



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
التخصص: تسيير المؤسسات

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل.م.د.

التسويق الداخلي وأثره على جودة العلاقة الداخلية

إشراف: أ.د. زياد امحمد

إعداد الطالب: دياب عبد الرحمان

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د. كربوش محمد
مشرفا ومقررا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د. زياد امحمد
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذة محاضرة -أ-	د.بختي جميلة
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذة محاضرة -أ-	د.معتصم نورية
ممتحنا	جامعة غليزان	أستاذ محاضر -أ-	د.بن حراث العربي
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أ.د. قдал زين الدين

السنة الجامعية: 2025/ 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

نبدأ بالشكر بمن هو أهل لكل ثناء خالقنا ومولانا تبارك في علاه، الذي قال على لسان

نبيه داوود عليه السلام: "يا داود إنك تريد وأريد وإنما يكون ما أريد...."

فاللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد إذا لم ترضى

ولك الحمد بعد الرضا.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا الفاضل الأستاذ الدكتور زياد أحمد صاحب الفضل

والتحفيز لإتمام هذه الأطروحة، فأشكره على صبره ونصائحه.

كما لا يفوتني تقديم الشكر لرئيس لجنة التكوين

الأستاذ الدكتور كربوش محمد على مرافقته لنا خلال مسارنا التكويني.

وإلى كل من علمنا حرفاً فأخص بالذكر كل الأساتذة الذين ساهموا في نجاحي،

كما لا أنسى أصحاب الفضل علينا، حيث قال ربنا: "ولا تتسوا الفضل بينكم"

والطاقم الإداري للكلية فأخص منهم الأخت "عبدالوهاب نزهة".

وإلى كل الزملاء.

دياب عبد الرحمان

الإهداء

أهدي هذا العمل الموضوع إلى نبع الحنان والمحبة

إلى

من شجعني على مواصلة الدرب والمشوار

إلى

إلى من كانوا سببا في وجودي في الحياة أبي وأمي حفظهما الله.

أهدي ثمرة هذا الجهد

إلى

روح أستاذنا الغالي ومشرفي السابق الدكتور بن ثابت بوزيان رحمه الله

وإلى

من غابوا عنا تاركين أجمل الذكريات

إلى جدي وجدتي رحمهما الله.

إلى أخي سعد.

إلى كل من ساهم من بعيد أو قريب ولو بكلمة طيبة.

مقدمة عامة

تمهيد:

إن الهدف الرئيسي لأي مؤسسة اقتصادية هو تعظيم الأرباح وتذنية التكاليف بما يحقق الكفاءة غير أن تحقيق هذا الهدف يعتمد على ركيزتين أساسيتين الأولى هي: الزبائن حيث يشير Peter Drucker إلى أن: "The purpose of business is to create and keep customers"؛ ذلك أن الزبائن هم مصدر الربح الأساسي، إضافة إلى أن تكلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي أقل خمس مرات من تكلفة جذب زبون جديد حسب ما اشار اليه (Kotler p. , 2000, p. 13)

أما الركيزة الثانية فتتمثل في الموظفين (Internal customers) الذين يتوقف عليهم نجاح الركيزة الاولى أو فشلها؛ حيث أن ضمان علاقة مستمرة مع الزبون لا يتوقف عند قوانين تنظيمية فحسب بل يتجاوزها الى بعد أعمق يشمل إدراك الموظفين لرؤية ورسالة المنظمة ومدى تبنيهم واعتناقهم لأفكارها (Balfour & Barton, 1996, p. 257)، (Bar-Hayim & Berman, 1992) وبالتالي يصبح الامتثال للقوانين واللوائح التزاما نابعا عن قناعة لا تكليفا مخافة العقوبة.

إلا أن الموظف غير الملتزم تنظيميا وغير الواثق بمنظّمته يعد مصدر خطر عليها، فمن جهة علاقته الضعيفة بمؤسسته ستنعكس سلبا على سلوكه مع الزبائن فتخسر المؤسسة بسببه الفرص المتاحة إضافة لإضرار العلاقة بين المؤسسة وبقية موظفيها. من جهة أخرى فحسب (Tansuhaj et al, 1990, p198) فإن هذا النوع من الموظفين يتصف بارتفاع معدل ترك العمل (Turnover) وهذا يخالف مبدأ الكفاءة؛ فالمؤسسة تتحمل مصاريف تدريب وتأهيل هذا الموظف (الاستثمار في رأس المال البشري) غير أنه قد ينتقل لمؤسسة منافسه فتخسر المؤسسة على عدة أصعدة:

• خسارة مصاريف التدريب والتأهيل.

• خسارة العائد على التدريب الاستثمار.

• احتمالية تسريب معلومات حساسة للمنافسين.

إن هذا الطرح مبني على موظف واحد ولكم أن تتصوروا الأثر السلبي الواقع على المؤسسة لو زاد عدد الموظفين الذين يتصفون بهذا السلوك.

بناء على ما تقدم يتبين أهمية دراسة جزئية العلاقة الداخلية بين المؤسسة وموظفيها، بالتطبيق على نشاطات التسويق الداخلي (أين يتم النظر للموظف على أنه زبون داخلي ويعامل شأنه شأن الزبون الخارجي) وقياس أثرها على العلاقة باستخدام مقياس جودة العلاقة.

في هذا الصدد أشار تقرير حالة الشغل عالميا لسنة (State of of the globale workplace, 2013, p. 7) والصادر عن معهد gallup الدولي للدراسات واستطلاعات الرأي في صفحته السابعة إلى تهاوي مستوى الالتزام التنظيمي عبر العالم، حيث تم إجراء دراسة شملت 142 دولة توصلت إلى ما يلي:

13% من الموظفين ملتزمون بوظائفهم مع مؤسساتهم.

63% من الموظفين غير ملتزمين بوظائفهم مع مؤسساتهم.

24% من الموظفين مفعلين ضد الالتزام التنظيمي مع مؤسساتهم.

لقد عرف تقرير Gallup2013 الأصناف الثلاثة للموظفين سابقة الذكر على النحو التالي (State of of the globale workplace, 2013, p. 14):

الموظفون الملتزمون: هم الموظفون المولعون (المنخرطون) في وظائفهم والتمسكون بها بحماسة والذين يساهمون إيجابيا في نجاح مؤسساتهم. إن الموظفين الملتزمين هم الأكثر قدرة على قيادة الابتكار وتنمية العائدات التي تحتاج إليها مؤسساتهم بشدة؛ حيث يقدمون منتجات وخدمات جديدة، ويولدون أفكارًا جديدة، ويستقطبون عملاء جددًا وفي نهاية المطاف يساعدون في تحفيز الاقتصاد - مما يؤدي إلى توليد المزيد من الوظائف الجيدة. **الموظفون غير الملتزمين:** هم موظفون منفصلون عاطفيا عن مؤسساتهم ويتميزون بانخفاض إنتاجيتهم، شبههم التقرير بالأشخاص الذين يمشون وهم نائمون خلال وقت الدوام.

يشير (State of of the globale workplace, 2013, p. 17) إلى أنه قد يكون من الصعب اكتشاف الموظفين غير الملتزمين فهم ليسوا عدائيين أو مزعجين. إنهم يحضرون إلى مكان العمل لإضاعة الوقت مع عدم الاهتمام بالعملاء أو الإنتاجية أو الربحية أو السلامة أو المهام الموكلة لهم ولا

حتى لإنجاز الأهداف. لاختصار إنهم يفكرون في الغداء أو وقت استراحتهم التالي. إنهم في الأساس "مستبعدون". والمثير للدهشة أن هؤلاء الأشخاص ليسوا جزءاً من فريق الدعم أو فريق المبيعات فحسب، بل إنهم أيضاً أعضاء في اللجان التنفيذية. **الموظفون المفعولون ضد الالتزام:** هم موظفون غير سعداء (تعساء) بالعمل يشتركون مع الموظفين غير الملتزمين في صفة الانفصال العاطفي عن المؤسسة وضعف انتاجيتهم، إلا أنهم ليسوا تعساء وحسب بل يسعون لنشر تعاستهم ويعملون على تقويض إنجازات زملائهم الملتزمين.

حسب (State of of the globale workplace, 2013) إن الموظفين المفعولين ضد الالتزام يهدفون بشكل متفاوت إلى إلحاق الضرر بشركتهم. فهم يحتكرون وقت المديرين، ويتعرضون لمزيد من الحوادث أثناء العمل؛ ويتسببون في حدوث المزيد من عيوب الجودة ويسعون للعطل المرضية كما يتغيبون عن العمل أكثر من غيرهم ويتميزن بارتفاع معدل ترك العمل مقارنة بالموظفين الملتزمين. ومهما كان ما يفعله الموظفون الملتزمون كحل المشكلات، والابتكار، واستقطاب عملاء جدد فإن الموظفين المفعولين ضد الالتزام يحاولون إلغاءه أو تجاهله وهذا طبعاً حسب مناصبهم في المؤسسة.

وحسب (Getz, 2013) فهم موظفون لهم نظرة سلبية تجاه مؤسساتهم وقد يسعون ضد المصلحة العامة للمؤسسة ومن بين أسمى أهدافهم دفع الموظفين غير الملتزمين ليصيروا مفعولين ضد الالتزام.

مما سبق فإن الملاحظ الدقيق للتقرير يدرك مباشرة وجود خلل على المستوى العالمي تجاه قضية الالتزام التنظيمي فنسبة 13% تعكس ما تفقده المؤسسات من قدرات وموارد. إذ أن بقية الموظفين عالية على زملائهم وعلى ميزانية المؤسسة والأمر يشبه سيارة تسير بعجلة واحدة منفوخة والبقية مفرغة من الهواء الأمر الذي يخلق صعوبة في الحركة من نقطة إلى أخرى. بنفس المنطق لو تم تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وتقليص الصنفين الآخرين لتحسن مستوى الأداء في المؤسسة.

غير أن المطلع على أدبيات الإدارة والتسيير يعرف أن الالتزام التنظيمي ليس عنصراً مستقلاً بذاته وإنما يتأثر ويتفاعل مع متغيرات أخرى أهمها الثقة التنظيمية. هذا الطرح نجده في "نظرية الثقة والالتزام في التسويق بالعلاقات" التي قدمها كل من (Morgan & Hunt, 1994). ضمن هذا السياق نجد أن افتراضات التسويق الداخلي تتوافق مع هذا الطرح إذ نجد أن من أهم أهدافه التعزيز من الالتزام التنظيمي

الجزء النظري: عموميات حول التسويق الداخلي وجودة العلاقة التنظيمية

والرفع من مستوياته من خلال اعتبار الموظف على زبونا (داخليا) تسعى المؤسسة لاستقطابه والحفاظ عليه من خلال جملة من النشاطات (نشاطات التسويق الداخلي) للوصول به لمرحلة الالتزام المبني على الثقة أي كلا الطرفين لا يريد الضرر بالطرف الثاني وإنما تحقيق منفعة متبادلة ضمن معادلة رابح رابح. للإشارة فإن تقرير الشغل العالمي لسنة 2017 وسنة 2023 حملا نفس النتائج مع تفاوتات بسيطة.

بناء على ما تم تناوله سابقا يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما أثر أبعاد التسويق الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية في مؤسسة أوريدو للاتصالات؟

تنبثق عن هذه الإشكالية جملة من التساؤلات الفرعية كمايلي:

- 1- هل يؤثر التدريب والتطوير في الثقة التنظيمية للعاملين بمؤسسة أوريدو للاتصالات؟
- 2- ما مدى تأثير التحفيز في الثقة التنظيمية للعاملين بمؤسسة أوريدو للاتصالات؟
- 3- ما هو أثر الاتصال الداخلي في الثقة التنظيمية للعاملين بمؤسسة أوريدو للاتصالات؟
- 4- هل للدعم الإداري للعاملين بمؤسسة أوريدو للاتصالات أثر إيجابي في الثقة التنظيمية
- 5- هل يؤثر التدريب والتطوير إيجابا في الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة أوريدو للاتصالات؟
- 6- ما مدى تأثير التحفيز في الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة أوريدو للاتصالات؟
- 7- ما هو أثر الاتصال الداخلي في الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة أوريدو للاتصالات؟
- 8- هل للدعم الإداري للعاملين بمؤسسة أوريدو للاتصالات أثر إيجابي في الالتزام التنظيمي؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية والتساؤلات قمنا بصياغة الفرضيات التالية

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التسويق الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية.

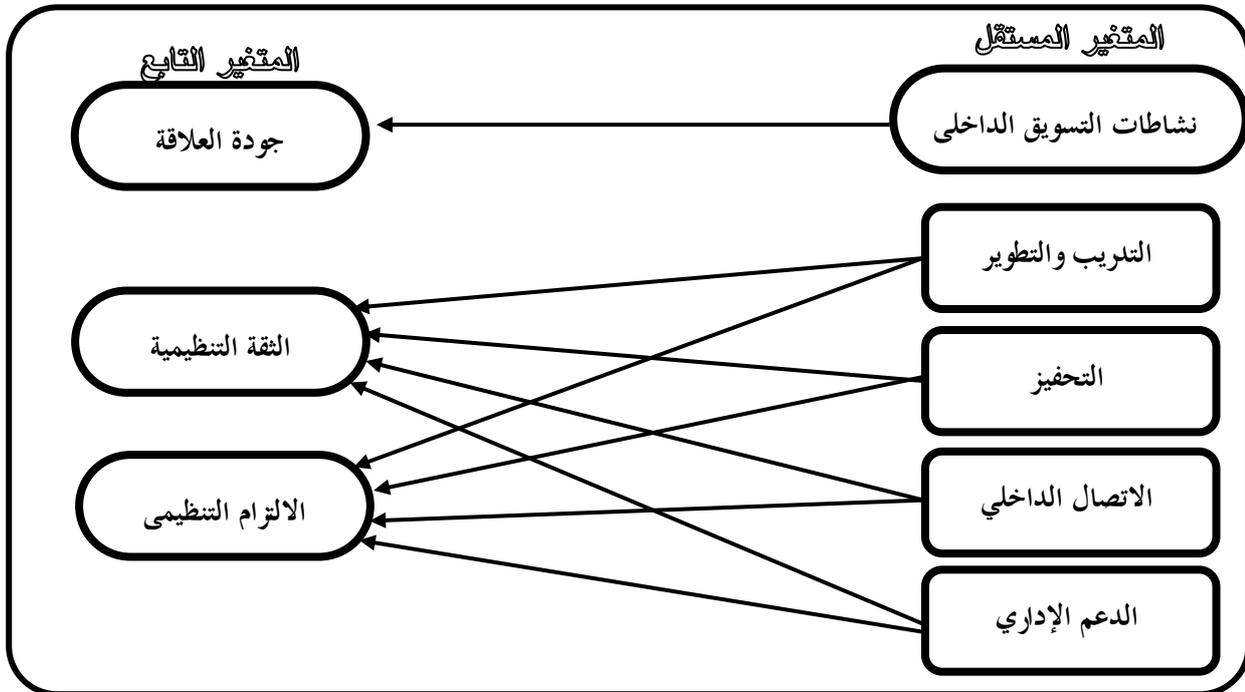
الفرضيات الفرعية:

الجزء النظري: عموميات حول التسويق الداخلي وجودة العلاقة التنظيمية

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على الثقة التنظيمية.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الثقة التنظيمية.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الثقة التنظيمية.
- 4- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري على الثقة التنظيمية.
- 5- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على الالتزام التنظيمي.
- 6- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الالتزام التنظيمي.
- 7- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي.
- 8- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدعم الإداري على الالتزام التنظيمي.

وفقا لما سبق، فإن نموذج الدراسة الأولي يشتمل على (1) المتغير المستقل الذي يتمثل في نشاطات التسويق الداخلي (التدريب والتطوير، الاتصال، التحفيز، دعم الإدارة). أما (2) المتغير التابع فيتمثل في جودة العلاقة التنظيمية المتكونة من (الالتزام التنظيمي، الثقة التنظيمية) كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): يوضح نموذج الدراسة الأولي



المرجع: من إعداد الطالب بناء على مراجعة الدراسات السابقة

منهج الدراسة:

تحقيقاً لأغراض الدراسة وأهدافها فقد اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لهذا النوع من الدراسات، حيث يعتمد تفسير الوضع الراهن للظاهرة عبر تحديد ظروفها وأبعادها ووصف العلاقات بينها وصولاً إلى وصف علمي مكتمل للظاهرة المدروسة، كما يركز على الحقائق المتصلة بها، بحيث لا يكتفي هذا المنهج بوصف الظاهرة وحسب بل يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها بغية الحصول على وصف دقيق للظاهرة المدروسة، يشمل منهج البحث تحديد إطار المجتمع وعينة البحث ونوع ومصادر جمع البيانات وتصميم الاستبيان إضافة لأساليب القياس، وتقييم المقياس ثم تحديد أساليب التحليل الإحصائية وصولاً لتحليل وتفسير البيانات ثم النتائج التي نرجوا أن تغيد الأطراف ذات العلاقة بالدراسة.

أهداف الدراسة:

- 1- تحديد أثر نشاطات التسويق الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية ضمن مؤسسة أوريدو للاتصالات بالجزائر.
- 2- تحديد أثر التدريب التطوير على جودة العلاقة التنظيمية ضمن مؤسسة أوريدو للاتصالات بالجزائر.
- 3- تحديد أثر التحفيز على جودة العلاقة التنظيمية ضمن مؤسسة أوريدو للاتصالات بالجزائر.
- 4- تحديد أثر الاتصال الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية ضمن مؤسسة أوريدو للاتصالات بالجزائر.
- 5- تحديد أثر الدعم الإداري على جودة العلاقة التنظيمية ضمن مؤسسة أوريدو للاتصالات بالجزائر.
- 6- إسداء توصيات ومقترحات إلى إدارة مؤسسة أوريدو لتجسيدها في أرض الواقع.

أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهميتها من حيث معالجتها لموضوع حساس يلمس مباشرة الكفاءة التنظيمية خاصة لمؤسسة أوريدو للاتصالات في ظل تنافسها في سوق الاتصالات الجزائري، حيث أن ما أوردها أنفا من نتائج تقرير حالة العمل العالمية حول تهاوي معدلات الالتزام التنظيمي وفي نفس الوقت تنامي ظاهرة الموظفين غير الملتزمين والأخطر منهم الموظفون المفعلون ضد الالتزام يدق ناقوس الخطر بحيث يستوجب تدخل لوقفه الانهيار ويعتبر التسويق الداخلي من أبرز آليات التدخل بحزمة من النشاطات المترابطة مع خلفية فلسفية تولي الموظف نفس الأهمية التي توليها للزبون الخارجي وتبذل له نفس الجهود.

التقليل من حجم الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة آثار التسويق الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية وتبسيط الضوء عليها.

حدود الدراسة:

تم إجراء الدراسة على مؤسسة أوريدو للاتصالات بالجزائر من خلال توزيع استبانات على موظفي المؤسسة عبر فروعها بالمنطقة الغربية من البلاد تحديدا كل من ولاية وهران، ولاية سعيدة، ولاية سيدي بلعباس، ولاية معسكر على النحو التالي:

ولاية سعيدة: وكالة واحدة ولاية معسكر: وكالة واحدة ولاية بلعباس: وكالتين.
ولاية وهران: 11 وكالة.

- تم جمع البيانات في الفترة الممتدة بين 2022/01/20 حتى 2022/04/20

هيكل الدراسة:

تم أنجاز هذه الدراسة وفق منهجية IMRAD؛ حيث تم تقسيمها إلى مقدمة عامة نتناول فيها المشكل العام للدراسة إضافة إلى تحديد الإشكالية وفرضيات الدراسة تليها كل من أهداف وأهمية الدراسة مع ذكر الحدود الزمانية والمكانية لإجرائها.

يلي المقدمة العامة الفصل النظري بعنوان: "عموميات حول التسويق الداخلي وجودة العلاقة التنظيمية"، هذا الأخير تم تقسيمه على جزئين: الأول يتمثل في التسويق الداخلي مع تناول جميع جوانبها النظرية بالتفصيل مع الإشارة باستفاضة للارتباط الطبيعي للتسويق الداخلي مع فلسفة التسويق بالعلاقات. كما تم أفراد حيز لا بأس به لنشاطات التسويق الداخلي (التدريب والتطوير، التحفيز، الاتصال الداخلي، الدعم الإداري) مع شرح واف لها. تمثل الجزء الثاني من الفصل النظري في دراسة جودة العلاقة التنظيمية من خلال تحديد المصطلح بدقة مع تبسيط مدلولاته إضافة لتحديد مكوناته من خلال حصر الدراسات التي اعتمدته لنتوصل إلى أنها تتكون من بعدي: الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي حيث تم أفراد حيز جيد لها بالشرح والتفصيل.

يلي الفصل النظري فصل الدراسات السابقة أين حددنا الدراسات السابقة التي اعتمدتها الدراسة مع تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف بينها سعياً من لمحاولة إثبات الفجوة البحثية.

أخيراً الفصل التطبيقي الذي تم تقسيمه لقسمين الأول تطرقنا فيه لمنهجية وإجراءات الدراسة، مجتمع الدراسة وعينته الدراسة، أداة القياس، الأساليب المتبعة في تحليل الدراسة، أما القسم الثاني فخصصناه لتحليل الدراسة وتفسير الفرضيات وصحتها من عدمه ثم مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة. ثم ختما البحث بذكر نتائج المحصل عليها مع توصيات ومقترحات لإدارة مؤسسة أوريدو للاتصالات.

الجزء النظري:

عموميات حول التسويق الداخلي

وجودة العلاقة التنظيمية

تمهيد:

تطرقنا في هذا الفصل من الواسعة بالتفصيل والشروح النظري لمحوري الدراسة والتمثلين في التسويق الداخلي وجودة العلاقة التنظيمية؛ فبالنسبة للتسويق الداخلي تطرقنا لتعريفاته حسب ما أورده الباحثون من خلال تحليل الواسعات السابقة إضافة لشروح مراحل تطور مفهومه كما حاولنا ربط مفهوم التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية وشروح علاقته بها كإدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة والثقافة التنظيمية. يلي ما سبق محاولة تأصيلية لربط التسويق الداخلي بالتسويق بالعلاقات واعتباره فرعاً عنها في المجال التنظيمي حيث بينا المدخل العلاقتي للتسويق الداخلي وأنا العالقة بينهما هي علاقة الجزء بالكل. في نفس السياق استعرضنا تطور الممارسات التسويقية في مراحل التصنيع المعروفة. وفقاً لما سبق فقد خصصنا الجزء الموالي لتحديد مفهوم التسويق بالعلاقات من حيث أهدافه وشروح افتراضاته، كما خصصنا جزءاً مهماً لمصطلح العلاقة، لختتم هذا الجزء بشروح لأسباب وعوامل ظهور التسويق بالعلاقات وأعم تياراته الفكرية. الجزء الموالي خصصناه لآليات تفعيل التسويق الداخلي سواء من الناحية الاستراتيجية بما فيها بحوث التسويق والتجزئة السوقية وفكرة التسويق الداخلي متعدد المستويات أو الناحية التشغيلية وعلى رأسها المزيج التسويقي الداخلي. أخيراً وليس آخراً تعرضنا لأبعاد التسويق الداخلي الأكثر إجماعاً حسب الواسعات السابقة.

في الجزء الأخير من هذا الفصل تطرقنا لجودة العلاقة التنظيمية مبرزين أهم تعريفاتها وأبعادها الأكثر تداولاً بين الباحثين الأكاديميين. وفقاً لما سبق تبيننا عدي الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي. فتم التطرق للثقة التنظيمية من مختلف جوانبها حيث بيننا أهم تعريفاتها ومستوياتها إضافة لتحديد أهميتها وطرق بناءها. كما تطرقنا للالتزام التنظيمي من خلال تناول تطور تعريفه، إضافة لتحديد أبعاده ونظرياته.

I-الفصل الأول : الأسس النظرية للتسويق الداخلي

1- ماهية التسويق الداخلي:

تمهيد:

يعتبر التوجه نحو توسيع مجال التسويق جزء من حركة نشطة ضمن ميدان التسويق بقيادة (كوتلر وليفي) أوائل السبعينيات من القرن الماضي تهدف لتوسيع أنشطة ومفهوم التسويق، ليمتد إلى مختلف الأنشطة الاقتصادية وعلاقاتها المتشعبة، فيشير Kotler كما أشار إليه (Rafiq & Ahmed, 1993,) (p. 220) إلى أن: "... التسويق مناسب وملائم لجميع المنظمات في علاقاتها مع كل الأطراف، وليس فقط الزبائن...". مما سبق يتضح جليا أن Kotler أدخل الموظفين ضمنا ضمن دائرة التسويق.

1-1 تعريف التسويق الداخلي

إن السمة الغالبة في ميدان العلوم الاجتماعية هي تفاوت التعاريف للمصطلح الواحد بين الباحثين في نفس التخصص، والتسويق الداخلي لا يشذ عن الطرح السابق كونه يقع ضمن نفس الدائرة، فنتعدد تعاريفه بتعدد الباحثين الأكاديميين وسنحاول فيما يلي التطرق لأهم تعاريفه وفق سياقاتها.

إن النقطة المحورية في ميدان العلوم الاجتماعية هي تفاوت التعاريف للمصطلح الواحد بين الباحثين في نفس التخصص، والفكرة الجوهرية للتسويق الداخلي هي اعتبار الموظفين أول سوق يتوجب على المنظمة إشباعه، حيث يعتبر كل من Sasser & arbeit من أوائل من دافعوا عن هذه الفكرة حيث أشاروا إلى أن: "أول سوق ينبغي على المنظمة الخدمية إشباعه هو الموظفون". (Sasser & Arbeit, 1976) كما أشار إليه (Sinčić & Vokić, 2009).

إن إجراء مسح لأدبيات التسويق الداخلي يمكننا من إدراك وجود 4 اتجاهات في تعريف التسويق الداخلي هي كالتالي:

- 1- التسويق الداخلي مرادفا لإدارة الموارد البشرية.
- 2- اعتبار أن التسويق الداخلي هو تطبيق لأنشطة التسويق على السوق الداخلي.

الجزء النظري: عموميات حول التسويق الداخلي وجودة العلاقة التنظيمية

-3 التسويق الداخلي أداة لإرضاء الزبائن الخارجيين.

-4 التسويق الداخلي مصدر للميزة التنافسية.

والجدول الموالي يوضح أهم التعريفات حسب كل توجه كما يلي:

الجزء النظري: عموميات حول التسويق الداخلي وجودة العلاقة التنظيمية

جدول رقم (1): يوضح أهم تعريفات التسويق الداخلي

التعريف	الباحث	التوجه
-التسويق الداخلي يشمل مجهودات المنظمة في توظيف، تدريب، تحفيز ومكافئة أعضائها لتحقيق مزيد من الرضا.	(Macstraoic 1985)	1
-هو عملية توظيف، تدريب وتحفيز الموظفين المهتمين بتقديم أفضل خدمة للزبائن.	(Kotler 2003)	
-هو عملية تدريب متواصل لمقدمي الخدمة (موظفو الخطوط الامامية) بهدف تطوير معارفهم ومهاراتهم وإدراكهم للفرص التسويقية.	(Varey 2001)	
-هو تطبيق للأساليب المعتمدة في التسويق الخارجي لإقناع الموظفين بدورهم الحيوي في تحقيق رضا الزبائن الخارجيين.	(Rerdon & Enis 1990)	2
-هو تطوير برامج تسويقية موجهة للسوق الداخلي للمنظمة، من خلال تطبيق أساليب التسويق الخارجي.	(Piercy & morga 1991)	
-التسويق الداخلي يشمل بحوث التسويق الداخلي، التجزئة، سياسة المنتج الداخلي، التسعير الداخلي، الاتصال والترويج الداخلي يركز التسويق الداخلي على تبني مفاهيم ونظريات التسويق الممكن تطبيقها على الزبائن الداخليين (الموظفين).	(Ozretic Dosen 2004)	
-هو مقارنة استراتيجية لتوجيه مواقف وسلوكيات الموظفين للوصول لفهم قيمة الزبائن.	(Ballantyne 2000)	3
-التسويق الداخلي يجب أن يسبق التسويق الخارجي لأنه لا معنى للتعهد بتقديم خدمة راقية في حين أن الموظفين غير مستعدين للإيفاء بها.	(Kotler 2003)	
-يهدف التسويق الداخلي لاستقطاب الموظفين والاحتفاظ بهم، إضافة لتحفيزهم نحو تحسين الخدمة وإدراك أهمية الزبون، لتعزيز جودة الخدمة المدركة وفعالية التسويق الخارجي للمؤسسة وصولاً للميزة التنافسية.	(Ballantyne et al 1995)	4
-هو أحد أشكال التسويق داخل المنظمة، يهدف إلى لفت انتباه الموظفين للنشاطات الداخلية الواجب تغييرها لتحسين مكانة المؤسسة وأدائها.	(Hales 1994)	

المصدر: Dubravka, S., & Pološki, " Integrating internal communications, human resource management and marketing concepts into the new internal marketing philosophy," V. N, 2009, Zagreb International Review of Economics & Business, V12, N02, pp87

في هذه الدراسة قمنا بتبني الاتجاه الأول والمتمثل في التسويق الداخلي مرادفا لإدارة الوارد البشرية، لغياب أي نموذج فعلي يتبنى التسويق الداخلي سواءاً على الصعيد العالمي أو على صعيد الأدبيات السابقة.

1-2 مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي

المرحلة الأولى: تحفيز وارضاء الموظفين

إن فكرة التسويق الداخلي بادئ الأمر تم اقتراحها لتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن أواخر السبعينيات من القرن العشرين، حيث أشار (Sasser & Arbeit, 1976) إلى المشكل العام الذي كان يواجه المؤسسات الخدمية والمتمثل في تذبذب أداء الموظفين مع الزبائن كون عملية تسليم الخدمة تعتمد على التفاعل البشري بين مقدم الخدمة والزبون. وعليه تم اقتراح فكرة التسويق الداخلي بهدف تحقيق مستوى جودة خدمة مستقر ومستمر عن طريق تحفيز الموظفين لإرضائهم

يشير (Ahmed & Rafiq, 2002) إلى أن هذه المرحلة ارتكزت حول التعريف الذي قدمه Berry للتسويق الداخلي والذي تميز بخاصيتين اعتبار الموظفين زبائن داخليين إضافة لإرضاء الموظفين يشير Ahmed & Rafiq إلى أن مصطلح التسويق الداخلي استعمل لأول مرة من طرف Leonard Berry سنة 1981 والذي عرفه بأنه: "اعتبار الموظفين زبائن داخليين واعتبار وظائفهم منتجات داخلية تلبية وترضي حاجاتهم ورغباتهم بما يحقق أهداف المنظمة". ركّز هذا التعريف على أن "ارضاء الزبائن يعتمد على ارضاء الموظفين". وقد ذهب Sasser and Arbeit أبعد من ذلك حيث أكد أن الموظفين هم السوق الأول للمؤسسة الخدمية والذي يتوجب عليها إشباعه.

المرحلة الثانية: التوجه بالزبون.

ارتكزت هذه المرحلة من مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي كما يوضحه (Ahmed & Rafiq, 2002) في كتابهما على جهودات Christian Gronroos، الذي انطلق من أن الاتصال (المتضمن في تقديم الخدمة) بين موظفي الخطوط الامامية والزبائن جزء مما سماه: "التسويق التفاعلي" الذي يعني أنه على الموظفين استغلال عملية التفاعل لتدنية هامش المخاطرة المتضمن في الخدمات لإشباع حاجات

ورغبات الزبائن. غير أن تحقق عملية التفاعل غير كافية وحدها للتأثير على قرارات الشراء وإعادة الشراء، فمن الضروري أن يجري الموظفون عملية البيع بحرص واهتمام (Sales minded personel) لاستغلال الفرصة التسويقية المتاحة للمؤسسة ككل وذلك من خلال استغلال المعلومات الواردة من موظفي الخطوط الأمامية في عملية إدارة العلاقة مع الزبائن من طرف موظفي الخطوط الخلفية فليس الهدف البيع فقط بل استمرار العلاقة مع الزبون وبالتالي يتحقق التوجه بالزبون.

يكمن الهدف العام من التسويق التفاعلي في الحصول على "موظفين واعيين بأهمية الزبون للمؤسسة ومحفزين لخدمته" وهذا يتطلب حرص واهتمام الموظفين أثناء عملية البيع Sales minded personel. كما يتطلب وجود التكامل بين مختلف الإدارات ذات الصلة بالزبائن وإدارة العلاقة معهم. بناء على ما تقدم ف Gronroos يرى أن الهدف من التسويق الداخلي ليس مجرد تحفيز الموظفين لإرضائهم كما ذهب إليه Berry من قبل بل يضيف عليه جعل الموظفين يسعون ويدركون أهمية خدمة الزبائن.

المرحلة الثالثة: توسيع مفهوم التسويق الداخلي ليشمل تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير.

يشير كل من (Ahmed & Rafiq, 2002) أن هذه المرحلة تبلورت من خلال إدراك عدد من الباحثين منتصف الثمانينيات لدور التسويق الداخلي في تنفيذ استراتيجية المنظمة. ولعل Winter كان من أبرز من أشار أن للتسويق الداخلي إمكانية إدارة الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة، حيث عرف التسويق الداخلي بأنه "تنظيم وتعليم وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تمكين الأفراد ليس فقط من فهم وإدراك استراتيجية المؤسسة بل ومعرفة دورهم فيها".

إن تطور التسويق الداخلي آلية للتنفيذ تدعم من خلال تنامي الاقتناع بأن له دور في تحقيق التكامل والنسق بين مختلف الوظائف ضمن المنظمة، حيث يشير كل من Mcaffee&Glassman إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظيفة التسويقية وشؤون الموظفين إلى الحد الذي يصير معه الموظفون مورد لصالح إدارة التسويق.

في هذه المرحلة أصبح دور التسويق الداخلي أداة أو منهجية لتنفيذ الاستراتيجية أكثر وضوحا بدءا بمجال الخدمات تم توسع لاحقا نحو بقية مجالات التسويق الأخرى من طرف كل من Piercy &

Morgan اللذين أشارا إلى امكانية تطبيق أدوات وتقنيات التسويق الخارجي داخل المنظمة من خلال نموذج يربط نشاطات التسويق الداخلي بنشاطات التسويق الخارجي.

1-3 أهمية التسويق الداخلي وأهدافه

1-3-1 أهمية التسويق الداخلي:

يكتسي التسويق الداخلي أهمية كبيرة حسبما يرى الباحثون الأكاديميون، حيث يشير كل من Sasser & Arbeit و Thompson et al كما أشار اليه (Rafiq & Ahmed, 2000, p. 325) أن أهمية التسويق الداخلي تتمركز في كونه الأداة المثلى للرفع من تحفيز الموظفين ومستوى رضاهم وفي نفس السياق يشير Gronroos كما أشار اليه (Finney & Hansen, 2010, p. 326) إلى قدرة التسويق الداخلي على تكوين موظفين محفزين نحو خدمة الزبائن وأن استعمال نشاطات التسويق الخارجي داخليا يمكن أن يؤدي لتحفيز الموظفين نحو الوعي بأهمية خدمة الزبائن بحرص واهتمام. (customer conscious and sales minded) كما يشير أيضا إلى قدرة التسويق الداخلي على الرفع من مستويات جودة الخدمة.

أخيرا فإن التسويق الداخلي بمثابة أداة فعالة لتنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير، حيث يرى Flipo كما أشار اليه (Finney & Hansen, 2010, p. 327) إمكانية استخدام التسويق الداخلي للتغلب على الصراع التنظيمي والوصول لاتصال داخلي فعال، كذلك يعتبر (Rafiq & Ahmed, 1993, p. 222) أن التسويق الداخلي مكون أساسي ضمن أي استراتيجية للتغيير التنظيمي.

ومما يزيد من أهمية التسويق الداخلي النتائج التي توصلت إليها الدراسات التي أشار إليها (Pantouvakis, 2012, p. 182) كما يلي:

- 1- تحسين جودة الخدمة.
- 2- خفض معدل ترك العمل. (Turnover)
- 3- خلق وعي لدى الموظفين بأهمية الزبائن والاجتهاد في خدمتهم.
- 4- تحسين التزام الموظفين تجاه منظماتهم.

والخلاصة حول أهمية التسويق الداخلي يلخصها (Kotler & Keller, 2012, p21) في قوله إن نشاطات التسويق الداخلي يجب أن تسبق تطبيق خطة التسويق الخارجي فلا معنى لأن تتعهد المؤسسة بتقديم خدمات متميزة دون أن يكون موظفوها مستعدين (ذهنيا وعمليا) لتقديمها. ويضيف عليه Gronroos 2000 كما أشار إليه (Kelemen & papasolomou 2007,p748) بأنه من دون علاقات داخلية فعالة لا يمكن تحقيق علاقات خارجية ناجحة.

1-3-2 أهداف التسويق الداخلي:

يرى Stauss كما أشار إليه (Brooks, Lings, & Botschen, 1999, p. 4) أن الهدف الرئيسي للتسويق الداخلي هو إيجاد موظفين محفزين نحو خدمة الزبائن، وينبثق عن هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- 1- تجميع المعلومات حول الموظفين (معاملتهم للزبائن).
- 2- تحقيق قبول الموظفين لمفهوم التوجه بالزبون.
- 3- تدريب الموظفين للتأقلم مع مختلف حالات التواصل.
- 4- تطوير بيئة تنظيمية تدعم مواقف وسلوكيات التوجه بالزبون.

بينما يرى (Brooks, Lings, & Botschen, 1999, p. 5) أن النقطة التي يركز عليها التسويق الداخلي هي إدارة العلاقة بين الزبائن الداخليين (الموظفين) ومورديهم الداخليين. من ناحية أخرى يرى Compton كما أشار إليه (Varey & Lewis, 2002, p. 195) أن أهداف التسويق الداخلي تشمل ما يلي:

- 1- مساعدة الموظفين في فهم وتقبل أهمية التفاعل مع الزبائن بالإضافة لتعريفهم بمسؤولياتهم تجاه الجودة الشاملة والأداء التسويقي التفاعلي للمؤسسة.
- 2- مساعدة الموظفين لفهم وتقبل ورسالة المؤسسة، استراتيجياتها، أهدافها، خدماتها وأنظمتها.

