلتزام التنظيمي للعاملين

- أسباب إختيار الموضوع :

- هناك عدة أسباب تقف وراء إختيارنا للموضوع بالذات أهمها:
- إعتبرات شخصية: - طبيعة تخصصنا العلمي وصلته بموضوع الدراسة , وإهتمامنا الشخصي به .
- طبيعة عملنا في مؤسسات إقتصادية كمحاسب ومسير

إعتبرات علمية: ونوجزها فيما يلي:

- أهمية الموضوع خاصة مع التحولات المستجدة في مجال الانتاجات والتوجهات الحديثة نحو الاعتراف بأهمية الاهتمام بالعاملين ومدى تأثيرهم على تأدية عملهم.
- الدور الإستراتيجي الذي يلعبه التسويق الداخلي في تأثيره على جودة الإنتاج خاصة بالمؤسسات من خلال كسب وتحقيق رضا العملاء.
- ندرة حول هذا الموضوع خاصة في بلدنا وعمامة في المجال الإنتاجي.

المنهج المتبع :

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة وإثبات مدى صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري باعتباره مناسب لجمع الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع .
بينما اتبع المنهج الاحصائي في الجانب الميداني , وذلك من خلال إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة ذبح الدواجن حمادي كرومة سكيكدة , بغية معرفة مدى تطبيق التسويق الداخلي ودوره في تطبيق الالتزام التنظيمي للعاملين .

اما بخصوص أدوات الدراسة المعتمدة فقد تمثلت في المراجع باللغة العربية وشملت الرسائل والأطروحات الجامعية والمجلات والكتب والمواقع الإلكترونية بالإضافة الى استخدام اداتي الاستبيان والمقابلة في الدراسة الميدانية كوسيلة جمع المعلومات .

صعوبات الدراسة :

لقد واجهت الطالبتان جملة من الصعوبات خاصة في الجانب النظري نظرا لقلّة المراجع المتعلقة في التسويق الداخلي والمراجع التي تربط بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي عامة .

- الدراسات السابقة :

01- دراسة رائد ضيف الله الشوابكة 2010

البحث في الأصل رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان " أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى"، وتتمحور إشكالية البحث حول تحديد أثر ممارسات التسويق الداخلي والمتمثلة في التدريب، تمكين العاملين، تطبيق فرق العمل، الدعم الإداري والمعلومات التسويقية، في تحقيق الالتزام التنظيمي، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لممارسات التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في أمانة عمان الكبرى.

02- دراسة أيمن عبد الله محمد أبو بكر " أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة

بنك أبو ظبي الإسلامي"، المجلد 16، العدد 1، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة أبو ظبي، الإمارات 2015. هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة بنك أبو ظبي الإسلامي فرع مدينة العين وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي بـ " التمكين، البرامج التدريبية، الحوافز والمكافآت والاتصال الداخلي"؛ واستعان الباحث في اختبار ممارسات التسويق الداخلي بناء على الدراسات السابقة وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في بنك أبو ظبي الإسلامي وتم اخذ عينة عشوائية مقدارها 100 استبانة، تم استرداد 85 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وتم استخدام برامج الحزمة الإحصائية Spss لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

03 – دراسة الطائي 2001 :

الموسومة بقياس تقييمات وإجراءات التسويق الداخلي في صناعة الفنادق الأردنية من جهة نظرا للعاملين: دراسة عثمان ، والتي تناولت من خلالها الباحث التعرف على مدى نجاح الفنادق الأردنية في تطبيق برامج التسويق الداخلي ، من خلال إسقاط الدراسة على عينة من الفنادق عمان ، بغية الكشف عن تقييمات العاملين من الفنادق المبحوث لإجراءات التسويق الداخلي و ترتيبها من جهة نظرهم ، وقد اعتمد على الأسلوب

الاحصائي في التقويمات طبقا لمتغيرات الدراسة المستقلة وقد توصلت هذه الأخيرة الى أن إجراءات التسويق الداخلي المطبقة من قبل الإدارة الفندقية لم ترقى الى المستوى المطلوب ، وذلك وجب وضع حلول مناسبة

04 – دراسة 2013:

Emmanuel .A.Amangala .Andy Fred Wali Internal

« **Marketing Strategy and Employee إستراتيجيات التسويق الداخلي وأداء الموظفين** »

لقد كان الهدف من هذه الدراسة تقييم تأثير إستراتيجية التسويق الداخلي على أداء الموظف .اعتمدت الدراسة نهج البحث الكمي باستخدام أداة الإستبيان لاستنباط البيانات من الموظفين المستهدفين .بعد ذلك تم إختيار 150 موظف بشكل منهجي من 10 شركات خدمات في قطاع الطيران الواقع في مطار بورتهاركورت الدولي في نيجيريا .تم استخدام 5 رجال اتصال من الداخل لتوزيع أداة الغستبيان .وتم استرجاع 126 وحدة

05 – دراسة 2016

Gafar olanrewaju yusuf. Inda sukati.ifu Andenyange بعنوان : ممارسات التسويق

Internal Marketing الداخلي وتوجه العملاء للموظفين في القطاع المصرفي في نيجيريا
Practices AndCustomer Orientation Of employees In Nigeria .Barking Sector

حيث هدفت هذه الدراسة على تحديد أثر ممارسات التسويق الداخلي على توجه العملاء لموظفي البنوك النيجيرية. اعتمدت هذه الأخيرة على دراسة استقصائية أجريت بين المصارف القائمة في نيجيريا والبالغ عددها 21 مصرفا. وقد اختار الباحث 4 فروع لكل من هذه المصارف .وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة باختيار عينة مكونة من 253 من موظفي الإدارة و 341 من موظفي الخطوط الامامية توصل الباحث في نهاية الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة قوية بين ممارسات التسويق الداخلي وتوجه العملاء
- وجود علاقة قوية بين ممارسات التسويق الداخلي بواسطة الموظفين الإداريين وتوجه العملاء في قطاع المصارف النيجيرية .

- هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذه الدراسة إلى قسمين (قسم نظري وقسم تطبيقي) :

القسم النظري : حيث تضمن الفصل الأول على الاطار المفاهيمي للتسويق الداخلي الذي قسمناه الى ثلاث مباحث ، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى المفاهيم الأساسية حول التسويق الداخلي و المبحث الثاني الى المفاهيم الأساسية حول الالتزام التنظيمي للعاملين كما تطرقنا في المبحث الثالث الى التسويق الداخلي كاستراتيجية للالتزام التنظيمي للعاملين .

وفي الأخير تطرقنا لخلاصة الفصل

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

للتسويق الداخلي والإلتزام

التنظيمي للعاملين

تمهيد :

يعد مصطلح التسويق الداخلي من المفاهيم التسويقية الحديثة والذي ظهر في الثمانينيات من القرن العشرين لمحاكاة التسويق التقليدي وسحب العلاقة بين المنظمة والعملاء على العلاقة بين العاملين , فكما تحاول المنظمات تقديم الأفضل لعملائها وتحاول في نفس الوقت تسهيل وبناء العلاقة مع العاملين .

ان نجاح المنظمات لم يعد يعتمد على تطوير المنتجات فقط من حيث خصائص والاسعار والترويج فقط بل اصبح يتوقف على قدرة المنظمات على أن تبذل جهدا يعكس أهمية العملاء وكذلك الاهتمام بواقعها الداخلي من حيث تطوير مهارات العملاء في مجال خدمة العملاء .

سيتم الحديث في هذا الفصل عن المفاهيم الأساسية ومعالجتها من المنظور النظري حيث سوف نتناول مفهوم التسويق الداخلي وكذلك مختلف الابعاد المتعلقة به واهم تعريفات الالتزام التنظيمي وعلاقته بالتسويق الداخلي .

المبحث الأول : المفاهيم الأساسية للتسويق الداخلي

يلعب التسويق دورا هاما بالنسبة لأنشطة كافة المؤسسات سواء كانت منتجة لسلع مادية ملموسة أو تلك التي تقدم نوع من الخدمات الغير ملموسة كخدمات الفنادق، شركات الطيران والخدمات المصرفية ... الخ ويظهر هذا الدور من خلال عملية التبادل التي تحدث بين المؤسسات الإنتاجية وطالبي المنتجات، لكن اتجاه التسويق موجه إلى خارج المؤسسة فقط ، وبذلك تم اهمال الدور الذي يؤديه العاملون بالمؤسسة، وهذا الدور يظهر قدرة العاملين على تحديد مستوى الجودة التي تلي حاجة العملاء وبذلك ظهر مفهوم جديد للتسويق الذي ركز على العاملين وهو ما تم تسميته بالتسويق الداخلي .(حربي، 2013-2014، صفحة 02) لذلك من أجل الإحاطة بمفهوم التسويق الداخلي سيتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب :

✓المطلب الاول : مفهوم التسويق الداخلي

✓المطلب الثاني : أهداف التسويق الداخلي ومكوناته

✓المطلب الثالث : مبادئ التسويق الداخلي وأبعاده

المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي .

الفرع الأول: تعريف التسويق الداخلي .

- ليس هناك تعريف محدد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار لتقديم مفهوم له حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مدير الجودة اليابانية، وهو ينظر إلى الأنشطة التي يؤديها العاملون على منتجات داخلية وان المنظمة يجب أن تركز اهتماما على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي نظمن قوى ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن . (علي و يحيوي، 2019، صفحة 300) .