- 3- التحفيز المتواصل للموظفين وإعلامهم بمختلف المنتجات والخدمات والحملات الخارجية للمؤسسة كنتائجها الاقتصادية.
- 4- جذب والاحتفاظ بأفضل الموظفين.
- أخيرا فإن Gronroos كما أشار إليه (Saad, Pervaiz, & Rafiq, 2002, p. 28) يرى أن الهدف من التسويق الداخلي هو الحصول على موظفين محفزين وواعين بأهمية الزبون.

1-4-4 علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية

حيث نشير إلى الارتباطات أو التداخلات بين التسويق الداخلي مع بعض المفاهيم الإدارية على النحو الموالي:

1-4-1 علاقة التسويق الداخلي بإدارة الجودة الشاملة

يعتبر اشتداد المنافسة من بين السمات التي ميزت مرحلة ما بعد التصنيع، حيث فرضت على المؤسسات التي تنشط ضمن بيئة الأعمال ضرورة التكيف معها، من خلال تبني أساليب ومفاهيم جديدة.

"إن التنافسية تركز على إرضاء الزبائن، والذي يتحقق من خلال الاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم، عبر التحسين المستمر للمنتجات والخدمات" مقولة لأب الجودة w.e.deming. تشير من جهة للتنافسية وتقتصر من جهة أخرى تبني مفهوم الجودة القائم على التحسين المستمر استجابة للزبائن والتي تمثل حجر الزاوية لفلسفة الجودة.

إن التغييرات التي عرفتتها بيئة الأعمال لم تؤثر على المؤسسات فحسب، بل كان لها أثرها على سلوك المستهلك، الذي صار أكثر وعيا وثقافة في استهلاكه وذا قدرة أكبر على انتقاء الخدمة بعد اعتماد الجودة معيارا أساسيا للمفاضلة بين السلع والخدمات.

نتيجة لضغط المتغيرات من جهة والمستهلكين من جهة أخرى صار لزاما على المؤسسات توفير منتجات وخدمات بجودة مرتفعة وتكاليف منخفضة، من خلال الاستغلال الأمثل لكافة الموارد بطريقة

فعالة. لكل ذلك برزت إدارة الجودة الشاملة بمنهج متكامل يعتمد على إدارة القوى البشرية والتنسيق والتكامل مع كل إدارات المؤسسة، وعلى التحسين المستمر. (الترتوري و جويحان، 2009، صفحة 28).

أ- تعريف الجودة:

تتعدد تعاريف الجودة بتعدد الأكاديميين، ويعتبر مفهوم الجودة قديماً قدم المبادلات التجارية. في العصر الحالي يركز مفهوم الجودة على إرضاء الزبائن.

تعرفها المنظمة العالمية للتقييس (I.S.O) بأنها: مدى تطابق مواصفات المنتج أو الخدمة مع المواصفات المطلوبة (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 99). كما يعرفها (Juran & Godfrey, 1999, p. 27) بأنها " الملائمة للاستخدام "

ضمن هذه الفلسفة فإن مراقبة الجودة وظيفة ضرورية لضمان الإيفاء باحتياجات الزبائن. حيث يشير Ishikawa، كما أشار إليه (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 99) إلى أن الهدف من المراقبة تحقيق مستويات الجودة التي تتطابق مع متطلبات الزبائن من خلال التحسين المستمر.

ب- إدارة الجود الشاملة:

ترتكز إدارة الجودة الشاملة على إرضاء الزبائن؛ حيث تعمل من خلال التكامل والتنسيق بين كل أقسام المؤسسة والتطوير المستمر. كما أن تحقيق أهدافها يعتمد على مشاركة كامل المنظمة، فيشير Oakland, 1992 كما أشار إليه (Ahmed and Rafiq, 2002, p. 94) إلى أن: "... كل فرد في المؤسسة من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله، من المكاتب إلى المصالح التقنية، من القيادة العامة إلى المتاجر الفرعية يجب أن يؤدي دوره على أكمل وجه".

يعرفها jablousbi كما أشار إليه (الترتوري و جويحان، 2009، صفحة 30) بأنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة للإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل".

كما يعرفها خفاجي 1990 كما أشار إليه (الترتوري و جويحان، 2009، صفحة 30) بأنها نظام متكامل موجه نحو تحقيق احتياجات الزبائن وتمكين الموظفين لاتخاذ القرارات. والتأكيد على التحسين المستمر لعمليات الانتاج، ما يؤدي لتحقيق ولاء الزبون، ضمن تكلفة معقولة.

باختصار يمكن تعريفها بأنها: "توجيه (إدارة) كامل العملية الإنتاجية (الشاملة) لتقديم منتجات وخدمات ذات جودة" (Marilyn , 2006, p. 735).

مما سبق نستنتج أن إدارة الجودة الشاملة عملية إدارية تهدف لإرضاء الزبائن من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة، قائمة على التكامل والتنسيق بين كل أقسام المؤسسة واشتراك كل فرد داخلها وكل الأشخاص ذوي الصلة بها خارجيا كالزبائن والموردين، من خلال التركيز على مقابلة حاجات الزبائن بناء على التحسين المستمر.

ج- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

المرتكزات التالية هي نتاج لأهم رواد فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والذين كان لهم قدم السبق في التنظير لها وتطويرها (Deming, juran, Crosby) وهي:

1- التركيز على الزبون:

أي أن تسعى المؤسسة لفهم احتياجات الزبائن وتعمل لتحقيق توقعاتهم، ومفهوم الزبون يشمل الزبون الداخلي والخارجي (البيلاوي و آخرون، 2006، صفحة 28) ويشير (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 95) أن فكرة الجودة ترتكز على أن لكل فرد زبون يقابله، وفي نفس السياق يرى (خضير، 2000، صفحة 99) أن العميل الداخلي يشمل كافة الأفراد العاملين في مختلف أقسام المؤسسة حيث ينظر لهم أنهم عملاء أو مستهلكون لمن يؤدي لهم الخدمة وفي نفس الوقت هم موردين لأقسام أخرى.

2-التزام الإدارة العليا:

بهدف نجاح إدارة الجودة الشاملة فإنها يجب أن تكون جزءا من الخطة الاستراتيجية العامة للمؤسسة (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 99) كما يؤكد (خضير، 2000، صفحة 101) أن القرارات المتعلقة بالجودة هي قرارات استراتيجية، وعليه فإن التزام الإدارة العليا أساسي.

3-التحسين المستمر:

هذا مفهوم مبني على أن العمل هو نتاج سلسلة مترابطة من المراحل والأنشطة تعطي مخرجات (منتجات، خدمات). المراقبة المستمرة لكل مرحلة تعتبر ضرورية لتحسين العملية كلها وتخفيضها للأخطاء والانحرافات (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 96).

4-تدريب كافة الأفراد:

يشير (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 96) إلى أن الجودة تبنى من خلال مهارات الموظفين فهمهم لما هو مطلوب منهم. يتيح التدريب للموظفين معرفة ما ينبغي لهم القيام به، بالإضافة لمعرفة استراتيجية وتوجهات المؤسسة، يوفر التدريب المهارات اللازمة لتحسين الجودة.

5-الإدارة بالحقائق:

أي أن اتخاذ القرارات يكون بناء على مستويات الأداء الفعلية. هذه الركيزة مكملة لركيزة "التحسين المستمر"، فتحسين العملية التي تمثل سلسلة من المراحل يبني على معلومات حقيقية.

6-فرق العمل وتمكين الموظفين:

يشير (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 96) إلى أن الفكرة من وراء التسويق الداخلي هي أنه من خلال إرضاء حاجات الزبائن الداخليين (الموظفين) ينبغي أن تكون المؤسسة في وضعية مثلى لتوفير الجودة المرغوبة بهدف إرضاء الزبائن الخارجيين، أي أن رضا الموظفين يؤثر على رضا الزبائن وهذا ما أشارت إليه نتائج عدة دراسات (Ugboro & Obeng, 2000) و (Homburg & Stock, 2004) و (Jeon & Choi, 2012). بأن رضا الموظفين يمثل محور اهتمام التسويق الداخلي، وبالمثل يمثل رضا

الزبائن محور اهتمام إدارة الجودة الشاملة فيمكن الوصول إلى أن التسويق الداخلي الناجح ضروري للانتقال نحو الجودة الشاملة.

1-4-2 علاقة التسويق الداخلي بالثقافة التنظيمية:

يشير O'reilly & chatman كما أشار إليه (Pfister, 2009, p. 37) أن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من القيم المشتركة التي تحدد ما هو مهم والمعايير، الهدف منها تحديد المواقف والسلوكيات العامة التي توجه مواقف وتصرفات الأفراد. وفي نفس السياق يرى (Marilyn , 2006, p. 624) أن الثقافة التنظيمية هي افتراضات وقيم ومعتقدات مشتركة، توجه تصرفات الأفراد، ومن ناحية أشمل يرى Sonnen Feld كما أشار إليه (Chang & Lu, 2007, p. 550) أن الثقافة التنظيمية تمثل افتراضات أساسية يتشاركها أفراد المنظمة حول القيم، المعايير، الرموز، المراسيم والتي توجه سلوك وتصرفات الأفراد.

يشير (Wasmer & Bruner , 1991, p. 38) إلى أنه يمكن النظر للثقافة التنظيمية على أنها المقابل الداخلي لنمط عيش المستهلكين (lifestyle¹)، والذي يستعين به رجال التسويق أثناء صياغة الخطط التسويقية كما يشير إلى أن المسوقين قد طوروا أساليب لقياس المواقف والقيم المطبقة في التجزئة النفسية، وهم مهيوون لدراسة الثقافة التنظيمية واستعمال النتائج المحصل عليها في صيانة الخطط التسويقية الداخلية.

من بين أهم خصائص الثقافة التنظيمية هي قابليتها للتغيير (Pfister, 2009, p. 625) وانطلاقاً من أن الثقافة هي بناء وتموقع ذهني مكون من قيم وافتراضات موجهة للسلوك فإنها تحتاج إلى جهود وتكامل بعض العناصر سواء لغرس و تعزيز قيم وافتراضات معينة أو حتى تغييرها، وهذا لا يتم إلا من خلال نشاطات وبرامج التسويق الداخلي ، ومن ناحية أخرى نلاحظ من خلال الأدبيات أن التسويق

¹ يعرفها (Kotler & Armstrong, Principles of Marketing, 2012, p. 146) بأنها أسلوب أو طريقة عيش الأشخاص التي تعكس نشاطاتهم، اهتماماتهم وآرائهم. كما يعرفها (Pfister, 2009, p754) بأنها توضح اهتمامات الفرد، آرائه ومواقفه التي تعكس وجهات نظره حول أحداث أو أفكار أو أشياء معينة. باختصار هي طريقة عيش تعكس مواقف وقيم الأشخاص.

الداخلي يسعى لزرع قيم بين الموظفين كأهمية خدمة الزبائن وتعزيز جودة الخدمة ، و عليه فإن العلاقة بين التسويق الداخلي و الثقافة التنظيمية هي علاقة تأثير وتأثر.

1-4-3 علاقة التسويق الداخلي بإدارة الموارد البشرية

من خلال جملة التعاريف المعروضة آنفا نجد أن مفهوم التسويق الداخلي يشتمل على نشاطات تمثل صلب اهتمام إدارة الموارد البشرية. وعلى هذا يصعب التفريق بين المفهومين أو حتى تصور الحدود الفاصلة بينهما.

يتضح الأمر جليا عند الاطلاع على التعاريف التي أوردها أصحاب مقاربة أن التسويق الداخلي مرادف لإدارة الموارد البشرية وعلى رأسهم Berry وحتى Kotler.

يرى (Collins & Payne, 1991, p. 261) أن التسويق الداخلي يرتبط بكل وظائف المؤسسة، لكن يرتبط بشكل حيوي بإدارة الموارد البشرية. فحسب وجهة نظره فإن إدارات الموارد البشرية ركزت على الشق الانضباطي وما يتعلق به من نشاطات إدارية بينما أهملت رص الصفوف وتوجيه الموارد البشرية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. في نفس السياق يشير George كما أشارت إليه (Kelemen & Pappasolomou, 2007, p. 747) إلى أن المفهومين يعتمدان على بعضهما وكل منهما مكمل للآخر، كما لا يمكن الفصل بينهما في المؤسسات الخدمية. مع هذا تظهر بعض الاختلافات الجوهرية بين الإدارتين من بينها ما أورده Kotler كما أشار إليه (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 60) بأن التسويق نشاط إقناعي غير قسري أي لا يتبنى الإكراه للحث على الاستجابة أو سلوك معين على عكس إدارة الموارد البشرية التي تتبنى أساليب إدارية تفرضها السلطة الرسمية نتيجة للطبيعة التعاقدية للعمل لتحقيق سلوك معين.

وبشكل عام تعتبر أدبيات التسويق الخدمات أن للمنظمات الخدمية خصوصيتها، بحيث تتطلب ممارسات من إدارة الموارد البشرية تتناسب معها كاختيار وتوظيف وتدريب الموظفين بالأخص موظفي الخط الأمامي لدورهم الحساس في عملية تسليم الخدمة (Service Delivery) حيث يشير (Kelemen & Pappasolomou, 2007, p. 747) إلى أن تسليم الخدمة يمثل مفتاحا لتحقيق ميزة

تنافسية طويلة الأمد، غير أن أفعال وسلوكيات مقدمي الخدمة تؤثر على إدراك الزبائن للخدمة المقدمة ويرجع (Lovelock, Jochen , Denis , & Annie , 2014, p. 33) ذلك إلى خاصية عدم ملموسية الخدمة التي تؤثر سلبا على الزبون، فترفع درجة المخاطرة لديه وبالتالي فتسليم الخدمة يتطلب من إدارة الموارد البشرية التنسيق مع جهود التسويق الداخلي في عملية التخطيط لاختيار وتوظيف وتدريب مقدمي الخدمة. إذا فالمطلوب تحقيق التكامل بين التسويق وإدارة الموارد البشرية حيث يشير Bowen كما أشارت إليه (Metabis & Al-Hawary, 2013, p. 315) إلى أن نجاح التسويق الداخلي يستوجب عمل مشترك بين إدارة الموارد البشرية وإدارة التسويق. وفي هذا السياق يقترح Glassman & MCaffee كما أشار إليه (Rafiq & Ahmed, 1993, p. 230) أن التكامل بين الإدارتين قد يأخذ أحد الأشكال التالية:

- 1- إلحاق إدارة الموارد البشرية ضمن أفراد إدارة التسويق لتحقيق التنسيق والتعاون بين الإدارتين (والعكس بالعكس).
 - 2- تحديد مجال اختصاص كل إدارة من خلال تبيين الأدوار ونقاط الالتقاء.
 - 3- إنشاء إدارة موارد بشرية مصغرة تابعة حصرا لإدارة التسويق مع الإبقاء على الإدارة العامة للموارد البشرية، أو دمج الإدارتين ضمن كيان واحد.
- إن تطبيق أحد هذه الخيارات يتطلب تبنيتها من طرف الإدارة العليا للمنظمة بتضمينها ضمن الخطة الاستراتيجية ثم تجد طريقها للتنفيذ عبر برامج التسويق.

2- المدخل العلاقتي للتسويق الداخلي

في هذا القسم من البحث نسعى لتوضيح أن التسويق الداخلي ماهو إلا امتداد لفكر وفلسفة التسويق بالعلاقات وأن العلاقات المستمرة هي الأصل في المعاملات التجارية وليس مجرد إبرام صفقات محدودة الأمد.

2-1 أصل التوجه بالعلاقات في تاريخ النشاطات الاقتصادية

لقد عرف التوجه بالعلاقات عبر التاريخ عدة مراحل شهدت تطوره ضمن سياق النشاطات الاقتصادية تتمثل في مرحلة ما قبل التصنيع، مرحلة التصنيع، مرحلة ما بعج التصنيع.

2-1-1 توجه الممارسات التسويقية في مرحلة ما قبل التصنيع (الثورة الصناعية)

في تلك المرحلة اعتمدت المجتمعات بشكل واسع على الزراعة نشاطا اقتصاديا إضافة للتجارة بالمصنوعات الحرفية والفنية. إبان المرحلة الزراعية. كما كان اغلب الفلاحين يبيعون محاصيلهم مباشرة في البازارات (Bazars). نفس الأمر بالنسبة للحرفيين حيث يبيعون مصنوعاتهم الحرفية والفنية في تلك الأسواق. فكان يجتمع المنتجون والمستهلكون مع بعض وجها لوجه للمتاجرة بالسلع. وهنا نلاحظ أن دور المنتج لم ينفصل عن كونه أيضا يعمل تاجر، فهو المصنّع وفي نفس الوقت البائع لمنتجاته وسلعه. الأمر الذي جعل المنتجين والمستهلكين يطورون علاقات قوية أدت لتقديم منتجات حسب الطلب (Customized Product) مصنوعة حسب ذوق كل عميل.

نفس الأمر، الروابط العلائقية فيما بين التجار كانت شائعة ومنتشرة بشكل تام، وعليه شكلت العلاقات المستمرة عنصرا حاسما في الممارسات والنشاطات التجارية في مرحلة ما قبل التصنيع. فمثلا أغلب التجار الأفارقة مارسوا أنشطتهم التجارية مع قبائل محددة وفق أسس منظمة. فالمهم في مثل تلك العلاقات بين التجار والقبائل كان عنصر الثقة، بحيث يندر دخول الغرباء في مثل هذا النظام.

دليل آخر على استمرارية العلاقات التجارية نلمسه في التاريخ الاقتصادي القديم "طريق الحرير" الذي ازدهر في الفترة قبل الاستعمارية بين الصين، الهند وأفغانستان. كتب التاريخ الاقتصادي تشير إلى مدى حيوية وجدية منتجي الحرير الصينيين في تطوير وتعزيز استمرارية الأنشطة التجارية على طول

طريق الحرير التجاري. فالعلاقات بين عملاء وموردي الحرير كانت حيوية بسبب الاعتماد الكبير للنساجين والحرفيين الهنود على المعروض من الحرير الصيني في إنتاج الملابس والتحف المطلوبة من طرف الملوك والنبلاء. مثل هذه العلاقات نعكس مرة أخرى الاعتمادية المتبادلة (interdependencies) بين أطراف العملية التسويقية.

إن الاحتفاظ بالعملاء له تأثير على تكرار الشراء، تعزيز الثقة وتسهيل التسويق مستقبلاً، والذي اعتبر من اهتمامات المسوقين في مرحلة ما قبل التصنيع. فتطور "العلامات التجارية" (branding) كممارسة تسويقية يمكن الاستشهاد به كأفضل دليل في هذا الصدد. مع أن تاريخ العلامات التجارية يعود إلى عدة قرون خلت، فالمصطلح اشتق من تجارة المواشي. حيث عمد المالكون إلى وسم مواشيهم بعلامات مميزة للتفريق بينها وبين باقي القطعان الأخرى أثناء نقلها للأسواق بغرض بيعها. هذا النظام سرعان ما تطور إلى استعمال الأسماء العائلية (Family Names) كعلامات ليس لتحديد هوية المنتج فحسب، بل أيضاً لإعطاء المستهلك الارتياح والرضا بمعرفته أن المنتجات تحمل اسماً معيناً يمثل ضماناً على الجودة كون المنتجين كانوا على استعداد لوضع أسمائهم العائلية على منتجاتهم. أصبحت هذه الطريقة تمثل ضماناً للمشتري على جودة المنتج وفي نفس الوقت طريقة لتسهيل الأنشطة التجارية المستقبلية.

كل التطورات التي عرفتتها مرحلة ما قبل التصنيع من أسواق مفتوحة وبازارات كانت تهدف لتسهيل استمرارية الأعمال التجارية حيث لم تمثل هذه الأماكن مجرد ساحات التقاء بين الباعة والمشتريين فحسب، بل هدفت إلى تقليص أسلوب التجارة عن طريق الترحال والتجول كونها تنطوي على خطر خداع العملاء. فالامتيازات والقوانين في المناطق الحضرية قيدت وحدثت من نشاط التجار المتجولين بحيث أصبحوا جزءاً ثابتاً من نظام السوق. فيسهل معرفة التجار لبعضهم وبالتالي الثقة فيما بينهم. مرة أخرى توفير الاستمرارية والأمن بهدف ضمان تكرار الشراء. قام المنتجون بإنشاء محلات بشكل دائم في الأسواق بحيث ينتجون وبيعون فيها سلعهم بشكل يومي. وهذا ما سهل دخول المنتجين والمشتريين في علاقة مباشرة.

من خلال ما سبق نستنتج أن التوجه العلائقي للتسويق كان قائماً في مرحلة ما قبل التصنيع. إن التفاعل المباشر بين المستهلكين والمنتجين يتطلب التعاون، الاعتمادية والثقة بينهم وتشير الدلائل إلى أن

العلاقات تستمر في بعض الأحيان لعدة أجيال بسبب الثقة المتبادلة (Sheth & Parvatiyar, 1995, pp. 403-405).

2-1-2 توجه الممارسات التسويقية في فترة التصنيع

تزامنت هذه المرحلة مع مجيء الإنتاج الكبير (Mass production) الذي قابله الاستهلاك الكبير (Mass consumption)، الأمر الذي جعل المسوقين يتبنون المدخل الصفقاتي. إن نشوء كلا المفهومين السابقين يعود للأسباب التالية:

أولاً: انتقال الأفراد من المزارع الصغيرة للعمل بالمدن الصناعية، ما أدى للحاجة إلى تجار التجزئة لتوفير الغذاء والماوى والملبس لهم.....(حاجت أساسية) ثانياً: السبب الأول وما ترتب عليه أعطى لأصحاب المصانع الدافع للإنتاج بكميات أكبر لسد الطلب المتزايد من الوافدين الجدد للمدن. بالإضافة إلى عامل الاقتصاديات السلمية التي تساعد في خفض أسعار البيع من ناحية وترفع الحاجة للبحث عن أسواق تصريف من ناحية أخرى. العجز عن بيع كامل المخزون جعل المنتجين يواجهون صعوبات كبيرة مع التخزين (تلف السلع). في ظل هذه الظروف تنامت الحاجة للوسطاء من تجار جملة وموزعين وغيرهم. فهم من ناحية يخزنون السلع في مخازنهم ومن ناحية أخرى يساعدون في البحث عن المشترين وإقناعهم بالشراء. لذا أصبحت هذه الوظيفة حاسمة بحيث تطور الفكر التسويقي على مفهوم التوزيع. كما عرفت هذه الفترة تنامي الممارسات التسويقية الحديثة مثل: المبيعات، الإعلان والترويج، بهدف خلق طلب جديد لاستيعاب المعروض من السلع المنتجة.

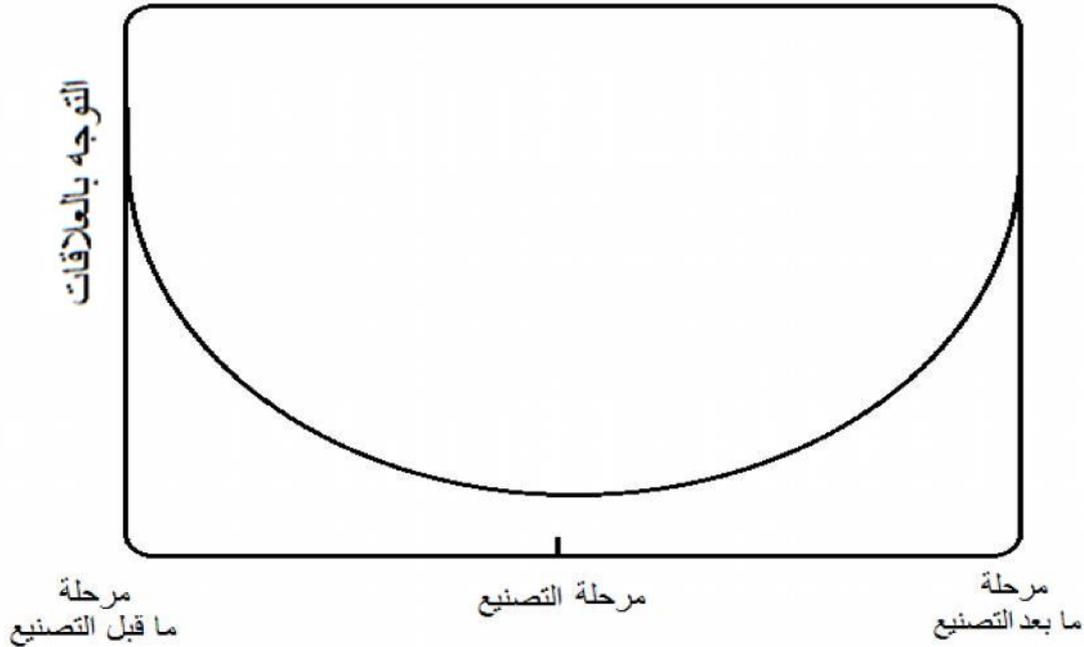
بفضل التوجه الصفقاتي أصبح المسوقون أكثر تركيزاً على بيع وترويج المنتجات وأقل اهتماماً ببناء علاقات مستمرة. برز هذا التحول خلال أزمة الكساد العظيم 1929، عندما زاد فائض السلع بحيث دفع المسوقين لتكثيف البحث عن العملاء ومحاولة إقناعهم. وهكذا كان للتوجه الصفقاتي أثر كبير على الفكر التسويقي. أثناء ذروة الفترة الصناعية، كان الهدف من الممارسات التسويقية التشجيع على الاستهلاك الكبير لدعم آلية الإنتاج الكبير. حيث تم التركيز على رفع المبيعات. أيضاً تنامي مظاهر القوة البيعية بشكل متزايد مدعومة بأنشطة أخرى كالداعاية والإعلان.

3-1-2 توجه الممارسات التسويقية في مرحلة ما بعد التصنيع

هذه المرحلة عرفت تطور جوهري نحو التسويق بالعلاقات بالنسبة للممارسات والتفكير الأكاديمي. بحيث هذا التطور كان نتاج تفاعل مجموعة من الأسباب والعوامل أعادت إحياء التوجه العلائقي (Sheth & Parvatiyar, 1995, pp. 406-407) وهي ما سيتم مناقشتها.

إن الشكل الموالي يبين مراحل تطور العلاقات في السياق التاريخي مع مراحل التطور الصناعي.

الشكل رقم (2): يوضح تطور التوجه بالعلاقات



المصدر: "The evolution of relationship marketing," by Sheth & Parvatiyar, 1995,

International Business Review, p409

2-2 مفهوم التسويق بالعلاقات

يوجد خلط مؤسف في فهم التسويق بالعلاقات (marketing Relationship) من خلال عدم التفريق بين المصطلح وبين الظاهرة الفعلية، فالمصطلح ما هو إلا وصف أو تمييز للظاهرة وعليه فالتسويق بالعلاقات وحتى إدارة علاقات العملاء ما هما إلا مصطلحان جديان يمثلان ظاهرة قديمة وموجودة أصلاً.

إن ظاهرة التسويق بالعلاقات قديمة قدم التجارة لكن لم تتم ملاحظتها من طرف معظم خبراء التسويق، أو حتى الاقتصاديين أو كتابات التسويق. لكن عدم إدراكها لا يعني عدم وجودها، فيعبر Gummesson عن هذه الحالة بقوله نفس الشيء بالنسبة لـ Columbus فهو لم يُنشأ أمريكا بل فقط أعطاها اسمها وحدد موقعها على الخريطة.

منذ السبعينات 1970 تم استعمال العديد من المصطلحات لإسقاطها على ظاهرة التسويق بالعلاقات من بينها المقاربة أو المنهج الشبكي (The network approach)، المقاربة أو المنهج التفاعلي (The interaction approach) العلاقات التفاعلية طويلة الأمد، كما سميت بالمفهوم الجديد للتسويق (New concept of marketing)، ولاء العميل (Customer loyalty)، التسويق التفاعلي، إضافة إلى مصطلحات أخرى مثل : التسويق على أساس قواعد البيانات (Data Base Marketing) التسويق واحد لواحد (one to one Marketing)، التسويق التحويري (Dialogue Marketing) وإدارة العملاء (Client Management).

مصطلح التسويق بالعلاقات Relationship marketing تم استخدامه لأول مرة من طرف Barbara bund Jakson في دراستها حول بيئة منظمات الأعمال (B-to-B) أوائل الثمانينات، ثم نشرت على شكل مقال في "مجلة هارفرد للأعمال" سنة 1985 حيث استخدمت مصطلح التسويق بالعلاقات نقيضاً للتسويق الصفقاتي (التقليدي المبني على أساس 4p's). إن مصطلح التسويق بالعلاقات تم استخدامه من طرف Leonard Berry سنة 1983 لكن اقتصر على مجال الخدمات، بعبارة أخرى هذا المصطلح ظهر في نفس الوقت بالنسبة لـ B-TO-B والتسويق الخدمي. خلال التسعينات المصطلح أصبح مصطلح تسويقي عام أضيفت له (C.R.M) هذا بالرغم من أن كل الكتابات حول هذه الظاهرة من قبل استخدمت مصطلحات أخرى مغايرة للحالية (أي مصطلح R.M) إلى الآن تم تقديم العديد من

الجزء النظري: عموميات حول التسويق الداخلي وجودة العلاقة التنظيمية

الإسهامات لتوضيح الرؤية حول ظاهرة التسويق بالعلاقات، غير أن العديد من الباحثين والمختصين طوروا رؤاهم الخاصة حول RM و CRM و 1-to-1، بعضهم استخدم هذه المصطلحات عناوين رئيسية لكتبهم، والبعض الآخر ركزوا عليها ضمن كتبهم على الرغم أنها لا تمثل عناوين رئيسية لها. أغلب الكتاب لم يسعملوا مصطلح RM، بل ركزوا اهتمامهم على التسويق الشخصي (Personnel Customized marketing) والعلاقات كأسلوب مبتكر وواضح (Gummesson, 2008, p. 328).

2-2-1 تعريف التسويق بالعلاقات

غالبية الكتب والمقالات حول التسويق بالعلاقات لا تقدم تعريفات واضحة ما يجعل الأمر صعباً على القارئ. والجدول التالي يوضح مجموعة من التعاريف كما يلي:

جدول رقم (2): يوضح أهم تعريف التسويق بالعلاقات

المصدر	التعريف
Gummesson	التسويق بالعلاقات هو تسويق مبني على التفاعل ضمن شبكات من العلاقات (بين موردين وموظفين وعملاء وأطراف الأخرى).
(Berry, 1983)	التسويق بالعلاقات هو جذب العملاء والاحتفاظ بهم وتطوير العلاقة معهم.
(Jakson,1995)	التسويق بالعلاقات هو تسويق من أجل الربح (الكسب)، يبني (ينشئ) ويحافظ على علاقات متينة وقوية مع العملاء الصناعيين.
(Gronroos,2000)	الهدف من التسويق هو تحديد وإنشاء العلاقات مع العملاء وأصحاب المصالح والمحافظة عليها والعمل على تعزيزها بما يحقق أهداف جميع الأطراف، وعند الضرورة إنهاءها هذه العلاقات تتحقق من خلال عمليات التبادل والإيفاء بالوعد.
(Morgan & Hunt 1994)	التسويق بالعلاقات يشير إلى جميع النشاطات التسويقية الموجهة لإنشاء وتطوير والمحافظة على علاقات تبادلية ناجحة.
(Porter,1993)	التسويق بالعلاقات عملية بموجبها يقوم كل من طرفي التبادل بإقامة علاقات فعالة، حماسية ومبهجة وأخلاقية، بشكل شخصي واحترافي ومربح لكلا الطرفين.
Ballantyne	التسويق بالعلاقات هو فكر جديد يهدف لإنشاء وتعزيز تبادل القيم بين الأطراف المعنية، بحيث تتطلب العلاقات التبادلية الاستمرارية والاستقرار في الروابط.

المصدر: Total Relationship Marketing (p. 329), by Evert Gummesson, 2008, BH edition, 2008, 3rd edition.

كلا التعريفين السابقين متشابهين سواء لـ Jackson أو Berry غير أنهما يرتكزان على مجالين مختلفين من التسويق، التسويق الخدمي والتسويق ضمن B-to-B (الصناعي). فيما يخص Gronroos فتعريفه كان ضمن منظور شبكي كما يطمح إلى جعله تعريف عام للتسويق فمن وجهة نظره أن RM يصلح نظرية عامة للتسويق بدلا من التسويق التقليدي (المزيج التسويقي 4Ps) وقد وسعه ليشمل مختلف الأطراف وأصحاب المصالح (Stackholders) ولم يستبعد أي قطاع بما فيها القطاعات غير الهادفة للربح، وهناك اتفاق بأن هذا التعريف شمولي. أما Morgan and Hunt فقد قدما تعريفا أوسعاً شأنهما شأن Ballantyne بشكل عام فإن Gronroos، Porter و Ballaantyne فقد أشاروا إلى عوامل تحقيق الربح لكلا الأطراف أي (Win-Win) من خلال العناصر التي تضمنتها تعاريفهم في الجدول أعلاه: [الإيفاء بالوعد، مربح لكلا الطرفين، تبادل القيم، الاستمرارية والاستقرار كما أضافت لها Jackson عنصر متانة أو قوة العلاقة].

أما Ballantyne فيدعي أن التسويق بالعلاقات مدرسة فكرية جديدة أو ناشئة، هذا المعنى صحيح من حيث المصطلح أما الظاهرة فعلى العكس فهو قديم قد العمليات التجارية وهذا ما أشرنا إليه سابقا.

2-2-2 أهداف التسويق بالعلاقات ومنافعه

للتسويق بالعلاقات جملة من الأهداف والمنافع نبينها في الفقرات الموالية

2-2-2-1 أهداف التسويق بالعلاقات

مما نستخلصه من تعاريف التسويق بالعلاقات التي تشير في طياتها إلى أن الهدف الأساسي للتسويق بالعلاقات هو بناء والحفاظ على قاعدة من العملاء الملتزمين والمربحين للمؤسسة. لتحقيق هذا الهدف فينبغي على المؤسسات التركيز على جذب العملاء Attraction والحفاظ عليهم retention، وتدعيم العلاقات معهم. ومع هذا نجد أن (الأحمدي، 2009، الصفحات 153-154) يفصل أهداف التسويق بالعلاقات إلى مايلي:

أ- جذب العملاء

إن على المؤسسات العمل على جذب أولئك العملاء الأكثر احتمالاً أن يدخلوا في علاقات طويلة معها، من خلال تطبيق استراتيجية يمكن أن تصل إلى فهم وتحديد أفضل سوق مستهدف لبناء علاقات دائمة مع العملاء، مع نمو هذه العلاقات فإن العملاء ذوي الولاء سيقومون بأنفسهم من خلال تناقل أخبار علاقتهم الجيدة مع المؤسسة بجذب عملاء ذوي علاقات واعدة مع المؤسسة.

ب- الحفاظ وليس مجرد الحصول على العملاء

هناك قبول من معظم الباحثين في مجال التسويق بالعلاقات بأن مبدأ الحفاظ على العملاء بدلاً من المحاولة المستمرة للبحث عنهم يعد من الممارسات الجيدة والمریحة، ذلك أن المؤسسات التي تبذل جهوداً للحفاظ على عملائها الحاليين عن طريق إرضائهم أفضل من تلك التي تبذل جهوداً تسويقه تؤدي إلى جذب عملاء جدد ليحلوا محل العملاء الحاليين لكي تستمر المؤسسة في السوق.

وفي سبيل تحقيق هذا الهدف عرض Berry مجموعة من استراتيجيات التسويق بالعلاقات وهي:

1- استراتيجية الخدمة الأساسية

2- استراتيجية تهيئة العرض التسويقي وفقاً لمتطلبات العملاء

3- استراتيجية التعزيز

4- استراتيجية التسويق الداخلي.

5- استراتيجية التسعير بالعلاقة.

ج- تدعيم العملاء

إن الهدف من دعم العميل ينبنى على أساس أن العملاء ذوي الولاء سيصبحون عملاء أفضل عن طريق قيامهم بشراء مزيد من منتجات المؤسسة بمرور الوقت.

كما أن العملاء ذوي الولاء لا يمثلون قاعدة صلبة للمؤسسة فحسب بل يمثلون أيضاً نمو محتمل لأعمالها وإيراداتها؛ ففي السنوات الأخيرة نجحت كثير من المؤسسات في أن تصبح المورد الوحيد لعملائها من إحدى السلع والخدمات. إن تدعيم العلاقات يمكن أن يزيد الحصة السوقية والأرباح للمؤسسة بمرور الوقت.

د- إقامة روابط هيكلية واجتماعية

حسب (شفيق، 2005، صفحة 19) فهي تمثل حاجز أو عائق للخروج، وتجعل العميل مضطراً للاستمرار في العلاقة والروابط الهيكلية تنشأ من قيام الطرفين باستثمار لا يمكن تعويضه، ولا تحمل التكاليف المتعلقة بتغيير المصدر، أما الروابط الاجتماعية فتنشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية بين الطرفين.

2-2-2-2 منافع وفوائد التسويق بالعلاقات

إن ممارسة التسويق بالعلاقات بات ضرورياً لنجاح وتطوير كثير من منظمات الأعمال لما له من فوائد تعود على جميع أطراف العلاقة سواءً بائعين أو مشتريين أو موردين أو حتى الموظفين الداخليين وأصحاب المصالح الأخرى وفي نفس السياق يشير (ياسين، 2010، صفحة 30) لفوائد ومنافع التسويق بالعلاقات كما يلي:

أ- بالنسبة لمنظمات الأعمال:

1- رفع حجم المبيعات

ذلك أن عدد التعاملات التجارية لعميل وحيد أكبر مع مورد يحتفظ معه بعلاقة أطول، حيث كلما تعرف العملاء أكثر على منظمة الأعمال ونوعية خدماتها مقارنة مع خدمات ومنتجات منافسيها فيزيدون كمية المشتريات. فضلاً عما تقدم فنضج العميل من ناحية (عمره، ودورة الحياة) فإنه عادة ما يقتني كميات أكثر من الخدمات أو المنتجات ذاتها.

2- السمعة الطيبة: (الكلمة المنطوقة)

عندما تكون الخدمة أو المنتج المراد شراؤه معقد وصعب التقييم مقارنة بالمنتجات الأخرى والحصول عليه يتطلب درجة عالية من المخاطرة، في مثل هذه الحالات يلجأ الآخرون إلى الأخذ بنصيحة زملائهم عن المورد الأفضل لهذا المنتج. هنا يأتي دور العميل الراضي الذي لديه ولاء للمؤسسة، حيث يقدم نصائح إيجابية قوية لزملائه وأقربائه عن خدمات المؤسسة من خلال الكلمة المنطوقة.

3- الاحتفاظ بالموظفين

تكون درجة احتفاظ منظمة الأعمال بموظفيها أكبر عندما تحتفظ بقاعدة عريضة من العملاء الذين لديهم ولاء لها، حيث تكون وظائفهم مستقرة ومرضية ما يؤدي لرضا العملاء ويساهم في بناء علاقات معهم.

4- تقليل التكاليف

إن تكلفة القيام بالعمل مع العميل القديم أقل من الجديد، فبشكل عام تحسين الاحتفاظ بالعملاء (Customers retentions) يؤدي إلى تخفيض تكاليف التسويق ككل بالنسبة للمؤسسة هذا بالإضافة إلى قدمه Philip Kotler بأن تكاليف جذب أو كسب عملاء جدد تعادل 5 إلى 10 مرات تكلفة إرضاء والحفاظ على العملاء الحاليين (Kotler p. , 2003, p. 41).

ب- بالنسبة للعملاء :

- 1- التقليل من تكاليف التحول من مستوى إلى آخر سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية، فالعلاقة بين البائع والمشتري تعتبر من معوقات تحول المشتري إلى بائع أو مسوق لآخر.
- 2- يساعد في تعزيز وخلق الراحة والثقة في التعامل.
- 3- العلاقات الاجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة أو العاملين لديه التي تساعده على الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الحالات.

2-3 مراكز وافتراضات التسويق بالعلاقات ونقاط الاختلاف مع التسويق الصفقاتي

يمتاز التسويق بالعلاقات بمجموعة من المراكز والافتراضات تعزز طرحها لأكاديمي كما تجعله يتميز عن التسويق الصفقاتي ملخصهما كما يأتي:

2-3-1 مراكز وافتراضات تسويق العلاقات

أ- كون أن التسويق بالعلاقات يعبر عنا لعمليا التي تقوم بها المؤسسة بغرض جذب وتنمية والحفاظ على العلاقة الدائمة مع عملائها فإن قوة التسويق بالعلاقات تتبع بصورة أساسية من قدرته على تقديم برامج عمل واضحة من أجل التعامل مع مختلف التغيرات على تحدث على مستوى السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، وبالتالي فالمؤسسة التي تحاول تبني وتطبيق تسويق العلاقات يجب عليها مراعاة مجموعة من الافتراضات الأساسية وهي:

1- أن العميل يفضل الاحتفاظ بالعلاقة طويلة الأجل مع مقدم الخدمة أو السلعة بدلا من التحول من مسوق لآخر.

2- إن التعامل مع العميل الحالي وخدمته والاحتفاظ به، يعتبر أقل كلفة من عملية جذب واستهداف العميل الجديد، فهناك دراسة تشير إلى أن تكلفة جذب العميل الجديد قد تصل من 5 إلى 10 أضعاف التكلفة الاحتفاظ بالعميل الحالي.

3- إن العميل الذي يتمتع بعلاقات طويلة الأجل مع المؤسسة ينفق أكثر على منتجاتها ويدفع الأساسي دون تفاوض، ويعتبر مصدر للدعاية لها من خلال ما يبثه عنها من الكلمة المنطوقة.

4- إن العميل الذي يتمتع بالعلاقات طويلة الأجل مع المؤسسة هو أكثر ربحية للمؤسسة من العميل الجديد.

ب) ومما سبق ذكره يتضح لنا أن تسويق العلاقات مبني على ست مراكز أشار إليها (أبو رحمة،

2010، الصفحات 68-69) وهي:

الجزء النظري: عموميات حول التسويق الداخلي وجودة العلاقة التنظيمية

- 1-إنشاء قيمة مضافة جديدة للعملاء من خلال استهلاكهم أو استعمالهم للسلعة أو للخدمة المقدمة.
- 2-إدراك الدور الرئيسي للعميل في تحقيق القيم والمنافع التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية اختيار واستهلاك السلعة أو الخدمة.
- 3-العمل على تحديد عملية الاتصال بين البائع والعميل بشكل يدعم القيمة المدركة من قبل العميل.
- 4-دعم التعاون والتنسيق المستمر بين المسوقين والعملاء.
- 5-إدراك أهمية عامل الوقت بالنسبة للعملاء.
- 6-بناء شبكة من العلاقات مع العملاء، إضافة إلى شبكة من العلاقات بين المؤسسة ومختلف الأطراف من الموردين والموزعين والوسطاء وغيرهم ممن لديهم علاقة مع المؤسسة.

2-3-2 نقاط اختلاف التسويق بالعلاقات عن التسويق الصفقاتي (المعاملاتي)

إن مناقشة التسويق بالعلاقات وذكر منافعه يبين بكل وضوح عدم ملائمة التسويق التقليدي لمؤسسات العصر الحالي، حيث تشتد المنافسة والسعي نحو استقطاب العملاء. الجدول الموالي يوضح فوارق الأهداف لكل من التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي المبني على الصفقة أو العملية التبادلية لكل من البائع-المشتري.

الجزء النظري: عموميات حول التسويق الداخلي وجودة العلاقة التنظيمية

جدول رقم (4): يوضح الفروق في الأهداف بين التسويق بالعلاقات والتسويق الصفقاتي

التسويق التقليدي	التسويق بالعلاقات
<i>Transaction marketing (RM)</i>	<i>Relationship Marketing (RM)</i>
يهدف لإجراء صفقات مع تجاهل رغبات العملاء	يسعى لإنشاء وتطوير والحفاظ على العلاقات مع العملاء
الهدف من الصفقات تحقيق الربح مع عدم إيلاء الاهتمام بإدامة العلاقات مع العملاء	يسعى من خلال الحفاظ على العملاء إلى بناء علاقات طويلة الأجل
يهدف لإقامة صفقات دون الاهتمام لاحتياجات ورغبات العملاء	يسعى لدراسة احتياجات ورغبات العملاء أكثر من إقامة الصفقات
العمليات التسويقية محددة مسبقا وتنتهي مع إجراء الصفقة.	العمليات التسويقية التي يقوم بها تمتاز بالاستمرارية والتطوير الدائم.

المصدر: ياسين، محمود يوسف، 2010، واقع التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة إربد، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ص10.

ومن خلال الاطلاع على الجدول أعلاه ندرك وجود فوارق بين كل من التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي حيث أن:

*التسويق بالعلاقات هدفه الأسمى تطوير وتعزيز العلاقة مع العميل والاحتفاظ بها باستمرار، حيث يُنظر للعميل على أنه شريك في العلاقة وليس مجرد عميل عادي، عكس التسويق التقليدي الذي يسعى لإجراء الصفقة البيعية مع العميل مع عدم إيلاء الاهتمام أو الاعتبار له وتبقى العلاقة في هذا النوع محدودة وغير قوية.

*يسعى التسويق بالعلاقات لتحديد احتياجات ورغبات العميل بكل جدية، عكس التسويق التقليدي الذي يتبنى فكرة تقليدية مفادها "الإنتاج ومن ثم البيع" دون الأخذ بالحسبان احتياجات العملاء.

*يمثل التسويق بالعلاقات نظرة فلسفية عميقة حول آلية معاملة العميل واكتساب رضاه ومن ثم ولأئه حول منتجات وخدمات المؤسسة، وكيفية تحقيق ثقتهم. هذه الفلسفة لا تنطبق عند المفهوم التقليدي للتسويق الذي يهتم بإجراء الصفقة دون أي اهتمام بالعميل.

الجزء النظري: عموميات حول التسويق الداخلي وجودة العلاقة التنظيمية

*إن مسعى التسويق بالعلاقات عظم وأكثر صعوبة من مسعى التسويق التقليدي؛ ففي حين يسعى هذا الأخير لجذب العميل فقط فإن التسويق بالعلاقات لا يسعى بجذب العميل وحسب إنما الاحتفاظ به أيضا.

الجدول التالي يوضح بعض الفوارق بين التسويق بالعلاقات والتسويق التقليدي حول بعض الخواص والأبعاد المرتبطة بطبيعة العلاقة مع العميل.

جدول رقم (5): يوضح مقارنة بين التسويق بالمعاملات والتسويق بالعلاقات حسب بعض الخواص والأبعاد

الخاصية	التسويق بالمعاملات	التسويق بالعلاقات
التركيز	استقطاب عملاء جدد	الاحتفاظ بالعملاء الحاليين
التوجه	إظهار ميزات الخدمة	توليد القيمة عند العميل
المجال الزمني	قصير المدى	طويل المدى
التزام بالعميل	محدود	عالي
الارتباط بالعميل	محدود	عالي
الجودة	اهتمام قليل	اهتمام عالي

المصدر: ياسين، محمود يوسف، 2010، واقع التسويق بالعلاقات وأثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة إربد، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، ص12.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الاختلافات في الخصائص بين التسويق بالعلاقات والتسويق الصفقاتي سواء من حيث الهدف، التوجه، الجودة، ودرجة ارتباط العميل في طبيعة العلاقات التسويقية والمجال الزمني لهذه العلاقات بين العملاء والموردين حيث:

*يختلف كلا المفهومين حول العملاء المستهدفين حيث يهتم التسويق الصفقاتي دائما باستقطاب العملاء الجدد كما أن أغلب النشاطات التي يمارسها مخصصة لهذا التوجه، بينما التسويق بالعلاقات يتبنى فلسفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين باستمرار فضلا عن كونه يعنى ويهتم بجذب واستقطاب الجدد ولكن الأولوية تكون نحو العملاء الحاليين.

*أما بالنسبة لخاصية التوجه، فإن التسويق الصفقاتي يسعى دوماً لإبراز ميزات الخدمة أو المنتج حيث غالباً ما تتعلق بالمنتج (Product) أو سعره (Price) أو عروضه (Offers) أو التخفيضات (Discount) المتعلقة به، بينما يسعى التسويق بالعلاقات لتوليد القيمة وكسب المنافع للعملاء أكثر من مجرد التركيز على ميزات المنتج أو الخدمة نفسها.

*يتميز التسويق الصفقاتي بصغر فترة العلاقة بين المورد والعميل حيث أن هذه العلاقة قد تتوقف فوراً بمجرد إجراء الصفقة، أما التسويق بالعلاقات فإنه يتميز بالعلاقات طويلة الأمد بين العميل والمورد، وعلاقات هادفة لجميع النشاطات التسويقية.

*أما من حيث ارتباط العميل والتزامه ببناء وتطوير العلاقة الواقعة بين البائع والمشتري فهي محدودة في التسويق الصفقاتي بعكس التسويق بالعلاقات الذي يكون فيه العميل مرتبطاً وملتزماً بديمومة العلاقة.

بالرغم أن نشاط التسويق الصفقاتي يسعى لإظهار مزايا الخدمة أو المنتج إلا أنه لا يهتم بأن تكون ذات جودة عالية فهذا النشاط هو إجراء الصفقة وجني المزيد من الربح في وقت قصير. أما التسويق بالعلاقات فكونه يسعى لبناء علاقات طويلة مع العميل وكونه يسعى لتحقيق ولائه ورضاه؛ فإن الاهتمام بجودة الخدمة أو المنتج يكون عالي جداً.

2-4 تطور العلاقات ضمن مجال العمليات التسويقية

بعد تقديم مفهوم التسويق بالعلاقات صار لزاما تعريف مصطلح العلاقة "Relationship" وأبعادها. فحرف R في: "Relationship marketing" يمثل العلاقة Relationship لكن ما المعنى الحقيقي لها؟

2-4-1 تعريف العلاقة وأشكالها

حسب (Buttle, 2009, pp. 27-28) "العلاقة هي سلسلة من الأحداث (حلقات) المتفاعلة بين طرفين خلال فترة زمنية". والمقصود بالأحداث أي الحلقات مثلا: ضمن العلاقة بين الممثل (مندوب) المبيعات والعميل يمكن تحديد مجموعة من الأحداث المختلفة مثل: عملية الشراء، الاستفسار عن المنتجات، إجراء اتصال بياعي، شروط التفاوض، التعامل مع الشكاوى.... الخ. ويواصل Buttle القول أن كل حدث يتكون من سلسلة من التفاعلات وكل تفاعل يتكون بدوره من فعل ورد فعل (يستجيب للفعل الأولي) وضمن كل حدث يكون بين الأطراف تفاعل متبادل. محتوى كل حدث يتضمن سلوكيات اتصالية بما فيها الحوار (الكلام)، أفعال، لغة الجسد، ويرى البعض أن توظيف العلاقة بالتفاعل عبر فترة زمنية غير كافي لوحده، فيفتتح Jim Barends ضرورة إضافة عنصر العاطفة للتفاعل هذا يعني اتصال مؤثر ومترابط.

بالتوازي مع ما سبق فالعلاقة تكون عندما يتحرك الطرفين من الاستقلالية Independence إلى التبعية dependence أو (التبعية المتبادلة) interdependence مثلا عندما يشتري العميل كوب قهوة، هذه عبارة عن صفقة وليست علاقة، بينما قيامه بالشراء بشكل متكرر نتيجة لجو المحل، وطريقة الإعداد...، فهذا يبدو أكثر من مجرد علاقة، وفي نفس اللحظة يوجد تبعية (بالنسبة للعميل نحو المحل) ولا يوجد تبعية متبادلة.

من خلال ما سبق نستخلص أن العلاقة تمثل بنية اجتماعية، بحيث تتحقق العلاقة إذا آمن الأفراد بوجودها وعملوا لتحقيقها. كذلك فالعلاقات يمكن أن تكون من جانب واحد unilateral أو متبادلة، بمعنى أن أحد الأطراف أو كلاهما يعتقد أنه في علاقة مع الطرف الآخر.

2-4-2 محطات بناء العلاقة

إن العلاقة خاضعة بطبيعتها لجملة من التغييرات والتطورات عبر الزمن بقصد تحقيق الأهداف الاستراتيجية من ورائها إضافة لمؤثرات أخرى. يرى Dwyer وزملاؤه كما أشارت إليه (رجب، 2006، صفحة 14) والذين اعتمدوا على مخرجات الأعمال البحثية لعلماء النفس اجتماعي والذين يتبعون منهج التبادل الاجتماعي فيقترحون أن تطوير العلاقة عملية مرحلية تمر بخمسة محطات هي:

المحطة الأولى: الوعي awarenss

هي مرتبطة بدورة حياة العلاقة وتعني الإدراك فهي تشير إلى الحالة التي يكون فيه أحد الأطراف شريكا متعاوناً باحتمالية عالية، من دون وجود أي تفاعلات بين أطراف العملية التبادلية. وفيها يدرك أحد أطراف العملية أن الطرف الآخر مجدي اقتصادياً.

المحطة الثانية: التقصي أو الاستكشاف Exploration

وهي محطة يتم فيها البحث والتجريب في تبادل العلاقات، في هذه المحطة يولي أطراف التبادل المحتمل اهتماماً بالغاً بالالتزامات بادئ الأمر، وبالمنافع الممكن تحقيقها والتكاليف الواجب دفعها، ومدى التعاون والتبادل. كما يحصل تقييم أولي للمواقف، وتشتمل هذه المحطة على خمس عمليات فرعية هي:

- 1-الانجذاب: يحدث حين إدراك أطراف العملية التبادلية إمكانية تحقيق منافع محتملة جراء عملية التبادل.
- 2-التواصل/المفاوضة: حيث يتم تقييم مدى التعبير الذي ينبغي أن يحدثه كل طرف لكي يتناسب مع الطرف الآخر.

3-البناء والمساومة: هنا يتم تحديد شروط العملية التبادلية والتوافق عليها.

4-وضع السلوك المتوقع: أي صياغة السلوك المتوقع من كل طرف تجاه الطرف الآخر نتيجة للعلاقة بينهما.

5-تنمية التعاون وتخطيط التوقعات.

الملاحظ أنه لغاية هاته المحطة فإن الاستثمارات تبلغ الحد الأدنى وبالتالي يسهل إنهاء العلاقة لانعدام عوائق الخروج المادية.

المحطة الثالثة: التوسع Expansion

في هذه المحطة تتحقق الثقة بين أطراف العملية التبادلية ويكونون راضين عن مخرجات العلاقة. وبالتالي تتنامى العائدات المالية يتولد من خلال التعاون المتزايد بين الأطراف. والفرق الجوهرى بين هذه المحطة والمحطة السابقة يكمن في الثقة.

المحطة الرابعة: الالتزام Commitment

في هذه المحطة هي نتاج لتطور الحاصل في العلاقة بين الأطراف العملية التبادلية إذ تكون العمليات التبادلية مستمرة وهذا يؤدي لجعل العلاقات ذات طابع مؤسسي Institutionalization of the relationship ويعتبر الالتزام الجانب الأكثر طلبا في العلاقات إذ يدل على رغبة واضحة أو خفية مؤداها استمرار العلاقة بين أطراف العملية التبادلية.

المحطة الخامسة: التحلل (الانفصال) Dissolution

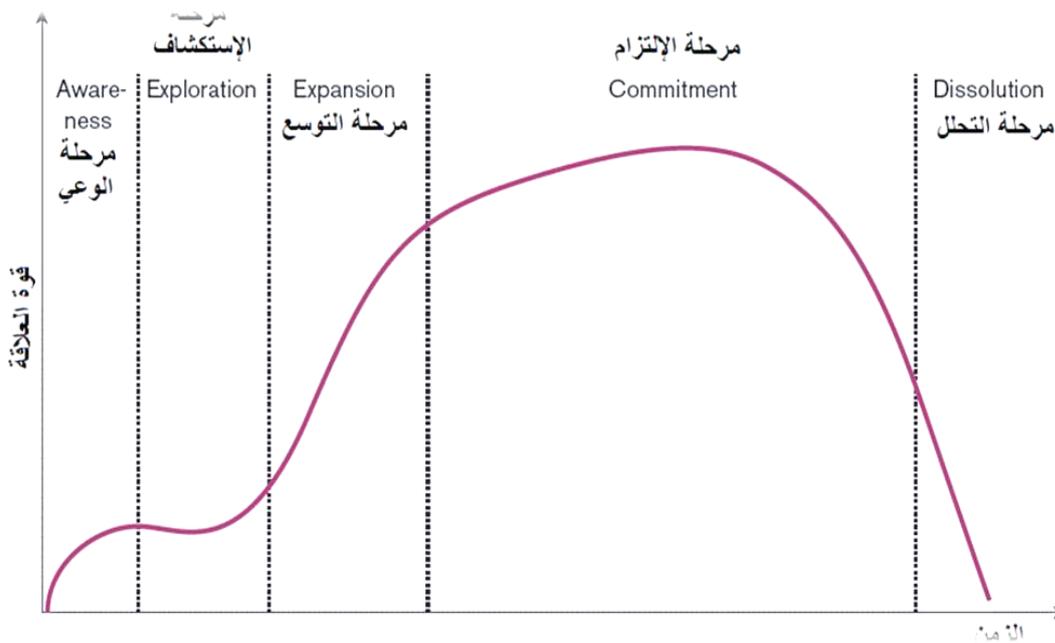
أي تفكك وتدهور العلاقة بين أطراف العملية التبادلية، وتتطوي على تصفية المؤسسة، وتبدأ هذه المحطة بشعور نفسي داخلي ناتج عن تقويم أحد أطراف العملية التبادلية للعلاقة بحيث يبدي على نحو خاص عدم رضاه عن الطرف الأخر، بحيث يتوقع أن تكاليف التعديل والاستمرار تقلل من أرباح العلاقة. لتدخل العلاقة مرحلة التفاعل والنقاش بين أطراف المبادلة حول انعدام الارتباط بينهم وصولا إلى طرح التحلل والتفكك علنا. فلو جاز لنا النظر للعلاقة من منظور الزواج فالمتوقع انتهاء العلاقة بالطلاق.

إن دراسة تطور العلاقة يمكن أن يقود إلى مجموعة من الاستنتاجات منها: أن العلاقة يمكن أن تتكون في أي وقت نتيجة التفاعلات المستمرة بين أي تنظيمين، ولكن لا يتم ذلك عشوائيا وإنما يتطلب

الجزء النظري: عموميات حول التسويق الداخلي وجودة العلاقة التنظيمية

إرادة وقصد من الطرفين لتحقيق ذلك، كما يحتاج لوقت وتفاعل ملموس، هذا التفاعل يؤدي في النهاية إلى قيام التنظيمين بالعمل سوية لتحقيق فوائد مشتركة لكليهما، وهذا يؤدي إلى درجة عالية من التداخل واعتماد كل تنظيم على الآخر ومع مرور الوقت تصبح الحدود بين التنظيمين غير واضحة نتيجة ما يقوم به كل تنظيم من استثمارات وما يحرص على إحداثه من تغييرات لكي يتكيف مع التنظيم الشريك ولا شك أن دراسة أسباب التحلل من العلاقة من المعلومات الهامة لبقاء واستمرار العلاقة، فعن طريق فهم عوامل التحلل يمكن للمؤسسة معرفة الأمور التي ينبغي العناية بها لمنع الفشل وهذا مما يؤدي إلى رفع مستوى الفعالية التسويقية. والشكل الموالي يوضح مراحل تطور العلاقة بين البائع والمشتري.

الشكل رقم (3): يوضح تطور العلاقة بين البائع والمشتري

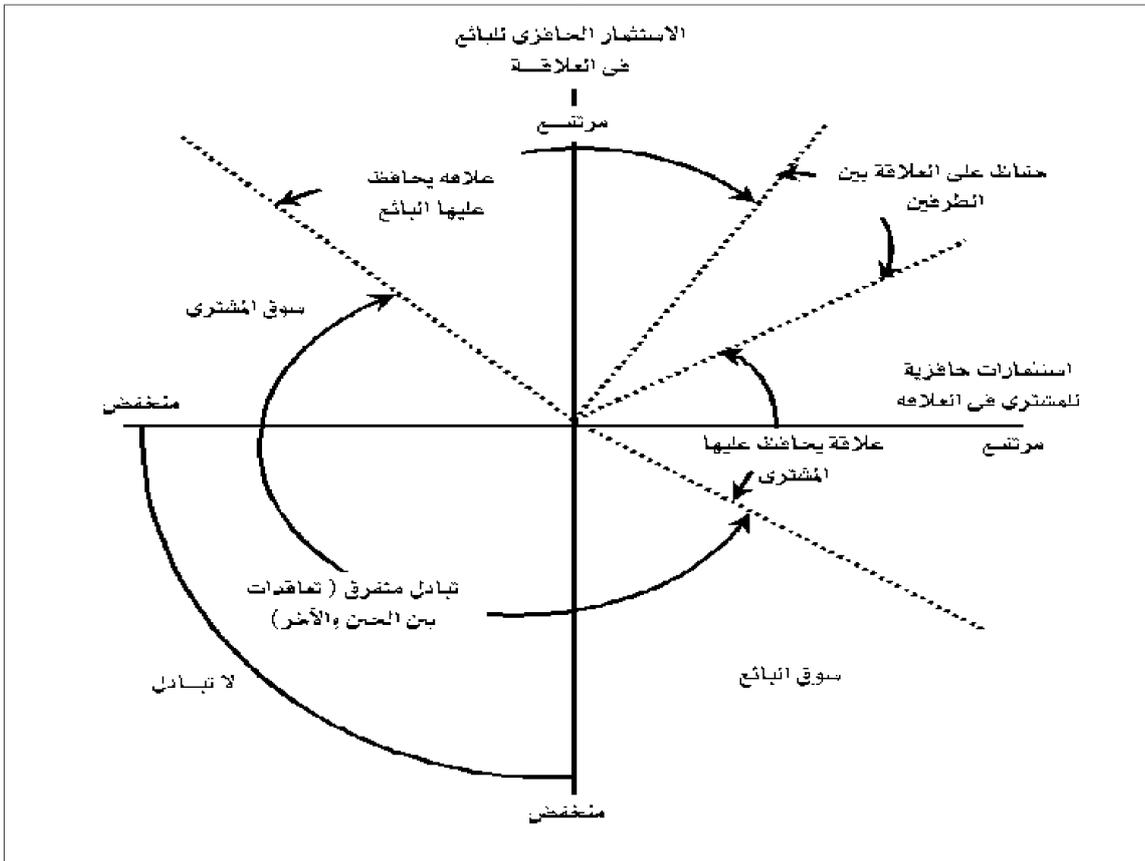


المصدر: peardon, S,2010, Holensen. S, (p.192), marketing management a relationship approach, edition.

الجزء النظري: عموميات حول التسويق الداخلي وجودة العلاقة التنظيمية

وقدم Dwyer وزملاؤه الشكل الموالي، الذي يوضح الواقع المفترض في العلاقات بين المشتري والبائع، إذ يشيرون وفقا لنظرية التبادل الاجتماعي أن محاور هذا الشكل تحدد حجم الاستثمار المحفز Motivational Investment في علاقة ما (أي صافي المنافع المتوقعة من العلاقة). فمن الطبيعي أن يقوم أحد أطراف العلاقة الكلفة الكلية والعائد المتوقع تحقيقه من العلاقة بالمقارنة مع النتائج المحتمل تحقيقها في العلاقات البديلة الأخرى.

الشكل رقم (4): يوضح الواقع المفترض في العلاقات بين المشتري والبائع



المصدر: العلاقة بين المشتري والمورد مدخل التسويق بالعلاقات، رجب.ج.ع، 2010، ص.09،
المنظمة العربية للتنمية العربية.

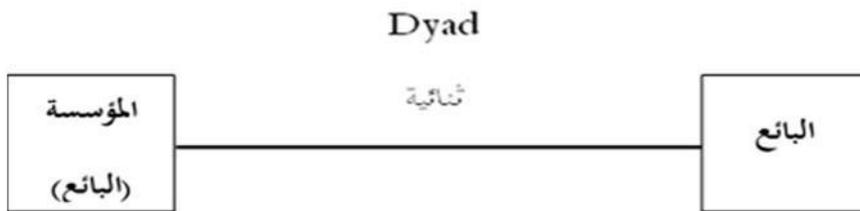
2-4-3 أشكال العلاقات مع العملاء

حسب (Hollensen, 2010) فإن العلاقات بينا المؤسسات والعملاء تتخذ ثلاثة أشكال وهي:

أ- العلاقة الثنائية (Dyadic relationship)

تقتصر هذه العلاقة على طرفين هما المؤسسة (البائع)، والعميل (المشتري)، وبالتالي فهي تتجاهل دور العناصر الأخرى في قناة التوزيع وأيضا دور الأطراف الأخرى. وتأخذ هذه العلاقة الشكل التالي:

الشكل رقم (5): يوضح العلاقة الثنائية

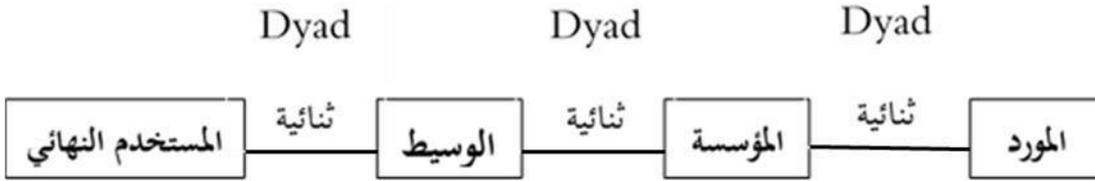


المصدر: Hollensen, S., 2010, *marketing management a relationship approach*, (p.16), pearson edition.

ب- سلسلة العلاقات (Chain of relationship)

تعتبر العلاقة هنا أيضا ثنائية غير أنها تعدى مجرد العلاقة بين المؤسسة والعميل، بحيث تشمل كل الأنشطة التسويقية اللازمة لبناء وتطوير والحفاظ على التبادلات ذات العلاقات الناجحة في سلسلة القيمة، وهذا الشكل من العلاقات ثنائية خلال السلسلة. وتأخذ هذه العلاقة الشكل التالي:

الشكل رقم (6): يوضح سلسلة العلاقات

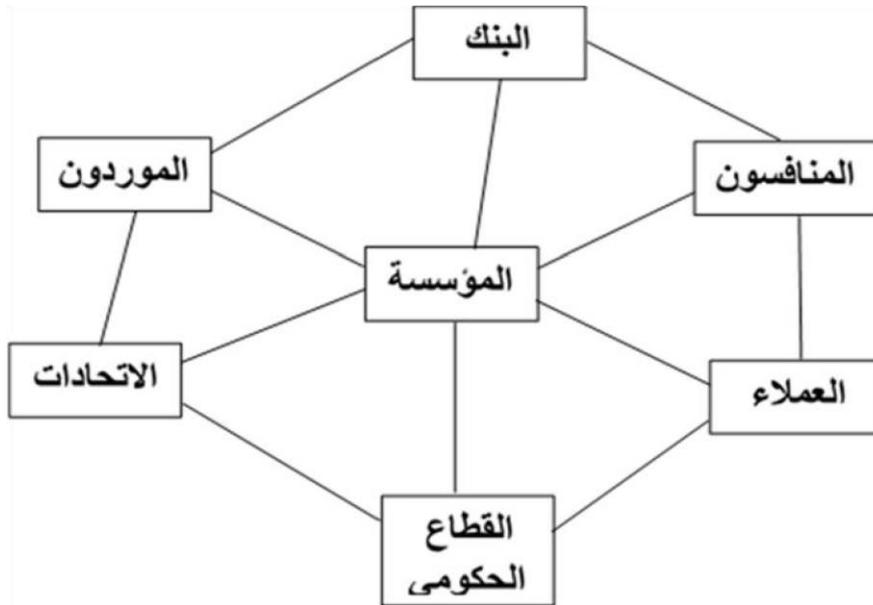


المصدر: marketing management a relationship approach, (p.16), Holensen. S,2010, pearson edition.

ج- شبكة العلاقات: (Networks)

طبقا لهذا الشكل من العلاقات فإن هيكل العلاقة يصبح أكثر تعقيدا حيث تأخذ العلاقة شكل الشبكة والتي تتضمن ثلاث أطراف فأكثر. وتأخذ هذه العلاقة الشكل التالي:

الشكل رقم (7): يوضح شبكة العلاقات



المصدر: marketing management a relationship approach, (p.16), Holensen. S,2010, pearson edition.

2-4-4 عوامل تفكك العلاقة

إن تبني المؤسسات لفكرة إدامة العلاقة مع العملاء واستمراريتها تعود عليها بمنافع عديدة، بمعنى أنه يتوجب على المؤسسات عدم إنهاء علاقتها مع العملاء بفرض أنهم جيّدون وأنهم دائماً على صواب. غير أن العديد من موظفي المؤسسات الخدمية يدعون أن العبارتين أنفتي الذكر ليستا دائماً على صواب ففي عدة حالات ينبغي على المؤسسة والعميل عدم استمرار علاقتها بسبب بعض المشاكل التي قد تبرز بفعل استمرارية العلاقة. إلا أن العلاقة تبقى مناسبة ما دامت تحقق لأطراف العملية التبادلية من المنافع ما يفوق تكاليف الاستمرار فيها.

أما مسببات الفشل في العلاقات فوفقاً لـ (عرفة و حمدي، 2010، الصفحات 49-50) وحسب مخرجات دراسات ميدانية أجراها كل من (ELLRAM995, Ellrm1991, Ohmqe1989) على عينات متعددة من الموردين والعملاء تبين انعدام وجود الثقة بين طرفي التبادل وضبابية في التخطيط المستقبلي للعلاقة وانعدام الأهداف المشتركة التي قد تدفع الطرفين لاستمرارية العلاقة وقد انتق ((1993 Bird 1993, Carroll and Rose 1999)) كما أشار إليه (عرفة و حمدي، 2010)) على وجود ثلاث مسببات رئيسية قد تسبب عدم إقامة العلاقة من أساسها أو انعدام الجدوى من وراءها وتتمثل فيما يلي:

أ- استهداف قطاع سوقي غير ملائم

بدهي أن المؤسسة لا تستطيع تشتيت جهودها ومواردها باستهداف كل العملاء بل تحشد جهودها نحو قطاعات محددة إذ أن بعضها قد يكون أكثر تناسبا من الأخرى وبالتالي فليس من المجدي إقامة علاقة لا تستطيع المؤسسة الإيفاء بتعهداتها تجاه العميل.

ب- قطاعات غير مربحة على المدى الطويل

بشكل عام فإن المؤسسات لا تفضل إقامة علاقات طويلة المدى مع عملاء غير مربحين. إذ أن بعض القطاعات غير مربحة للمؤسسة بالرغم من أن احتياجات العملاء يتم تلبيتها عبر خدمات المؤسسة، هذا ما قد يحدث إذا كان القطع التسويقي به عدد محدود من العملاء أو عندما يكون السعر المعتاد لدى العملاء لا يغطي التكلفة.

ج- عملاء يتصفون بالصعوبة

كثيرا ما يردد العملاء عبارة أن العميل دائما على حق، ومن ثم فعلى كل عامل في المؤسسة أن يقبل ذلك، ولكن لماذا لا يكون ذلك خطأ في بعض الأحيان؟ فالعميل ليس على حق دائما مهما تم تكرار عبارة أنه دائما على حق، فالوقائع تثبت ذلك، والعاملين يعرفون ذلك. فهم يعرفون أنه بصرف النظر عن التكاليف المادية والوقت الذي يسببه تهلكه بعض العملاء، فإن هناك ببساطة بعض العملاء من الصعب التعامل معهم لبعض الأسباب فبعضهم يمثل ضغوط على العاملين في المؤسسة ومن ثم تختار بعض المؤسسات تجنب التعامل معهم. فعلى الرغم أنه غالبا من خلال التدريب يمكن التعامل مع هؤلاء العملاء، لكن في بعض الأوقات يكون أفضل الخيارات قطع العلاقة معهم خاصة إذا كانت العلاقة بين مؤسسة ومؤسسة أخرى ويستتج عن ذلك تكلفة عالية في الأجل الطويل ومن ثم يرى البعض أنه من المنطقي في بعض الأحيان أن تقوم المؤسسات بالتخلص من العملاء غير مناسبين لها. فهناك عدد متزايد من المؤسسات يتخذ مثل هذا القرار على اعتقاد أن هؤلاء العملاء "المشاكل" يحققون لها ربحية أقل، وولاء أقل، كما أنهم ضد استمرار العلاقة.

2-4-5 متطلبات بناء العلاقة

أشار (الأحمدي، 2009، الصفحات 304-307) إلى أربع متطلبات لبناء علاقة تسويقية ناجحة

وهي:

1- اكتشاف وفهم ما يتوقعه العميل:

أي مدى تمكن المؤسسة من اكتشاف رغبات العميل وتوفير سلع وخدمات بمستوى أعلى أو مكافئ لتلك الرغبات، فلتأسيس علاقة لآبد من توفر قواعد بيانات تتيح معرفة رغبات العميل وميوله، وبالتالي يتم استهداف العميل بطريقة فعالة لاحقا. كما توفر هذه القواعد معلومات تفصيلية عن كل عميل وعليه يصير بمقدور رجال التسويق تخصيص البرامج التسويقية حسب طبيعة أي عميل مستهدف.

2- إنشاء شراكة خدماتية:

لما تزداد ثقة المشتريين بالموردين ويحصلون على خدمات فضلا عن المنتجات التقليدية فهذا يسمح بتنامي شراكة الخدمة. إن تلك الشراكة تعطي الفرصة للموردين للتميز والرفع من قيمة منتوجاتهم وبالتالي فهي تشكل منهجا خاص للمعاملة يكون فيه العميل المحور الأساسي. غير أنه لإنشاء الشراكة لابد من الأخذ بالحسبان بعض الاعتبارات الحساسة وهي:

- الهدف من الشراكة تحقيق مكاسب لكلا طرفي العملية التبادلية، أي تحقيق علاقة رابح-رابح.
- يجب أن يكون أساس العلاقة مبني على التعاون.
- يجب عمل خطة لمجابهة السيناريوهات في حال حدوث انحراف في مسار الشراكة المتوقع.
- ضرورة وعي وتقبل الطرفين للتغيرات الناتجة في الظروف كتغير الأسعار، تغييرات في معدلات النمو، وهذا يحفز على النقاش والتحاور.
- ضرورة وجود تواصل مستدام ومنظم بين الطرفين.

3- تمكين الموظفين من السلطة:

من منظور التسويق العلاقتي فتمكين الموظفين من السلطة يحقق مزيدا من المنافع:

- تحويل التواصل الشكلي بالعميل إلى علاقة طويلة وقوية بفضل تمكين الموظفين من بعض المهام زيادة على المألوف.
- المؤسسات التي تمكن موظفيها من سلطات واسعة تعطي انطبعا للعملاء بأن لهم التزاما لإشباع رغباتهم.
- التخفيف من البيروقراطية أي أن عدد كبير من القرارات لا يتطلب مصادقة من الإدارة العليا.

4- إدارة الجودة الشاملة:

تشير الجودة الشاملة لجملة المجهودات الموجهة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال التحسين المستمر في كل جوانب المؤسسة. نجد عديد الاختلافات بين الإدارة الكلاسيكية والإدارة بالجودة الشاملة أهمها:

- إعطاء أولوية قصوى للإدارة بالجودة الشاملة بديلا عن الربح.
- تبني الأبعاد المتعددة للجودة عوض اعتماد بعد واحد.
- تتبنى إدارة الجودة الشاملة إشراك الموظفين ضمن الإدارة بعكس الإدارة الكلاسيكية. أي تمكين الموظفين والعمال من السلطات بغض النظر عن مستوياتهم الإدارية.
- يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال خطوات متتالية، وليس دفعة واحدة فهي تتضمن منهج طويل المدى بجوانب متعددة لتتحسي الجودة.