فقد عرفه GUMESSEN على " إنه جهود المنظمات الخدمية الهادفة لتزويد الأفراد العاملين لديها بتصور كامل وفهم واضح للأهداف والمهام التي ترغب المنظمة في تحقيقها، من خلال التدريب والتحفيز والمكافأة وفقا لإنجاز الأهداف" ، أما KOTLER فيراه على " إنه العمل الذي تقوم به

المنظمة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين، وبالأخص أولئك الموظفين الذين تحتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة

من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن "، في حين ينظر إليه كل من CHANG على " انه عبارة عن منتجات ونشاطات ووظائف ومفاهيم إدارية مهمة جدا لجذب الزبائن وإرضائهم "،

كما اعتبره BERRY بأنه " تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي فإم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، وبالتالي سيقومون بأقصى طاقاتهم الممكنة . (سليمانى، 2019-2020، صفحة 03)

وفي محاولة أخرى عرف كل من جورج وكرونروس 1991 التسويق الداخلي على انه فلسفة إدارة الموارد البشرية باعتماد منظور التسويق ، وليس المقصود بذلك تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على وظيفة الموارد البشرية فحسب ، بل اعتماد منظور التسويق على افراد المؤسسة باعتبارهم احد اهم موارد المؤسسة ، ولذلك يجب ان توفر لهم بيئة داخلية ملائمة ، من خلال اختيار واستقطاب احسن وافضل الافراد ، وتصميم الوظائف التي تستجيب لحاجياتهم ورغباتهم ، ومختلف الجهود التي تعزز من رضا الافراد وتزيد من دافعيتهم نحو تحقيق اهداف المؤسسة ككل . (نافلة و فلاق، 2013، صفحة 277)

الفرع الثاني : مراحل تطور التسويق الداخلي

نستطيع رصد ثلاثة أشكال مختلفة يقف عليها التطور الفعلي الذي مر به مفهوم التسويق الداخلي وهي :مرحلة دافعية ورضا الموظف، ثم مرحلة التوجه بالمستهلك، وأخيرا مرحلة تنفيذ استراتيجية الشركة وإدارة التغيير به ، وسوف نقوم فيما يلي رض تلك المراحل بشيء من التفصيل.

المرحلة الأولى دافعية ورضا الموظف : ركزت الغالبية العظمى من الكتابات خلال المرحلة الموظف ورضاه عن المنظمة والأعمال التي يقوم بها داخلها .ويكمن السبب الرئيسي وراءه ذلك في الحقيقة التي ترى بأن جذور مفهوم التسويق الداخلي تنبع دائما من القناعة بضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين والحصول على رضاهم بالصورة التي تجعلهم على استعداد لبذل مزيد من الجهود بغرض تحسين جودة الخدمة التي

تقدمها شركاتهم، ومن ثم بدأ الإهتمام بصفة عام بقضية إثارة دافعية الموظفين للعمل وتحقيق رضاهم عن المهام التي يؤدونها. (عادل و حسام، 2018-2019، الصفحات 10-09)

المرحلة الثانية :التوجه بالمستهلك:

تعتبر هذه المرحلة مناهم المراحل في تطور مفهوم التسويق الداخلي و التي تمت من طرف كريستيان جرونروز الذي كانت نقطة انطلاقه إشكالية التواصل بين الموظف حيث أصبح الموظفون معنيون بما أطلق عليه " التسويق التفاعلي، فمن المهم أن يكون الموظفون درجة عالية من الاستجابة لحاجات العملاء، أكد جرونروز على أن مفهوم التسويق الداخلي يستوجب دمج وتكامل مختلف الوظائف الحيوية بالمنظمة لتفعيل علاقات متميزة مع العملاء، بحيث أن اقتناص هذه الفرص تطلب موظفين تتوافر لديهم عقلية موجهة بالعمل و وعي بحاجات و رغبات العملاء فحسب رايه ليس كافيا أن يكون للموظفين دافعية للأداء بأفضل ما يمكن و لكن عليهم ايضا التمتع بعقلية بيعية، بالإضافة إلى ضرورة التنسيق بين فريق المكاتب الأمامية الاتصالية وفريق المكاتب الخلفية الداعمة، كما أكد جرونروز على أن مفهوم التسويق الداخلي يستوجب دمج وتكامل مختلف الوظائف الحيوية بالمنظمة لتفعيل علاقات متميزة مع العملاء، كما قام جرونروز بتوسيع المفهوم الأصلي الذي وضعه سابقا للتسويق الداخلي ليشمل كذلك ضرورة تطبيق مقاربة التسويق داخليا مع الموظفين. (سمية و بوشريط، 2013، صفحة 05)

المرحلة الثالثة : توسيع مفهوم التسويق الداخلي

تنفيذ الاستراتيجية وادارة التغييرات بدأت هذه المرحلة من خلال إتجاه عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة من أوائل الكتاب الذين نادوا بالدور المحتمل للتسويق Winter لتنفيذ استراتيجية الشركة. وقد كان وينتر الداخلي كوسيلة لإدارة الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وتتنظر تلك الرؤية إلى التسويق الداخلي كآلية التنفيذ. حيث يلاحظ أن هناك تزايد في القنوات التي ترى إمكانية إستخدامه كميكانيزم يساعد على تحقيق التكامل الوظيفي عبر الوظائف المختلفة إلى دور GLASSMAN AND MCAFEE , الموجودة بالتنظيم ومن هنا يشير بلاسمان و مكافي 1992 التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية وباقي الوظائف الأخرى بالمنظمة، بالشكل الذي يجعل من آلاف ا رد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية (عادل و حسام، 2018-2019) .

المطلب الثاني : اهداف التسويق الداخلي ومكوناته

الفرع الأول : اهداف التسويق الداخلي

يهدف التسويق الداخلي بشكل عام إلى خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المنظمة تتصف بروح معنوية عالية وإحساس مهم بالمسؤولية، مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا العاملين، وكذا تقديم أفضل الخدمات وأحسنها إلى الزبائن وتجاوز توقعاتهم . (سليمانى، 2019-2020)

-وعلى العموم فإنه يمكن تقسيم أهدافه إلى ثلاثة مستويات :

الجدول رقم 01 : اهداف التسويق الداخلي

مستويات الأهداف	التطبيقات
الهدف العام	جعل العاملين اكثر تفهما وتحفيزا واهتماما بالعملاء
الهدف الاستراتيجي	خلق البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية البيعية بين الافراد دعم الطرق الإدارية دعم السياسة الافراد دعم سياسة التدريب الداخلي ودعم الإجراءات التخطيط والرقابة
الهدف التكتيكي	إن العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين. مثال، الخدمة المعطاة أو الخدمة الداعمة يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعما عند اتصالاتهم بالعملاء. يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي

المصدر : خالد سوايح , كريم جامع , تأثير أبعاد التسويق الداخلي على أداء العاملين في المؤسسات الخدمية (دراسة حالة بريد الجزائر لولاية ميلة) , مذكرة لنيل شهادة الماستر فب العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات , المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة , سنة 2019 , ص 08

الفرع الثاني : مكونات التسويق الداخلي

أن التسويق الداخلي له عدة مكونات منها من قسمها إلى مكونين و منهم من قسمها إلى أكثر.

التسويق الداخلي إلى مكونين رئيسيين هما : عناصر متعلقة بالزبون الداخلي Bansal et al حيث قسم

منها ولاء الزبون الداخلي، الرضا الوظيفي، الثقة في الإدارة .ومجموعة ممارسات الإدارة الموارد البشرية

منها الأمن الوظيفي، التدريب المكثف، المكافآت العالية، تبادل المعلومة، تمكين العاملين، وتخفيض

مكانة الامتيازات ، وفيما يأتي توضيح هذه العناصر : (عادل و حسام، 2018-2019)

أولا :العناصر المتعلقة بالزبون الداخلي:

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

ثانيا :ممارسات إدارة الموارد البشرية في التسويق الداخل وتشمل: (عادل و حسام، 2018-2019).

1- الأمن الوظيفي:

تقديم تأمينات واقعية للموظفين على أن المنظمة لن تفصلهم عن العمل حتى في وقت الكساد الاقتصادي، بعد تطبيق المنظمة للأمن الوظيفي من مكونات فلسفة التسويق الداخلي، كون أن هذه الممارسة تجعل الموظفين أكثر التزمها بعملهم، وأكثر استعدادا لتحسين الخدمات المقدمة كأهم أهداف التسويق الداخلي.

2- التدريب المكثف:

في ظل العولمة الاقتصادية أصبح اكتساب المعرفة واحدة من أهم عوامل لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، ومن بين الممارسات في ظل فلسفة التسويق الداخلي التدريب، خاصة للموظفين الذين يتفاعلون مباشرة مع الزبائن، إذ إنهم بحاجة إلى معارف تمكنهم من تحديد المشاكل المرتبطة بهذا التفاعل وحلها.

ومن ثم تحقيق جودة عالية للخدمات المقدمة

3- المكافآت عالية الارتباط بأداء المنظمة

فإذا استقطبت المنظمة موظفين أكفاء، وقدمت لهم التدريب الكافي والأجر العالي مقارنة بالأجر في متوسط الصناعية، فإن بإمكانها تحقيق أهدافها والوصول إلى أداء أعلى، إذ تقول المقولة " :إذا ملك الموظف شيء ما، فإنه يتصرف و يفكر في المنظمة مثل المالكين، " و يرتبط ملك الموظف في المنظمة بالأسهم، وهي طريقة جيدة التعويضات طويلة المدى تستخدمها المنظمة لكسب التزام الموظفين وتحقيق أهدافها و تبادل المعلومات على المنظمة أن تفتح المجال بين موظفيها لتبادل المعلومات حول الاستراتيجية ، الأداء المالي، والنفقات، حتى تتمكن من بناء ثقة في المنظمة والالتزام بمهامهم. فتبادل

4- تمكين العاملين

يعد تمكين العاملين طريقة ضرورية لتأثير في سلوكيات الموظف ومواقفه، ودفعه لتقديم مستويات أعلى من الخدمات المقدمة للزبون الخارجي. ويرتبط تمكين العاملين بجانبين وهما: الحرية والاحترام من جهة والطموحات والمسؤوليات من جهة أخرى، و عموما فإن توفير محيط تمكين للعاملين له أثر إيجابي الموجهة extra role behaviors على مواقف الموظفين، والتي تترجم في سلوكيات الدور الإضافي مباشرة للزبون الخارج.