2-5 أسباب وعوامل الظهور

مثلت مرحلة السبعينيات من القرن المنصرم البداية الفعلية لبزوغ التسويق بالعلاقات في أرض الواقع نتيجة لعدة مسببات أوردتها (Little & Marandi, 2007, p. 15) ملخصها فيما يلي:

1- أزمة الطاقة: Energy Crisis

التي هزت العالم في السبعينيات بالأخص أمريكا الشمالية حيث أدت لرفع أسعار المواد الأولية وبالتالي ارتفاع أسعار مختلف المنتجات ما ترتب عليه من جهة ارتفاع في معدلات التضخم ومن ناحية أخرى انخفاض القدرة الشرائية للمستهلكين بشكل عام. خصوصا أن فترة الخمسينات والستينات تميزت بالرفاهية وارتفاع معدلات الدخل للأفراد ما يعني وجود طلب كبير مكافئ للعرض الكبير (وهي المعادلة المشجعة للتوجه الصفقاتي للتسويق) غير أن نتائج الأزمة وانخفاض الطلب نتيجة تدني القدرة الشرائية أدت لاشتداد المنافسة على الصعيد العام فالعملاء أصبحوا أهدافا يصعب الوصول إليها، ما ترتب عليه إفلاس العديد من الصناعات في وجه المنافسة الخارجية بما فيها صناعة النسيج، التعدين، الصناعات الكيماوية، البحرية.... وعليه أصبح من الضروري القيام بإجراءات دفاعية بالتركيز على الاحتفاظ بالعملاء بدلا من التركيز على جذبهم وحسب مثلما أشارت إليه العديد من الدراسات، فالاحتفاظ بالعملاء أقل تكلفة من جذب عملاء جدد ما يقوي الموقف التنافسي.

2- تنامي تسويق الخدمات: Emergence of Services Marketing

وبالأخص في الدول المتقدمة حيث بدأت تعتمد أكثر فأكثر على عائدات القطاع الخدمي. وبذلك بدأ التسويق بالعلاقات بالانتشار لسبب واحد هو أن الخدمات عادة ما يتم إنتاجها وتسليمها من طرف المؤسسة نفسها. وعادة ما يكون مقدمي الخدمات مرتبطين بإنتاج وتسليم خدماتهم. على سبيل المثال في حالة الخدمات الشخصية والمهنية مثل: الحلاقة، الخدمات الاستشارية، القانونية، المحاسبية، ... فإن منتجي هذه الخدمات هم في نفس الوقت مزودو الخدمات، بنفس الطريقة فمستخدمو هذه الخدمات يتولون مباشرة الحصول على الخدمة وبالتالي تقليل دور الوسيط إن وجد. في مثل هذه الحالة يرى (Sheth j. , 2002, p. 590) بتطور روابط عاطفية كبيرة بين مقدم الخدمة ومستخدمها. كما تظهر الحاجة للحفاظ عليها وتطويرها. ومن ناحية أخرى طبيعة الخدمة غير الملموسة تفرض درجة عالية من عدم التأكد والمخاطرة إلا ان العلاقة المباشرة مع مقدم الخدمة تحد منها إلى حد كبير.

3- إدراك أن الرضا لم يعد يؤدي بالضرورة إلى الولاء:

صار معروفا بشكل متزايد أن تحقيق الرضا لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الولاء، ففي قطاع الفنادق الفخمة، أعطى (Bowen and shomaker) عدد من الأسباب التي تفسر لماذا لا يرغب الضيوف أو زوار الفنادق الراضون بالعودة إلى الفندق مجددا. أي لماذا لا يصبحون موالين أو ذوي ولاء للفندق المعني.

-إن المسافر قد لا يرغب أبدا بزيارة نفس المكان مجددا.

-كما قد لا تواتيه الفرصة للعودة للفندق مجددا.

-العديد من الزوار أو الضيوف يبحثون عن التنوع، كما يرغبون بزيارة أو تنويع الفنادق والمناطق.

-بينما يوجد من يتأثرون أو لهم حساسية تجاه السعر، فيبحثون عن أفضل عرض.

-نفس الأسباب قابلة للتطبيق في اغلب الأسواق.

4-تنوع وسائل الإعلام Fragmentation the media

خلال الستينيات والسبعينيات من القرن 20م، لم تمتلك أغلب الدول إلا عدد قليل من المحطات الإذاعية وعدد محدود من القنوات التلفزيونية. أما اليوم فالمشاهد أو المستمع يواجه خيارات لا متناهية بفضل الفضائيات، خدمات الراديو وحتى الإذاعة على الانترنت... الخ. بالإضافة إلى الارتفاع أو التزايد الكبير في الجرائد والمجلات والمطبوعات المجانية (في الحملات التوعوية مثلا) المتخصصة، كل هذا معناه أن وسائل الإعلام قد أدت على تجزئة أو تقطيع أو لنقل أنها فتت الجمهور الذي كان تقريبا كتلة واحدة إلى العديد والعديد من الفئات أو القطاعات الصغيرة. مما جعل الأمر أكثر صعوبة في الوصول إلى الجمهور الواسع بنفس الوسيلة.

كما يشير كل من Peppers and Rogers كما أشار إليه (Little & Marandi, 2007, p.

(15) إلى ظاهرة تشتت أو تبعثر العملاء المحتملين بسبب التنوع الكبير في وسائل الاتصال الجماهيري

من جهة، وانخفاض فعالية الإعلان من جهة أخرى.

5- الأبحاث المتواصلة حول القيمة المضافة والميزة التنافسية

إن الازدياد المحموم في المنافسة، والتشابه الكبير في المنتجات الأساسية وهو المستوى الأول من مستويات المنتج (Core product, le noyou) إضافة إلى فقدان ولاء العملاء، دفع المؤسسات للبحث عن أساليب جديدة لكسب ميزة تنافسية على منافسيها.

بشكل علم يوجد اتفاق بأن للمنتج 03 مستويات:

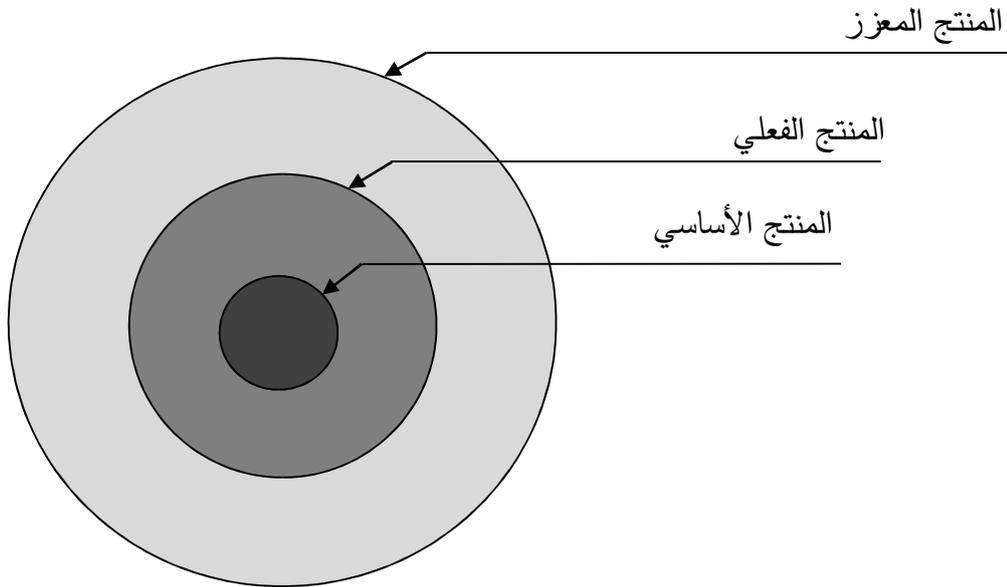
*المنتج الأساسي The Core Product

*المنتج الفعلي Actual Product

*المنتج المعزز Augmented Product

وهي موضحة كمايلي:

الشكل رقم (8): يوضح مستويات المنتج.



المصدر: Principles of marketing, (p.226), Kotler.p, Armstrong.g, 2010,

pearson edition.

المنتج الأساسي

يتمثل في المنافع المحققة من وراء شراء المنتج ويجب عنها التساؤل ماذا أشتري فعلا؟ كما تمثل الحاجات التي سيلبيها المنتج مثال: الحاجة الأساسية التي يحققها شراء سيارة هي التنقل الشخصي المقولة المشهورة لهنري فورد (Henry Ford) والتي اعتمدها لتوزيعها لسيارته Ford T تركّز على المنتج الأساسي أي إلى إنتاج جماهيري نمطي.

المنتج الفعلي

ويتمثل في خصائص المنتج مثل التصميم، الجودة، التغليف، العلامة التجارية... الخ. مع تزايد المنافسة وإدخال تحسينات على الإنتاج والاستخبارات التسويقية سمح بانتشار منتجات "Me-too" إضافة لحصول التشابه في الميزات التنافسية على نحو متزايد الأمر الذي قد يؤدي إلى إرباك العملاء وحدوث خيبات الأمل، ما دفع بالمؤسسات للتنافس على المستوى الثالث من مستويات المنتج

المنتج المعزز

والذي يضمن توفير المنافع التي تدعم شراء المنتج لكنها ليست جزء من المنتج الفعلي مثلا: خدمة ما بعد البيع، الضمان، دعم المنتج فالنجاح الذي حققه Daewoo في كسب موطأ قدم في السوق الانجليزي يعود إلى تركيز هذه العلامة التجارية على المنتج المعزز بتقديمها لبعض خدمات ما بعد البيع مجانا، ولذلك فمؤسسة Daewoo لم تركّز على خصائص أو سمات المنتج وإنما على التدابير التي تعزز عملية الشراء.

ومن المتوقع عليه أن تركّز على المنتج الأساسي غير فعال للحفاظ على الميزة التنافسية. فيقترح تقديم التسويق بالعلاقات كوسيلة لتعزيز المنتج ما يؤدي إلى المحافظة على الميزة التنافسية فعلى عكس المنتج الأساسي "المنتج الفعلي" فتصميم علاقات فعالة يصعب نسخها وتقليدها لأنها مبنية على الثقة والالتزام (خصائص العلاقة) مما يصعب إغراء عملاء المؤسسة بالتحول عنها. وهذا أمر مفهوم في أن العملاء غالبا ما يلتزمون بمورد معين وذلك للحد أو تقليص -من خلال الألفة- (الاعتیاد، الصداقة) من درجة المخاطرة والقلق في عملية الشراء والحصول على منتجات تلبي حاجتهم الشخصية أيضا، فالكثير من العملاء يفقدون الثقة في الإعلانات وفي المؤسسات الكبيرة وبالتالي هناك حاجة إلى نهج جديد

للتسويق يعطي فرصة لبناء الثقة والالتزام بين المورد والعميل يهدف لرفع معدلات الاحتفاظ بالعملاء يقول (1994) Barends انه لم يعد بالإمكان بناء ميزة تنافسية اعتمادا على المنتج الأساسي المعروف، وأن ربحية المؤسسة ترتبط حاليا وبشكل حالي بإرضاء العملاء الحاليين كما ينبغي التأكيد على أنه بالرغم من كون التسويق بالعلاقات وسيلة لتعزيز العرض العام للمنتجات فلا ينبغي النظر إليه بأنه مجرد إضافة عادية للمنتجات (بل يتطلب سنوات من العمل المتواصل) وعليه فالنجاح في تحقيق منافع التسويق بالعلاقات يتطلب تغيرات جذرية في مقاربة المؤسسة نحو إدارة التسويق.

2-6 التيارات الفكرية للتسويق بالعلاقات

هناك خمس مدارس فكرية قدمت وجهات نظر مختلفة للعلاقات السائدة بين المنظمات والعملاء، بالرغم من أن بعض هذه المدارس متشابهة إلا أنها تتطوي على علاقات وأفكار مختلفة لإدارة العلاقات. حسب (Palmer, Lindgreen, & Vanhame, 2005, p. 317) تتمثل تلك المدارس فيما يلي:

2-6-1 المدرسة الإسكندنافية (NS) The Nordic school

ظهرت هذه المدرسة في أواخر السبعينات في أوروبا الشمالية وبصفة خاصة في اسكندنافيا حيث ركزت على دور الخدمة في العلاقة بين المؤسسات البائعة والمشتري (b-to-b) وأيضا بين المؤسسات والمستهلكين (b-to-c). "...النواة الأساسية التي انطلق منها الباحثون والممارسون كانت حول تطوير مفهوم الخدمة باعتبارها وسيلة لتحسين جودة العلاقة، وإنعاش أو تنشيط الولاء، إضافة لإطالة دورة حياة العلاقة مع العميل...".

وقد حددت تلك المدرسة ثلاث خصائص للعلاقة بين البائع والمشتري تتمثل فيما يلي:

أ) **التفاعل** المس — تمر بين المنظمات والعملاء حيث يقوم كل طرف بتأدية خدمات للطرف الآخر، فالعملاء يتعرضون لمعلومات مشكلات، والمنظمات تعرض حلول.

ب) الحوار الدائم بين المؤسسات والعملاء فالاتصالات بين الطرفين أساسية لإنجاز العلاقة وطبقا للفكر التسويقي التقليدي فإنه يصور الاتصال في اتجاه واحد من المؤسسة إلى العميل ولكن طبقا لفكر المدرسة الإسكندنافية فإنه يركز على أن الاتصال يتم في اتجاهين من المؤسسة إلى العميل والعكس.

ج) توليد قيمة مدركة للعملاء فالمؤسسات يجب أن تنتج وتسلم منتج يتم إدراكه من جانب العملاء على أنه ذو قيمة وخلق هذه القيمة يتطلب المساهمة الفعالة من كلا الطرفين ومن وجهة نظر هذه المدرسة فإن أداء الخدمة المصاحبة للصفقات التي تتم بين البائع والمشتري تعتبر المساهم الأساسي لتكوين القيمة المدركة للعميل.

ومن أهم رواد تلك المدرسة نجد: **Evert Gummesson and Christian Gronroos**

2-6-2 مدرسة التسويق والمشتريات الصناعية (IMPS):

هذه المجموعة ركزت على فهم العلاقات التنظيمية ضمن أسواق منظمات الأعمال (b-to-b). مثلها مثل المدرسة الإسكندنافية فقد نشأت هي الأخرى خلال سبعينات القرن الماضي، عندما بدأت مجموعة من الباحثين بتركيز أبحاثهم حول الخصائص المميزة للعلاقات بين المنظمات والعوامل التي تؤدي لتطورها.

مجموعة IMP درست التفاعل بين المؤسسات على أساس أن الصفقات (المعاملات) ليست مجرد أحداث منعزلة بل أحداث مستمرة. تنشأ في إطار علاقات موسعة وعلى المدى الطويل، والتي بدورها تقع ضمن إطار شبكة العلاقات.

تتكون العلاقات من ثلاثة عناصر وهي:

-الاتصالات الشخصية بين المنظمات البائعة والمشتري تؤدي إلى الثقة والالتزام بينها.

-الروابط الناتجة من ممارسة الأنشطة التجارية والفنية والمالية والإدارية بين المؤسسات المشاركة في التفاعل

-الموارد المادية والبشرية اللازمة لإدارة الأنشطة التي تؤدي إلى بناء الصلة بين المؤسسة والعميل.

ومن أهم رواد تلك المدرسة:

Ivan Snehota, David ford, Malcolm Cunningham, Lars –Erik Gdde ,Hakan Hakansson, Peter naude and Peter Turnbull.

2-6-3 المدرسة الأنجلو –أسترالية (AAS):

ترى هذه المدرسة أن المؤسسات لا تنشئ علاقات مع العملاء فقط ولكن دائرة العلاقات تتسع لتشمل العديد من الأطراف مثل العاملين والمساهمين والموردين والمشتريين والأجهزة الحكومية وتختلف قوة هذه العلاقات طبقاً لمستوى استثمار العلاقة ودرجة الالتزام وطول عمر العلاقة. وتتمثل المساهمة الفكرية الأساسية لتلك المدرسة في أنها قدمت نموذج الأسواق الستة والذي يقوم على أساس ضرورة قيام المؤسسة بإشباع ستة أسواق رئيسية وهي:

الأسواق الداخلية (أي موظفي المؤسسة)

أسواق الموردين /الحلفاء (تتضمن الموردين الرئيسيين، المؤسسات في المشروعات المشتركة... الخ)

أسواق الاستقطاب (أسواق العمالة)

الأسواق المرجعية (قادة الرأي الذين يدافعون عن المؤسسة بالكلمة المنطوقة والمكتوبة الخ)

أسواق التأثير (الحكومات، المشرعون، المساهمون وسائل الإعلانات التجارية)

أسواق العملاء (الوسطاء، المشترون)

بالإضافة إلى ما سبق فقد ركزت تلك المدرسة على عدة مواضيع أهمها:

الحفاظ على العملاء ولاء العميل، رضا العميل، اقتصاديات العلاقة مع العميل وخلق القيمة. ومن

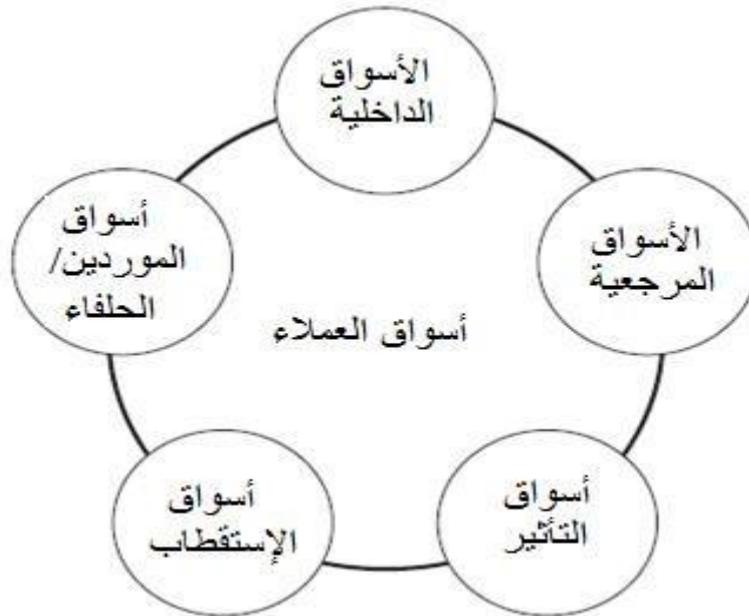
أهم روادها:

Adrian Payne, Martin Christopher, Helen pek, David Ballantyne.

" Six Markets model " نموذج الأسواق الستة

وهو عبارة عن أداة لمساعدة المسيرين لتحديد أصحاب المصالح Stackholders ذوي الأهمية الاستراتيجية، كما نجد انه قد تم وضع أسواق العملاء في وسط النموذج للتأكيد على فكرة أن المؤسسات تستطيع تحسين علاقتها بعملائها إذا فهمت وأدارت علاقاتها بكفاءة مع أصحاب المصالح المشتركة معها وعليه فباقي الأسواق الخمسة تمثل دور داعم لسوق العملاء وهي مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (9): يوضح نموذج الأسواق الستة



المصدر : Relationship Marketing Creating Stakeholder Value, (p.80), Christopher.m, Payne.A, Ballantyne.D, 2002, BH edition.

2-6-4 مدرسة أمريكا الشمالية: (NAS)

لم تلق هذه المدرسة الاهتمام الكافي كمنهج مستقل لإدارة العلاقات مع العملاء مقارنة بالمدارس الأخرى. وقد ركزت هذه المدرسة على مدى الارتباط بين العلاقات الناجحة داخل المؤسسة والأداء المتميز حيث أوضحت أن العلاقات تخفض تكليف الصفقات، وأن الثقة والالتزام يعتبران من الخصائص الهامة جدا للعلاقات الناجحة. كما نظرت للعلاقات كأدوات تمكن المؤسسات سريعة النمو من تحقيق ميزة التنافسية. أيضا ركزت على العلاقات الثنائية بدلا من العلاقات الشبكية مثل العلاقات الثنائية بين البائع والمشتري أو بين شريكين في مشروعات مشتركة/تحالفات استراتيجية.

ومن أهم روادها: Jeffery Dyer, Sandy jap, Robert morgan, Shelby hunt.

Robert dwyer, Jan Heide, Jagdish shith.

2-6-5 المدرسة الآسيوية: (AS)

تقوم هذه المدرسة على أساس إدارة علاقات العمل والعلاقات الشخصية الأخرى في آسيا بصفة عامة وفي الصين بصفة خاصة، والتي لها تأثير كبير على آلية عمل المجتمعات والاقتصاديات الآسيوية. وقد عرفت هذه المدرسة لعلماء الاقتصاد في الغرب أواخر عام 1978 عندما بدأ السوق الصيني عملية الانفتاح على الغرب. وأساس تلك المدرسة هو تعاليم البوذية والكونفوشيوسية والمتعلقة بإدارة التفاعلات الشخصية.

وفكرة تلك المدرسة قائمة على الروابط الاجتماعية غير الرسمية والالتزامات المتبادلة بين مختلف الأطراف والناجحة عن بعض البيئات الاجتماعية الشائعة مثل العائلات، الصداقات، وأعضاء الجماعة فهذه الأنواع الخاصة من العلاقات تفرض الالتزامات متبادلة للحصول على الموارد من خلال التعاون المستمر والهدايا المتبادلة، وقد أصبحت هذه العلاقات سائدة في الأعمال الصينية والآسيوية نتيجة لنقص التعامل بالعقود القانونية الموجودة في الأسواق الغربية، وبالتالي فغن الأعمال يتم إدارتها داخل شبكات، كما أن القواعد يتم وضعها وفقا لمكانة ومنزلة أعضاء الشبكة، يتم توسيع الدعوات للآخرين لكي يصبحوا جزءا من شبكاتهم إذا كان المدعو على نفس الدرجة من المكانة والمنزلة.

3-آليات تفعيل التسويق الداخلي

بغية تفعيل التسويق الداخلي في المؤسسات والوصول إلى الغاية القصوى منه عدد من الآليات نوردتها كما يلي:

3-1 المزيج التسويقي الداخلي

يعتبر المزيج التسويقي واحد من أكثر المصطلحات التسويقية شهرة، وهو يشير إلى أهم عناصر البرنامج التسويقي. يرجع أصل هذا المصطلح إلى Neil Borden حيث اقترح أوائل الستينات أن تأخذ المؤسسات اثني عشر عنصرا بعين الاعتبار أثناء صياغتها لبرامجها التسويقية (Christopher et al,2002, p09-10)

- تخطيط المنتجات Product Planning.
- التسعير Pricing
- العلامة التجارية Branding.
- قنوات التوزيع Channels Of Distribution
- البيع الشخصي Personal Selling
- الإعلان Advertising.
- التغليف Packaging.
- العرض Display.
- الخدمة.
- اللوجيستيك.
- البحث والتحليل.

لقيت فكرة المزيج التسويقي قبولا واسعا بالأخص بعد اختصارها في أربعة عناصر رئيسية من طرف MCarthy يبدأ كل منها بحرف "P" يتم اختصار المزيج التسويقي في "4P".

المنتج Product

التوزيع (Place) distribution

السعر Price

الاتصال (communication) Promotion

1-1-3 تعريف المزيج التسويقي:

يعرف (Kotler & Armstrong, 2012, p. 51) المزيج التسويقي بأنه: « مجموعة أدوات تسويقية تكتيكية (منتج، سعر، توزيع، ترويج) متحكم بها، تقوم المنظمة بمزجها بغية تقديم استجابة تقابل رغبات السوق » بينما يضاف ثلاثة عناصر بالنسبة للمزيج التسويقي الخدمي (الأفراد، الدليل الملموس، العمليات).

1-1-1-3 المزيج التسويقي الداخلي

يشير (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 127) إلى أن الفكرة من المزيج التسويقي الداخلي هي أن عددا من العناصر تقع ضمن نطاق الإدارة يمكن مزجها مع بعضها البعض لتقديم الاستجابة المطلوبة تجاه بعض القطاعات السوقية المستهدفة أو كلها (الداخلي) كما يضيفان أن تطبيق المزيج التسويقي الداخلي (أفكار، توعية الموظف بالزبون) و عليه يقترحان استعمال مقاربة "7P"، فبالإضافة لـ "4P" يتم إضافة الدليل الملموس ، وبالأخص العمليات والأفراد لأنها تتطلب اعتماد متبادل ما بين الوظائف (Inter-functional Interdependence) وجهد متكامل لتحقيق تسليم فعال للخدمة.

أ- المنتج:

من وجهة نظر التسويق الخارجي يعرف (Kotler & Keller, 2012, p. 325) المنتج بأنه أي شيء ممكن عرضه في السوق لإرضاء رغبة أو حاجة ما، ويندرج تحته العناصر التالية: السلع الملموسة، الخدمات، التجارب، الأحداث، الأشخاص، الأماكن، الممتلكات، المنظمات، المعلومات، والأفكار.

1. المنتج الداخلي:

يتفق كل من (Morgan, 1991, p85 & Percy) و (Rafiq, 1993, p223 & Ahmed) على إمكانية النظر للمنتج الداخلي من منظور استراتيجي أو تكتيكي، فالأول قد يشمل الاستراتيجيات التسويقية، فما يتم بيعه هو تلك القيم والتوجهات اللازمة لتحقيق خطة العمل. أما من المنظور التكتيكي فالمنتج قد يشمل أساليب جديدة للتعامل مع الزبائن كما يمكن أن يقصد به الدورات التدريبية المعدة من طرف إدارة الموارد البشرية.

بشكل عام فالمنتج الداخلي قد يشير إلى خلق سلوكيات أو اتجاهات جديدة كما قد يشير إلى إدخال تعديلات على أخرى قائمة، بما يتوافق مع أهداف واستراتيجية المؤسسة (Ahmed & Rafiq, 2002, p38).

2. السعر الداخلي:

من وجهة نظر التسويق الخارجي فيعرف (Armstrong & Kotler, 2015, p. 294) السعر من منظورين، فالمنظور الضيق للسعر يشير إلى أنه مبلغ أو مقابل مادي للحصول على السلعة أو الخدمة، أما المنظور الواسع للسعر فيشير إلى مجموعة القيم التي يضحى بها الزبون للحصول على المنافع المترتبة على اقتناء السلعة أو الخدمة.

يشير (Rafiq & Ahmed, 1993, p. 224) إلى أن السعر الداخلي قد يمثل التبعات النفسية (Psychological Costs) لتبني أساليب عمل جديدة، التخلي عن مشاريع قائمة في سبيل أخرى جديدة (تكلفة الفرصة البديلة). ويضيف (Piercy & Morgan, 1991, p. 85) (بأن التضحية النفسية تشمل أيضا بشكل أساسي ما يترتب على تبني قيم جديدة في العمل والتغيير الذي قد يطرأ على أداء العمل.

وقياس التضحية أصعب منه في حالة المنظور التقليدي للتسويق. المشكل أن الموظفين قد يبالغون في تقدير تكاليف تبني ممارسات جديدة وبالتالي ترتفع عندهم مقاومة التغيير. ولتجنب هذا الأمر فإن (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 28) يريان ضرورة شرح وتوضيح منافع وميزات تبني سياسات جديدة وأنه يجب إزالة أي الالتباس من خلال معلومات واضحة ودقيقة.

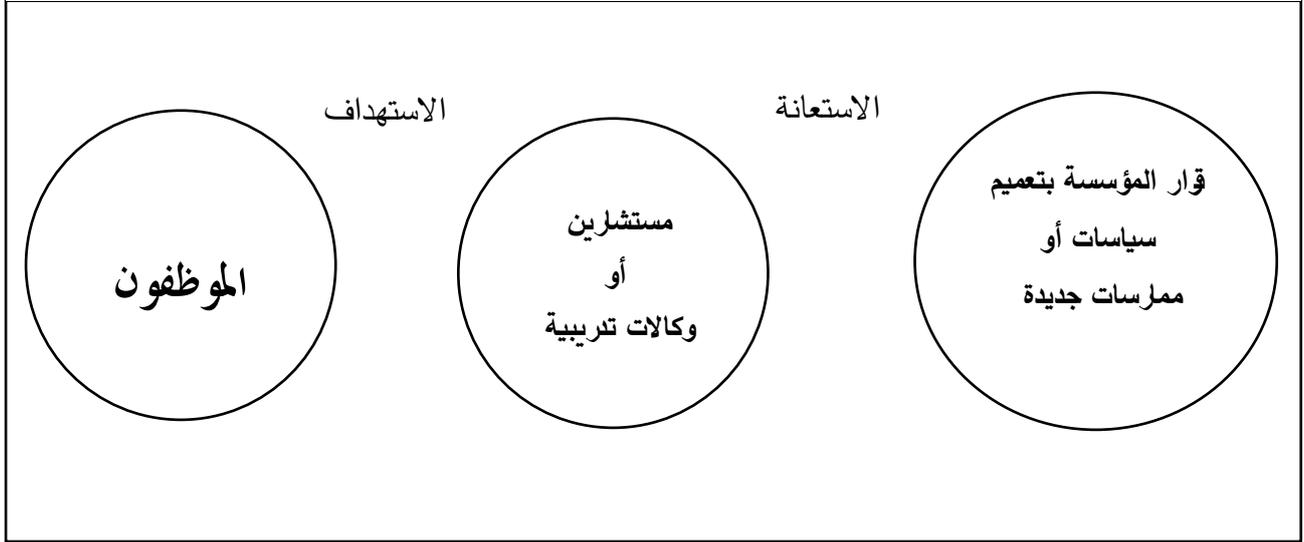
مفهوم السعر يمثل من المنظور التقليدي مبلغ مالي يتم التضحية به مقابل الحصول على منافع نتيجة لاقتناء منتجات أو خدمات. فالحاصل أنه يتم التضحية بشيء ملموس (مال) مقابل الحصول على الخدمة أو المنتج (المنافع) لكن من منظور التسويق الداخلي فالأمر يختلف كون التضحية لا تتم بشيء ملموس، فالتضحية مثلاً: فرصة لوظيفة حكومية مقابل عمل حر (ريادي) له منفعه ومساوئه أو تبني أساليب عمل جديدة تتطوي على التضحية بميزات حالية مقابل أخرى جديدة فبعد وقوع الأمر يترتب عليه تبعات.

3. التوزيع الداخلي:

يشير هذا المفهوم إلى الأماكن أو القنوات (أطراف وسيطة كباعة الجملة ونصف الجملة) اللازمة لإيصال المنتجات إلى الزبائن، أما من منظور التسويق الداخلي فيرى (Ahmed & Rafiq, 1993, p. 225) أنه يعني الاجتماعات، المؤتمرات إلخ، أين يعلن عن القرارات والممارسات الجديدة.

يرى (Piercy & Morgan, 1991, p. 85) أن القنوات التوزيعية الخاصة بالسوق الداخلي ترتبط بالمكان والكيفية التي عبرها تسليم المنتج الداخلي. فقد تتنوع ما بين: اجتماعات، لجان دراسة، دورات تدريبية للمشرفين وندوات بالنسبة للطواقم، تواصل غير رسمي وغيرها. أما عن الكيفية فحسب (Rafiq & Ahmed, 1993, p. 225) هي كل الوسطاء الذين يعملون على تسليم المنتج الداخلي كالمستشارين والوكالات التدريبية المكلفة بإعداد برامج التدريب.

الشكل رقم (10): يمثل قناة توزيع غير مباشرة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على فهم النص

4. الترويج الداخلي (الاتصالات):

من منظور التسويق الخارجي يعني الترويج (الاتصالات) كل من الدعاية والإعلان، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات. يشير (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 31) إلى أن الهدف منها إعلام الزبائن المحتملين والتأثير على توجهاتهم نحو منتجات المؤسسة. بالمثل فإن تحضير الموظفين والتأثير على توجهاتهم عامل رئيسي في التسويق الداخلي ويتطلب استراتيجيات اتصالية صحيحة.

نشير إلى أن الاتجاه (Attitude) هو الميل الإيجابي أو السلبي نحو شيء أو نشاط ملموس أو غير ملموس (المنياوي، 1998، صفحة 92).

في نفس السياق يرى (Piercy & Morgan, 1991, p. 85) أن وسائل الاتصال المستخدمة لإعلام وإقناع والتأثير على اتجاهات الموظفين تمثل الجانب الأكثر ملموسية لبرامج التسويق الداخلي. وهذا يتضمن الاتصالات المكتوبة كالتقارير، المقابلات وجها لوجه مع الموظفين. ويؤكد (Piercy & Morgan) على تخصيصها أو حصرها في الأفراد أو الجماعات المهمة لنجاح الخطة. كما يؤكدان على

أن اعتقاد أن مجرد إعلام الأفراد سيؤدي إلى تفاعلهم مع الخطة ما هو إلا سذاجة سواء داخل المنظمة أو خارجها.

يشير (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 31) إلى أن إدارة الموارد البشرية تتواصل مع الموظفين عبر وسائل اتصال متنوعة، بدءاً بالمشافهة والمجالات التي تصدرها المؤسسات وصولاً إلى الوسائل المرئية. غير أن تحقيق تواصل فعال يتطلب التنسيق بينها، أي أن استعمال هذه الوسائل يجب أن يكون مخططاً له بدقة لتحقيق الفعالية.

1. البيع الشخصي:

المقابلات المباشرة (وجها لوجه) مع الأفراد أو المجموعات يمكن أن تكون أكثر كفاية من التسويق الخارجي لأن للمقدم (Presenter)، (مسير أو مشرف Manager, Supervisor) السلطة الضمنية التي تعطي مصداقية وقوة لأقواله وهذا دليل على حقيقة أن الاتصال وجها لوجه له تأثير كبير مقارنة ببقية وسائل الاتصال.

2. تنشيط المبيعات (التحفيز)

من وجهة نظر التسويق الخارجي فتنشيط المبيعات حسب (Armstrong & Kotler, 2015, p. 451) يعني تقديم عروض ومزايا للزبائن ترمي لتحفيزهم لاقتناء السلع أو الخدمات. وبالمثل بالنسبة للموظفين حيث يرى (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 31) ضرورة تقديم المؤسسة لعروض ومنافع للموظفين نظير تغيير سلوكهم كاستعمال: جوائز، هدايا، مكافآت نقدية، مسابقات.... كما يشيران أنه بالإمكان استخدام هذه التحفيزات للتغلب على مقاومة التغيير على المدى القصير، كما يمكن استخدامها لتحفيز الموظفين نحو سلوكيات معينة.

3. الإعلان:

يشير (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 31) إلى أن استعمال وسائل الإعلام للدعاية والإعلان نادر ضمن المؤسسة لسببين رئيسيين، الأول هو التكلفة الكبيرة لهذه الوسائل والثاني أنها وجدت لاستهداف قطاعات جماهيرية واسعة على عكس المؤسسة. كما يؤكدان على ضرورة إيلاء المؤسسات الأهمية قصوى للصورة الذهنية التي ترغب في خلقها لدى الزبائن الخارجيين والأهم من ذلك إقناع الموظفين بها، أي سعي المؤسسة لخلق نفس الصورة سواء عند الموظفين أو عند الزبائن.

4. الدليل الملموس:

يشير هذا المفهوم إلى المحيط الذي تجري به عملية التبادل بين موظفي الخط الأمامي والزبائن. في حالة التسويق الداخلي فالمحيط الذي تجري فيه عملية التبادل بشكل عام ليس بتلك الأهمية كما هو الحال لتسليم الخدمات لأنه نفس المحيط الذي يؤدي به العمل (المؤسسة=مكان العمل)

يمكن تصنيف الدليل المادي لنوعين الدليل المادي الأساسي و الدليل المادي الهامشي أما الأول فهو ضروري بالنسبة لتسويق الخدمات و غير ضروري للتسويق الداخلي و يقصد به المحيط أو بيئة تسليم الخدمة ،أما الثاني فيشير إلى ما يتم إرفاقه بالمنتج المسلم كدليل الاستعمال ،مذكرات،.....وللدليل المادي الهامشي أهمية في التسويق الداخلي خاصة في عملية التواصل بين الإدارة و الموظفين فمن بين أهم الأدلة المادية نجد الوثائق، تلك التي تحتوي سياسات المؤسسة أو التغييرات التي تطرأ عليها ، فإذا طلب من الموظفين الالتزام بمعايير محددة فينبغي أن تكون موثقة بشكل كامل.

5. العمليات: (Process)

يشير مصطلح "العمليات" إلى كيفية استلام الزبون للمنتج. أما بالنسبة للتسويق الداخلي فيشير لطرق تسليم المنتج الداخلي كالتمرير مثلا بهدف تزويد الموظفين بمهارات جديدة أو إقناعهم بأسلوب معين في العمل نتيجة لعملية تغيير تقوم بها المؤسسة.

6. الأفراد: (People)

تعبير عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر

2-3 بحوث السوق الداخلي

لبحوث التسويق دور فعال في تفعيل آليات التسويق الداخلي وفيما يلي نتطرق لأهميتها وعناصرها

1-2-3 تعريف بحوث السوق الداخلي

هي نشاط تسويقي يتضمن جمع البيانات وتحليلها ثم صياغتها في شكل تقارير تبين الوضعية التسويقية للمؤسسة من ناحية الفرص والتهديدات أو المشاكل والصعوبات (عزام، حسونة، و الشيخ، 2009، صفحة 158)، في نفس السياق يرى (Kotler & Al, 1999, p. 320) أن بحوث التسويق وظيفة تربط المؤسسة بجمهورها من خلال تفاعلها مع المعلومات -المجمعة - التي تستخدم:

• للتعرف على الفرص التسويقية والمشاكل والصعوبات.

• لتقويم النشاطات التسويقية وتحسينها.

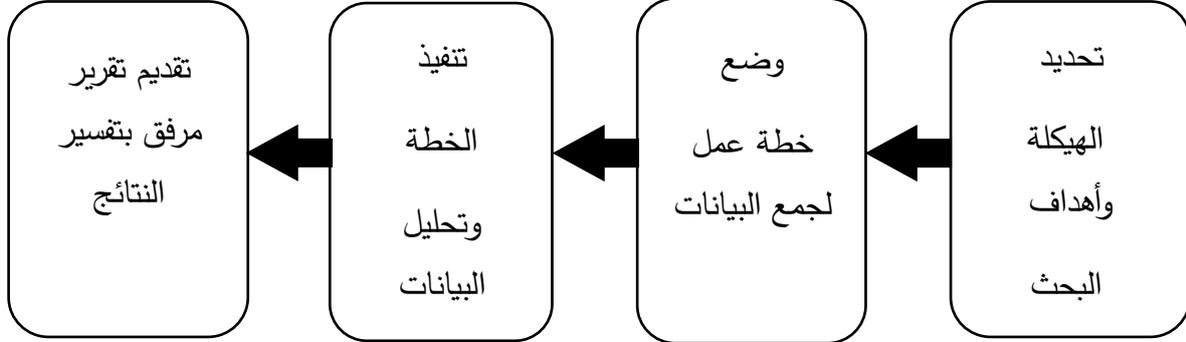
• لمراقبة الأداء التسويقي.

أما من الناحية الداخلية فيشير (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 38) أن لبحوث التسويق دورا حيويا يتمثل في تحديد حاجات ورغبات السوق الداخلي باستمرار من جهة وتحديد القدرات والكفاءات من خلال فحص وتقويم أداء الموظفين من جهة أخرى. إضافة للتعرف على ردود الأفعال تجاه السياسات والاستراتيجيات، بالتالي تحديد الجهات التي تبدي مقاومة للتغيير تمهيدا للتعامل معها في مرحلة التجزئة، أين يتم استخدام المعلومات المتحصل عليها من هذه العملية في صياغة المنتج الداخلي كما أن إجراء بحوث السوق الداخلي تمثل خطوة أساسية تمهد لعملية تجزئة السوق الداخلي.

يشير (Kotler & Armstrong, 2014, p. 321) إلى أن بحوث التسويق تمر بـ 4 مراحل

موضحة في الشكل (4):

الشكل رقم (11): مراحل البحث التسويقي



المصدر: Principles of marketing, Kotler, P., & Armestring, G, 2014, Pearson edition.

3-2-2 الفرق بين بحوث التسويق الداخلية والخارجية

يشير (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 38) إلى أن بحوث التسويق الداخلي تتطلب اهتمام وحرص شديدين أثناء صياغتها وتنفيذها، لسبب رئيسي هو خوف الموظفين من انعكاسات (تداعيات) الأمر عليهم.

من ناحية أخرى فحتى لو كانت معدلات الاستجابة عالية فهذا لا يمنع من تفسيرها بحذر، لأن الموظفين يختارون ما يتوقعون أن المؤسسة ترغب فيه لا ما يشعرون به، وكل هذا تقاديا لأي مشاكل مع المؤسسة.

يقترح الباحثان حل مثل هذه المشاكل:

- ضمان سرية المقابلات أو الاستبيانات التي يملأها الموظفون.
- تفسير النتائج بحذر.

3-3 تجزئة السوق الداخلي

يتكون السوق الخارجي من مجموعات غير متجانسة من الزبائن، ولكل منهم ما يميزه عن الآخرين من ناحية الذوق فضلا عن الحاجات والرغبات. قد يتفقون في بعض الخصائص والميزات كما قد يختلفون في أخرى. لهذا ومن مدخل الكفاءة الإدارية فإنه يتعذر على المؤسسة التعامل مع كل فرد على حدة، كما لا يصح اعتبارهم قطاع متجانس في الحاجات والرغبات، لهذا تلجأ المؤسسات إلى تجزئة السوق بغرض تحديد قطاعات من الزبائن تشترك في الخصائص. بالتالي يمكن تصميم برنامج تسويقي يتلاءم مع كل قطاع.

كل ما تم ذكره آنفا حول تجزئة السوق الخارجي يمكن تطبيقه على التسويق الداخلي (الموظفون)، حيث يرى Berry أن كافة أنشطة التسويق لها وجهان متناظران الأول خارجي والثاني داخلي (Gounaris, 2006, p. 435).

يعرف (Kotler & Armstrong, 2014, p. 198) تجزئة السوق الداخلي بأنها عملية تقسيم الموظفين إلى قطاعات صغيرة متجانسة من حيث الخصائص الحاجات أو حتى السلوكيات. توجد عدة معايير لتجزئة الموظفين تشمل التجزئة الجغرافية، التجزئة الديموغرافية، التجزئة السلوكية.

إن إهمال المؤسسة لمبدأ تجزئة موظفيها سيدفعها لمعاملتهم بالتساوي بغض النظر عن أدائهم أو كفاءتهم (Iles & al, 2010, p. 187) ولهذا الأمر عواقب وخيمة على المؤسسة.

أما من الناحية العملية فتجزئة القوة العاملة بالفعل مطبقة في المنظمات الحديثة عبر ما يسمى بإدارة المواهب (Talent Management)، حيث يعتبر التقييم عن الموظفين الموهوبين أحد أهم وظائفها قصد تمييزهم عن البقية. على سبيل المثال تقوم مؤسسة جنرال إلكتريك بتجزئة موظفيها حسب أدائهم السنوي إلى ثلاث قطاعات: الأولى نسبتها 20%، الثانية 70% أما الثالثة فنسبتها 10%، وعليه يتم تخصيص مكافآت متنوعة للفئة الأولى، فيما تخضع الثانية للتدريب والمتابعة، بينما الأخيرة يتصدر موظفوها قوائم المفصولين. في نفس السياق نجد أن مؤسسة فورد تتبنى تجزئة الموظفين من خلال نظام التصنيف الإجباري (Forced Ranking) حيث يرتب الموظفون حسب أدائهم إلى ثلاث فئات:

الأولى يعطى لها التصنيف A وتمثل 10% والثانية يعطى لها التصنيف B وتمثل 80% أما الثالثة فيعطى لها التصنيف C وتمثل نسبة 10%. بالمقابل تحصل الفئة (A) على مكافئات متنوعة بينما الفئة (B) تحصل على مستوى متدني من المكافئات وأخيرا الفئة (C) فلا تحصل على شيء. مع العلم أن عملية التقييم مستمرة وبالتالي فالحصول على تصنيف (C) مجددا يعني الفصل الفوري من الوظيفة (Osborne & McCann, 2004, p. 21).

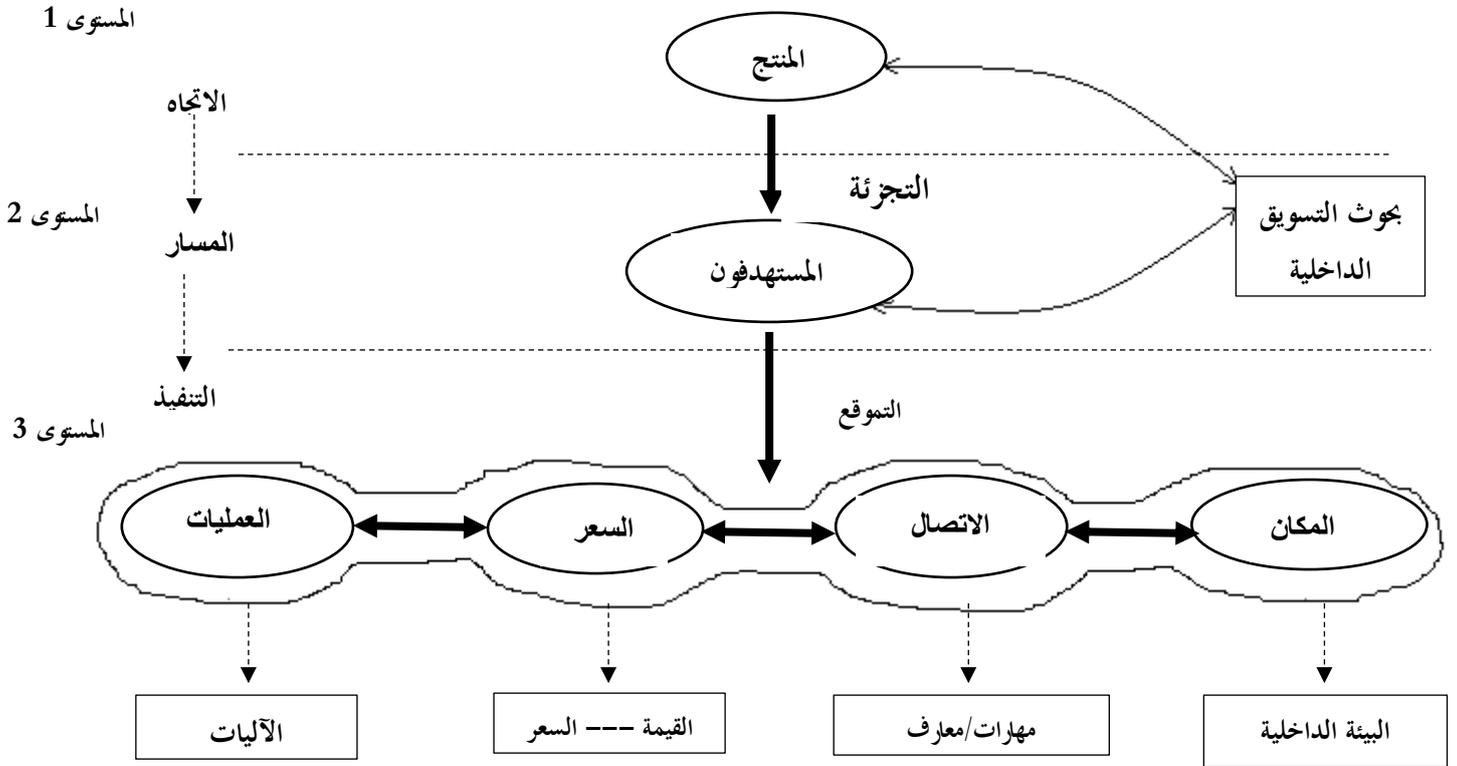
3-4 التسويق الداخلي متعدد المستويات

يتم تطبيق التسويق الداخلي عبر ثلاثة مستويات استراتيجية هي: الاتجاه (Direction) والمسار (Path) والتنفيذ (Action).

المستوى الأول يتعلق بإعداد **جدول الأعمال الواجب تنفيذها والأهداف المراد تحقيقها** إضافة إلى تحديد أي اتجاه يجب صب جهودات المنظمة فيه. إن تجسيد المستوى الأول يتطلب تقويم الفرص المتاحة وتحليل دقيق لقدرات المنظمة. يتعلق **المستوى الثاني** بتحديد المسار المناسب بين عدة خيارات يتم المفاضلة بينها وبالتالي اختيار المسار الأمثل لتطبيق جدول الأعمال المبرمج في المستوى الأول. في نفس السياق يتم تحديد مختلف العقبات الوارد حدوثها وكيفية التعامل معها. يتعلق **المستوى الثالث** بتجسيد القرارات إلى أفعال من خلال عناصر المزيج التسويقي. والشكل التالي يوضح ما سبق ذكره.

الجزء النظري: عموميات حول التسويق الداخلي وجودة العلاقة التنظيمية

الشكل رقم (12): يوضح مفهوم التسويق الداخلي متعدد المستويات



المصدر: Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2002). Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-focused Management (1 ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.

3-4-1 المستوى الأول: الاتجاه Direction

من خلال الشكل (12) نلاحظ وجود "المنتج" حيث يرجع ذلك إلى أنه هو الذي يضبط الاتجاه العام للاستراتيجية الداخلية. والمنتج في هذا السياق حسب (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 38) يمثل: "أي تغيير مطلوب لتحقيق الاستراتيجية الداخلية سواء في سلوك الموظفين أو توجهاتهم". إن تفعيل آلية التسويق الداخلي يتم من خلال تحديد القيمة الحقيقية للمنتج، فمن جهة يتطلب فهم شامل للبيئة الخارجية والفرص المتاحة وربطها بالقدرات التسويقية ومن جهة أخرى لا يمكن تشكيل المنتج من خلال وجهة نظر المسيرين وحدهم بل لابد من الأخذ بعين الاعتبار حاجات الموظفين. بناء على ما سبق يتم الاعتماد على "بحوث التسويق" بشقيها الخارجي والداخلي حيث يتم تحديد الفرص الخارجية وتحديد التغييرات اللازمة لاستغلالها على الوجه الأمثل، أما داخليا فيتم تحديد مستوى قدرات وكفايات الموظفين.

3-4-2 المستوى الثاني: المسار Path

تحديد المسار لا يتم إلا بعد تحديد الاتجاه أو تحديد المنتج وحسب (Ahmed & Rafiq, 2002, p. 39) فإن الاتجاه الذي تم اختياره يجب تجزئته إلى برامج محددة يتم توجيهها لفئات معينة من الموظفين وهم من أُشير إليهم باسم "المُسْتَهْدَفُونَ"

في هذا المستوى يتم تجزئة الاتجاه من خلال تحديد الفئات المستهدفة وكيفية التعامل معها (برامج تدريبية....) بالاعتماد على "بحوث التسويق الداخلية"، بغية تحديد احتياجات السوق الداخلي باستخدام مختلف أدوات جمع البيانات كالاستبانات والمقابلات. حيث تمكن -فضلا عن تحديد احتياجات الموظفين وتطلعاتهم- من تحديد مخاوف الموظفين أو ميولهم لمقاومة التغيير القادم. بناءا عليه فالخطوة الموالية هي محاولة تجميع الموظفين ضمن مجموعات متجانسة وفقا لاحتياجاتهم وميولهم، وهذا ما يسمى "بالتجزئة".

3-4-3 المستوى الثالث: التنفيذ Action

ما إن يتم تحديد المستهدفين يصير بالإمكان التركيز على تموقع واستهداف القَطَاعَات المحددة آنفا من خلال تكوين تأثير إيجابي وصياغة مزيج تسويقي داخلي يخدم هذا التوجه.

3-5 أبعاد التسويق الداخلي

إن المتخصص لأدبيات التسويق الداخلي منذ نشأته وإلى الآن يجد تنوع كبير في وجهات نظر الأكاديميين، فهم حتى وإن أجمعوا على أهمية التسويق الداخلي إلا أنهم اختلفوا في تحديد النشاطات أو الأبعاد التي تمثلها. ولإجراء الدراسة الكمية فلا بد من الاعتماد على التعاريف الإجرائية لتحديد متغيرات الدراسة، غير أن عدم الاتفاق بين الأكاديميين وصل إلى الاختلاف حول العناصر الإجرائية التي تجعل مفهوم التسويق الداخلي قابلاً للقياس والجدول رقم (01) الذي عرضناه آنفاً يبين أربع وجهات نظر مختلفة وكل وجهة اعتمدت أدوات مغايرة. بهدف تحديد أبعاد التسويق الداخلي التي تجعله قابلاً للقياس، قمنا بحصر أكثر الأبعاد استعمالاً في الدراسات الأكاديمية والجدول رقم (05) يوضح ذلك.

الجزء النظري: عموميات حول التسويق الداخلي وجودة العلاقة التنظيمية

جدول رقم (6): يوضح أهم أبعاد التسويق الداخلي المستعملة في الدراسات السابقة

العلاقات العامة الداخلية	وضوح أدوار العمل	نشاطات إدارة الموارد البشرية	دعم الإجراءات الإدارية	التوظيف	الترويج	جودة العمل	الاتصال	الاهتمام بالموظفين	المقدرة المرجعية	نشر المعلومات	معايير الخدمة	الموظفون زبائن داخليون	دعم الإدارة العليا للموظفين	تبني أساليب التسويق	التسويق والتكامل الوظيفي	التوجه بالزبون ورضائه	الرؤية	التحفيز والمكافأة	التدريب والتطوير		
																	X	X	X	Foreman & (Money 1995)	
														X	X	X	X	X		(Ahmed & Rafiq 2003)	
			X										X		X					(Ahmed, Rafiq & Saad 2003)	
												X						X	X	Papasolomou (2003)	
											X	X						X	X	Papasolomou & (VRONTIS 2006)	
											X	X						X	X	(Kelemen & Papasolomou 2007)	
															X			X	X	(Farzad et al 2008)	
					X	X	X	X	X	X										(Jou, Chou, Fou 2008)	
				X			X											X	X	(إبراهيم & الضمور 2010)	
							X											X	X	(Ting, 2011)	
		X																X	X	(Tsai & Wu, 2011)	
							X					X						X	X	(الفياض وقداة، 2011)	
X	X												X					X	X	(إسماعيل، 2011)	
													X					X	X	(الروسان 2011)	
					X	X	X	X	X	X										(Azedo, Alves and Wymer, 2012)	
							X					X						X	X	(ELSamen & Alshurideh, 2012)	
		X																X	X	(Tsai & Wu, 2012)	
												X						X	X	(أبورمان وأحمد، 2012)	
																	X	X	X	(Huang & Chen, 2013)	
		X					X					X							X	(Chiu, Cho, Won 2014)	
		X															X	X		(Tsai 2014)	
1	1	4	1	2	2	2	7	2	2	2	2	3	6	1	1	3	1	4	14	17	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة

3-5-1 التدريب والتطوير: Training and Development

يعرف التدريب بأنه مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف لإكساب مجموعة من الموظفين مهارات ومعارف بغية الرفع من أدائهم وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة ككل حيث يتم حصر الاحتياجات التدريبية وفقا لمخرجات بحوث التسويق الداخلية وتجزئة الموظفين.

كما يرى (الروسان، 2011) أن التدريب عملية نظامية لتغيير سلوك الموظفين تجاه تنمية وتطوير المنظمة في الوقت الحالي والمستقبلي. في نفس السياق يشير (أبورمان و أحمد، 2012، صفحة 57) إلى أن التدريب عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد مهنيا أو وظيفيا بهدف إكسابه مهارات ومعارف ترفع من أدائه. كما يريان أن أهمية التدريب تنبع من أنه مهما كانت عملية اختيار الموظفين بناءة وصارمة فإن مهاراتهم وقدراتهم السلوكية والمهنية عند مرحلة الانطلاق تكونت محدودة

أما التطوير فهو عملية مخططة تهدف لتمكين المنظمة وأفرادها من التكيف مع البيئة الخارجية ومتغيراتها لرفع قدراتها في حل المشكلات، إذ تحمل عملية التطوير صفة التغيير المخطط له (الضمور و إبراهيم، 2010، صفحة 37).

يعتبر التدريب والتطوير أحد أكثر عناصر التسويق الداخلي أهمية فمن جهة يمثل أكثر العناصر حضورا في أبحاث التسويق الداخلي حسبما يظهره الجدول رقم (07) ومن جهة أخرى أن الباحثة Papasolomou أجرت ثلاثة أبحاث استكشافية حول تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات البنكية الانجليزية (Papasolomou -D. , 2003) ، (Papasolomou & Vrontis, 2006) ، (Kelemen & Papasolomou, 2007) حيث اعتمدت على المقابلات المكثفة مع مسيري البنوك إضافة لتحليل المحتوى لتصل في الأخير إلى أن التدريب والتطوير عنصر جوهري من عناصر التسويق الداخلي.

3-5-2 التحفيز Incentives

لا يوجد سلوك من دون دافع يكمن وراءه، لذا يمكن تحريك تلك الدوافع من خلال الحث والاستثارة عبر أدوات ووسائل يرغب فيها الموظفون يطلق عليها الحوافز. هذه الأخيرة ماهي إلا وسائل يتم بموجبها الإشباع. أو هي مجموعة الظروف التي تتوافر في بيئة العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها

عن طريق العمل. كما عرفت الحوافز بأنها عوامل تدفع الموظفين للعمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة (القيوتي ، 2001، صفحة 298).

يعرف (الهييتي، 2005، صفحة 25) الحوافز بأنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" يكمن الفرق بين الدوافع والحوافز في أن الأولى هي قوى داخلية تحرك السلوك نحو غايات محددة بينما الحوافز وسائل مادية ومعنوية تشبع الحاجات والرغبات.

3-5-2-1 أنواع الحوافز:

- تتنوع الحوافز التي تقدمها منظمات الأعمال وتأخذ عدة أشكال ذلك أن دوافع الأفراد مختلفة. وأنواع الحوافز تندرج تحت عدة تصنيفات أشار إليها (القيوتي ، 2001، صفحة 299):
- من حيث الجهة المستحقة وافر موجهة للأفراد وحوافز موجهة للجماعات.
 - من حيث النوعية: حوافز مادية وحوافز معنوية.

أ- من حيث الجهة:

الحوافز الفردية: يقصد بها تشجيع أفراد معينين ضمن قسم معين، كتخصيص مكافأة للموظف صاحب أعلى إنتاج أو أفضل فكرة... حيث أن هذه الحوافز موجهة للفرد دون الجماعة. من شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد لتحقيق أفضل أداء.

الحوافز الجماعية: تهدف إلى تشجيع روح الفريق والتعاون، ويدخل في هذا النوع تخصيص جائزة لأفضل غدارة أو قسم أو أفضل فرع للمؤسسة حسب الأداء مثلاً. من شأن هذه الحوافز إشاعة روح الفريق والتعاون بين الموظفين

ب- من حيث النوعية:

الحوافز المادية: وهي من أهم أنواع الحوافز خاصة لأفراد الإدارة الدنيا الذين لم يُشبعوا حاجاتهم الفسيولوجية حيث تعتبر النقود أداة لسد رغباتهم وتلبية احتياجاتهم. تتعدد الحوافز المادية حسب عدة أشكال كمايلي:

الأجر حسب عدد الوحدات المنتجة: أي إعطاء العاملين أجورا تتناسب مع الكمية المنتجة وهذا ما يوفر لهم الحافز لإنتاج أكبر عدد من الوحدات.

المشاركة بالأرباح: حيث يشير (بيرم، 2016) أن المؤسسة تحدد نسبة مئوية من أرباحها توزع على الموظفين والعمال وهذا ما يدفع بهم إلى السعي لتحسين أرباح المؤسسة بما ينعكس إيجابا على حصصهم من الربح الموزع.

المكافأة: وهي مبلغ مالي يمنح للفرد لقاء قيامه بعمل مميز أو تحقيق مستوى إنتاجي عالي أو حل مشكلة في المنظمة...

الحوافز المعنوية: يعتبر هذا النوع مهم في تحفيز الموظفين والعاملين فنتائجها قد تتجاوز نتائج التحفيز المادية خاصة إذا تم الاستعانة بنظرية الحاجات لماسلو. هذا التحفيز لا يعتمد المال في إثارة الدافع ويشمل:

إشراك الموظفين والعاملين في تحديد الأهداف: ينظر كثير من العاملين إلى أهمية الدور الذي تعطيه الإدارة لهم بإشراكهم في تحديد السياسات والأهداف وهذا الاتجاه يشتمل على ثلاث خطوات:

1. تحديد الأهداف في كل المستويات بمشاركة العاملين.

2. تحديد مواعيد الإنجاز واحترامها كونها اتخذت من طرف الجميع

3. المتابعة والتغذية الراجعة لمستوى الأداء المحقق.

الاعتراف بالمجهودات: يعطي كثير من العاملين والموظفين أهمية للاعتراف بجهودهم معتبرين ذلك حافزا لبذل المزيد. ومن أمثله إعطاء جوائز معنوية كتسمية الموظف المثالي أو تقديم أوسمة أو رسائل شكر وتقدير إضافة لوضع صورهم وامائهم في لوحات شرف... كما أشار (بيرم، 2016، صفحة 35) إلى

فرصة الترقية كأحد الحوافز المعنوية إذ تعتبر حافزا مشجعا على العمل وبذل الجهد لمن يرغبون بارتقاء السلم الوظيفي.

2-5-3 الاتصال الداخلي: Internal Communication

إن النمو والتطور المتسارع وتعقيد المؤسسات واتساع نطاقاتها أدى لابتعاد القيادات الإدارية العليا عن الأطر التنفيذية للعمل. نتيجة لهذا صار لزاما الاهتمام بالاتصال الذي يشكل حلقة الربط بين مختلف الأجهزة الفرعية والتنظيم ككل ولأن المؤسسة الاقتصادية وحدة اجتماعية هادفة فهي لا تستطيع تحقيق أهدافها غلا من خلال التفاعل الاجتماعي المستمر عبر الاتصالات المختلفة (كورتل و بوغليظة، 2011، صفحة 28).

أ-تعريف الاتصال:

حسب موسوعة الإدارة فالإتصال هو إشاعة وتبادل الأفكار المنطوقة أو المكتوبة أو غير اللفظية وتشير كلمة Communication لغويا على التعبير والتفاعل لتحقيق هدف معين. وترجع إلى الأصل اللاتيني Commins بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة. كما أرجعها البعض إلى الأصل Common بمعنى العام والمشارك (كورتل و بوغليظة، 2011، صفحة 25).

يعبر مفهوم الإتصال عن عملية تبادل المعلومات بين مرسل المعلومة ومستقبلها عن طريق قنوات الإتصال (Fisk 2005 كما أشار إليه بيرم 2016)، بينما عرفه (Oliver 1997 كما أشار إليه Kalla (303, p. 2005,) بأنه: "تبادل الأفكار والحقائق والمشاعر بين طرفين أو أكثر من خلال الألفاظ، الكتابة والإشارات..." أما الإتصال الداخلي فيشير إلى عملية تبادل الأفكار والمعلومات داخل المنظمة، حيث عرفه (Kalla , 2005, p. 304) بأنه: "جميع الاتصالات الرسمية وغير الرسمية ضمن كافة المستويات الإدارية للمنظمة".

يشير (الزعيبي، 2010، صفحة 123) إلى أن عملية الإتصال تشتمل على عدة عناصر أساسية

هي:

المرسل وهو فرد أو منظمة ليه فكرة أو معلومة يرغب بمشاركتها مع الآخرين. أما المستقبل فهو المستهدف من عملية الإتصال وهو في هذه الحالة قد يكون الإدارة العليا أو قطاع معين من الموظفين.

الجزء النظري: عموميات حول التسويق الداخلي وجودة العلاقة التنظيمية

الوسيلة وهي الوسيط المستخدم لإيصال الرسالة من المرسل إلى المستقبل واختيار الوسيلة يكون وفقا للوائح التنظيمية المعمول بها.

ب- أهداف الاتصال:

حسب (القيوتي ، 2001، صفحة 311) فأهداف التسويق الداخلي تتلخص فيما يلي:

1. تعريف الموظفين بالأهداف والغايات المطلوبة وتوجيههم نحو تحقيقها.
2. تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف أطراف المنظمة بهدف توحيد الجهود وتحقيق مصلحة المنظمة.
3. توصيل المعلومات اللازمة للمساعدة في عملية اتخاذ القرار.
4. توصيل المعلومات للجهات المختصة لمعرفة الظروف الجديدة والتأقلم معها.
5. التحقق من مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل حلها.

ج- أشكال الاتصالات الداخلية:

تأخذ الاتصالات الداخلية أشكالا متعددة لخصا القريوتي فيما يلي:

الاتصالات العمودية: يأخذ هذا النمط صورتين الأولى من أعلى لأسفل أي من المدير إلى المرؤوسين حيث يسود هذا النمط في ظل التنظيمات الهرمية التقليدية أما الصورة الثانية فتأخذ شكل دائرة يتوسطها المدير بحيث تتدفق منه وإليه كل الاتصالات ومن أمثلتها اجتماع المدير بمرؤوسيه إضافة للنشرات والزيارات الميدانية والتقارير الإدارية.

الاتصالات الصاعدة: يتمثل هذا النمط من الاتصال في المعلومات التي ينقلها موظفو المستويات الأمامية إلى الإدارات في المستويات العليا قصد توضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح للقيادات اتخاذ القرارات والتعليمات المناسبة ومن الأمثلة على هذا النمط صناديق الاقتراحات والشكاوى.

الاتصالات الأفقية: يتميز هذا الشكل بحرية تبادل المعلومات بين الموظفين في مختلف المستويات حيث تمتاز الاتصالات بالحرية وفق قنوات مقننة مفتوحة.

الاتصالات الشبكية: ويشير هذا النمط إلى الاتصالات المفتوحة في كل الاتجاهات من الرئيس للمرؤوسين، وما بين رؤساء الأقسام من نفس الرتبة الإدارية، وبينهم وبين المستويات دونهم وفوقهم.

د- أهمية الاتصال الداخلي:

للاتصالات الداخلية دور حاسم في تحقيق الثقة التنظيمية، فوفقاً لـ (Mathson 2005) كما أشار إليه (Hunt & al, 2009, p. 73) فإن المنظمات التي تنتهج باستمرار منطلق عزل موظفيها عن مستجداتها أي "تبقّهم في العتمة" فإنها تفقد كل المميزات التي قد تحصل عليها لو اتبعت الاتصال المنفتح على الموظفين؛ فعندما تقوم الإدارة بالحد من المعلومات الواصلة للموظفين أو حجبها فهي تبعث رسالة لهم بأنهم ليسوا محل ثقة. ولهذا أثر تدميري على المؤسسة.

3-5-4 الدعم الإداري: Management Support

يحتاج موظفو المنظمات الخدمية ليكونوا مؤثرين في منظماتهم إلى أنظمة دعم إداري تلبي احتياجاتهم وتأخذها بعين الاعتبار حتى يستطيعوا تركيز جهودهم نحو الزبائن من خلال توفير الصلاحيات التي تعين الموظف على أداء المهمة الموكلة إليه. وحسب (Conduit & Mavondo, 2001, p. 14) فإن من مسؤولية الإدارة العليا توفير مناخ وظيفي يسهل الوصول لتحقيق الأهداف، كتسهيل التوجه بالزبائن وتشجيع الموظفين على التحلي بثقافة خدمة الزبائن. من ناحية أخرى للجانب التكنولوجي دور كبير في تحقيق الدعم حيث تضمن نظم المعلومات نقل المعلومات بفعالية وهذا له أثر كبير في تعزيز وتسهيل تسليم الخدمات إضافة لكسر الحواجز بين مختلف أفرع المنظمة موظفيها مما يؤدي لتحقيق التكامل الوظيفي (Abu ELSamen & Alshurideh , 2012, p. 87).

وحسب (أبورمان و أحمد، 2012، صفحة 56) فإن مفهوم الدعم التنظيمي انبثق من نظرية التبادل الاجتماعي Social Exchange والمنفعة المتبادلة Benifits Exchange. حيث أسهمت في تفسير الدافع الكامن وراء سلوكيات الموظفين تجاه منظماتهم، إذ أن الموظفين ينشؤون انطباعات عامة عن نوايا المنظمة نحوهم ومن بينها مدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم واهتمامها بمصلحتهم، وهذا ما يسمى

الجزء النظري: عموميات حول التسويق الداخلي وجودة العلاقة التنظيمية

بالدعم الإداري المدرك Perceived Organizational Support. حيث قد يدرك الموظفون الدعم الإداري من خلال مدى الفرص التدريبية المتاحة لهم أو من خلال فتح المجال أمامهم للمساهمة في اتخاذ القرارات، كما قد يتم من خلال سرعة تبني المنظمة للأفكار الواردة من موظفيها إضافة للاعتراف بفضل الموظفين أصحاب الأفكار.

II- الفصل الثاني: جودة العلاقة

التنظيمية وأبعادها

1- جودة العلاقة:

هي مصطلح مركب يتكون من عدة عناصر تعكس طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها. تعود نشأة هذا المصطلح إلى أدبيات التسويق بالعلاقات (Dwyer & al, 1990), (Crosby & al, 1987) رغم أن نطاق عمل التسويق بالعلاقات يمتد ليشمل كافة أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة ومن بينهم الموظفين إلا أن تركيز واهتمام الباحثين انصبّ حول علاقات المنظمة بزبائنها الخارجيين. والهدف من جودة العلاقة تقوية العلاقات القائمة أساسا بين المنظمة وموظفيها من خلال عملية التقييم للتفاعلات السابقة.

1-1 التعريف:

جودة العلاقة مركبة من شقين: الأول هو الجودة وكما عرفناها سابقا فهي: "مدى تطابق مواصفات المنتج أو الخدمة مع المواصفات المطلوبة" أي أن الجودة تتطوي ضمنا على عملية مقارنة أو تقييم. أما العلاقة فحسب (Hollensen, 2010, p. 16) فهي: "سلسلة من الأحداث (حلقات) المتفاعلة بين طرفين على الأقل < خلال فترة زمنية". حيث أن كل حدث يتكون من سلسلة تفاعلات وكل تفاعل يتكون بدوره من فعل ورد فعل (يستجيب للفعل الأولي) وضمن كل حدث يكون بين الأطراف تفاعل متبادل. أي أن جودة العلاقة هي تقييم لسلسلة الأحداث بين المنظمة وموظفيها.

يشير (Levitt) كما أشار إليه (Wong & Sohal, 2002, p. 36) أن جودة العلاقة تمثل: "حزمة من العناصر غير الملموسة، تعمل على تعزيز العلاقة بين المنظمة وموظفيها" وبالمثل يرى (Hennig-Thurau & al, 2002, p. 243) أن جودة العلاقة تمثل: "توليفة مكونة من عدة عناصر تعكس طبيعة العلاقة بين المنظمة والموظفين". إضافة لهذا يرى (Lehtinen & Jarvelin) كما أشار إليه (Wong & Sohal, 2002, p. 36) أن جودة العلاقة تعكس إدراك الموظفين لمدى تحقيق العلاقة - القائمة بينهم وبين المنظمة- لتوقعاتهم وآمالهم إضافة لرغباتهم وأهدافهم وفي هذا الصدد يرى (Crosby & al, 1990, p. 70) أن جودة العلاقة تمثل: "تقويما شاملا لقوة العلاقة، وإلى أي مدى تحقق حاجات وتطلعات أفراد العلاقة بناء على التفاعلات السابقة بينهم سواء الناجحة منها أو الفاشلة".

وعلى العموم فإن المستوى العالي من جودة العلاقة يعني أن الموظف يعتمد على كفاءة منظمته ويثق في سلوكها المستقبلي (Crosby & al, 1990, p. 70) وهذا بناء على تقييم التفاعلات والأحداث السابقة.

1-2 أبعاد جودة العلاقة:

إن المتتبع للدراسات التي أنجزت حول موضوع جودة العلاقة لا يجد اجماعاً بين الباحثين حول الأبعاد المكونة لهذا المصطلح، حيث يرجع السبب لتنوع وجهات نظر الباحثين. من أجل تحديد أبعاد جودة العلاقة قمنا بمراجعة 18 دراسة تناولت موضوع جودة العلاقة بغية تحديد الأبعاد المشتركة بينها والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (7): يوضح أبعاد جودة العلاقة المستعملة من طرف الأكاديميين في 18 دراسة

الثقة	الالتزام	الاستمرارية	التعارض	عدم الانتهازية	
X	-	-	-	X	(Oh, 1987 & Dwyer)
X	-	-	-	-	(Crossby et al, 1990)
X	X	-	-	-	(Hunt, 1994 & Morgan)
X	X	X	X	-	(Kumar et al, 1995)
-	X	-	-	-	(Gundlash et al, 1995)
X	X	-	-	-	(Smith, 1998)
X	X	-	-	-	(Johnson, & Garbarino,1999)
X	X	-	-	-	(AL-meniawy, 2000)
X	X	-	-	-	(De wulf et al, 2001)
X	X	-	-	-	(Henning-thurau et al, 2002)
X	X	-	X	-	(Roberts et al, 2003)
X	X	-	-	-	(Sohal, 2006 & Wong)
X	X	-	-	-	(Grégoire & Fisher, 2006)
X	X	-	X	X	(Genevieve et al, 2008)
X	X	-	-	-	(Clark et al, 2011)
X	X	-	-	-	(Lai, 2014)
X	X	-	-	-	(Ramli, 2016 & al)
X	X	-	-	-	(Jilodar et al, 2016)
17	16	1	3	2	التكرار

المصدر: من إعداد الطالب بناء على تحليل الدراسات السابقة

2-الثقة التنظيمية Organizational trust

على الرغم من وجود اتفاق بين الباحثين في ميدان العلوم الاجتماعية باختلاف تخصصاتهم حول أهمية الثقة لدورها الأساسي في بناء العلاقات عامة وما بين الوحدات التنظيمية خاصة (Elgoibar & Al, 2016, p. 5) إضافة لآثارها الايجابية على الافراد وفرق العمل ضمن المنظمة، إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريف موحد لها.

للثقة التنظيمية شقين: الأول متعلق بالنشاط الأكاديمي؛ فقد حضى مفهوم الثقة باهتمام عديد التخصصات العلمية حيث نجد من بينها علم المنظمات والسلوك التنظيمي، أما الشق الثاني فمرتبط بالحياة اليومية للأفراد وذلك للتعبير عن أنماط سلوكية معينة. إن الإنسان وبشكل عام يحتاج إلى الثقة منذ ولادته وإلى غاية وفاته، فالثقة شعور مطلوب ضمن العائلة، المحيط المدرسي مكان العمل وحتى بين الأصدقاء.

يرجع الاهتمام الأكاديمي لموضوع الثقة إلى سنوات الستينات من خلال أعمال كل من Argyris، Mc Gregor، Likert. توصلت أبحاثهم إلى أن للثقة دورا مهم في تحقيق الفعالية التنظيمية. غير أن البداية الجادة لدراسة الثقة كانت مع بداية السبعينات من القرن الماضي. (Erden & Erden, 2009, p. 2180)

2-1 تعريف الثقة التنظيمية:

حسب قاموس لسان العرب (ابن منظور و مج 10، 2003، صفحة 371) فإن أصل كلمة الثقة يعود للفعل وثِقَ يَثِقُ، أي ائتمن. والأمانة ضد الخيانة وأصلها من الفعل أَمِنَ والأمن ضد الخوف بمعنى أن الموثوق به شخص أمين لن يعتمد الأذى (ابن منظور، 2003، م13، ص21) وحسب قاموس (Oxford Advanced Learner's DicTionary, 2010, p. 1645) فالثقة تمثل الإيمان بأن شخصا ما (الموثوق به) جيد، صادق، نزيه، إلخ وأنه سيؤدي المطلوب منه ولن يعتمد الإضرار بمن يثق به.