5- تخفيض مكانة الامتيازات:

إن تمكين العاملين وفتح مجال لتبادل المعل ومات يفرض على المنظمة تخفيض محال الامتيازات ، التي تخلق إحساسا لدى الموظف بأنه أعلى أو أقل قيمة من زملائه. إن التمييز بين الافراد قد يخفض من مستوى الإبداع، الانفتاح و الثقة نتيجة لارتفاع روح المنافسة بين الموظفين.

المطلب الثالث : مبادئ وأبعاد التسويق الداخلي

الفرع الأول : مبادئ التسويق الداخلي

نستخلص من التعريفات السابقة التي عرفت التسويق الداخلي خمسة عناصر رئيسة للتسويق الداخلي وهي

- 1- اثاره دافعية العاملين وتحقيق رضاهم
- 2- التوجه بالعميل لتحقيق رضاه
- 3- التعاون والتكامل الوظيفي
- 4- اتباع المفهوم التسويقي لتحقيق العناصر الثلاثة انفة الذكر
- 5- تنفيذ استراتيجيات محددة على مستويين العام والوظيفي . (عمر، 2023)

و حيث يختصر Jones مبادئ التسويق الداخلي في الآتي : (حفيفة، 2018-2019، صفحة 26)

- ✓ الأفراد هم السوق الأول لخدمات المنظمة .
- ✓ ضمان موظفين يدركون لماذا يجب أن ينجزوا المتوقع منهم .
- ✓ يجب أن يقبل الموظفون شروط أداء الخدمات في المنظمة.
- ✓ ضرورة توفر قنوات داخلية لتبادل المعلومات .
- ✓ الحاجة إلى البيع الشخصي .

الفرع الثاني : ابعاد التسويق الداخلي:

ان تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليس بالأمر الهين اذ يتطلب كثيرا من الجهد , فهو يستخدم المنظور التسويقي لإدارة العاملين في المنظمة وتنمية مهاراتهم وقدراتهم لكي يكونوا قادرين على تقديم افضل الخدمات , وخلق علاقات طيبة مع زبائنهم وبالتالي تحقيق الهدف الذي تسعى المنظمة لتحقيقه وهو رضا الزبائن , ومن المناسب ذكر بعض عناصر التسويق الداخلي وهي كما يلي: (شوابكة، 2010، الصفحات

(30-20)

1- التدريب

التدريب هو النشاط الذي يهدف الى تنمية قدرات الافراد على أداء العمل , وهو منظومة فرعية من منظومة فرعية من منظومة الموارد البشرية تختص بتحديد وتقديم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للعاملين لأداء أعمالهم بطريقة اكثر فعالية , والتدريب يتكون من البرامج المتخصصة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي اعمالها الحالية بمستوى عال من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم .

ان السمة المميزة لبرنامج التسويق الداخلي هي تدريب العاملين على اتباع السلوكيات الإيجابية واتخاذ المواقف الصحيحة واتقان مهارات الاتصال بما يجعلهم مؤهلين لتأدية أعمالهم بكفاءة عالية .

ومن ثم تحقيق جودة عالية للخدمات المقدمة

2- تمكين العاملين :

يقصد بتمكين العاملين مشاركة العاملين في الصلاحيات والسلطة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم على نحو افضل في كل أجزاء المنظمة ويقصد به كذلك تفويض السلطة للمرؤوسين في المنظمة , كما أشار اخرون الى انه منح العاملين ما يكفي من السلطة وتوفير الموارد اللازمة مع حرية العمل لجعلهم قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية ان الغاية من تمكين العاملين خلق الولاء للمنظمة والتزام العاملين بأهدافها وتنظيف اقصى طاقاتهم من اجلها .

3- فرق العمل :

هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك او مجموعة من الأهداف التي الزموا انفسهم بتحقيقها , وعرفها اخرون بانها مجموعة افراد يعملون معا لتحقيق غاية مشتركة لا يستطيعون ان يصلوا اليها بصورة فردية , وفي سياق متصل لتوضيح فاعلية الفريق فانا نقترح بان فاعلية الفريق لا تحدد عن طريق خصائص المنتج او الخدمة ولكن عن طريق تحقيق رضا للمستهلكين وان الابتكار هو من اهم العوامل التي تشير الى فاعلية الفريق .

4- الدعم الإداري

ان الدعم الإداري مفتاح أساسي لنجاح برامج الرعاية في أماكن العمل ومن أوجه الدعم الإداري للعاملين ان تسمح للموظف ان يتفرغ للدراسة باجر كامل وان يستفيد من التقاعد والرعاية الصحية التي تقدمها المنظمة للعاملين لتحفيزهم نحو أداء افضل .

5- المعلومات التسويقية

ان نظام المعلومات التسويقية عبارة عن مجموعة من الإجراءات والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منتظم , وتعد المعلومات التسويقية عنصرا أساسيا في اتخاذ القرارات التسويقية الفعالة في المنظمة , وينبغي ان يتوفر نظام فعال للمعلومات التسويقية يربط بين البيئة الخارجية وإدارة المنظمة , كما ان نظام المعلومات التسويقية هو احد الأنظمة الفرعية بالمنظمة يساهم في نشر المعلومات للعاملين وليكونوا قادرين على تقديم الخدمات لعملاء.

شكل رقم 01 : ابعاد التسويق الداخلي

خلية رقم 04	خلية رقم 20	من الذي يقوم بالتسويق الداخلي ؟ المنظمة
خلية رقم 03	خلية رقم 01	ككل قسم معين لقسم معين للمنظمة ككل

الى من توجه جهود التسويق الداخلي .

المصدر : رشيد عداد ، رشاش عدنان ، التسويق الداخلي من المفهوم إلى التطبيق ، العدد 8 ، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، سطيف ، ص117
من الشكل يتضح أن هناك أربع خلايا و هي:

-**الخلية الأولى :** التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو العميل. فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية بتسويق خدمة إلى قسم المبيعات.

-**الخلية الثانية:** تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها. مثل أن تعطي المستشفى اهتمام كبير إلى قسم التمريض عن طريق زيادة الحوافز المقدمة له .

الخلية الثالثة: يقوم قسم بتسويق خدماتها الى المنظمة ككل مثال ذلك تعاون مع الأقسام و الإدارات الأخرى بالمنظمة وذلك بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة.

الخلية الرابعة : المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق ، وهي كذلك السوق .فاعاملين هم عملاء ، والأعمال والأنشطة هي منتجات .ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار و يحافظ على أفضل العاملين الذين هم الوسيلة الفعالة لتقديم الخدمة للعملاء الخارجيين.

المبحث الثاني : المفاهيم الأساسية حول الالتزام التنظيمي للعاملين

المطلب الأول : مفهوم الإلتزام التنظيمي

الفرع الأول : تعريف الإلتزام التنظيمي

تعددت التعاريف التي تبين مفهوم الولاء التنظيمي و يعرف الولاء لغة بأنه " يعني العهد، والقرب والنظرة والمحبة والالتزام. وقد عرفه بعض الباحثين بأنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصوله على مردود أقل، وعرف أيضا على أنه حالة يتمثل فيها الفرد يقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه . ويرى ريتشارد كول أن مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة أشكال مختلفة وهو غالبا ما يستخدم هذا المصطلح ليشير إلى نوعية العمالة الذين لديهم درجة ولاء تنظيمي عال وهو يتضمن ثلاث أساسيات التي تشكل مستوى الولاء.

- اتفاق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي يعود على مستوى الأداء.

- العضوية طويلة المدى في المنظمة والإحساس بالولاء.

- مستوى عال من السلوك نحو تقبل الأدوار بالمنطقة التي يعود على مستوى الأداء, و يتحقق الولاء التنظيمي إلا وجود مقومات أساسية تتمثل في :

- 1- قبول أهداف وقيم المنظمة .
- 2- المساهمة بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة .
- 3- توفر مستوى عال من لولاء للتنظيم .
- 4- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم. (أمال و عزيزي احلام، 2021-2022،

(الصفحات 16-17)

كما عرف (MATHIEU AND ZAJAC , 1990) الالتزام التنظيمي على انه ايمان الفرد وقبوله القوي بأهداف وقيم المنظمة , والإرادة في بذل جهد كبير في انجاز الاعمال , وكما يرى (STILL 1983) (التزام التنظيمي كرباط نفسي يشد الفرد الى المنظمة , وبالمسار الوظيفي داخلها , وهذا الرباط يتضمن العمل بشكل مؤثر لصالح المنظمة والاستمرار فيها. (عواد و عثمان ابراهيم، 2015، صفحة 265)

الفرع الثاني : مراحل تطبيق الإلتزام التنظيمي للعاملين

حتى يقوم الإلتزام التنظيمي لدى الفرد وتقوى علاقته بالمنظمة لايد من مروره بعدة مراحل انطلاقا من دخوله للمنظمة إلى مرحلة التزامه التنظيمي، حيث يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي : (عافري مريم و شهيناز، 2018-2019، صفحة 24).