أما من الناحية الاصطلاحية فتعريف الثقة تنوع بتنوع الباحثين وتخصصاتهم وهذا ما سنناقشه في الجدول التالي:

الجزء النظري: عموميات حول التسويق الداخلي وجودة العلاقة التنظيمية

جدول (8): يوضح تعريفات الثقة

المؤلف	التعريف
(Rousseau et al) (1998)	هي حالة نفسية تتضمن نية قبول المخاطرة بناء على التوقعات الإيجابية لنوايا وسلوكيات الآخرين.
(Barney & Hansen,1994)	هي ائتمان متبادل، أي لا أحد من الأطراف سيعتمد الإضرار بالآخرين.
(Luhman, 2000)	الثقة وسيلة لتخفيض التعقيدات الاجتماعية.
(Fukuyama, (1995)	هي توقع مبني على القيم المشتركة، تنشأ ضمن مجموعة منظمة يسود بينها النزاهة والتعاون.
(Creed & miles, 1996)	الثقة تمثل التوقع الخاص بأن تصرفات الآخرين تكون مفيدة بغض النظر عن ضررها.....
(Gambetta, 1988)	عندما نقول إننا نثق بشخص ما، فهذا الشخص أهل للثقة، وأن تصرفاته ستكون نافعة أو على الأقل لا تسبب الضرر لنا، وهذا كافي للتعاون بيننا وبين هذا الشخص.
(Coleman, 1991)	هي دمج لعنصر المخاطرة إما بالقيام بتصرف ما أو التخلي عنه بالاعتماد على التقديرات المختلفة لسلوكيات الآخرين.
(Tyler & Kramer, 1996)	الاستعداد (الميل) جزء لا يتجزأ من الثقة، خاصة التماثل، المعاملة بالمثل
(Mishra, 1996)	هي استعداد أحد الأطراف لتحمل المخاطرة المترتبة على تصرفات طرف آخر، بناء على أن الطرف الآخر 1-كفاء 2-منفتح 3-ذو اهتمام 4-يمكن الاعتماد عليه
(Zhou et al, 2005)	هي حالة مجتمعية، تعني وجود علاقة ثنائية بين كيانين. مبنية على الائتمان والاعتقاد أن الكيان الآخر لن يعتمد الضرر بالطرف الأول.
(Meyer et al, 1995)	هي استعداد أحد الأطراف لتحمل المخاطرة المترتبة على تصرفات طرف آخر، هذا بناء على التوقع بقيام الطرف الآخر (الموثوق به) بتصرف لا يضر الطرف الأول (الواثق) بغض النظر عن القدرة على التحكم به (الطرف الثاني)

المصدر: بالاعتماد على مخرجات وتحليل الدراسات السابقة

من خلال الجدول أعلاه يظهر جليا الاختلاف بين الباحثين وطريقة نظرهم للثقة وتكونها. حيث نجد من يرى أن الثقة تمثل حالة نفسية كما أشار إليه Rousseau وزملاءه ، أيضا نجد من أشار إلى أن مصدر الثقة يرجع للتقدير المعرفي كـ: Coleman و Creed بالإضافة إلى أن للباحثين وجهات نظر متباينة لكيفية بناء الثقة، فالبعض يركز على عنصر المخاطرة Vulnerability وأنه عنصر حاسم لحدوث الثقة كما أشار إليه cdeman و Rousseau و Mayer حيث يرى (Mayer & Al, 1995, p. 712) أن الثقة ليست مجرد تحمل الخطر في حد ذاته و إنما الاستعداد لتحمل الخطر، بينما نجد أن Gambetta و Fuckuyama و أيضا zhou كلهم لم يركزوا على هذا العنصر. في سياق آخر نجد من الباحثين من أشار إلى عناصر أساسية تشكل الثقة كالتبادلية وهو ما ذهب إليه كل من Barney و Tyler.

كل ما سبق يؤكد أنه تم النظر لموضوع الثقة من زوايا مختلفة، وأنه لا يوجد تعريف شامل ذو قبول بين الباحثين.

إن الثقة هي بمثابة الصمغ الذي يتيح تكوين العلاقات الإنسانية وتلاحمها؛ فهي ذات أهمية بالغة في بناء العلاقات الوثيقة. إن بناء الثقة أصعب من هدمها، فقد تبنى في سنوات بينما تهدم في لحظات. وبشكل عام فإن للبشر ميولا للثقة بالآخرين، أما من الناحية التنظيمية فيرى (Erden & Erden, 2009, p. 2181) أن الموظفين يتوقعون أن يثق بهم مشرفوهم قبل كل شيء، وعليه فالثقة ماهي إلا تراكم لسلوكيات المشرفين.

2-2 أهمية بناء الثقة التنظيمية:

إن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة فقد أثبتت معظم الدراسات على وجود علاقة موجبة ومعنوية بين الثقة وكل من الأداء وسلوك المواطنة التنظيمية والإبداع في حين أثبتت دراسات أخرى على وجود علاقة عكسية بين الثقة وكل من دوران العمل والغياب والصراع التنظيمي، إذ كلما زاد ثقة الفرد بالمنظمة قل دوران العمل والصراع بين الأفراد. وتعتبر الثقة الجزء الأكبر أهمية من مكونات رأسمال المنظمة الاجتماعي سواء كانت الثقة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، وأن المنظمات التي تسود أعمالها ونشاطاتها وعلاقاتها بمعدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحا وابداعا من المنظمات التي تتعدم بها الثقة.

تأسيسا على ما سبق يمكن القول إن تكوين وبناء الثقة في المنظمة يعد شرطا أساسيا لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع الأطراف لإنجاز المهام والاعمال والفعاليات المختلفة للمنظمة وذلك لما يسهم في تحقيق نجاح المنظمة ونموها فبدون الثقة لا يمكن للمنظمات أن تستمر في العمل والبقاء فيصبح تحقيق أي هدف من الاهداف المرسومة للمنظمة غير ممكن ومستحيل التحقيق.

2-3 مستويات الثقة التنظيمية

يتفق عدد لا بأس به من الباحثين أن الثقة التنظيمية تتكون من بعدين أساسيين؛ حيث يشير (Fox,1974) كما أشار إليه (McCauley & Kuhnert, 1992, p. 269) أن للثقة بعدين الأول بُعد أفقي والثاني بُعد عمودي، حيث تشير كلمة أفقي إلى الثقة بين الموظفين من نفس المستوى، بينما تشير كلمة عمودي إلى الثقة بين الموظفين ومرؤوسيهم والمنظمة. وفي نفس السياق فقد أشار (Perry & mankin,2004) كما أشار إليه (Erden و Erden، 2009، صفحة 2181)) أن للثقة بعدان، الأول يشمل الثقة بزملاء العمل والثاني يشمل الثقة بالمنظمة، كما نجد أن (Canipe,2006) كما أشار إليه (النويقة، 2013، صفحة 167)) يتفق مع الباحثين السابق ذكرهم غير أنه يقسم أبعاد الثقة التنظيمية لثلاث مستويات هي:

- الثقة بالمشرفين.
- الثقة بزملاء العمل.
- الثقة بإدارة المنظمة.

أ-الثقة بالمشرفين:

المقصود بها تحلي الموظفين بتوقعات ايجابية نحو مشرفيهم في العمل بناءا على العلاقات التبادلية بينهم. كما أن الثقة تمثل ميزة أساسية تتعلق بالقيادة شأنها شأن الأمانة والنزاهة، ذلك أن ثقة الأفراد بقائدهم تشير إلى رغبتهم أن يكونوا تحت سلطته اعتقادا منهم أنه سيحافظ على مصالحهم أي أنهم تعرضوا للمخاطرة طواعية على أساس توقع إيجابي أن القائد لن يتعمد الإضرار بمصالحهم هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى من فمّن غير المرجح اتّباع الأفراد لقائد غير أمين يقوم باستغلالهم.

ب-الثقة بزملاء العمل:

يقصد بها علاقات التعاون التبادلية والميول أو التوقعات الإيجابية بين الموظفين من ناحية الاعتماد على بعضهم البعض في أداء المهام، مشاركة الأفكار والمعلومات عبر الاتصال المفتوح مما يسمح بالوصول

للأهداف المشتركة. إن المؤسسات في العصر الحالي تتبر الثقة بين زملاء العمل عنصر جوهري حيث أنها تعتمد على فرق العمل والتي تتمتع بمهارات وقدرات تكمل بعضها لتحقيق الأهداف المسطرة؛ ذلك أن الثقة تؤثر في الأداء الكلي للفريق مما يؤثر على نسبة تحقق الأهداف.

ج- الثقة بإدارة المؤسسة:

يعتبر فقد أو تحلل الثقة بين الموظفين ومؤسسة العمل بمثابة أزمة أو معضلة حقيقية تؤدي تكاليفها العالية للإضرار بمستويات الأداء للمؤسسة، إذ أن انخفاض الثقة في هذه الحالة سيؤدي في أهون الحالات إلى انخفاض مستوى أداء الموظف وضعف مردوده وانخفاض دافعيته ما ينعكس سلباً على إنجاز الأهداف المسطرة. إن تدني مستوى الثقة بين الموظف ومؤسسته سيؤدي به حتماً لسلوك عدم المخاطرة وبالتالي تفضيل مصلحته الشخصية على حساب مصلحة المؤسسة وصولاً إلى انخفاض مستوى الولاء.

2-4 أبعاد الثقة التنظيمية (جدارة الثقة Trustworthiness)

مثلاً أشرنا سابقاً بعدم وجود اتفاق حول تعريف محدد للثقة، فإنه من البديهي ألا نجد اتفاق بين الباحثين حول أبعاد الثقة التنظيمية وهذا ما تشير إليه الأدبيات. حيث أشار (Mayer & Al, 1995, p. 717) إلى أن للثقة التنظيمية ثلاثة أبعاد هي:

• الكفاءة (Ability)

• الإحسان (Benevolence)

• النزاهة (Integrity)

في سياق متصل نجد أن العناصر الثلاثة أعلاه في حال توفرها في طرف ما فهذا يدل على استحقاقه أو جدارته بثقة الطرف الآخر، جدير بالذكر أن الأبعاد الثلاثة سابقة الذكر من دراسة Mayer هي الأبعاد الأكثر تكراراً في أغلب الأدبيات وهذا وفقاً لمسح أجراه Mayer ليصل في الأخير إلى هذه الأبعاد.

بينما تشير (Mishra & Sinha , 2014, p. 5) أن أبعاد الثقة التنظيمية هي:

- الكفاءة.
- الانفتاح.
- إبداء الاهتمام.
- الاعتمادية.

كما نجد أن (Mühl, 2014, p. 16) قد دمج بين الأبعاد التي أوردها كل من Mishra و Mayer فقد أشار إلى الأبعاد التالية:

- النزاهة.
- الإحسان.
- إبداء الاهتمام.
- الكفاءة.
- الاعتمادية.
- الانفتاح.

أ-الكفاءة: Ability/Competence

حسب Meyer فهي تشير إلى جملة المهارات والمؤهلات والخصائص التي تتيح لشخص ما التحكم والتفوق في مجالات معينة، وهي أحد أهم العناصر الحاسمة للموثوق به (Trustee) حيث يتوجب على الموثوق به أن يكون مؤهلاً في مجاله، ذا خبرة وحاصل على القدر الكافي من التدريب (Mayer & Al, An Integrative Model of Organizational Trust, 1995, p. 717). بناء على الكفاءة يستطيع الموظف أن يثق جزئياً في مسؤوليه كونهم على دراية وخبرة عالية في مجالهم الوظيفي.

أما Mishra فتوضح أن الكفاءة من ضمن خصائص القائد وتعبّر عن اعتقاد الموظفين بكفاءة قرارات القيادة، وهنا نشير إلى ما قاله أحد المسيرين المستجوبين أثناء إعداد دراسة Mishra فيقول: "... كفاءة المسير أو القائد تعني شعور وإدراك الموظفين أن مسؤوليهم على دراية تامة بما يقومون به...".

ب- الإحسان: Benevolence

حسب Meyer فالإحسان يشير إلى المدى الذي يدرك معه شخص ما (الواثق) أن شخصا آخر (الموثوق به) يريد له الخير ويمده بالعطف، أي إدراك التوجه الإيجابي والنية الحسنة للموثوق به تجاه الواثق (Mayer & Al, An Integrative Model of Organizational Trust, 1995, p. 718).

ج- النزاهة: Integrity

وفقا لـ Mayer فالنزاهة تشير إلى إدراك الواثق بأن الموثوق به يلتزم بمجموعة مبادئ تلقى القبول عند الواثق. (Mayer & Al, An Integrative Model of Organizational Trust, 1995, p. 719) كما تشير إلى التوافق بين ما تم قوله وما تم فعله (Robbins & Judge, 2013, p. 423). بعض من الباحثين يرى أن النزاهة مرادف للانفتاح ((Dietz & hartoy, 2010) و(Wiewiova et al, 2006) كما أشار إليه (Mühl, 2014, p. 16) كما يحمل مصطلح النزاهة معنى الإنصاف والعمل حيث يشير ((Livin et al, 2003) كما أشار إليه (Mühl, 2014, p. 10) أن النزاهة هي التطبيق العادل والمنصف للقواعد والقوانين التنظيمية على الكل الأفراد.

2-5 انعكاسات الثقة

يترتب على الثقة بين أفراد المنظمة عدد من الميزات المهمة حيث يرى (Robbins & Judge, 2013, pp. 193-194) أن هذه الميزات تتلخص فيما يلي:

• التشجيع على تحمل المخاطرة

كلما قرر الموظفون تغيير الطرق المعتادة لأداء المهام أو الوثوق بوعود رؤسائهم حول جدوى التغيير التنظيمي نحو اتجاه جديد، فإنهم يخوضون مجازفة تنطوي على المخاطرة. وفي كلتا الحالتين فإن العلاقة القائمة على الثقة تسهل هذه القفزة وتقلل من حالة عدم اليقين.

• تسهيل انتشار المعلومات

لعل أحد أهم الأسباب في فشل الموظفين في التعبير عن مخاوفهم أو تطلعاتهم حول العمل يرجع إلى عدم شعورهم بالأمان النفسي عند الإفصاح عن آرائهم. لكن عندما يظهر المديرون أنهم سيمنحون الموظفين جلسة استماع عادلة للتعبير عن أفكارهم ولاحقاً العمل على إجراء تغييرات تستجيب لتلك الأفكار عندها يكون الموظفون أكثر استعداداً للتحدث علناً.

• تحقيق فعالية أكبر في الأداء

عندما يعرب المدير عن ثقته بمجموعة عمل ما فإن أعضاءها يكونون أكثر استعداداً لمساعدة بعضهم البعض وبذل مجهودات إضافية، الأمر الذي يؤدي لاحقاً للرفع من مستوى الثقة بينهم. على النقيض من ذلك فإن مجموعات العمل التي تتعدم فيها الثقة يكثر فيها الشك بين أفرادها، فيميلون إلى الحذر المستمر خوفاً من استغلالهم إضافة لتقييد التواصل مع الآخرين. إن هذه التصرفات تؤدي لاحقاً إلى تقويض المجموعة وتدميرها في نهاية المطاف.

• تطوير الإنتاجية

يبدو أيضاً أن مصلحة الشركات في المحصلة النهائية تتأثر بشكل إيجابي بالثقة؛ حيث يميل الموظفون الذين يتقون بمشرفيهم إلى الحصول على تقييمات أداء أعلى. ويرجع ذلك جزئياً إلى أن الثقة تعزز استجابات الموظفين والتي تؤدي بدورها إلى تحقيق أداء وظيفي جيد. وعلى العكس

منه يستجيب الناس لانعدام الثقة من خلال إخفاء المعلومات والسعي وراء مصالحهم الشخصية سرًا.

كما يشير كل من (Morgan & Hunt, 1994, p. 24) أن الثقة التنظيمية تؤثر على الالتزام التنظيمي للأفراد ذلك أن الثقة تعتبر حجر الزاوية لأي شراكة طويلة الأمد والسبب أن العلاقات التي تتميز بالثقة تعتبر ذات قيمة عالية وبالتالي تدفع أطراف العملية التشاركية لل رغبة بالالتزام تجاه هذه العلاقة. وكما هو معروف بأن الالتزام ينطوي ضمناً على المخاطرة وعليه فكل طرف أو شريك سوف يسعى لإيجاد شريك جدير بالثقة أي يستحق تحمل المخاطرة معه لتحقيق المكاسب. لقد فسرت نظرية التبادل الاجتماعي "Social exchange" هذه العلاقة السببية من خلال مبدأ المعاملة بالمثل والتي تنص على أن عدم الثقة يؤدي إلى عدم الثقة وبالتالي هذا من شأنه خفض الالتزام بالعلاقة وتحويل التعامل إلى تبادل قصير الأجل بدل الاستمرارية.

وفقاً لما تراه (Salam, 2017, p. 286) فإن للثقة التنظيمية انعكاسات إيجابية على المؤسسة وموظفيها نلخصها على النحو التالي:

- الرغبة بالبقاء في المؤسسة

إن الأسباب التي تدفع الموظفين إلى ترك المؤسسة ترتبط في كثير من الأحيان بمشرفيهم المباشرين وبمستوى الثقة التي يكتسبها هؤلاء الموظفون تجاه مشرفيهم. فعلى سبيل المثال قد تتأثر الثقة بينهما بسبب إيفاء المشرف بوعوده للموظف أو عدمها كما قد تتأثر بمدى عدالة المشرف في تقويم أداء الموظف، كما قد تتأثر بمدى كفاءة التدريب المقدم من المشرف للموظف وفي المحصلة كل هذه العوامل قد تؤثر بدورها على قرار الموظف بالبقاء بالمؤسسة. عندما يترك الموظفون العمل، فإنهم يفقدون معارفهم وخبراتهم، وقد يكون استبدالهم مكلفاً.

• تشجيع الابتكار والابداع والمبادرة

إن الإبداع والابتكار عادة ما يستلزمان قدراً من المخاطرة من خلال ارتكاب بعض الأخطاء عكس اتباع الأوامر، غير أن تمتع الموظفين بمستوى عال من الثقة تجاه مؤسستهم سيجعلهم يدركون أن المخاطر أقل. عن الوصول لهذا المستوى من الثقة أمر بالغ الأهمية للمؤسسة التي تستهدف دفع موظفيها

للإبداع والابتكار والخروج عن المألوف عبر تأمينهم من الأخطاء التي قد تحدث لاحقاً. كما أن مقدار المخاطرة وعدم اليقين الذي قد يتعرض له موظف ما يزيد أو ينقص حسب درجة الثقة بينه وبين مسرفه الرئيسي والمؤسسة عموماً.

• تحسين مستوى الاتصال

إن مقدار الثقة المكتسب بين طرفين له تأثير على فعالية ودقة الاتصالات بينهما، فكلما ارتفعت الثقة بين الموظفين ومشرفيهم يرتفع معها مستوى الدقة في التبادل المعلومات، كما تؤدي فهم الأهداف المراد اداءها بشكل أفضل وأيضاً تؤدي إلى الرفع من جودة الاتصالات بينهم.

من المهم بشكل خاص أن يشعر الموظفون بالحرية في نقل المعلومات خاصة تلك السيئة منها دون الإحساس بأي تهديد؛ فبمجرد أن يُعرف عن المشرفين أو إدارة المؤسسة معاقبتهم لناقلي المعلومات السيئة سيدفع بقية الموظفين لسلوك عدم نقل المعلومة. على النقيض مما سبق فإن من الآثار الإيجابية للثقة السماح بتدفق سلس للمعلومة خاصة في مراحل الأزمات.

• تحقيق الالتزام بالقرارات

إن نجاح إدارة المؤسسة في خلق الثقة بين موظفيها سيدفعهم للالتزام بالقرارات سواء تلك التي اتخذت بشكل جماعي أو تلك المتخذة بشكل فردي من طرف المدير. يعتبر الالتزام بتطبيق القرارات عاملاً حاسماً لنجاحها؛ فمثلاً تتعرض العديد من برامج التغيير التنظيمي إلى الفشل بسبب عدم التزام غالبية الموظفين بتطبيق القرارات وعدم تنفيذهم للتغييرات المطلوبة في عملهم اليومي.

تعزيز مستوى الأداء

إن الثقة تؤثر في مستويات الأداء؛ حيث أن جميع مخرجاتها الإيجابية المذكورة أعلاه تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء الموظفين، زيادة على ذلك فإن الأفراد وفرق العمل الذين يتقنون بغدرة المؤسسة يظهرون قدراً أكبر من اليقظة والفعالية في حل المشكلات.

غير أنه حسب (Hellriegel & Slocum, 2008, p. 376) فإن غياب الثقة التنظيمية بين أفراد فريق العمل يؤدي إلى اضرار فادحة تضر فعالية الفريق، كما أن الفريق الذي تغيب فيه الثقة بين أعضائه يميلون للتصرف وفق الأساليب التالي:

- إخفاء نقاط ضعفهم وأخطائهم عن بعضهم البعض.
- التردد في طلب المساعدة أو تقديم تغذية راجعة بناءة.
- التردد في تقديم المساعدة خارج نطاق مسؤوليتهم.
- القفز إلى استنتاجات حول نوايا وقدرات الآخرين دون محاولة الاستيضاح من منطلق افتراض أن بقية زملاء ينوون الضرر لهم.
- الفشل في التعرف على مهارات وخبرات الآخرين والاستفادة منها

2-6 بناء الثقة التنظيمية

إن الثقة تستند إلى مجموعة من الأدلة والحقائق حول دوافع الطرف الآخر وشخصيته، والتي ينبع منها اعتقاد جازم أو تتبؤ أو حكم يقيني حول السلوك المستقبلي المحتمل لهذا الطرف. فحسب (Sanders & al, 2010, pp. 11-12) فإن هذا يعني أن الوثائق (Trustor) يصدر حكمًا أوليًا حول جدارة الطرف الآخر (Trustee) بالثقة (أي قدرته وإحسانه ونزاهته) على أساس الأدلة المتاحة. ثم يعيد تقويم هذا الحكم في ضوء الأدلة اللاحقة، و/أو نتائج سلوكه الوثائق تجاه الطرف الآخر.

من ناحية أخرى إذا توقع أحد الطرفين أن يكون الطرف الآخر جديرًا بالثقة (Trustworthy)، فإنه يقوم بالإفصاح عن المعلومات وعدم التحفظ عليها خوفًا من الضرر كما يخفف من الرقابة ويقبل التأثير المتبادل والاعتماد على الطرف الآخر. وإذا أثبت الطرف الآخر هذه الثقة، فقد تتعمق العلاقة وتتطور بشكل أكبر من خلال تعزيز جوانب الثقة المتبادلة. وعلى النقيض من ذلك، عندما لا يكون التبادل قادمًا، فغالبًا ما تتآكل الثقة وقد ينتج عن ذلك انعدام الثقة.

مع نضوج العلاقات من خلال خبرات أطراف العلاقة في سياقات مختلفة وحول ترابطات مختلفة تتراكم لدى الأطراف معرفة أعمق وأوسع نطاقًا حول نقاط القوة والضعف لدى كل منهم وبالتالي فإن تطوير الثقة هو عملية مستمرة وديناميكية تتأثر بالمعاملة بالمثل ونتيجة لسلوك الثقة. ومن ثم فإن جودة الأدلة التي يتم جمعها، وجودة تفسير تلك الأدلة، تشكلان محور عملية بناء الثقة. ويمكننا وفق هذا الطرح التمييز بين أدلة الثقة المباشرة وأدلتها الافتراضية. فالأدلة المباشرة تأتي من التفاعل والمعرفة المباشرة

بهذا الطرف (على سبيل المثال، أدائه وسلوكه وشخصيته في الماضي). وعلى النقيض من ذلك، تسهل الأدلة الافتراضية وضع الثقة في الأفراد دون الحاجة لمعرفة مباشرة مسبقة، والاعتماد على مصادر أخرى للأدلة. حيث تتضمن هذه الأخيرة ما يلي:

- 1- معلومات عن انتماءات هذا الطرف إلى فئة اجتماعية أو تنظيمية ما.
- 2- معلومات من أطراف أخرى (مثل: الإشاعات، القيل والقال أو شهادات من المراجعين والخبراء).
- 3- توقعات المرتبطة بخصوصية العمل المكلف به الطرف الموثوق به: تعني التوقع بأن يتصرف الآخرون وفقاً للالتزامات والمسؤوليات ونظام الخبرة المرتبط بدورهم (على سبيل المثال "قسم أبقراط" الذي يوقعه الأطباء عند التخرج).
- 4- القوانين واللوائح (أي القواعد الصريحة والضمنية، والمعايير، والروتين، وممارسات التبادل التي تحدد ما هو السلوك المقبول وما هو غير المقبول، مثل التشريعات وقواعد السلوك)

وفقاً لما سبق فإن أطراف العلاقة ستعمل على تقويم الأدلة من هذه المصادر المتعددة في مجموعها، لإصدار حكمها بشأن ما إذا كانت ستثق أم لا، بحيث تعمل بمثابة مدققين لمدى جدارة واستحقاقية الآخرين بالثقة وهكذا فإن الثقة تمثل في الوقت نفسه عملية حسابية (بمعنى تقويم الأدلة وترجيحها) كما تمثل عملية تنبؤية (بمعنى توقع السلوك المستقبلي المحتمل للطرف الآخر). وعلاوة على ذلك، يمكن أن يستند بناء الثقة إلى روابط علائقية بقدر ما يستند إلى دعم مؤسسي أو كلاهما معاً. وبأخذ عامل الزمن في الحسبان تصبح المعلومات المستمدة من داخل العلاقة عادةً أساساً أكثر بروزاً وصلاحيّة للثقة من المصادر المفترضة والخارجية للأدلة.

من خلال التفاعل المتبادل الناجح وتحقيق التوقعات فإن الثقة تتعزز مما يؤدي إلى الزيادة في الموارد أو بمعنى آخر زيادة الاستثمار في العلاقة من خلال الإفصاح عن المعلومات وزيادة الاعتماد المتبادل. غير أنه في الحد الأدنى قد لا تثق الأطراف في بعضها البعض إلا على أساس تحليل التكلفة والفائدة (أي الثقة الحسابية)، ولكن على المستوى الأوسع من استمرارية الشدة، يمكن للأطراف أن تتعرف بشكل كامل على مصالح ورغبات بعضها البعض، وتعمل بمستوى عالٍ من التفاهم المتبادل بحيث يمكنها أن تعمل لتحقيق مصالحها معاً (أي الثقة القائمة على التوحد والتوافق). لكن ومع كل ما ذكرناه آنفاً يبقى احتمال الخيانة حاضراً دائماً، حتى وإن لم يشعر به أحد الأطراف بشكل شخصي لأن الثقة تقع دائماً بين الأمل واليقين.

2-7 الجانب السلوكي الثقة

وفقا لـ (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995, p. 716) فإنه في حين أن الثقة تتطوي على استعداد لتعريض النفس للخطر، وتدل على وجود نية للتصرف بطريقة قائمة على الثقة، فإن المخاطرة لا تحدث إلا عند الانتقال للجانب السلوكي للثقة: أي القيام بتصرف يعرض النفس للخطر تجاه الطرف الآخر. وحسب Gillespie كما أشار إليه (Sanders & al, 2010, p. 11) فإن لسلوك الثقة فئتين رئيسيتين ضمن بيئة العمل: الاعتمادية (أي الاعتماد على مهارات الطرف الآخر أو معرفته أو أحكامه أو تصرفاته، بما في ذلك التفويض ومنح الاستقلالية)، والإفصاح (أي مشاركة المعلومات المتعلقة بالعمل أو المعلومات الشخصية ذات الطبيعة الحساسة مع الطرف الآخر). في سياق آخر في حين نجد أن سلوك الثقة هو النتيجة المحتملة للثقة بشكل عام، فإن هذه النتيجة ليست حتمية ولا مضمونة بأي حال من الأحوال حيث يمكن لعوامل سياقية أخرى خارج العلاقة المباشرة بين الوثائق والموثوق به أن تؤثر على سلوك الثقة (على سبيل المثال القوانين والأنظمة الرقابية، إدراك المخاطر أثناء الموقف الذي يتعرض له الطرفان، وعلاقات القوة، وتأثيرات الشبكات الاجتماعية).

4-الالتزام التنظيمي Organizational commitement

يمثل الالتزام أحد أكثر العناصر التي ترغب المؤسسات أن يتصف بها موظفوها، لما له من فوائد تعود على المنظمة. إذ أن المستوى العالي من الالتزام يؤدي إلى خفض معدل دوران العمل، كما يؤدي إلى الرفع من الأداء التنظيمي (Mowday et al, 1979 كما أشار إليه (Hunt & Al, 1985, p. 112). أما من الناحية الإدارية المحضة فيرى (فليه و عبد المجيد، 2014، صفحة 284) بأن تزايد الاهتمام بالالتزام التنظيمي مرده إلى تزايد الاهتمام بالفرد ودوره داخل المنظمة، فمن المعروف أن أهمية الفرد لا تتساوي مع باقي عوامل الانتاج الأخرى، وفي نفس الوقت للفرد اتجاهاته وأفكاره ودوافعه التي توجه سلوكه؛ هذا الأخير لا يمكن للمؤسسة ضبطه ولا التحكم بمكوناته ولكل الأفراد فلكل منهم هامش اختلاف يميزه من غيره. من هنا فإن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يرتبط مباشرة بمدى إيمان أفرادها بالأهداف المسطرة وقناعتهم بها وشعورهم بتطابقها أو على الأقل قربها من أهدافهم الشخصية.

4-1 أسباب الاهتمام بموضوع الالتزام:

مع بداية الثمانينات من القرن العشرين شهد موضوع الالتزام اهتمام متزايدا من الباحثين ولعل أهم ما دفعهم للاهتمام بموضوع الالتزام ما أشارت إليه (Amernic & Aranya, 1983, p. 319) فيما يلي:

- أن أداء الموظفين الملتزمين أعلى من الموظفين غير الملتزمين.
- غالبا ما يكون الالتزام مؤشر أفضل من الرضا الوظيفي لتحديد نية ترك الموظفين للعمل.
- إمكانية استعمال الالتزام التنظيمي كمؤشر لقياس فعالية المؤسسات.

4-2 تعريف الالتزام التنظيمي:

حسب قاموس لسان العرب (ابن منظور، 2003، م12، ص549) فإن أصل كلمة التزام من الفعل لَزِمَ، يَلْزِمُ الشيء فلا يفارقه والالتزام هو الاعتناق والإيمان بالشيء كما تعني المداومة على الشيء.

أما من ناحية الاصطلاح فبشكل عام يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه رابط نفسي بين الموظف والمنظمة التي ينتمي إليها. تلك الرابطة تعمل على تقليل الميل نحو مغادرة المنظمة (Allen & Meyer, Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity, 1996, p. 252).

عرف (Lee, 1971) الالتزام التنظيمي بأنه: "رغبة الموظف بالبقاء ضمن المنظمة"، كما عرفه (Hunt & al, 2009, p. 165) بأنه: "رغبة قوية للاستمرار ضمن المنظمة بالرغم من وجود فرص لتغيير العمل". وكما هو واضح من التعريفين السابقين فالالتزام محدود ومحصور فقط في بعد واحد هو الرغبة بالبقاء وعليه فقد عرّف (Shneider et al, 1974) كما أشار إليه (Balfour & Barton,

(1996, p. 257) الالتزام التنظيمي من خلال تطابق أهداف الموظف مع أهداف منظمته أي: "مدى توافق الفرد مع أهداف وقيم المنظمة". في نفس السياق يتفق (Steers, 1974 كما أشار Amernic & (Aranya, 1983, p. 39). مع Schneider. حيث يرى أن الالتزام التنظيمي يمثل "قوة ارتباط الفرد بمنظمته وتوافقه معها وانتماؤه إليها". كما يرى (Buchanan 1974 كما أشار إليه Meyer & Allen, (Meyer & Allen, 1991, p. 64 أن الالتزام التنظيمي: "ارتباط شعوري (عاطفي) بأهداف المنظمة وقيمها والعمل لصالحها".

غير أن التعريف الأكثر قبولا في الأوساط العلمية كما أشار إليه (Allen & Meyer, 1990, p. 849) هو التعريف الذي قدمه (Mowday, Steers & Porter, 1979) حيث عرفوا الالتزام التنظيمي بأنه: "ارتباط عاطفي (شعوري) تجاه منظمة معينة. يتميز بقبول قيمها والرغبة بالبقاء ضمنها والاستعداد لبذل الجهد باسمها".

3-4 خصائص الالتزام التنظيمي:

حسب (Mowday, Steers & Porter, 1979) فإن للالتزام التنظيمي ثلاثة خصائص:

- الايمان القوي بالمنظمة وقبول أهدافها.
- الاستعداد لبذل الجهد باسم المنظمة.
- الرغبة بالبقاء والاستمرار ضمن المنظمة.

أيضا نجد أن نفس الخصائص قد أشار إليها (Graves et al, 2007 كما أشار إليه Hellriegel & (Slocum, 2008, p. 91).

4-4 أنواع الالتزام التنظيمي:

بدأ الاهتمام بدراسة الالتزام التنظيمي سنوات السبعينات وما بعدها، في تلك الفترة ساد اتجاه عام بوجود بعد واحد للالتزام ألا وهو الالتزام العاطفي (الشعوري) (Porter et al, 1974) كما أشار إليه (Caruana & Calleya, 1998, p. 109)) باعتبار أن أغلبية تعاريف الالتزام التنظيمي ركزت على أنه شعور أو عاطفة وجدانية تربط الفرد بالمنظمة (Mowday et al, Schneider, Sterrs,) (Buchanan).

يرى Mowday et al (1982)، كما أشار إليه (الصباغ، 2005، صفحة 248) أن الالتزام العاطفي يرجع إلى الشعور بالانتماء للمنظمة، حيث يؤكد على الإيمان بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها والاستعداد لبذل الجهد باسمها إضافة للرغبة بالبقاء والاستمرار، في نفس السياق فالشعور الذي تتحدث عنه أدبيات السلوك التنظيمي حسب Meyer ما هو إلا حالة نفسية تميز علاقة الموظف بمنظمته، كما لها تأثير على قرار الاستمرار في المنظمة أو المغادرة.

غير أن الحركية التي يتسم بها البحث في مجال السلوك التنظيمي وتواصل الأبحاث أدى للكشف عن بعد ثان للالتزام التنظيمي هو الالتزام الاستمراري (الحسابي) هذا الأخير يختلف عن الالتزام العاطفي فهو لا يقوم على أساس مشاعر أو عواطف بل يركز على أسس منطقية تقوم على إدراك الفرد للفائدة والتكلفة (مالية، غير مالية) المترتبة على قرار البقاء أو المغادرة (Meyer و Allen، 1991، صفحة 64) أو ما تسمى بالرهانات الجانبية.

جدير بالذكر أن الالتزام الاستمراري (الحسابي) (calculative) تم التوصل إليه من خلال نظرية الرهان الجانبي Side-Bet theory لـ H.Becker 1960. حيث عرّف الالتزام وفقاً لنظريته بأنه: "ميل للارتباط في مسارات متجانسة من النشاط نتيجة لتراكم الرهانات الجانبية، التي يمكن فقدها لو توقف النشاط" ويقصد بالمسارات المتجانسة من النشاط تحقيق العضوية بالمنظمة أي البقاء والاستمرار. كما يشير مصطلح الرهانات الجانبية إلى الاستثمارات المتراكمة التي يحققها الفرد بمرور الوقت مع منظمته (كالاستمرار في العمل، الجهد الوظيفي، صداقات العمل...)). ناقش Becker أنه بمرور الوقت تتشكل

تكاليف معينة تجعل من الصعب على الفرد عدم الالتزام بمسارات متجانسة (الهنداوي، 2012، الصفحات 207-208) وهذا ما يمكن تسميته بعوائق الخروج (المغادرة).

بُعدُ ثالثُ أضافه (Meyer, 1990 & Allen) وهو الالتزام المعياري والذي يعتبره Meyer أقل شهرة غير أنه لا يقل أهمية عن سابقه، فهو يعكس شعور الفرد بالمسؤولية تجاه منظمته والواجب نحوها ونحو بقية الزملاء. وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام (النويقة، 2013، صفحة 170). وحسب (Weiner, 1982) كما أشار إليه (Meyer و Allen, 1991، صفحة 60) فالأفراد الذين يتبنون هذا النوع من الالتزام إنما يجسدونه عفويا فهو يمثل لهم سلوك صائب مبني على مبادئ وقيم أخلاقية.

إن الشعور بالواجب ينتج من خلال عملية تداخل وتراكم المبادئ والقيم التي يكتسبها الفرد سواء قبل دخوله المنظمة أو الانضمام لها (Caruana & Calleya, 1998, p. 109). وقد يكون للقيم العائلية أو العرف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري.

وكما أشار إليه (Meyer و Allen, 1991، صفحة 67) فإن الموظفين ذوي الالتزام العاطفي القوي يستمرون ضمن المنظمة لأنهم يريدون ذلك، وذوي الالتزام المستمر العالي فيستمرون مع المنظمة لأنهم يحتاجون إلى ذلك، أما ذوي الالتزام المعياري القوي فيستمرون مع المنظمة لقناعتهم بأنه واجب عليهم.

خلاصة الفصل النظري:

تعرضنا في الفصل النظري لمتغيرات الدراسة سواء المستقلة منها والتابعة باستقاضة، حيث وضحنا جميع الأدبيات المتعلقة بالتسويق الداخلي من حيث النشأة والتطور وركزنا على جزئية أن التسويق الداخلي يمثل امتداد لفلسفة التسويق بالعلاقات، أين عرجنا على هذا الأخير باستقاضة مبيينين أهم تعاريفه وتياراته الفكرية والفرق الفلسفي بينه وبين التسويق التقليدي الذي يركز على مجرد إبرام الصفقات دون الاهتمام بإدامتها ووضحنا مدى ما تفقده المؤسسات بفعل هذا التصرف، كما وضحنا أن الأصل في المعاملات التجارية قائم على الاستمرارية وديمومة العلاقات وأن المكسب فيها أعلى من المفهوم التقليدي.

كما نستخلص أن التوجه العلاقتي للتسويق يعتبر في مرحلة العودة، حيث فقط في مرحلة التصنيع كان التوجه نحو الصفقات قصيرة الأجل. ومع مجيء الوسطاء وانفصال أو انقطاع العلاقة بين المنتجين والمستخدمين كان هناك توجه كبير نحو التوجه الصفقاتي غير أن أواخر مرحلة التصنيع وأوائل ما بعد التصنيع شهدت مجموعة من العوامل التي تفاعلت مع الزمن أدت لإعادة إحياء التوجه العلاقتي.

كما تطرقنا لأبعاد أو نشاطات التسويق الداخلي من خلال حصرها ضمن أكثر الأبحاث تداولاً في الوسط البحثي مع مزيد من الشرح والتفسير. لننتقل لاحقاً للقسم الثاني المتعلق بجودة العلاقة التنظيمية أين بيننا أنها مصطلح مركب يجمع بين الجودة والعلاقة فمثلاً نجد أن جودة الخدمة أو الجودة المنتج ما هي إلا ملائمة الخدمة أو المنتج للأغراض المطلوبة فكذلك جودة العلاقة تعني مدى تلائم العلاقة مع متطلبات المرجوة أو بمعنى آخر هي تقيس قوة العلاقة بين طرفين على الأقل أي أنها مقارنة لسلسلة أحداث بين أطراف متفاعلة يعبر عنها بمستوى الثقة والالتزام التنظيميين كما بيننا سابقاً. فتم التطرق للثقة التنظيمية من مختلف جوانبها حيث بيننا أهم تعريفاتها مع أنواعها ومستوياتها إضافة لتحديد أهميتها وطرق بناءها. كما تطرقنا للالتزام التنظيم من خلال تناول تطور تعريفه، إضافة لتحديد أبعاده والنظريات المفسرة له.

الدراسات السابقة

1- تمهيد:

نسعى في هذا الفصل من الدراسة إلى مراجعة أهم الأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع التسويق الداخلي وأثره على جودة العلاقة التنظيمية. سيتم عرض ملخص وافى لهذه الدراسات وأهم ما توصلت إليه من نتائج إضافة إلى تحديد الفائدة التي حققها الباحث من الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وأخيرا نختم بما تتميز به هذه الدراسة عن سابقتها.

فيما يلي سنعرض للدراسات السابقة العربية والأجنبية

الدراسات العربية:

1-دراسة (الصباغ، أثر التسويق الداخلي والعوامل الشخصية على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على مؤسسة الاتصالات بدولة الإمارات العربية المتحدة ، 2005) بعنوان: "أثر التسويق الداخلي والعوامل الشخصية على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على مؤسسة الاتصالات بدولة الإمارات العربية المتحدة"

سعت هذه الدراسة لمعرفة أثر التسويق الداخلي والعوامل الشخصية على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة: (العاطفي والاستمرار والمعياري). أيضا سعى هذا البحث إلى اختبار العلاقة بين الخصائص الديموغرافية والالتزام التنظيمي الكلي. تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في مؤسسة الإمارات للاتصالات وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاث عدا الالتزام المعياري فكانت العلاقة غير معنوية. أيضا توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الخصائص الديموغرافية والالتزام التنظيمي الكلي عدى السن فكانت غير معنوية.

تم استخدام مقياس (Foreman and money,1996) المكون من ثلاث أبعاد رئيسية هي الرؤية التدريب والتطوير المكافأة والتحفيز.

2- دراسة (أبو رمان و احمد، 2012) بعنوان: "العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية"

سعت هذه الدراسة لتبيين أهمية موظفي القطاع الفندقي خاصة ذات الخمسة نجوم بالعاصمة الأردنية وعلى رأسهم موظفي الخطوط الأمامية، وأن ممارسات التسويق الداخلي تعزز من شعور الموظفين للالتزام التنظيمي نحو الفنادق التي يشتغلون بها. في هذا الصدد تم استلام 250 استمارة صالحة للمعالجة وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتبيان أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي.

اعتمدت الدراسة بقياس التسويق الداخلي الأبعاد التالية: سياسة الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، نوعية الحوافز، الدعم التنظيمي والإداري، سياسة الاحتفاظ. كشفت الدراسة بأن سياسة الاحتفاظ بالعاملين والتدريب والتطوير والتحفيز هي أكثر نشاطات التسويق الداخلي تأثيراً في الالتزام التنظيمي.

الدراسات باللغة الأجنبية:

3-دراسة (Farzad, Nahavandi, & Caruana, 2008) بعنوان:

“The Effect of Internal marketing on organizational commitment in Iranian banks”

هدفت هذه الدراسة الى اختبار نشاطات التسويق الداخلي وبيان أثرها على الالتزام التنظيمي في التطبيق على العاملين في البنوك الإيرانية. اعتمدت الدراسة نشاطات التسويق الداخلي التالية: التدريب، الدافعية، التنسيق والتكامل الوظيفي، الفهم والاختلاف، الرضا الوظيفي.

أكدت الدراسة وجود أثر إيجابي بالدرجة الأولى التنسيق والتكامل الوظيفي على الالتزام التنظيمي يليه التدريب والتحفيز في حين أن للرضا والفهم والاختلاف أثر ضعيف جداً.

4-دراسة (Kilburn & Kilburn, 2008) بعنوان:

" INTERNAL RELATIONSHIP QUALITY :THE IMPACT OF RELATIONSHIP QUALITY ON INTERNAL CUSTOMER PERCEPTIONS"

سعت هذه الدراسة لاختبار جودة التبادلات العلائقية الداخلية ضمن المنظمة ما بين الزبائن الداخليين والموردين الداخليين تحت إطار نظرية العقد النفسي (Psychological contract theory) مع تحليلها حسب طريقة تحليل المسار.

تبنت هذه الدراسة أن جودة العلاقة مصطلح مركب متكون من الثقة والالتزام التنظيميين وتوصلت إلى أن جودة العلاقة الداخلية بين الزبائن الداخليين ومزودهم هي إيجابية بالاعتماد على متغير الرضا الوظيفي والانخراط في العمل.

كما بينت النتائج أن لجودة العلاقة الداخلية أثرا في تخفيض نية الموظفين في ترك العمل

5-دراسة (Ting, 2011) بعنوان:

"The effect of internal marketing on organizational commitment Job involvement and Job satisfaction as midiators"

توصلت هذه الدراسة إلى أن لكل من التسويق الداخلي والانخراط (الاخلاص) في العمل والرضا الوظيفي أثرا مباشر على الالتزام التنظيمي.

استعملت هذه الدراسة كلا من متغيرات: التدريب، الدعم الإداري، الاتصال، الدافعية نشاطات لقياس التسويق الداخلي.

6-دراسة (Tsai & Wu, Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality, 2011) بعنوان: "Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality"

سعت هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة الهيكلية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي وجودة الخدمة إضافة للسعي نحو تطبيق النتائج على أرض الواقع. لقد اعتبرت هذه الدراسة التسويق الداخلي يمثل طريقة تساعد المستشفيات في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها أثناء

تنفيذ المهام التي تتطلب جهدًا كبيرًا. من خلال التسويق الداخلي يستطيع المشفى تحسين الالتزام التنظيمي لموظفيه بهدف الحصول على جودة خدمات عالية المستوى. لقياس التسويق الداخلي اعتمدت الدراسة محورين: نشاطات إدارة الموارد البشرية (التحفيز، الاتصال، التدريب) والرؤية والتطوير

استعملت هذه الدراسة لأغراض البحث دراسة تقاطعيه لاستقصاء مدى إدراك طاقم المشفى لأهمية التسويق الداخلي، الالتزام التنظيمي، جودة الخدمة. شملت الدراسة ثلاثة مستشفيات جهوية في دولة تايوان، حيث تم توزيع 288 استبيان. كشفت النتائج أن للتسويق الداخلي دورا حيويا في التأثير على الالتزام التنظيمي وجودة الخدمة، كما بينت النتائج أن للالتزام التنظيمي دورا وسيطا بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة.

7-دراسة (Tsai & Wu, 2012) بعنوان: "INTERNAL MARKETING ESTABLISHES A

"CULTURE OF LEARNING ORGANIZATION

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف العلاقات بين المنظمة المتعلمة، التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي وقد اعتبرت هذه الدراسة التسويق الداخلي نهجا يتبناه مدراء المستشفيات لتعزيز جودة الخدمات المقدمة من طرف الطاقم الطبي للمرضى. كما تبنت الدراسة أنه من خلال تطبيق التسويق الداخلي بإمكان مدراء المستشفيات إنشاء ثقافه تعليمية وبالتالي تحسين مستويات الالتزام التنظيمي للموظفين.

شملت عينة الدراسة المراكز الطبية الاستشفائية والمستشفيات الجامعية بتايوان، حيث تم استرجاع 114 استبانة قابلة للدراسة.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين المنظمة المتعلمة والتسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.

8-دراسة (Tsai, 2014) بعنوان:

"Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة مختلف العلاقات بين مفهوم المنظمة المتعلمة التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، من خلال تبين الدور الجوهرى لمصطلح رأس المال المعرفى وإبراز أهمية فى مجال منشآت الرعاية الصحية خاصة المستشفيات التى تواجه تغييرات كبيرة فى المجال الاجتماعى والصناعى وبالتالى يتوجب على طاقم المستشفى الانخراط فى عملية تعليمية متواصلة لتحسين مهاراتهم فى التعامل الصحى وتزويد المرضى بخدمات متميزة. تبنت الدراسة الطرح القائل بأن التسويق الداخلى يساعد مدراء المستشفيات فى تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف طاقم التمريض لمرضاهم وتسمح للمستشفى بإنشاء ثقافته تعليمية وتحسين الالتزام التنظيمى لطواقمه. شملت الدراسة عينة قدرها 114 مفردة تم توزيعها على مختلف المنشآت الصحية بمدينة Taichung التابعة لدولة تايوان.

توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط ايجابى بين مفهوم المنظمة المتعلمة والتسويق الداخلى (إدارة الموارد البشرية الرؤية والتطوير) مع الالتزام التنظيمى بأنواعه الثلاثة (الالتزام العاطفى، الالتزام المعيارى، الالتزام الاستمرارى) كما أشارت إلى أن التسويق الداخلى يشكل متغير وسيط بين المنظمة المتعلمة والالتزام التنظيمى.

9- دراسة (Chiu, Cho, & Won, 2014) بعنوان:

" The effects of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment in Taipei sports centers "

سعت هذه الدراسة لاستكشاف العلاقات ما بين التسويق الداخلى والرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى لدى الموظفين ضمن قطاع صناعة الخدمات الرياضية. حيث تم توزيع استبيانات على جميع موظفى المراكز الرياضية العامة فى عاصمة فيتنام "تايبي" بمجموع 261 مفردة.

كشفت النتائج عن وجود أثر إيجابى للتسويق الداخلى على الرضا الوظيفى الذى يؤثر بدوره على الالتزام التنظيمى كما بينت عدم وجود علاقة مباشرة بين التسويق الداخلى والالتزام التنظيمى بالرغم من ذلك فقد كشفت أن للرضا الوظيفى دور وسيط بين المفهومين السابقين.

أشارت الدراسة إلى أن العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي ليست مباشرة بشكل تام حيث اعتبرت كلا من الانخراط (الاخلاص) في العمل والرضا الوظيفي متغيرين وسيطين بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.

10-دراسة (Kesen, Mutlu Turan, & Kutay, 2018) عنوان:

“THE EFFECTS OF INTERNAL MARKETING ON ORGANIZATIONAL TRUST: A RESEARCH IN HOTEL INDUSTRY”

سعت هذه الدراسة لتحديدي كيفية تأثير التسويق الداخلي على الثقة التنظيمية من خلال بمستويين الثقة بالمشرفين والثقة بإدارة المنظمة. شمل مجتمع الدراسة موظفي الفنادق العاملة بمدينة "Kusadas" المعروفة بطابعها السياحي بتركيا. تم توزيع 148 استبيان على 7 فنادق حيث تم استخدام تحليل عاملي لتقييم البيانات إضافة لتحليل الارتباط والانحدار. اعتمدت الدراسة 4 محاور للتسويق الداخلي:(التدريب والتطوير، الاحتفاظ بأفضل الموظفين، التحفيز والاتصال). توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتسويق الداخلي على الثقة التنظيمية خاصة الثقة بالمشرفين والثقة بإدارة المنظمة.

11-دراسة (AWAD, ELNAGGAR, Abd EL-HALIM, AHMED, & WAHBA, 2024) بعنوان:

" THE MODERATING ROLE OF INTERNAL MARKETING ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL TRUST AND JOB ENGAGEMENT: EVIDENCE FROM HOTELS AND TRAVEL AGENCIES "

سعت هذه الدراسة لاختبار العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، إضافة لاستكشاف الدور الواسطي بين التسويق الداخلي وبقية المتغيرات. تم توزيع 448 استبانة على موظفي الفنادق خمسة نجوم والوكالات السفر بالعاصمة المصرية القاهرة. وقد اعتمدت هذه الدراسة لقياس التسويق الداخلي المحاور

التي استعملتها دراسة (Wu, Tsai, & Fu, 2013) أي كل من: (التدريب والتطوير، دعم الإداري للموظفين، التحفيز، الاتصال)

توصلت الدراسة على وجود تأثير إيجابي للثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتسويق الداخلي على الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

2-مناقشة الدراسات السابقة

بالرغم من تعدد الدراسات التي ناقشت موضوع التسويق الداخلي، إلا أن عددا محدودا منها تطرق إلى قياس أثره على جودة العلاقة التنظيمية أي بين المؤسسة والموظفين.

فبالرغم من أن دراسة (Yafang Tsai, 2014) بعنوان: "Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals" ودراسة (أسعد حماد موسى وعلاء الدين محمد، 2012) بعنوان: "العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية" ومعهما دراسة (Farzad & al, 2008) بعنوان: "The Effect of Internal marketing on organizational commitment in Iranian banks" كشفت عن وجود أثر مباشر بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي إلا أن هذه الدراسات ناقشت الالتزام التنظيمي بمعزل عن باقي المتغيرات الأخرى و هنا تشير كل من دراسة (Chiu, Cho, Won, 2014) ودراسة (Tsai & Wu, 2012) وأيضا دراسة (Chin Ting, 2011) إلى وجود متغيرات وسيطية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي حيث أشارت دراسة دراسة (Chiu, Cho, Won 2014) ودراسة (Chin Ting, 2011) إلى أن الرضا الوظيفي متغير وسيطي بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.

بالرغم من أن التسويق الداخلي هو امتداد لفلسفة التسويق بالعلاقات إلا أننا لم نجد أي دراسة أجريت في هذا السياق؛ ذلك أن قياس أثر التسويق الداخلي يتم باستخدام جودة العلاقة (بمتغيراتها) وبنفس المنطق فالدراسة الحالية تسعى لتطبيق نفس المقياس لمعرفة أثر أنشطة التسويق الداخلي، على الموظفين (الزبائن الداخليين).

فيما يخص دراسة (Chiu, Cho, Won 2014) وعلى الرغم من دراستها للرضا والالتزام إل أنها لم تشر إلى جودة العلاقة بأي شكل من الأشكال من جهة، كما لم تتطرق لمتغير الثقة من جهة أخرى. أما دراسة (Brandon & Ashley, 2008) فعلى الرغم من تناولها لموضوع جودة العلاقة الداخلية وأثرها

على الموظفين إلا أنها اعتبرتها متغير مستقل لا يتأثر بأي متغيرات أخرى وهذا يخالف أدبيات التسويق بالعلاقات في عدة نواحي، فمن جهة أهملت مقدمات جودة العلاقة ومن جهة أخرى اعتبرت الرضا متغير يتأثر بجودة العلاقة في حين أغفلت أنه أحد أهم متغيرات جودة العلاقة، والأهم أن هذه الدراسة لم تشر بأي شكل من الأشكال إلى تأثير التسويق الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية.

3- مميزات الدراسة الحالية

تتميز هذه الدراسة عن سابقتها في تبنيها للتوجه القائل بأن التسويق الداخلي هو امتداد لفلسفة التسويق بالعلاقات. هذا الأخير يركز على افتراض مفاده أن ديمومة واستمرارية العلاقة مع الزبون الحالي أكثر ربحية من مجرد معاملات لحظية أو استقطاب زبائن جدد وبنفس المنطق فالمحافظة على أفضل الموظفين ذوي الأداء العالي أفضل للمؤسسة من تغييرهم بآخرين جدد على الصعيد المادي وأيضا على الصعيد الأدائي.

إن فلسفة التسويق الداخلي تنبني على إقامة وإدامة علاقة ناجحة بين المؤسسة والموظفين من خلال جملة من النشاطات وبالتالي فحجر الزاوية في نجاح هذه العلاقة أو فشلها هو ما اصطلح على تسميته بـ: "جوده العلاقة" أي هل هذه العلاقة تلبى التوقعات لكلا طرفي العلاقة. ولعل أهم مكونين هما كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي أي أن نشاطات التسويق الداخلي تسعى للرفع من هذين المكونين.

الجزء التطبيقي:

**دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة
العلاقة التنظيمية**

منهجية الدراسة:

سنتناول في هذه الجزئية من البحث كل من مجتمع الدراسة والعينة البحثية، يليها التطرق إلى طريقة جمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان. إضافة لما سبق سنتطرق لصدق الدراسة وثباتها.

1-1 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في كافة موظفي شركة أوريدو للاتصالات بالغرب الجزائري باختلاف تخصصاتهم (المدراء، موظفو الخطوط الأمامية، موظفو الخطوط الخلفية، التقنيون...) ونظرا لمحدودية الموارد المالية للباحث تم الاكتفاء بوكالات الولايات التالية: سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس، وهران حيث بلغ إجمالي عدد الموظفين فيها 151 موظف. وكان توزع الوكالات في الولايات على النحو التالي:

سعيدة: وكالة واحدة

معسكر: وكالة واحدة

سيدي بلعباس: وكالتان

وهران: 11 وكالة

2-1 عينة الدراسة:

ينكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي أوريدو للاتصالات بوكالات الولايات الأربعة المذكورة أعلاه حيث تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من 108 موظف واسترجعنا 102 استبانة، حيث حددنا حجم العينة وفقا لمعادلة ستيفن ثامبسون حسب الصيغة التالية:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{\left[\left[N - 1 \times \left(\frac{d^2}{z^2} \right) \right] + p(1 - p) \right]}$$

الفصل الأول: أدبيات نظرية وتجريبية

حيث أن: N: حجم المجتمع ، n: حجم العينة

Z: لدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

والجدول الموالي يوضح توزيع الاستبيانات حسب الوكالات ويحدد الموزع منها والمسترجع كما يلي:

جدول رقم (9): يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استمارات الموزعة والمسترجعة غير المسترجعة مع نسبتها

المجموع	وكالة سعيده		وكالة معسكر		وكالة بلعباس		وكالة وهران		النسبة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
الاستبيانات الموزعة	08	%7.4	10	%9.25	18	%16.66	72	%66.66	108	%100
الاستبيانات المسترجعة	08	%7.40	10	%9.25	16	%14.81	68	%62.96	102	%94.44
الاستبيانات غير المسترجعة	0	0	0	0	02	%1.85	4	%3.7	06	%5.55

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تفريغ الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS نسخة رقم 26

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن عدد الاستبيانات الموزعة في ولاية سعيده استرجعت كاملة بنسبة

100% أيضا نفس الحال بالنسبة لولاية معسكر بينما استبيانات ولاية بلعباس وزعت 18 مع استرجاع

16 استبيان أما ولاية وهران فقد وزعت 72 استبيانا مع استرجاع 68 استبيان.

3-1 الأدوات الإحصائية المتبعة في الدراسة

1-النسب المؤوية: تم استعمالها لتوصيف العينة البحثية عبر تحديد نسب الأفراد وتوزيعها وفق الخصائص السيكومترية للعينة.

2-المتوسط الحسابي: يعتبر أحد أبرز مقاييس النزعة المركزية يتم اعتماده لتحليل أجوبة العينة البحثية.

3- الانحراف المعياري: يعتبر أحد أبرز مقاييس التشتت يتم اعتماده لتحديد مستوى الانحراف.

4- معامل التحديد R^2 : يعبر عن نسبة تباين المتغير التابع المفسرة أي كلما كانت قيمته أكبر من 0.2 كانت أفضل

5-اختبار فيشر F: يستخدم هذا الاختبار لإثبات ما إذا كانت العلاقة بين المتغيرات تتبع نمطا معيناً أو تتصف بالعشوائية.

6- معامل بيرسون للارتباط: يتم استخدامه لتحديد مستويات العلاقة بين المتغيرات سواء كانت عكسية أو طردية وتتراوح قيمته بين (-1 و 1)

7- ألفا كرونباخ: يتم استعماله لقياس ثبات الاستبيان، وحسب (Malhotra & Dash, 2016, p. 291) تعتبر قيمة ألفا كرونباخ أكبر من 0,6 مقبولة بحثياً.

8- تحليل التباين: يقوم بدراسة الفروقات بين ردود المستجوبين من أفراد العينة البحثية.

9- معامل الانحدار: يهتم بدراسة أثر المتغير المستقل على التابع تحت مستوى الدلالة المعنوية 5%.

4-1 سلم قياس الإجابة على الفقرات

يتمثل سلم القياس الأساسي لهذه الدراسة في سلم ليكرت (Likert) الخماسي تم استخدامه لقياس الاستبيان كمايلي:

جدول رقم (10): يبين توزيع سلم ليكرت الخماسي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تفرغ الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS نسخة رقم 26

وقد كانت مستويات المتوسطات الحسابية المرجحة والاتجاهات العامة لها كما يبين الجدول الموالي

جدول رقم (11): يبين المتوسطات المرجحة لسلم القياس

متوسطات الحسابية	من 1 إلى	من 1.80	من 2.60	من 3.40 إلى	من 4.20 إلى 5
1.79	إلى 2.59	إلى 3.39	4.19		
المستوي	منخفض جدا	منخفض	متوسطة	مرتفعة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تفرغ الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS نسخة رقم 26

2- عرض وتحليل الاستبيان

بعد الرجوع لجملة من الاستبانات في مختلف الدراسات السابقة والتي تضم في طياتها متغيرات الدراسة (نشاطات التسويق الداخلي، جودة العلاقة) قمنا بتصميم استبيان يضم ستة محاور معبر عنها ب: 49 عبارة وزعت على النحو التالي:

2-1 المحور الأول: المتغيرات السيكومترية لأفراد العينة

يحتوي مجموعة من الأسئلة ذات الطابع الشخصي موجهة لأفراد العينة بهدف التعرف على إمكانية وجود فوارق تعزى لأحد متغيرات الديموغرافية، نجد فيه 3 أسئلة كما يلي:

*الجنس

*سنوات الخبرة

*الدخل الشهري

• **الجنس:** يبين هذا الجدول التكرارات الخاصة بالجنس والنسب المئوية.

جدول رقم (12): خاص بمتغير الجنس لأفراد العينة

الجنس	تكرارات	نسبة المئوية
ذكر	61	59.8%
أنثى	41	40.2%
مجموع	102	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تفريغ الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS نسخة رقم 26

توضح نتائج الجدول أعلاه عدد الذكور والإناث المعنيين بالدراسة والاستجاب حيث لاحظنا أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث؛ إذ وجدنا عدد الذكور (61) رجل بنسبة قدرت ب (59.8%) بينما كان عدد الإناث (41) امرأة بنسبة قدرت ب (40.2%).

- سنوات الخبرة: يبين الجدول الموالي التكرارات الخاصة بسنوات الخبرة لمفردات عينة الدراسة مع نسبها المئوية.

جدول (13): يبين سنوات الخبرة المهنية لأفراد العينة

سنوات الخبرة	تكرارات	نسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	20	19.6%
من 05 إلى 10 سنوات	30	29.41%
من 10 إلى 20 سنوات	41	40.19%
أكثر من 20 سنة	11	10.78%
المجموع	102	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تفرغ الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS نسخة رقم 26

الملاحظ من الجدول أن أكثر من نصف موظفي المؤسسة يتمتعون بالخبرة المهنية من ناحية عدد السنين

- الدخل الشهري: يبين الجدول الموالي التكرارات الخاصة بسنوات الخبرة لمفردات عينة الدراسة مع نسبها المئوية.

جدول رقم (14): يبين مستوى الدخل لمفردات عينة الدراسة

الخبرة المهنية	تكرارات	نسبة المئوية
اقل من 30000 دج	22	21.56%
من 30000 دج الى 60000 دج	41	40.19%
أكثر من 60000 دج	39	38.23%
المجموع	102	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تفرغ الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS نسخة رقم 26

الجدول أعلاه يبين أن أغلبية الموظفين يتقاضون ما فوق متوسط المداخل بالنسبة لمؤسسة أوريدو

للاتصالات

2-2 المحور الثاني: نشاطات التسويق الداخلي

يتضمن هذا المحور 25 سؤالاً موزعة على 04 فقرات على النحو الآتي:

- ✓ الفقرة 01: تشير إلى بُعد التدريب والتطوير وتحوي 05 عبارات.
- ✓ الفقرة 02: تشير إلى بُعد التحفيز وتحوي 05 عبارات.
- ✓ الفقرة 03: تشير إلى بُعد الاتصال الداخلي وتحوي 09 عبارات.
- ✓ الفقرة 04: تشير إلى بُعد دعم الإدارة العليا وتحوي 6 عبارات.

3-2 المحور الثالث: جودة العلاقة التنظيمية

يتضمن هذا المحور 24 سؤالاً موزعة على 06 فقرات كما يلي:

- ✓ الفقرة 01: تشير إلى الثقة بالمشرفين وتحوي 04 عبارات.
- ✓ الفقرة 02: تشير إلى بُعد الثقة بزملاء العمل وتحوي 04 عبارات.
- ✓ الفقرة 03: تشير إلى بُعد الثقة بإدارة المؤسسة وتحوي 04 عبارات.
- ✓ الفقرة 04: تشير إلى بُعد الالتزام العاطفي وتحوي 04 عبارات.
- ✓ الفقرة 05: تشير إلى بُعد الالتزام المعياري وتحوي 04 عبارات.
- ✓ الفقرة 06: تشير إلى بُعد الالتزام الاستمراري وتحوي 04 عبارات.

3- صدق الاتساق الداخلي للعبارات المستخدمة في الاستبيان

إن الهدف العام من هذا الإجراء يكمن في ضمان اتساق كل عبارة مع المحور المنتمية له كل فقرة، وعليه تم حساب قيمة معامل الارتباط لكل عبارة وللفقرة ككل من أجل التأكد إن كانت العبارات تمتاز بالصدق لقياس ما صممت له.

3-1 الاتساق الداخلي ل فقرات محور التسويق الداخلي

الجدول الموالي يبين معاملات ارتباط الخاصة بفقرات محور التسويق الداخلي التي تحوي (25) فقرة.

جدول رقم (15): الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول التسويق الداخلي

الرقم	الفقرات	معامل مستوى ارتباط الدلالة بيرسون SIG
التدريب والتطوير		
01	تعطي مؤسسة أوريدو للاتصالات الأولوية التامة لتدريب موظفيها والتطوير المستمر لقدراتهم ومهاراتهم.	0.722 0.00
02	يتم تدريب الموظفين على المهارات التي تتطلبها لوظيفة التي يشغلونها.	0.666 0.00
03	تسعى مؤسسة أوريدو باستمرار لتقويم وتطوير البرامج التدريبية بما يتناسب مع متطلبات العمل.	0.668 0.00
04	تعتبر مؤسسة أوريدو تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم استثمارا وليس تكلفة.	0.593 0.00
05	تزيد الدورات التدريبية التي يخضع لها الموظفون من مستوى أدائهم.	0.639 0.00
التحفيز		
06	تتبنى مؤسسة أوريدو للاتصالات نظام حوافز ومكافآت.	0.663 0.00
07	يتماشى نظام الحوافز والمكافآت في مؤسسة أوريدو مع أهدافها.	0.634 0.00

الفصل الثاني: محاولة لدراسة أثر نشاطات التسويق الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية

08	0.674	0.00	برنامج الحوافز والمكافآت وتقويم الأداء يدفع الموظفين للعمل بروح الفريق.
09	0.575	0.00	تعتبر الحوافز المادية التي تقدمها مؤسسة أوريدو للاتصالات مرضية للموظفين.
10	0.681	0.00	يعتبر نشر أسماء الموظفين المتميزين حافزا فويا لهم.
الاتصال			
11	0.663	0.01	تتواصل الإدارة مع الموظفين بشكل دائم وباستمرار.
12	0.693	0.00	تؤدي الاتصالات الداخلية إلى ضمان الاستيعاب والفهم الأمثل لدى الموظفين.
13	0.706	0.00	تقوم مؤسسة أوريدو باستغلال البيانات الواردة من موظفيها في تحسين أعمالهم وتطوير الاستراتيجيات الملائمة.
14	0.661	0.00	يتحصل الموظفون على المعلومات التي يحتاجونها بسهولة داخل المؤسسة.
15	0.688	0.00	المعلومات الواردة من إدارة المؤسسة تمتاز بالدقة.
16	0.639	0.00	الاتصال بين مختلف الإدارات الفرعية فعال بصورة جيدة.
17	0.630	0.00	يعتمد الموظفون على قنوات الاتصال غير الرسمية (زملاء العمل) في الحصول على المعلومات.
18	0.504	0.00	تعتبر مجلة أوريدو الداخلية أداة ممتازة لتعزيز الاتصال الداخلي.
19	0.776	0.00	تتبنى الإدارة إقامة لقاءات خاصة بالموظفين خارج أوقات الدوام الرسمي مثل تنظيم حفلات، ترحال واستجمام.....
دعم الإدارة العليا للموظفين			
20	0.719	0.00	تحرص مؤسسة أوريدو على توفير الدعم التكنولوجي والمادي للموظفين لأداء مهامهم.

الفصل الثاني: محاولة لدراسة أثر نشاطات التسويق الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية

0.00	0.704	21	تحرص مؤسسة أوريدو على توفير جميع التسهيلات والامكانيات اللازمة للموظفين لأداء مهامهم.
0.00	0.693	22	تهتم مؤسسة أوريدو بتوفير وسائل الاتصال الحديثة.
0.00	0.530	23	تتبنى إدارة مؤسسة أوريدو أفكارا خلاقة لتعزيز التقدم.
0.00	0.661	24	تسمح مؤسسة أوريدو لموظفيها بالتعامل مع الزبائن بحرية في حدود ما يتماشى مع الواجبات والتنظيمية المؤسسة.
0.00	0.599	25	تتميز معايير تقييم جودة الخدمات المقدمة للزبائن بالموضوعية والمرونة .

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تفرغ الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS نسخة رقم 26

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى ارتفاع قيمة معاملات الارتباط للمحاور وهذا من خلال قيمة sig التي تبين بأن فقرات الاستبيان تتميز بارتباط قوي بين مختلف نشاطات محور التسويق الداخلي وهذا مرده للتناسق الحاصل بين مختلف هذه نشاطات، حيث أن قيمة دلالة المعنوية sig كانت أقل من (0.05) وعليه نستنتج أن فقرات المحور التسويق الداخلي صادقة لما وضعت أو صممت له.

الفصل الثاني: محاولة لدراسة أثر نشاطات التسويق الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية

جدول رقم (16): يبين معاملات الارتباط لمحور التسويق الداخلي المكون من (04) أبعاد

الرقم	محاور المتغير المستقل التسويق الداخلي	معامل الارتباط	مستوي الدلالة
01	التدريب والتطوير	0.66	0.00
02	التحفيز	0.64	0.00
03	الاتصال	0.62	0.00
04	دعم الإدارة العليا للموظفين	0.65	0.00
	المجموع	0.642	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS اصدار رقم 26

وفق نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بمعاملات ارتباط أبعاد محور التسويق الداخلي والتي تحوي أربعة أبعاد (التدريب والتطوير، التحفيز، الاتصال، دعم الإدارة العليا للموظفين) فإن النتائج تشير إلى أن كل أبعاد المحور تتميز بقيمة دلالة معنوية sig أقل من القيمة الدالة التي تم وضعها لقياس هذه الدراسة والمقدرة $\alpha \leq 0.05$ أي أن أبعاد محور التسويق الداخلي صادقة لقياس ما وضعت أو صممت له.

2-3 الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل جودة العلاقة

الجدول التالي يوضح معاملات الارتباط الخاصة بفقرات محور جودة العلاقة والتي تحوي (24)

فقرة.

جدول رقم (17): الاتساق الداخلي لفقرات محور جودة العلاقة

الرقم	الفقرة	معامل	مستوي
		الارتباط	الدلالة
		بيرسون	SIG
الثقة بالمشرفين			
01	معرفة وإدراك رؤسائي لتفاصيل ودقائق العمل تزيد من ثقتي فيهم.	0.539	0.00
02	المشرفي المباشر عليّ في العمل يستحق الثقة ويتفاعل بسرعه مع بقية الزملاء.	0.601	0.00
03	المشرف المباشر عليّ يحب للموظفين ما يحب لنفسه.	0.513	0.00
04	يسعى المشرفون علينا في العمل لتنمية نقاط التوافق مع جميع الموظفين وتقادي نقاط الاختلاف.	0.412	0.00
الثقة بزملاء العمل			
05	بإمكاني الاعتماد على زملاء العمل بسبب تنوع خبراتهم وقدراتهم المهنية.	0.614	0.00
06	زملاء العمل يتمنون لبقية الموظفين ما يتمنونه لأنفسهم.	0.593	0.00
07	أتحصل على العون والمساعدة من زملائي لأداء مهامي بعيدا عن المكاسب المادية والمعنوية.	0.329	0.06
08	التواصل مع زملاء العمل يعزز من الفهم المتبادل بيننا.	0.535	0.00
الثقة بإدارة المؤسسة			
09	تسعى مؤسسة أوريدو لمساعدة الموظفين ولو من دون طلبهم.	0.424	0.00

الفصل الثاني: محاولة لدراسة أثر نشاطات التسويق الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية

10	0.742	0.00	معرفة وإدراك الإدارة لتفاصيل وخبايا العمل تعزز من ثقتي فيها
11	0.462	0.00	اتخاذ القرارات من طرف إدارة مؤسسة أوريدو يأخذ بالحسبان مصالح الموظفين.
12	0.648	0.00	يعمل إدارة مؤسسة أوريدو على تقدير الأفكار الإبداعية للموظفين ومجهوداتهم الاستثنائية
الالتزام العاطفي			
13	0.499	0.00	أعتبر وبشكل جاد مشكلات مؤسسة أوريدو جزءا من مشكلاتي الخاصة
14	0.798	0.00	أشعر بالانتماء القوي لمؤسسة أوريدو والولاء لها
15	0.667	0.00	أعتبر نفسي فردا من أفراد عائلة أوريدو
16	0.578	0.00	أفتخر وأعتز بذكر انتمائي لمؤسسة أوريدو أمام الآخرين
الالتزام المعياري			
17	0.686	0.00	عندي استعداد تام وجاهزية لإنجاز أي مهام تسند لي لضمان استمراري بالعمل ضمن مؤسسة أوريدو
18	0.752	0.00	تستحق مؤسسة أوريدو الاخلاء والولاء لها
19	0.778	0.00	أولي اهتمام كبيرا بسمعة مؤسسة أوريدو ساعيا لتعزيزها
20	0.337	0.00	أسعى بجد لمساعدة مؤسسة أوريدو في تحقيق أهدافها اعتقادا مني أن نجاح المؤسسة هو نجاح لي
الالتزام الاستمراري			
21	0.435	0.00	
22	0.663	0.00	
23	0.605	0.00	
24	0.477	0.00	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تفرغ الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS نسخة رقم 26

الفصل الثاني: محاولة لدراسة أثر نشاطات التسويق الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية

تبين نتائج الجدول أعلاه ارتفاع معاملات الارتباط بين المحاور، ذلك من خلال قيمة sig التي تظهر أن فقرات الاستبيان ذات ارتباط قوي بين مختلف عبارات المحور جودة العلاقة وهذا راجع للتناسق الموجود بين مختلف هذه العبارات، ما عدا العبارات رقم 11، 09، 07، 04، 20، 21، و24 والتي تحصلت على قيمة الارتباط أقل من 0.5 أي تدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بالمجموع الكلي للفقرة. إلا أن قيمة الدلالة sig كانت أدنى أو تساوي (0.05) وعليه فإن عبارات محور جودة العلاقة صادقة لما وضعت أو صممت له.

3-3 الاتساق الداخلي لمحاور المتغير المستقل جودة العلاقة كل على حدا

جدول رقم (18): يبين معاملات ارتباط محور جودة العلاقة والتي تحوي (04) أبعاد

الأرقام	محاور المتغير التابع جودة العلاقة	معامل الارتباط	مستوي المعنوية SIG
01	الثقة بالمشرفين	0.516	0.00
02	الثقة بزملاء العمل	0.517	0.00
03	الثقة بإدارة المؤسسة	0,569	0.00
04	الالتزام العاطفي	0.635	0.00
05	الالتزام المعياري	0.638	0.00
06	الالتزام الاستمراري	0.545	0.00
	المجموع	0.57	0.00

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تفرغ الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS نسخة رقم 26

الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

وفق نتائج الجدول أعلاه والمتعلقة بمعاملات ارتباط أبعاد جودة العلاقة والتي تحوي بعدين (الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي) فإن النتائج تشير إلى أن كل أبعاد المحور تتميز بقيمة دلالة معنوية sig

الفصل الثاني: محاولة لدراسة أثر نشاطات التسويق الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية

أقل من القيمة الدالة التي تم وضعها لقياس هذه الدراسة والمقدرة $\alpha \leq 0.05$ أي أن أبعاد محور جودة العلاقة صادقة لقياس ما وضعت أو صممت له.