1- مرحلة التجربة

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختيار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجيدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم، واطهار مهارته في أدائه. ويرى بوشنان Bouchanan أن الاختبارات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي :تحديات العمل، تضارب الإلتزام والولاء، وضوح الدور، ظهور الجماعة المتلاحمة، ادراك التوقعات، نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

2- مرحلة العمل والإنجاز :

وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز. وتتصف هذه المرحلة بالاختبارات التالية :الأهمية الشخصية، التخوف من العجز، وضوح الإلتزام بالعمل والولاء للمنظمة.

3- مرحلة الثقة بالتنظيم

وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك . حيث تقوى اتجاهات التزامه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين على مرحلة النضج.

المطلب الثاني : أهمية الإلتزام التنظيمي وخصائصه

الفرع الأول: أهمية الإلتزام التنظيمي للعاملين

يعد الإلتزام التنظيمي من ابرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء , حيث اكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن الإرتفاع تكلفة الغياب وارتفاع تأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي كما سلطت النتائج الضوء عن البحث عن سبب هذه الظاهرة السلبية حيث ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية السابقة ان الإلتزام للعاملين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما اكثر من رضا الوظيفي وأيضا يعتبر التزامهم عاملا هاما في ضمان النجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة انتاجها

ويمثل الإلتزام التنظيمي احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل كما يساعد الى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الافراد هدفا في الحياة . (عاشوري، الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، صفحة 66)

ومنه ان الإلتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وكذلك ان مجال الإلتزام التنظيمي قد جذب كلا من المربين وعلماء السلوك الإنساني نظرة لما يمثله من كونه سلوكا مرغوب فيه .وكما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة .(الإلتزام التنظيمي مفهومه وابعاده واهميته ومراحلها، 2021)

الفرع الثاني : خصائص الإلتزام التنظيمي

هنالك مجموعة من خصائص الإلتزام التنظيمي تتمثل فيما يلي: (عاشوري، الإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، صفحة 66)

1. يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

2. يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

3. أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

4. يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي.

5. يتصف الالتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم، ونجد درجة ثابتة وليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

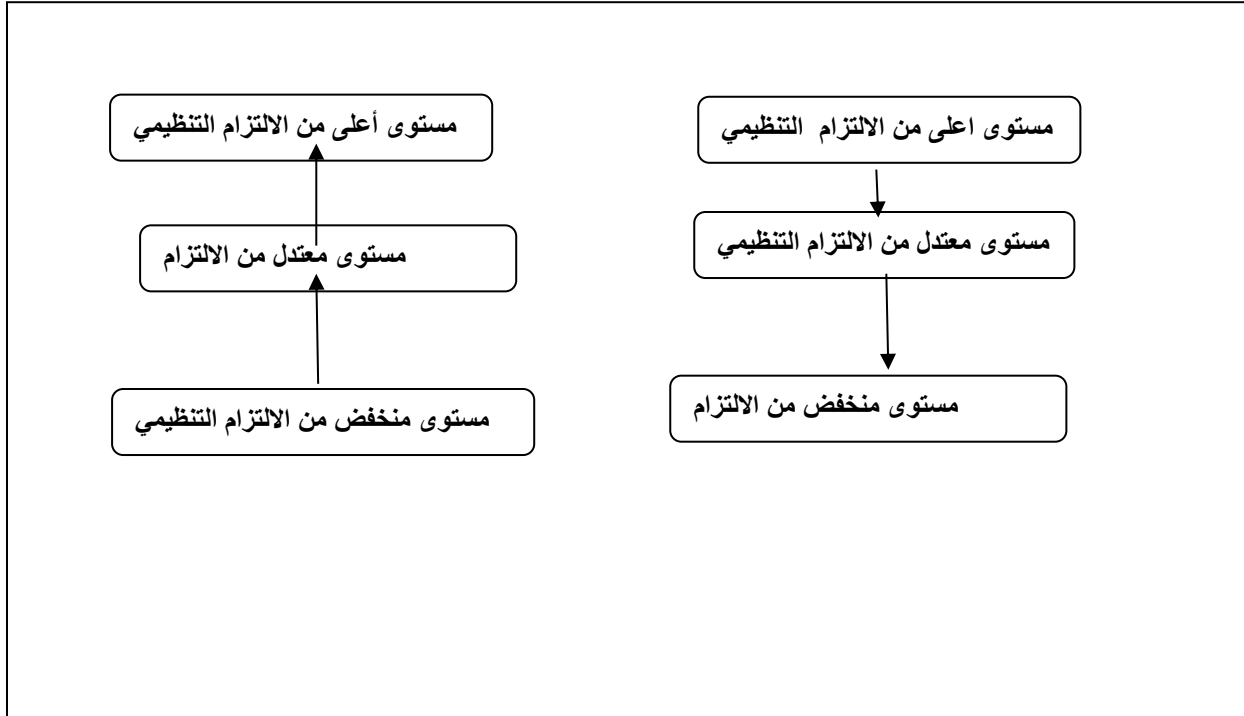
وبناء على ما تم ذكره ترى الدراسة أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، ويتجسد في ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وأنه نتاج العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية داخل المنظمة، وأنه يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها.

المطلب الثالث : مستويات الإلتزام التنظيمي وأبعاده

الفرع الأول : مستويات الإلتزام التنظيمي للعاملين

هنالك مستويات مختلفة من الإلتزام التنظيمي التي تربط بتنمية الفرد من خلال التزامه التنظيمي، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 4: مستويات تنمية الالتزام التنظيمي



الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 132 يوضح لنا هذا الشكل مستويات الالتزام التنظيمي عندما يزداد وعندما يأخذ في التناقص، فمستوى الالتزام التنظيمي لدى العامل قد ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل والاستمرار في تطويره إلى مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي وفيما يلي وصفا لمستويات الالتزام التنظيمي :

أولاً: مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي ويتم بمستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العمال بقبولهم قيم المؤسسة واستعدادهم لبذل الجهود الرامية إلى البقاء مع المؤسسة "إرادة للبقاء"، والالتزام التنظيمي يوحى بأن الميول السلوكية في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الالتزام، حيث الأفراد يريدون البقاء .

ثانياً: مستوى معتدل من الالتزام التنظيمي ويتميز بمستوى معتدل من الالتزام التنظيمي من قبل العمال بقبول معقول للأهداف والقيم التنظيمية، وكذلك الاستعداد لبذل الجهد للبقاء في المؤسسة، يمكن الاطلاع على هذا المستوى الذي يعني التزاماً جزئياً، أي بمثابة التزام معقول أو متوسط، وهو إسناد الالتزام المعنوي ليرتبط مع البعد المعنوي للالتزام الأفراد بالبقاء في المؤسسة لأنه ينبغي أن يفعلوا ذلك .

ثالثاً: انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي ويتميز بانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي بسبب عدم وجود قبول للأهداف والقيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل جهد للبقاء مع المؤسسة، والعامل الذي يعمل على هذا

المستوى يجب أن يشعر بخيبة أمل إزاء المؤسسة، فمثل هذا العامل يرتبط بالبعد الاستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء، فلو أعطى له الخيار سوف يترك المؤسسة. (درنوني، 2014-2015، صفحة 133)

الفرع الثاني : أبعاد الإلتزام التنظيمي للعاملين

ميز ماير والين وسميث بين ثلاثة أبعاد للإلتزام التنظيمي وماهي : (عواد و عثمان ابراهيم، 2015، صفحة 265)

أولاً: الإلتزام العاطفي Affective Componen يعبر عن الارتباط العاطفي بالمؤسسة، والتطابق بين أهداف الفرد وقيمه وأهداف وقيم المؤسسة، والانغماس او الانهماك في أنشطة وأعمال المؤسسة، وبالتالي العاملين ذوي الإلتزام العاطفي القوي يستمرون بالعمل في المؤسسة لانهم يريدون بالفعل تكريس جهودهم لصالح العمل فيها.

ثانياً: الإلتزام الأخلاقي المعياري NORMATIVE COMPONENT يعبر عن شعور العاملين بالإلتزام الأخلاقي للاستمرار في العمل في المؤسسة , كما يعكس الدرجة التي تتوافق اعتقادات وقيم الفرد مع تلك الخاصة بالمؤسسة، ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.

يؤدي الإلتزام التنظيمي بين العاملين إلى تحسين كافة الأنشطة داخل المؤسسة، كما يؤدي إلى رضا وظيفي واندماج أكبر لدى العاملين، بالإضافة إلى رفع أدائهم الوظيفي، ورفع سلوكيات المواطنة التنظيمية ونشرها داخل المؤسسة،

وخفض معدلات ترك العمل، وزيادة معدلات الحضور وبصبح لدى العاملين فرص أكبر لتطوير مهارات القيادة لديهم.

ثالثاً: الإلتزام المستمر CONTINUANCE COMPONENT

يشير إلى إدراك العاملين للتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة، وبالتالي العاملين الذين يرتبطون بالمنظمة بناء على هذا النوع من الإلتزام يفعلون ذلك لحاجتهم للعمل ووعيهم للمنافع النسبية المرتبطة بالبقاء في المؤسسة أو مغادرتها ويلاحظ إن تقييم العامل لأهمية بقائه في المؤسسة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن التسويق الداخلي من بين الممارسات الحديثة التي يتم من خلالها معاملة القوى العاملة المؤهلة داخل منظمة الأعمال كعملاء داخليين وفقا لمجموعة من الإجراءات والخطوات المتبعة كالإختيار والتعيين .التدريب .الإتصال الداخلي .التمكين .التحفيز .والدعم الإداري وكذا توفير وتهيئة كلما يلزم لأداء الوظيفة بشكل كفؤ وفعال .

كما تعرفنا كذلك على أن الإلتزام التنظيمي الذي يعد ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة. تتمثل في حالة إيجابية يشعر بها الفرد اتجاه منظمته تدفعه للارتباط بها. ويستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تترجم في سلوك الفرد . وكونه أحد أهم المتغيرات التي تؤثر بوضوح على كفاءة وفاعلية المنظمات . لذلك تسعى المنظمات جاهدة على زيادة درجة الإلتزام التنظيمي لدى أفرادها بثتى السبل من بينها وأهمها تطبيق التسويق الداخلي .

الفصل الثاني

الأدبيات النظرية والتطبيقية
لدراسة

تمهيد :

بعدها تعرفنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وكذا طبيعة العلاقة التي تربطهما . يأتي هذا الفصل بغرض الوقوف على واقع ممارسات التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة وطبيعة العلاقة والأثر الذي يمليه على الإلتزام التنظيمي للعاملين .

سيتم الحديث في هذا الفصل عن إجراءات تطبيق التسويق الداخلي ودراسته من المنظور التطبيقي ومدى فعاليته في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وفيه تم التطرق إلى مبحثين .

المبحث الأول : التسويق الداخلي كإستراتيجية للإلتزام التنظيمي للعاملين بمطليبه

المبحث الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة بمطليبه

المبحث الأول : التسويق الداخلي كإستراتيجية للإلتزام التنظيمي للعاملين

المطلب الأول : إجراءات تطبيق التسويق الداخلي ومختلف عوامله

الفرع الأول : إجراءات تطبيق التسويق الداخلي

تمثل الإجراءات البيئية الخصبة لنجاح التسويق الداخلي، إذ تشمل على ترسيخ ثقافة الخدمة المطلوبة من العمل لدى العاملين والتدريب الداخلي للعاملين وأخيرا نشر المعلومات التسويقية إلى العاملين.

أولا : ثقافة الخدمة

يقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة، وتساهم في تحديد القواعد والسلوكيات والمسؤوليات المطلوبة من العاملين وحثهم على التماسك والعمل الجماعي في العمل.

ثانيا : التدريب الداخلي:

عرف على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد العاملين بمجموعة من المعلومات والمهارات لاكتساب المعرفة وزيادة معدلات أداءهم وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.

كما أن تدريب العاملين في المنظمات التي تطبق التسويق الداخلي يمكن أن ينظر إليها على انها تعمل في المستويين الآتيين:

المستوى الأول: هو أن تقوم المنظمة بتزويد العاملين بالمهارات والمسؤوليات المطلوبة لتقديم خدمة جيدة لزبائن

المستوى الثاني: هو المستوى الذي يتم فيه إجراء التدريب على مجموعة من العاملين الذين يمتازون بقبولهم لحالات التوجه لخدمة الزبون.

ثالثا :نشر المعلومات التسويقية

يعكس هذا الإجراء مجموعة الوسائل المادية والبشرية والأساليب المصممة لتجميع وتحليل ونشر المعلومات بشكل منظم، حيث يساهم في الربط بين البيئة الخارجية وإدارة المنظمة . (سليمان، 2019-2020، صفحة

. (12)

الفرع الثاني : عوامل نجاح التسويق الداخلي ومعيقاته

أولاً : عوامل نجاح التسويق الداخلي

تسعى إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع قسم التسويق في تحقيق التطبيق الجيد للتسويق الداخلي من خلال جملة من العوامل والمتمثلة في : (سليمانى، 2019-2020، الصفحات 15-16)

1- فهم حاجات العملاء :

على الإدارة أن تعمل باتجاه المعرفة الدقيقة بجوانب العملاء، وتمكينها من تفعيل عملياتها الوظيفية فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين والتدريب .

2- المتابعة والتقييم :

يجب أن تكون سياسات إدارة الموارد البشرية متوافقة مع الهدف العام إذ يمكن تقويمها مقارنة بمستويات الأداء المعيارية وإسهامها في الأهداف، حيث تقوم الإدارة بقياس نظام الاتصالات الداخلية التي تتوافر لديها وتقوم الإدارة بمقارنتها بالمعيار المحدد لها ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف .

3- فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار :

فرق العمل عبارة عن مجموعة الأفراد الذين لديهم مهارات متكاملة وهدف مشترك، حيث تساهم في نجاح المنظمة وتشجيع مبدأ العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة.

4- الحوافز:

تعتبر عن العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع وحوافز مادية أو معنوية نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة بغية زيادة إنتاجيتهم وتحقيق أهداف المنظمة .

ثانياً : معيقات التسويق الداخلي

إن عدم إعطاء مفهوم واضح وبسيط للتسويق الداخلي يؤدي إلى ظهور مجموعة من العراقيل التي تحد من تطبيقه بالمنظمة و من أهمها: (سليمانى، 2019-2020، صفحة 16)

- ❖ عدم قبول الموظفين والإدارة لمفهوم التسويق الداخلي
- ❖ عدم تحقيق الأهداف المرجوة من التسويق الداخلي
- ❖ ضعف فلسفة التسويق الداخلي.
- ❖ عدم وجود مهارات إدارية في التعامل مع الموظفين.
- ❖ طبيعة الهيكل التنظيمي غير مرن والممارسات البيروقراطية للقادة.
- ❖ افتقار المنظمات لفلسفة يمكن أن تسهل من تطبيق إستراتيجيات التسويق الداخلي .

المطلب الثاني : طرق قياس الإلتزام التنظيمي للعاملين

الفرع الأول : وسائل قياس الإلتزام التنظيمي للعاملين

تستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الإلتزام التنظيمي للعاملين فيها , حيث تصنف وسائل قياس الإلتزام التنظيمي كما يلي : (درنوني، 2014-2015، صفحة 142)

• **المقاييس الموضوعية :** وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحلل عددا من الظواهر المعبرة عن درجة الإلتزام التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل : رغبة الفرد في البقاء في المنظمة , مستوى أداء العاملين , الغيابات عن العمل , دوران العمل .. الخ وتعتبر هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالإلتزام التنظيمي التي قد تحدث .
المقاييس الذاتية :

هذا النوع من المقاييس يقيس التزام الموظفين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد الموظفين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الإلتزام التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الإلتزام سلبا أو ايجابا وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي قائمة الاستبانة عن طريق اسلوبين:

إما ان يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة لأفراد، ويطلب منهم ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم ومدى حبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

ليس هناك سؤال واحد عن مستوى الإلتزام الفردي، بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين ومن خلال الاجابات يحدد مستوى التزام الفرد كما طور بعض المهتمين بدراسة الإلتزام وتحليله، عددا من المقاييس بهدف رصد حركة التزام الفرد بالمنظمة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها والجدول يبين المقاييس المستخدمة في عدة دراسات حديثة : (عادل و حسام، 2018-2019، صفحة 52).

جدول 02: مقاييس الإلتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين

Organizational Commitment Questionnaire developed by Meyer et al., 1993	Al-Hussami,2008
Organizational Commitment Questionnaire developed by Meyer, Allen and Smith, 199	D'Netto & Sohal, 2009
Organizational Commitment Questionnaire developed by Allen & Meyer scale, 1990.	Chew & Wong,2008
Organizational Commitment Questionnaire developed by Meyer et al., 1993	Fu et, al.,2009
Organizational Commitment Questionnaire developed by Porter et, al.,1974.	Kumar et, al., 2009
Organizational Commitment Questionnaire developed by Mowday et al., 1979.	Kumar & Giri, 2009
Organizational Commitment Questionnaire developed by Meyer, et al., 1993	Sharma et, al., 2009
Organizational Commitment Questionnaire Porter,Mowday & Boulian:1974. developed by	Tay ,2009
Organizational Commitment Questionnaire developed by Mowday et al., 1979	Turker, 2009

الفرع الثاني : الآثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الإلتزام التنظيمي ،وقد تكمن حد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما: **القسم الأول :**

وهو المتعلق بأثر الإلتزام داخل نطاق العمل والوظيفة .

القسم الثاني :

وهو المتعلق بأثر الإلتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي إن الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاماً ، فالموظف حينما يشعر بالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم ،مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم .فالموظف الأكبر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به ، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه على ولاءه مستقبلاً عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته.إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الإلتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة ايجابية ،ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد ،وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل ،وانخفاض الغياب ودوران العمل ،وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي. (عاشوري، الإلتزام التنظيمي داخل

المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة
المديرية العامة، 2015)

ومن بين تأثيرات الإلتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية:

- **الروح المعنوية** : ان للإلتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية ، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة ، تؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة الإلتزام التنظيمي .
- **الأداء المتميز** : يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الإلتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها .
- **تسرب العاملين** : يعرف مولي التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة . ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الإلتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات ، وذلك لان التسرب يؤدي إلى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل .

الآثار الحياتية للإلتزام التنظيمي للعاملين :

إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي .
وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته .
وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للإلتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد ، فمثلاً يرى البعض أن للإلتزام التنظيمي مردودات سلبية . (عاشوري ، الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة، 2015، صفحة 61)

المبحث الثاني : الإطار التطبيقي للمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول : نظرة حول المؤسسة محل الدراسة " مؤسسة ذبح الدواجن حمادي
كرومة سكيكدة "

الفرع الأول : تقديم مؤسسة الذبح الدواجن حمادي كرومة سكيكدة

أولاً : نشأتها : انشأت 1976 تابعة لوزارة الفلاحة وفي سنة 1982 تابعة للديوان الجهوي لتربية الدواجن بأم بواقي تتكون من 34 وحدة الى غاية 1997 خضعت الى تقسيم على الشركات ذات مسؤولية محدودة تابعة لمديرية شلغوم العيد الى غاية 2002 حيث أصبحت شركة ذات اسهم تابعة لوحدة مذابح الشرق شلغوم العيد وفي 1 جوان 2017 أصبحت تابعة لوحدة مذابح الشرق سكيكدة وهي شركة إنتاجية ذات طابع اقتصادي بها عدة وحدات منها الإنتاجية وتتبعها الاقتصادية حيث نركز على وحدة مذبح سكيكدة حمادي كرومة بتسويق المنتج وبيعه وكذلك الاعوان والمؤسسات التي تاتي رفقة الهيكل التنظيمي التالي .

ثانياً : موقعها : المنطقة الصناعية حمروش حمودي بلدية حمادي كرومة ولاية سكيكدة

تقوم المؤسسة بمختلف الأنشطة التجارية التي توزع أيضا هذه النشاطات على عدة مؤسسات فهي شركة

ذات اسهم رقم تسجيلها 99B0142415

• تاريخ التسجيل : 1999/11/16

• تاريخ التعديل : 2022/07/04

ثالثا : الأنشطة التجارية من قبل المؤسسة :

- تخزين السلع
- تجارة بالجملة للمنتجات المرتبطة بتغذية الإنسان
- توظيف وتغليف المنتجات والمواد الغذائية
- نقل البضائع
- تجارة بالجملة للحم القصابة
- الإستيداع التخزين والتبريد
- تجارة بالجملة للدواجن والبيض والأرناب
- تجارة بالجملة للمعلبات الخاصة باللحم والأسماك
- تجارة بالجملة لمنتجات التعليب الغذائي
- تجارة بالجملة للأسلاب واللحم المحضر النيء

رابعا : الأسعار في المؤسسة

باعتبار المؤسسة ملكية خاصة فان الأسعار تحدد من طرف المؤسسة وبعد ذلك يتم ارسالها الى مديرية التجارة لولاية سكيكدة للمصادقة عليها .

وتقد تخضع الأسعار المنتج الى الأسعار المطبقة في السوق من طرف المنافسين من نفس المنتج .

حيث تسجل المنتوجات من حيث التوزيعات لمؤسسات الخارجية لبعض الواليات الخرى المتعاملين مع

المؤسسة ويقوم المنتج من حيث كمية والتمن والقيمة الكلية المعطاة مع كل مؤسسة.

مثال 1:

القيم المتعلقة مؤسسة ESPI TEBESSA في فترة 2023/04/01 الى 2023/04/30 MAGASIN

DU : AU : ZZ

produit	libelle	qantite	prix	valeur
90030	-Poulet de chair abattu ppc frais	8071.00	432.00	3 486 672.00
	-Poulet de chair abattu ppc	43815.00	420.00	21 863 600.00
90031	congele			
				25863600.00

مثال 02 :

ETAT DES SORTIES

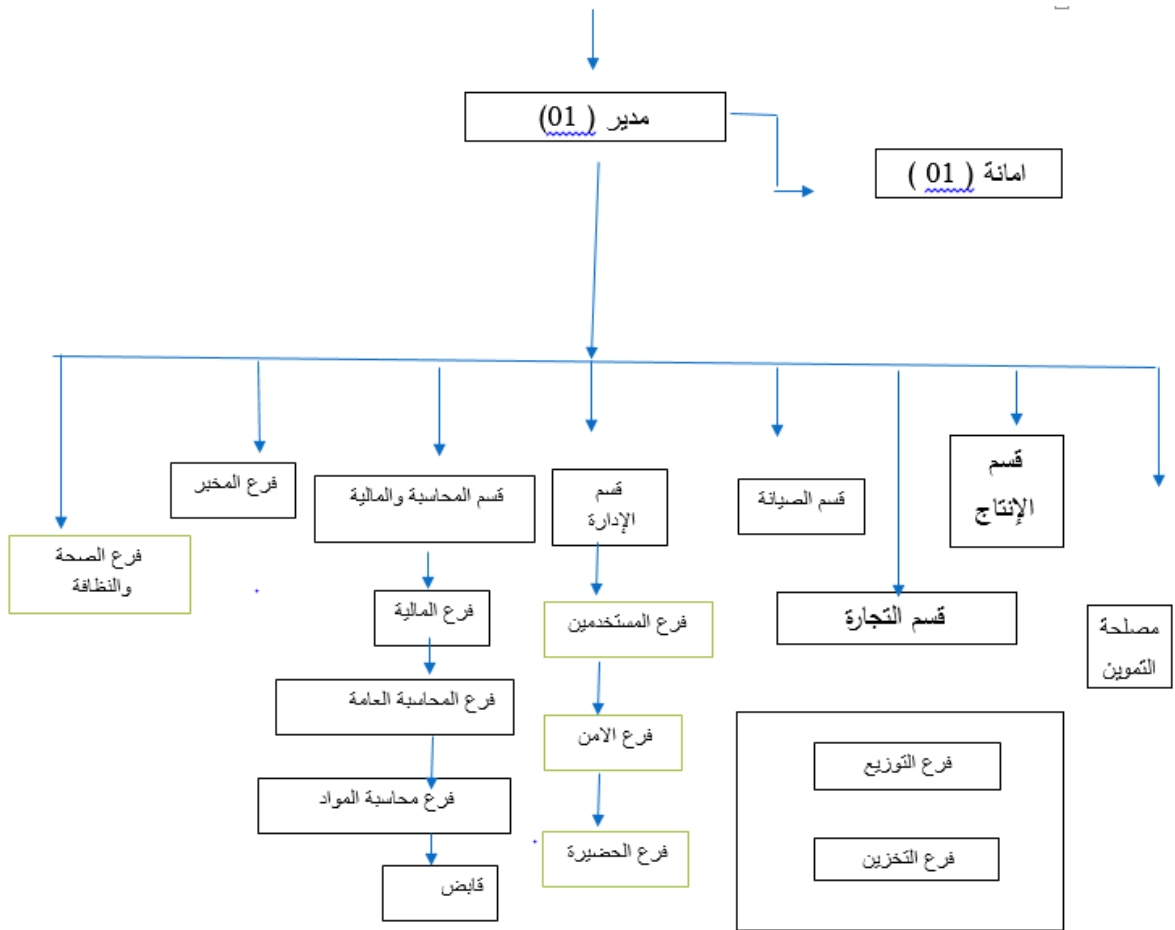
Periode du 01/01/2023 au 31/01/2023

Magasin du : au : zz

PRODUIT	LIBELLE	QUANTITE	PRIX	VALEUR
91030	ABAT VOLAILLE FOIE	154.00	367.88	56653.52
91031	ABAT VOLAILLE GESIER	154.00	63.58	9791.32
				67834.59
TOTAUX				38414680.19

Société abattoirs de l'est
Unité battoir hammadi krouma- Skikda -

Organigramme



المصدر متحصل من وثائق المؤسسة

الفرع الثاني : عرض منهجية الدراسة الميدانية

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة هو مجموعة من العناصر و مفردات الدراسة , ويتكون هذا المجتمع من جميع عاملي مؤسسة ذبح الدواجن حمادي كرومة سكيكدة , وقد تم إحصاء عدد الموظفين العاملين بالمؤسسة لسنة 2023 ب 300 عاملا , ويمكن تغير عددهم حسب الظروف حسب ماجاء من المصادر المعنية .

وبذلك فقد استهدفت الطالبتان جل موظفي المؤسسة عبر توزيع الاستمارات عليهم عن طريق أسلوب الحصر الشامل .

وقد تم توزيع (280) استبيانا وقامت الطالبتان باسترداد (272) استبيانا , وقد اتضح وجود 5 استبيانات غير صالح لأغراض التحليل الاحصائي , كما يوضحه الجدول ادناه :

الجدول 04 : الاستبيانات المعتمدة في الدراسة الميدانية

العدد	الاستبيانات
280	الاستبيانات الموزعة
5	الاستبيانات غير صالحة
4	الاستبيانات غير مسترجعة
271	الاستبيانات المعتمدة

المصدر من اعداد الطالبتان

ثانياً : أداة الدراسة ونموذجها

استخدمت الطالبتان عدة أدوات منهجية من اجل الوصول لنتائج دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة وتمثلت في المقابلة الشخصية , الملاحظة , الاستبيان .

✓ المقابلة الشخصية : حيث تطلب جمع المعلومات اجراء حملة من المقابلات الشخصية مع عاملي المؤسسة , والاتصال بهم مباشرة اثناء ملئهم الاستمارة من اجل تسهيل فهم الفقرات دون التأثير على آرائهم .

✓ الملاحظة : من خلال دراسات الميدانية التي عملت داخل المؤسسة , تمكنت الطالبتان من اخذ العديد من الملاحظات خصوصا عن طرق الإنتاج ومختلف الأنشطة ومدى

اهتمام العاملين بثقافة البحث , واستعراض جملة من الحقائق حول المشاكل التي تواجه المؤسسة .

✓ الاستبيان : الاستبيان هو عبارة عن استمارة أسئلة , وهو يعد من المصادر الرئيسية للحصول على المعلومات اللازمة , حيث تم تصميمه خصيصا للعاملين , وهدفه معرفة مدى تأثير التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي للعمال , بالإضافة الى معرفة مدى تطبيقه في المؤسسة المؤسسة .

وقد صمم الاستبيان بالاعتماد على الاطار النظري , وقسم الى ثلاثة أجزاء :

الجزء الأول : يتضمن معلومات عامة حول البيانات الشخصية لعينة الدراسة .

الجزء الثاني : تضمن فقرات تخص قياس إجراءات التسويق الداخلي .

المطلب الثاني : إنعكاسات تطبيق التسويق الداخلي على الإلتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة

الفرع الأول : العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين :

حيث ومن خلال الدراسة الميدانية تأكد وجود علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي للعاملين . فالتسويق الداخلي يتيح إمكانية تحسين إلتزام الموظفين تجاه المنظمة . في حين يشير بعض الباحثين على أن التسويق الداخلي يؤثر مباشرة على التوجه بالسوق وهذا الأخير يؤثر مباشرة على الإلتزام التنظيمي كما أن هذه العلاقة إيجابية ومعنوية .

أ- أثر الإلتصال الداخلي على الإلتزام التنظيمي :

إن الإلتصال الداخلي ضروري في كافة المستويات الإدارية . فالإلتصال هو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وادائها في تحقيق الكفاءة والفاعلية وهو أداة فعالة للتأثير على السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم . حيث يرفع الإلتصال الفعال بين الرئيس ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي شعورهم بالإنتماء وبالتالي ولائهم والتزامهم للمنظمة .

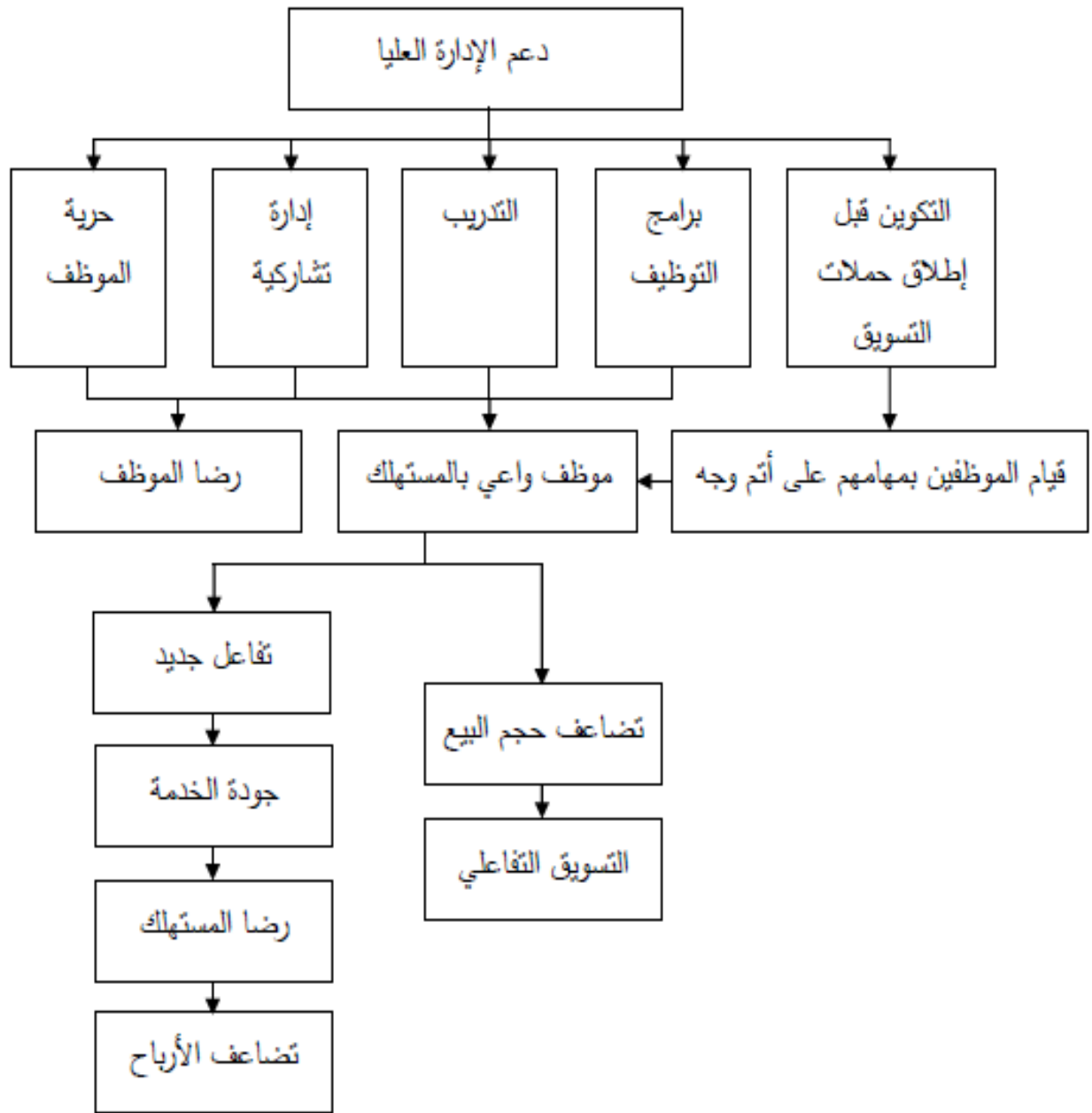
ب - أثر التوجه نحو الزبون على الإلتزام التنظيمي :

لقد اضحى الإهتمام بالزبون واضحا عبر مختلف مراحل تطور فلسفة الفكر التسويقي الحديث إذ تسعى المؤسسة إلى تحقيق رضا الزبون لأنه يعتبر حجر الزاوية فيها . فهو يقوم بتحقيق أرباحها وذلك من خلال تطابق أهدافه مع أهداف المنظمة التي تسعى بطبيعة الحال إلى إشباع حاجاته ورغباته . كما ان أصول المنظمة ليس لها قيمة بدونها لأن إلتزامه سيؤدي إلى نجاحه

ج- أثر الدعم الإداري وعلاقته بالإلتزام التنظيمي :

يشير هذا البعد إلى أن الإدارة العليا تعمل على البحث عن أفكار جديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل العاملين . ودعم النماذج الجديدة لأداء العمل .
ويصف هذا البعد نمط دعم الإدارة العليا المبتكر . فهي تشجيع التابعين للوصول إلى طرق جديدة لحل المشاكل بدلا من الطرق القديمة وباستثارة نماذج تفكير جديدة للعاملين . فالإدارة تحت التابعين إلى ابتكار طرق جديدة لحل مشاكلهم بأنفسهم . والإدارة الداعمة لها القدرة على تقديم رؤية مقنعة وإيصالها إلى المرؤوسين بوضوح باستخدام الشعارات والرموز مع تشجيعهم على إبداء آرائهم حول رؤية المنظمة وطرق تحقيقها .

الفرع الثاني : نماذج مختلفة حول التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي



• نموذج كرونروس في التسويق الداخلي -

نموذج التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي



المصدر: عافري مريم و بوز عوط شهيناز , دور التسويق الداخلي في تعزيز الإلتزام التنظيمي
دراسة حالة بعض المديریات التابعة لقطاع الوظيفة العامة بولاية جيجل , مذكرة مكملة لنيل شهادة
الماستر في علوم التسيير , تخصص إدارة الموارد البشرية , سنة 2014-2015 ص ز.

الفرع الثاني : علاقة التسويق الداخلي بالإلتزام التنظيمي للعاملين :

إن تطور وتكوين الولاء التنظيمي يكون نتيجة لتجربة العامل خلال بقائه في المنظمة، حيث تمر بمراحل متعددة وقد نوجزها فيما يلي: (أمال و عزيزي احلام، 2021-2022، الصفحات 20-21).

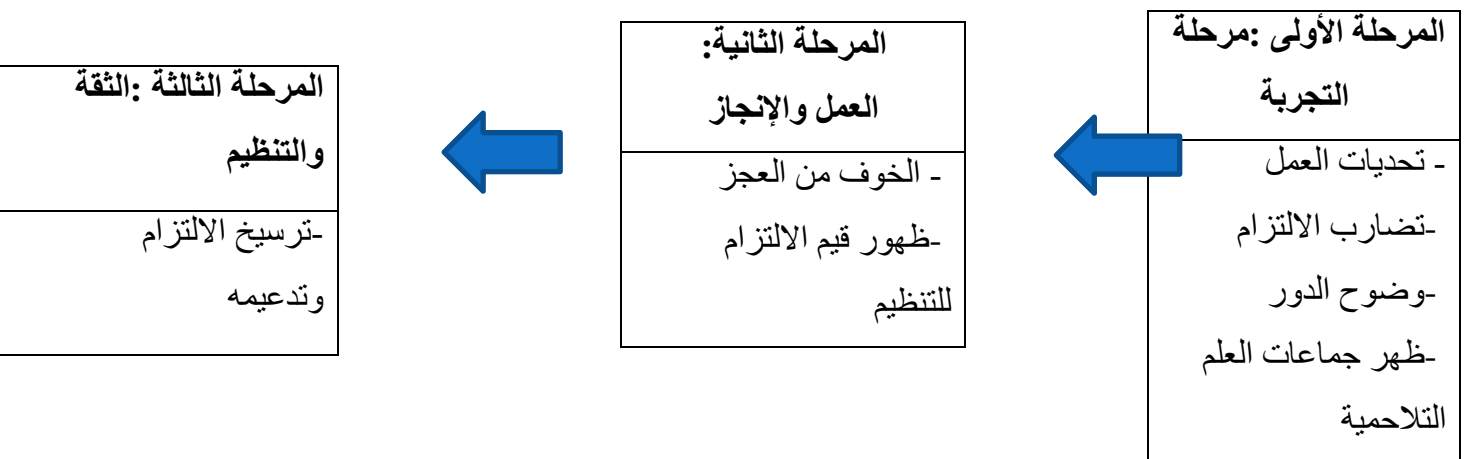
المرحلة الأولى : تمثل مرحلة التجربة حيث تبدأ قبل دخول إلى العمل وتمتد هذه الفترة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات سابقة لأن الافراد يدخلون إلى المنظمة و عندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي الناتجة عن توقعات أو ظروف العمل أو طبيعة البيئة

الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف الفرد من توجيهه نحو العمل إلى تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل جهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

المرحلة الثانية : تمثل هذه المرحلة مرحلة البدء في العمل، حيث تتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدأ العمل حيث تتراوح الفترة الزمنية لهاته المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الكبيرة والخوف من العجز وظهور قيم الالتزام التنظيمي.

المرحلة الثالثة: يبدأ تشكل الثقة في التنظيم خلال هذه المرحلة من العام الخامس من بداية تاريخ العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود والتكلفة و الاغراءات المعطاة للأفراد .

جدول 03 : مراحل تكون الإلتزام التنظيمي (أمال و عزيزي احلام، 2021-2022، صفحة 21)



خلاصة الفصل :

لقد جاء هذا الفصل في شكل دراسة ميدانية , قامت الطالبتان فيها بالتحقق ميدانيا من الأثر الذي يلعبه التسويق الداخلي في تحسين وتعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين , وقد طبقت هذه الدراسة على مؤسسة الذبح الدواجن حمادي كرومة سكيكدة .

وقد قامت الطالبتان بعرض تفصيلي للطريقة والمنهجية ومختلف الإجراءات والأدوات والأساليب المتبعة في الدراسة , وذلك من اجل إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصلين السابقين من اجل الوصول الى أبرز النتائج وتقديم إقتراحات قد تساهم في تطوير التسويق الداخلي وتعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين على مستوى المؤسسة وتعزيز أثره في تحسين جودة انتاجها ونشاطاتها التجارية المقدمة .



الخاتمة

الخاتمة

ختاما لهذه الدراسة ومن اجل معالجة اشكالياتها المتمثلة في : (ما هو تأثير التسويق الداخلي في تحقيق الإلتزام التنظيمي ؟) , بتطبيق على مؤسسة ذبح الدواجن حمادي كرومة سكيكدة , تم استخلاصنا لمدى أهمية التسويق الداخلي في أي مؤسسة إنتاجية لما له من اثر على جودة الانتاجات المقدمة وتحقيق الإلتزام التنظيمي بين العاملين واستقطاب وكسب العملاء من جهة أخرى .

وعليه ينبغي على المؤسسات الاستغلال الجيد لهذا الأخير من اجل الوصول الى العميل واشباع حاجات العامل بالدرجة الأولى الذي بدوره يؤدي لتعزيز قيمة العميل مما يكفل رضاه .

وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج :

أولا : نتائج الدراسة

- للتدريب المستمر دور فعال في التأثير على تحسين جودة الإنتاج والنشاطات على مستوى المؤسسة وينعكس ذلك في كفاءة الافراد في أداء عملهم .
- دور التمكين الأساسي في إنجاح عملية التسويق الداخلي , ما اتضح على مستوى المؤسسة عينة الدراسة عدم التركيز على هذا الجانب , كونها لا تعتمد على تفويض الصلاحيات الصلاحيات في للعاملين في بعض المسائل مما ينعكس سلبا على الإلتزام التنظيمي للعاملين .
- تلعب عملية اختيار الافراد دورا فعلا في تحسين جودة الإنتاج ومختلف النشاطات على مستوى المؤسسة ولهذا وجب ان تكون المؤسسات حريصة على ذلك كون أي تدني او ضعف قدرات الموارد البشرية في مجال عملهم يؤثر مباشرة على المؤسسة .
- يعد التحفيز عنصرا أساسيا يعمل على كفاءة الافراد ومن خلال الدراسة يتضح ان المؤسسة لا تدرك أهمية ذلك ولهذا وجب على هذه الأخيرة تنمية النفاض من اجل التزام العاملين ورفع مستواهم .

- تعد خبرة ومهارة الموظفين شرطا أساسيا في نجاح أي مؤسسة وتبسيطاً للضوء على عينة الدراسة فهذا الجانب جد فقير ومهجور ويرجع ذلك لنقص الدورات التدريبية اللازمة من جهة واعتمادا المؤسسة على سياسة التغيير المستمر في الموظفين من جهة أخرى كما تم ملاحظته في نتائج الجدول الخاص بتحليل خصائص الموظفين الشخصية .

ثانيا : توصيات الدراسة

من خلال ما توصلت اليه الدراسة من حقائق ونتائج يمكن تقديم جملة من التوصيات التي نرى بانها قد تكون مناسبة لتعزيز مستوى التسويق الداخلي في المؤسسات عموما وفي المؤسسات الإنتاجية , وذلك كالتالي :

- توصي الطالبتين على تلبية حاجات العاملين لتحقيق الالتزام التنظيمي وكسب ولائهم وعدم هجرهم لوظيفتهم وزيادة من مجهوداتهم .
- توصي الطالبتين على إدراك المؤسسة لمدى أهمية العنصر البشري وعمل دورات تدريبية مستمرة في كافة المستويات وتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية .
- ضرورة إهتمام المؤسسة على دعم الفرص الإبداع والإبتكار لدى العاملين مما يحفزهم على تقديم مجهودات اكثر .
- تلبية احتياجات العملاء وترسيخ نطاق خدماتهم مما يؤدي لكسب ولائهم والحفاظ عليهم .
- التعرف على متطلبات واحتياجات العملاء لتوفير جميع المتطلبا بجودة عالية .
- ضرورة العمل على تعزيز التناسق والتعاون الاجتماعي والاتصال الداخلي الجيد بين افراد العمل بهدف تقديم منتج ذو جودة عالية للعملاء .

قائمة المراجع

1- الاطروحات والمذكرات :

- ابتسام عاشوري. الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة. مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص التنظيم وعمل. بسكرة. 2015
- بلة أمال، و عزيزي احلام. أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين دراسة حالة مستشفى الزهراوي بالمسيلة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص تسيير عمومي . المسيلة ، جامعة محمد بوضياف قسم علوم التسيير . 2022
- بوعزيز عادل، و عثمانية حسام. تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة ماي 1945 قالمة . مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر للعلوم التجارية . 2019
- حسني هرشة حفيظة. اثر التسويق الداخلي في تعزيز التعلم التنظيمي دراسة حالة مديرية الصيانة لشركة سوناطراك-بسكرة-. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص:إدارة موارد بشرية. جامعة محمد خيضر بسكرة. 2019
- رائد ضيف الله شوابكة. اثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الابعاد للعاملين في امانة عمان الكبرى . رسالة ماجستير في الدارة تخصص ادارة الاعمال . جامعة الشرق الاوسط. 2010
- زناة سمية، و نهاد بوشريط. اثر التسوق الداخلي في اداء العاملين في البنوك التجارية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية. رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تسويق بنكي. جامعة قالمة. 2013

5عاصم حربي. اثر التسويق الداخلي على اداء العاملين (دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية) وكالة 325 عين البيضاء. مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي-كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. 2014

- عافري مريم، و بوزعوط شهيناز. دور التسويق الداخلي في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة حالة بعض المديریات التابعة لقطاع الوظيفية العامة بولاية جيجل.- مذكرة مكملة لنيل شهادة
-
- الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية. جيجل، جامعة محمد الصديق بن يحيى قسم علوم التسيير . 2019
- نور الهدى سليمان. . أثر التسويق الداخلي في تدعيم تسيير الكفاءات دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص الموارد البشرية . جامعة محمد خيضر بسكرة قسم علوم التسيير , 2019 .
- هدى درنوني.. دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل. بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة. 2015

ثانيا : المجالات

- يونس عواد، و عثمان ابراهيم. العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرهما في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق. مجلة للبحوث والدراسات العلمية، المجلد37 ، العدد 02 ، 2015 .
- احسان بن علي، و عبد الحفيظ يحيياوي.. دور التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المنظمات. مجلة الإبداع، المجلد09 ، العدد 01 ، 2019

- قدور بن نافلة، و محمد فلاق. اثر التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين (دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس للاتصالات الخلوية في الجزائر). مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، المجلد 04 ، العدد 24 ، 2013 .
- ابتسام عاشوري .الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. مجلة تاريخ العلوم(06). بدون مجلد , بدون عدد , بدون تاريخ .

ثالثا :الكتب المعتمدة

- محمد فريد الصحن "التسويق " الدار الجامعية الإسكندرية 2002
- مصطفى محمد "الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء ط1 , دار ابن النفيس للنشر , الأردن 2018 .
- أحمد محمد عثمان آدم "دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية " المجموعة العربية للتدريب والنشر , مصر , 2018

المواقع الالكترونية

- عمر فهمي عمر. التسويق الداخلي بين التسويق وادارة الموارد البشرية. تم الاستطلاع من <https://www.annajah.net> النجاح نت على الساعة : 15:16 بتاريخ 04 / 07 / 2023 .
- الالتزام التنظيمي مفهومه وابعاده واهميته ومراحلہ. من ستار الشمس : <https://www.starshams.com/2021/05/career-commitment.html> (28 ,06 2021). تاريخ الاستطلاع على الساعة 14.25 يوم 2023/07/17 .

..... قائمة المراجع