3-4 الاتساق الداخلي لمحاور المتغير المستقل جودة العلاقة

جدول رقم (19): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحاور جودة العلاقة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط المعنوية بيرسون	مستوي
01	الالتزام التنظيمي	0.606	0.000
02	الثقة التنظيمي	0.534	0.000
04		0.570	0.008

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تفرغ الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS نسخة رقم 26

الارتباط دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تبين نتائج الجدول أعلاه أن معامل ارتباط بيرسون لمحاور الدراسة (الاستبيان) دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن قيمة sig كانت أدنى أو تساوي 0.05 وهذا معناه أن محاور الاستبيان تمتاز بالصدق عند مستوى دلالة α تساوي أو أدنى من 0.05، وبذلك تعتبر جميع محاور أداة الدراسة (الاستبيان) صادقة لما وضعت أو صممت له.

4- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجات الحرية لمحاور الاستبيان

فيما يلي نعرض جدول المتوسطات الحسابية لمحاور الاستبيان كما يلي:

جدول رقم (20): بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجات الحرية لمحاور الاستبيان

الرقم	المحاور	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية
01	التدريب والتطوير	4,00	0.556	دال
02	التحفيز	3,40	0.663	دال
03	الاتصال	4,07	0.541	دال
04	دعم الإدارة العليا للموظفين	3,97	0.719	دال
05	الثقة التنظيمية	4.29	0.588	دال
06	الالتزام التنظيمي	4.09	0.565	دال

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تفرغ الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS نسخة رقم 26

ثبات أداة القياس: يقصد بها استقرار النتائج حال تكرارها أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة، حيث يتم التأكد من قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات الدراسة ككل كما يلي:

$$\text{ألفا كرونباخ} = 0.953 \quad \text{عدد العبارات} = 56 \text{ عبارة}$$

أشرنا سابقا على أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر أو تساوي 0.6 مقبولة جدا لأغراض الدراسة (Malhotra & Dash, 2016, p. 291) وعليه يتحقق ثبات أداة القياس.

التعليق:

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل متوسطات المحاور كانت ذات درجة عالية حيث تدل على التوجه التوافقي لآراء مفردات العينة. يلاحظ على النتائج عامة وجود اتجاه ايجابي وتوافقي للفقرات بحيث كان متوسطها جميعا يفوق متوسط أداة القياس (من 2.60 إلى 3.39) كما أن انحرافات المعيارية كانت ضعيفة ما يؤكد تقارب وتشابه الإجابات إلى حد ما وحسب الجدول أعلاه يتبين لنا أن متوسطات محاور الدراسة كانت ما بين (3.4 و 4.29)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للثقة التنظيمية كانت 4.29 وهي أكبر من قيمة المتوسط المرجح (من 2.60 إلى 3.39) لسلم ليكرت، أي أن أغلب ردود مفردات العينة تفاوتت بين موافق و موافق تماما ما يؤكد أن غالبية أفراد العينة تثق بشكل كبير في مؤسسة أوريدو للاتصال بمختلف المستويات ولعلنا نلاحظ ارتفاع قيمة المتوسط الحسابي لمحور التدريب والتطوير بمقدار 4.00 وهو أحد محاور المتغير المستقل وبالتالي فتفسير هذا الأمر يشير إلى مدى التزام مؤسسة أوريدو للاتصالات بضرورة تدريب الموظفين وتطوير قدراتهم بهدف تحقيق مبدأ الكفاءة، أي أن هذا السلوك من المؤسسة يولد لدى الموظفين شعور بأن مؤسستهم تتعمد تحقيق مصلحة إيجابية تجاههم ولا تتعمد الاضرار بهم وفي المقابل يواجه الموظفون هذا السلوك برد فعل إيجابي ألا هو ارتفاع مقدار الثقة نحو المؤسسة.

أيضا من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع متوسط محور الالتزام التنظيمي (4.09) أي أن غالبية أفراد العينة ملتزمة تنظيميا مع مؤسسة أوريدو للاتصالات. ضف لهذا أن الالتزام التنظيمي يلي في الترتيب محور الثقة التنظيمية من حيث قيمة المتوسط الحسابي، هذا الأمر جد طبيعي ويتماهى مع ما عرضناه في الجانب النظري تحت عنوان "انعكاسات الثقة" صفحة 93؛ أين أوردنا أن الثقة تدفع نحو تحقيق الالتزام.

يليه في الترتيب محور الاتصال بمتوسط حسابي قدره (4.07) وهذا يشير إلى توافق عال لأفراد العينة على وجود اتصال فعال بين مؤسسة أوريدو للاتصالات وموظفيها أدى إلى التعزيز من مستوى الثقة لديهم.

أما محاور التحفيز والدعم الإداري فكانت متوسطاتها الحسابية فوق المتوسط أي مقبولة إلا أنه تشير ولو ضمنا إلى ضرورة مزيد من الاجتهاد فيها للرفع من مستوياتها وإرضاء الموظفين تجاهها مستقبلا.

الفصل الثاني: محاولة لدراسة أثر نشاطات التسويق الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية

5- اختبار الفرضيات

حيث سنقوم باختبار كل من الفرضية الرئيسية يليها الفرضيات الفرعية من خلال عدد من الاختبارات كمايلي:

5-1 اختبار الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنشاطات التسويق الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنشاطات التسويق الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية.

قمنا بتحليل الانحدار الخطي المتعدد للتعرف على درجة تأثير نشاطات التسويق الداخلي على جودة العلاقة، وقد لخصنا النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (21): يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة (المفسرة)	معامل ارتباط بيرسون R	معامل التحديد R ²	قيمة F	دلالة F	قيمة T	دلالة T	معامل الانحدار غير المعياري Beta
جودة العلاقة	التدريب والتطوير	0.995	0.989	2217.81	0.000	2.522	0.013	0.354
	التحفيز					17.347	0.000	1.455
	الاتصال					23.873	0.000	2.485
	دعم الإدارة					7.180	0.000	0.511

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة رقم 26

من أجل معرفة العلاقة بين جودة العلاقة والمتغيرات المفسرة (التدريب التطوير، التحفيز، الاتصال، دعم الإدارة العليا للموظفين) قمنا باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كما في الجدول أعلاه والذي اعتبرت فيه متغيرات التدريب والتطوير والتحفيز والاتصال ودعم الإدارة العليا للموظفين متغيرات تفسيرية أما متغير جودة العلاقة فيمثل المتغير التابع. بينت نتائج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (2217.81) بدلالة (0.000) أي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، وتفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر 98.9% من التباين الحاصل في جودة العلاقة وهذا بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التدريب والتطوير وجودة العلاقة بقيمة (0.354) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن التدريب والتطوير بمقدار وحدة فإن جودة العلاقة تتحسن بمقدار (0.354) وحدة. وكانت قيمة بيتا لمتغير التحفيز بقيمة (1.455) دال إحصائياً؛ فكلما تحسن التحفيز بمقدار وحدة فإن جودة العلاقة تتحسن بمقدار (1.455) وحدة. كذلك وجدنا قيمة بيتا لمتغير الاتصال بقيمة (2.485) دال إحصائياً؛ فكلما تحسن الاتصال بمقدار وحدة فإن جودة العلاقة تتحسن بمقدار (2.485) وحدة. أيضاً وجدنا قيمة بيتا لمتغير دعم الإدارة العليا للموظفين بقيمة (0.511) دال إحصائياً؛ فكلما تحسن دعم الإدارة العليا للموظفين بمقدار وحدة فإن جودة العلاقة تتحسن بمقدار (0.511) وحدة.

في المحصلة تم قبول الفرضية البديلة والتي تعني وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنشاطات التسويق الداخلي على جودة العلاقة، تعزى لنشاطات التسويق الداخلي.

حيث يأخذ الشكل العام لنموذج الانحدار المتعدد الشكل التالي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 \dots + \beta_k X_k + e$$

حيث أن كل من:

β_0 : يمثل الحد الثابت

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_k$: هي معاملات المتغيرات المستقلة

e : يمثل الخطأ العشوائي و k هي عدد المتغيرات المستقلة

الفصل الثاني: محاولة لدراسة أثر نشاطات التسويق الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية

وعند إسقاط النموذج على الدراسة التطبيقية نقترح النموذج الموالي:

$$RELQUAL = \beta_1.TR\&DEV + \beta_2.INS + \beta_3.COM + \beta_4.ADSUPP + e$$

$$RELQUAL = -0.406 + 0.354 * TR\&DEV + 1.455 * INC + 2.485 * COM \\ + 0.511 * ADSUPP + 2.61$$

حيث أن الرموز التالية تعبر على ما يلي:

RELQUAL: جودة العلاقة

TR&DEV: التدريب والتطوير

INC: التحفيز

COM: الاتصال

ADSUPP: دعم الإدارة العليا للموظفين

2-5 اختبار الفرضيات الفرعية:

حيث سيتم اختبار ثمانية فرضيات فرعية كما يلي:

1-2-5 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على الثقة التنظيمية."

بعد قيامنا بتحليل الارتباط الثنائي بيرسون لتحديد وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (التدريب والتطوير) والمتغير التابع (الثقة التنظيمية)، انتقلنا إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ولخصنا النتائج في الجدول الموالي:

الفصل الثاني: محاولة لدراسة أثر نشاطات التسويق الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية

جدول رقم (22): بين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	المتغير المستقل (المفسر)	R	R ²	Beta	T	مستوى الدلالة
الثقة التنظيمية	التدريب والتطوير	0.849	0.721	1.510	6.729	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة رقم 26

بعد استخدامنا لتحليل الانحدار الخطي البسيط بهدف اختبار الفرضية الفرعية الأولى، حصلنا على النتائج التالية وفق الجدول أعلاه:

من خلال النتائج المحصل عليها تبين وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التدريب والتطوير والثقة التنظيمية عند مستوى معنوية قدره (0.000) أي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، للمتغير المستقل المتمثل في التدريب والتطوير على المتغير التابع الثقة التنظيمية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (6.729) بمستوى معنوية (0.000). تفسر النتائج أن المتغير المفسر (التدريب والتطوير) يفسر 72.1% من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية وهذا بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التدريب والتطوير والثقة التنظيمية بقيمة (1.510) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن التدريب والتطوير بمقدار وحدة فإن الثقة التنظيمية تتحسن بمقدار (1.510) وحدة.

بالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0. أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد التدريب والتطوير على ثقة التنظيمية.

5-2-2 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصها كم يلي:

الفرضية الفرعية الثانية:

“لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز على الثقة التنظيمية.”

بعد قيامنا بتحليل الارتباط الثنائي بيرسون لتحديد وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (التدريب والتطوير) والمتغير التابع (الثقة التنظيمية)، انتقلنا إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ولخصنا النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (23): بين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	المتغير المستقل (المفسر)	R	R ²	Beta	T	مستوى الدلالة
الثقة التنظيمية	التحفيز	0.857	0.734	1.902	16.615	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة رقم 26

بعد استخدامنا لتحليل الانحدار الخطي البسيط بهدف اختبار الفرضية الفرعية الثانية، تحصلنا على النتائج التالية وفق الجدول أعلاه:

من خلال النتائج المحصل عليها تبين وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التحفيز والثقة التنظيمية عند مستوى معنوية قدره (0.000) أي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، للمتغير المستقل المتمثل في التدريب والتطوير على المتغير التابع الثقة التنظيمية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (16.615) بمستوى معنوية (0.000). تفسر النتائج أن المتغير المفسر (التحفيز) يفسر 73.4% من التباين الحاصل في جودة العلاقة وهذا بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R²). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين

الفصل الثاني: محاولة لدراسة أثر نشاطات التسويق الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية

التحفيز والثقة التنظيمية بقيمة (1.902) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن التدريب والتطوير بمقدار وحدة فإن الثقة التنظيمية تتحسن بمقدار (1.902) وحدة. بالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0. أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد التحفيز على ثقة التنظيمية.

5-2-3 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نصها كما يلي:

الفرضية الفرعية الثالث:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الثقة التنظيمية".

قمنا بتحليل الارتباط الثنائي بيرسون لتحديد وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (الاتصال الداخلي) والمتغير التابع (الثقة التنظيمية) ثم انتقلنا إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ولخصنا النتائج في الجدول أدناه:

جدول رقم (24): بين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	R2	Beta	T	مستوى الدلالة
الثقة التنظيمية	الاتصال	0.883	0.780	1.036	18.828	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة رقم 26

بعد استخدامنا لتحليل الانحدار الخطي البسيط بهدف اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حصلنا على النتائج التالية وفق الجدول أعلاه:

من خلال النتائج المحصل عليها تبين وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الاتصال والثقة التنظيمية عند مستوى معنوية قدره (0.000) أي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، للمتغير المستقل المتمثل في الاتصال على المتغير التابع الثقة التنظيمية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (18.828) بمستوى معنوية (0.000). تفسر النتائج أن المتغير المفسر (الاتصال) يفسر 78% من التباين الحاصل في جودة العلاقة وهذا بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التحفيز والثقة التنظيمية بقيمة (1.036) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن التدريب والتطوير بمقدار وحدة فإن الثقة التنظيمية تتحسن بمقدار (1.036) وحدة.

بالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0. أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد الاتصال على ثقة التنظيمية.

5-2-4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

نصها كما يلي:

الفرضية الفرعية الرابع

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا للموظفين على الثقة التنظيمية".

قمنا بتحليل الارتباط الثنائي بيرسون لتحديد وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (دعم الإدارة العليا للموظفين) والمتغير التابع (الثقة التنظيمية) ثم انتقلنا إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ولخصنا النتائج في الجدول أدناه:

الفصل الثاني: محاولة لدراسة أثر نشاطات التسويق الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية

جدول رقم (25): بين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	R2	Beta	T	مستوى الدلالة
الثقة التنظيمية	الدعم الإداري	0.577	0.333	1.172	7.072	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة رقم 26

بعد استخدامنا لتحليل الانحدار الخطي البسيط بهدف اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تحصلنا على النتائج التالية وفق الجدول أعلاه:

من خلال النتائج المحصل عليها تبين وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الاتصال والثقة التنظيمية عند مستوى معنوية قدره (0.000) أي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، للمتغير المستقل المتمثل في دعم الإدارة العليا للموظفين على المتغير التابع الثقة التنظيمية، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (1.172) بمستوى معنوية (0.000). تفسر النتائج أن المتغير المفسر (دعم الإدارة العليا للموظفين) يفسر 33.3% من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية وهذا بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين دعم الإدارة العليا للموظفين والثقة التنظيمية بقيمة (1.172) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن دعم الإدارة العليا للموظفين بمقدار وحدة فإن الثقة التنظيمية تتحسن بمقدار (1.172) وحدة. بالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0. أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد الاتصال على ثقة التنظيمية.

5-2-5 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

نصها كما يلي:

الفرضية الفرعية الخامسة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على الالتزام التنظيمي".

قمنا بتحليل الارتباط الثنائي بيرسون لتحديد وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (التدريب والتطوير) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) ثم انتقلنا إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ولخصنا النتائج في الجدول أدناه:

جدول رقم (26): بين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	R2	Beta	T	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	التدريب والتطوير	0.838	0.702	2.501	15.330	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة رقم 26

بعد استخدامنا لتحليل الانحدار الخطي البسيط بهدف اختبار الفرضية الفرعية الخامسة، حصلنا على النتائج التالية وفق الجدول أعلاه:

من خلال النتائج المحصل عليها تبين وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التدريب والتطوير والالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية قدره (0.000) أي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، للمتغير المستقل المتمثل في التدريب والتطوير على المتغير التابع الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (15.330) بمستوى معنوية (0.000). تفسر النتائج أن المتغير المفسر (التدريب والتطوير) يفسر

70.2% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي وهذا بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التدريب والتطوير والالتزام التنظيمي بقيمة (2.501) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن دعم الإدارة العليا للموظفين بمقدار وحدة فإن الالتزام التنظيمي يتحسن بمقدار (2.501) وحدة. بالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0. أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد التدريب والتطوير على الالتزام التنظيمي.

5-2-6 اختبار الفرضية الفرعية السادسة

نصها كما يلي:

الفرضية الفرعية السادسة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الالتزام التنظيمي."

قمنا بتحليل الارتباط الثنائي بيرسون لتحديد وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (التحفيز) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) ثم انتقلنا إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ولخصنا النتائج في الجدول أدناه:

جدول رقم (27): بين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السادسة

المتغير	المتغير	R	R2	Beta	T	مستوى
التابع	المستقل				المحسوبة	الدلالة
الالتزام	التحفيز	0.708	0.501	2.637	10.017	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة رقم 26

بعد استخدامنا لتحليل الانحدار الخطي البسيط بهدف اختبار الفرضية الفرعية السادسة، تحصلنا على النتائج التالية وفق الجدول أعلاه:

من خلال النتائج المحصل عليها تبين وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التحفيز والالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية قدره (0.000) أي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، للمتغير المستقل المتمثل في التحفيز على المتغير التابع الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (10.017) بمستوى معنوية (0.000). تفسر النتائج أن المتغير المفسر (التحفيز) يفسر 50.1% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي وهذا بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين التحفيز والالتزام التنظيمي بقيمة (2.637) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن دعم الإدارة العليا للموظفين بمقدار وحدة فإن الالتزام التنظيمي يتحسن بمقدار (2.637) وحدة.

بالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0. أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد التحفيز على الالتزام التنظيمي.

5-2-7 اختبار الفرضية الفرعية السابعة

نصها كما يلي:

الفرضية الفرعية السابعة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الالتزام التنظيمي".

قمنا بتحليل الارتباط الثنائي بيرسون لتحديد وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (الاتصال) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) ثم انتقلنا إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ولخصنا النتائج في الجدول أدناه:

جدول رقم (28): بين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السابعة

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	R2	Beta	T	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	الاتصال	0.961	0.924	1.892	34.851	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة رقم 26

بعد استخدامنا لتحليل الانحدار الخطي البسيط بهدف اختبار الفرضية الفرعية السابعة، حصلنا على النتائج التالية وفق الجدول أعلاه:

من خلال النتائج المحصل عليها تبين وجود علاقة ارتباط وتأثير بين الاتصال والالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية قدره (0.000) أي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، للمتغير المستقل المتمثل في الاتصال على المتغير التابع الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (34.851) بمستوى معنوية (0.000). تفسر النتائج أن المتغير المفسر (الاتصال) يفسر 92.4% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي وهذا بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الاتصال والالتزام التنظيمي بقيمة (1.839) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسن الاتصال بمقدار وحدة فإن الالتزام التنظيمي يتحسن بمقدار (1.892) وحدة.

بالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0. أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاتصال على الالتزام التنظيمي.

5-2-8 اختبار الفرضية الفرعية الثامنة

نصها كما يلي:

الفرضية الفرعية الثامنة

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا للموظفين على الالتزام التنظيمي".

قمنا بتحليل الارتباط الثنائي بيرسون لتحديد وجود علاقة ارتباط بين المتغير المستقل (دعم الإدارة العليا للموظفين) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي) ثم انتقلنا إلى تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ولخصنا النتائج في الجدول أدناه:

جدول رقم (29): بين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثامنة

المتغير التابع	المتغير المستقل	R	R ²	Beta	T	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي العليا للموظفين	دعم الإدارة العليا	0.682	0.466	2.326	9.337	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS نسخة رقم 26

بعد استخدامنا لتحليل الانحدار الخطي البسيط بهدف اختبار الفرضية الفرعية الثامنة، تحصلنا على النتائج التالية وفق الجدول أعلاه:

من خلال النتائج المحصل عليها تبين وجود علاقة ارتباط وتأثير بين دعم الإدارة العليا للموظفين والالتزام التنظيمي عند مستوى معنوية قدره (0.000) أي أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، للمتغير المستقل المتمثل في دعم الإدارة العليا للموظفين على المتغير التابع الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة

T المحسوبة (9.337) بمستوى معنوية (0.000). تفسر النتائج أن المتغير المفسر (دعم الإدارة العليا للموظفين) يفسر 46.6% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي وهذا بالنظر إلى قيمة معامل التحديد (R^2). كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين دعم الإدارة العليا للموظفين والالتزام التنظيمي بقيمة (2.326) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من خلال قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها. ويعني ذلك أنه كلما تحسّن دعم الإدارة العليا للموظفين بمقدار وحدة فإن الالتزام التنظيمي يتحسن بمقدار (2.326) وحدة.

بالتالي نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0. أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبُعد دعم الإدارة العليا للموظفين على الالتزام التنظيمي.

6- النتائج والمناقشة

لقد تضمنت هذه الدراسة مسحا لوكالات مؤسسة أوريدو للاتصالات والمتواجدة بأربعة ولايات بالغرب الجزائري وقد بلغ عددها 15 وكالة. حيث تم على مستواها استقصاء الموظفين حول تطبيق التسويق الداخلي ونشاطاته إضافة للتعرف على آراءهم حول الثقة والالتزام التنظيميين تجاه مؤسستهم. وقد خلصت الدراسة بعد اختبار فرضياتها إلى ما يلي:

✓ الفرضية الأساسية

تختبر هذه الفرضية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنشاطات التسويق الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية، خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لنشاطات التسويق الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية بدرجة قوية حيث أن المتغيرات المستقلة تفسر ما نسبته 98.9% من التباين الحاصل في جودة العلاقة التنظيمية. حيث كانت جميع محاور التسويق الداخلي دالة إحصائيا ما يدل على قوة تأثيرها على جودة العلاقة التنظيمية.

إن هذه النتائج تدل على نجاح مؤسسة أوريدو للاتصالات في تطبيق التسويق الداخلي من خلال رد فعل موظفيها تجاه نشاطات التسويق الداخلي التي تتبناها.

للإشارة فإن نتائج هذا الفرض تعتبر غير مسبوقه حسب اضطلاعنا إذ أنه لم نقف على أي دراسة سابقة تناولت هذا الموضوع

✓ الفرضية الفرعية الأولى

اختبرنا من خلالها عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير التدريب والتطوير على متغير الثقة التنظيمية، حيث خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لمتغير التدريب والتطوير على الثقة التنظيمية؛ ذلك أنه يفسر ما نسبته 72.1% من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية. إن تفسير هذه النتيجة يرجع لكون مؤسسة أوريدو للاتصالات تتبع سياسات فعالة في مجال تدريب وتطوير قدرات موظفيها لضمان أحسن أداء وبأفضل كفاءة.

إن هذا الطرح يتوافق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Kesen, Mutlu Turan, & Kutay, 2018)، أيضا تتقاطع هذه النتيجة إيجابا مع ما توصلت إليه دراسة (AWAD, ELNAGGAR, Abd EL-HALIM, AHMED, & WAHBA, 2024)

✓ الفرضية الفرعية الثانية

اختبرنا من خلالها عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير التحفيز على متغير الثقة التنظيمية، حيث خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لمتغير التحفيز على الثقة التنظيمية؛ ذلك أنه يفسر ما نسبته 73.4% من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية. وتفسر هذا الأمر مردّه لاتباع مؤسسة أوريدو لسياسات تحفيزية فعالة تجاه موظفيها.

إن هذا الطرح يتوافق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Kesen, Mutlu Turan, & Kutay, 2018)، أيضا تتقاطع هذه النتيجة إيجابا مع ما توصلت إليه دراسة (AWAD, ELNAGGAR, Abd EL-HALIM, AHMED, & WAHBA, 2024)

✓ الفرضية الفرعية الثالثة

اختبرنا من خلالها عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير الاتصال على متغير الثقة التنظيمية، حيث خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لمتغير الاتصال على الثقة التنظيمية؛ ذلك أنه يفسر ما نسبته 78% من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية. ويرجع تفسير هذه النتيجة لمجهودات مؤسسة أوريدو للاتصالات فيما يخص نظاما لاتصال الداخلي بينها وبين وموظفيها.

إن هذا الطرح يتوافق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Kesen, Mutlu Turan, & Kutay, 2018)، أيضا تتقاطع هذه النتيجة إيجابا مع ما توصلت إليه دراسة (AWAD, ELNAGGAR, Abd EL-HALIM, AHMED, & WAHBA, 2024)

✓ الفرضية الفرعية الرابعة

اختبرنا من خلالها عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير دعم الإدارة العليا للموظفين على متغير الثقة التنظيمية، حيث خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لمتغير دعم الإدارة العليا للموظفين على الثقة التنظيمية؛ ذلك أنه يفسر ما نسبته 33% من التباين الحاصل في الثقة التنظيمية. غير أن نسبته المنخفضة مقارنة مع بقية المتغيرات قد يفسرها نقص اهتمام مؤسسة أوريدو للاتصالات بمجال الدعم الإداري لموظفيها كما أن باقي التباين الحاصل في الثقة قد تفسره متغيرات أخرى.

إن هذا الطرح يتوافق جزئياً مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Kesen, Mutlu Turan, & Kutay, 2018) ، أيضاً تتقاطع هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (AWAD, ELNAGGAR, Abd EL-HALIM, AHMED, & WAHBA, 2024) حيث توصلوا لوجود أثر قوي للدعم الإداري للموظفين على الثقة التنظيمية بعكس دراستنا الحالية.

✓ الفرضية الفرعية الخامسة

اختبرنا من خلالها عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير التدريب والتطوير على متغير الالتزام التنظيمي، حيث خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لمتغير التدريب والتطوير على الالتزام التنظيمي؛ ذلك أنه يفسر ما نسبته 70.2% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي. هذا الأمر يفسره اهتمام مؤسسة أوريدو للاتصالات بمجال التدريب والتطوير لموظفيها كما أشرنا إليه سابقاً في الفرضية الفرعية الأولى. إن هذه النتائج توافقت ما توصلت إليه جملة من الدراسات السابقة نوردها كما يلي: (الصباغ، أثر التسويق الداخلي والعوامل الشخصية على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على مؤسسة الاتصالات بدولة الإمارات العربية المتحدة ، 2005)، (أبو رمان و احمد، 2012)، (Farzad, Nahavandi, & Caruana, 2008)، (Kilburn & Kilburn, 2008)، (Ting, 2011)، (Tsai & Wu, Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality, 2011)، (Tsai, 2014).

✓ الفرضية الفرعية السادسة

اختبرنا من خلالها عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير التحفيز على متغير الالتزام التنظيمي، حيث خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لمتغير التحفيز على الالتزام التنظيمي؛ ذلك أنه يفسر ما نسبته 70.8% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي. هذا الأمر يفسره اهتمام مؤسسة أوريدو للاتصالات بمجال التحفيز لموظفيها كما أشرنا إليه سابقاً في الفرضية الفرعية الثانية. إن نتيجة هذه الفرضية تتوافق مع الدراسات السابقة إذ توصلت لنفس النتيجة وهي كما يلي: (الصباغ، أثر التسويق الداخلي والعوامل الشخصية على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على مؤسسة الاتصالات بدولة الإمارات العربية المتحدة ، 2005)، (أبو رمان و احمد، 2012)، (Farzad,

(Ting, 2011) ، (Kilburn & Kilburn, 2008) ، (Nahavandi, & Caruana, 2008) ،
(Tsai & Wu, Using internal marketing to improve organizational commitment and
service quality, 2011) ، (Tsai, 2014).

✓ الفرضية الفرعية السابعة

اختبرنا من خلالها عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير الاتصال على متغير الالتزام التنظيمي، حيث خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لمتغير الاتصال على الالتزام التنظيمي؛ ذلك أنه يفسر ما نسبته 92.4% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي. هذا الأمر يفسره اهتمام مؤسسة أوريدو للاتصالات بمجال الاتصال لموظفيها كما أشرنا إليه سابقا في الفرضية الفرعية الثالثة. إن نتيجة هذه الفرضية تتوافق مع الدراسات السابقة إذ توصلت لنفس النتيجة وهي كما يلي: (الصباغ، أثر التسويق الداخلي والعوامل الشخصية على الالتزام التنظيمي بالتطبيق على مؤسسة الاتصالات بدولة الإمارات العربية المتحدة ، 2005) ، (أبو رمان و احمد، 2012) ، (Farzad, (Nahavandi, & Caruana, 2008) ، (Kilburn & Kilburn, 2008) ، (Ting, 2011) ، (Tsai & Wu, Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality, 2011) ، (Tsai, 2014).

✓ الفرضية الفرعية الثامنة

اختبرنا من خلالها عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير دعم الإدارة العليا للموظفين على متغير الالتزام التنظيمي، حيث خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لمتغير دعم الإدارة العليا للموظفين على الالتزام التنظيمي؛ ذلك أنه يفسر ما نسبته 46.6% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي. غير أن نسبته المنخفضة مقارنة مع بقية المتغيرات قد يفسرها نقص اهتمام مؤسسة أوريدو للاتصالات بمجال الدعم الإداري لموظفيها كما أن باقي التباين الحاصل في الثقة قد تفسره متغيرات أخرى.

إن نتيجة هذه الفرضية تتوافق من حيث وجود التأثير مع الدراسات السابقة إذ توصلت لنفس النتيجة لكن بأثر قوي وهي كما يلي: (أبو رمان و احمد، 2012)، (Kilburn & Kilburn, 2008) ، (Ting, 2011)،

خلاصة الدراسة الميدانية:

تمثل دراستنا أحد أنواع الدراسات التي تسعى لمعالجة موضوع التسويق الداخلي ضمن البيئة الجزائرية، حيث تتمحور دراستنا في اختبار أثر نشاطات التسويق الداخلي والمتمثلة في كل من (التدريب والتطوير، التحفيز، الاتصال الداخلي، الدعم الإداري) على جودة العلاقة التنظيمية بالتطبيق على مؤسسة أوريدو للاتصالات. أين قمنا بتوزيع 108 استبيان على موظفي المؤسسة بالناحية الغربية للبلاد عبر 4 وكالات، حيث تم استرجاع 102 عينة صالحة لأغراض الدراسة والتحليل. حاولنا من خلال الاستبيان وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة معرفة ردود العينة البحثية حول التسويق الداخلي ومدى تأثيره في ميولهم نحو جودة العلاقة التنظيمية من خلال مكوناتها الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي تجاه مؤسسة أوريدو للاتصالات بالجزائر.

خلصت الدراسة إلى وجد تأثير إيجابي لنشاطات التسويق الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية ككل، كما توصلت إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد التسويق الداخلي في الثقة التنظيمية وكذلك بالنسبة للالتزام التنظيمي. دون أن ننسى الإشارة لوجود انخفاض ملموس لمتغير الدعم الإداري للموظفين والذي يعزى لنقص اهتمام المؤسسة بهذا الجانب.

خاتمة

خاتمة:

ينطوي التسويق الداخلي على محاولة جدية لتلبية متطلبات واحتياجات الزبائن في إطار يتفوق على المنافسين إلا أن هذا لن يتأتى إلى عن طريق موظفين مؤهلين لهذا العمل ومتشبعين بقيمة المؤسسة فمن غير المعقول أن تسعى مؤسسة ما لتلبية رغبات الزبائن عبر موظفين لا يعرفون قيمة الزبون ولا مؤهلين لخدمته. وبالتالي فحجر الزاوية هنا يتمثل في الموظفين الذين يتطلب الاستثمار فيهم اختيار أفضلهم والعمل على سقل مهاراتهم إضافة لدعمهم وتحفيزهم للوصول للثقة المتبادلة وتحقيق الالتزام الذي تنشده المؤسسة. وللوصول لهذا الغرض اقترحنا أن تتبنى المؤسسة منهجية التسويق الداخلي من خلال أن فكرة المنتج التسويقي لا تنحصر فقط في السلع الملموسة ولا في الخدمات فقط بل تتوسع لتشمل الأفكار وبالتالي يمكن إخضاعها لباقي نشاطات التسويق الاستراتيجي والتشغيلي لكن ضمن إطار المؤسسة.

في ختام البحث نجد أنه قد تم إيضاح مفهوم التسويق الداخلي من خلال مراجعة أدبياته وتبيان مختلف جوانبه النظرية وصولاً إلى تحديد نشاطاته تحت مقاربة أن التسويق الداخلي مرادف لنشاطات إدارة الموارد البشرية، مروراً بتحديد العلاقة الطبيعية بين التسويق الداخلي والتسويق بالعلاقات وأن علاقتهما تمثل علاقة الكل بالجزء، وصولاً إلى تحديد آليات تطبيق التسويق الداخلي. كما ألقينا الضوء على جودة العلاقة التنظيمية من خلال تفكيك هذا المصطلح المركب وتحديد أبعاده ليتضح أنها تتكون على الأقل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

بعد استكمال الجانب النظري من الدراسة انتقلنا للجزء التطبيقي بغرض اختبار فرضيات الدراسة والحصول على النتائج والتي بينت ما يلي:

- 1- وجود تأثير إيجابي لنشاطات التسويق الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية يعكس نجاح مؤسسة أوريدو في تطبيق هذه النشاطات على موظفيها وصولاً لتحقيق جودة العلاقة.
- 2- تأثير إيجابي للتدريب والتطوير على الثقة التنظيمية يشير لسعي مؤسسة أوريدو للاتصالات لتحقيق أعلى كفاءة لدى موظفيها بحيث تسمح لهم بتحقيق الأهداف المكلفين بها.
- 3- إن ضمان وصول المعلومة الصاعدة والنازلة بشكل سلس يؤدي لخلق جو من الثقة بين الطرفين العملية التواصلية يسمح بتحديث البيانات وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة فوراً وزيل الغموض. وهذا ما دلت عليه النتائج حيث بينت أن مؤسسة أوريدو للاتصال تتمتع باتصال فعال مع موظفيها يسهم في تحقيق الثقة التنظيمية.

- 4- لتحفيز أثر كبير في تحريك ودفء سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف، كما أن هذا الأخير يكون للموظفين المتميزين وبالتالي يتنافس الموظفون للحصول عليه وفي المحصلة يرتفع الأداء وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية حيث بينت أن للتحفيز أثر إيجابي في تحقيق الثقة التنظيمية.
- 5- مما لا شك فيه أن الدعم الإداري للموظفين أمر حيوي إذ أنه يسمح للموظفين بتكوين انطباعات إيجابية للموظفين تجاه مؤسستهم سواء من خلال إتاحة الفرص التدريبية لهم أو من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار أو مدى تبني المؤسسة لأفكارهم مما يكون لديهم انطباعات إيجابية بمدى أهميتهم تجاه مؤسستهم، وقد أشارت النتائج لوجود أثر إيجابي لدعم إدارة أوريدو للاتصالات لموظفيها لكن بشكل محدود مما يوحي بوجود نقص في سياسات المؤسسة تجاه الموظفين في هذه الجزئية.
- 6- توصلت الدراسة لوجود أثر إيجابي للتدريب والتطوير على الالتزام التنظيمي، يشير لاهتمام مؤسسة أوريدو للاتصالات بالاحتفاظ بموظفيها من خلال الاستثمار فيهم والسعي للرفع من قدراتهم لتحقيق الكفاءة.
- 7- إن الحفاظ على أفضل الموظفين في المؤسسة يتطلب توفير تحفيز مناسب يسهل عليهم البقاء ضمن طاقم المؤسسة ولو في الحد الأدنى بحيث يوفر للموظف نقاط إيجابية في حال مفاضلته بين المؤسسة الحالية وأخرى منافسة. أشارت الدراسة لوجود تأثير إيجابي للتحفيز على الالتزام التنظيمي يعكس اهتمام مؤسسة أوريدو للاتصالات بعنصر التحفيز لضمان استمرار نشاطا موظفيها معها.
- 8- إن العملية التواصلية المفهومة والواضحة تساهم في رفع الالتباس والغموض وإتاحة الشفافية مما يقلل عامل المخاطرة لدى الموظفين وبالتالي توفير الطمأنينة ما يضمن تحقيق الالتزام التنظيمي وقد توصلت الدراسة لنتائج إيجابية لتأثير الاتصال على الالتزام التنظيمي يشي لاهتمام مؤسسة أوريدو للاتصالات بهذه الجزئية.
- 9- بينت النتائج وجود أثر إيجابي لدعم إدارة أوريدو للاتصالات لموظفيها على الالتزام التنظيمي لكن بشكل محدود مقارنة بالعناصر الأخرى مما يعني بوجود نقص في سياسات المؤسسة تجاه الموظفين في هذه الجانب.

توصيات الدراسة:

بناءً على ما تقدم أعلاه فإننا نوصي مؤسسة أوريدو للاتصالات بما يلي:

- نوصي بالمحافظة على نفس النهج الحال والسعي لتطويره فيما يخص التدريب والتطوير، الاتصال، التحفيز.
- ينبغي مراجعة سياسة الدعم الإداري للموظفين والعمل على تحسينها لتحقيق نتائج أفضل فيما يخص الثقة والالتزام التنظيميين للموظفين.
- نرى ضرورة أخذ مؤسسة أوريدو لأفكار ومساهمات موظفيها بعين الاعتبار والسعي لتجسيدها مما يعطي الانطباع بأهمية الموظف تجاه مؤسسته وبالتالي زيادة أثر الدعم الإداري على جودة العلاقة.
- السعي للكشف المبكر لأثر السياسات الجديدة التابعة لتحسين الثقة والالتزام من خلال إجراء دراسات دورية للتعرف على مدى ثقة الموظفين بمؤسستهم ومدى التزامهم معها مما يسمح بالتدخل الفوري حال اكتشاف خلل ما.

المراجع

المراجع باللغة العربية

إبراهيم أحمد محمد أبو رحمة. (2010). متطلبات تطبيق إدارة الجودة التسويقية. رسالة ماجستير غير منشورة. غزة، فلسطين: جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

أحمد الحاج عبد وهاني الضمور، و أمل إبراهيم. (2010). أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 30-62.

أسعد حماد موسى أبو رمان، و علاء الدين محمد خلف (2011). العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية. تنمية الرافدين، الصفحات 15-63.

بسام الأحمد. (2009). دوافع بناء العلاقات بين الموردين والعملاء في القطاع الصناعي والعوامل المؤثرة في نجاح واستمرار هذه العلاقات. مجلة آفاق جديدة، الصفحات 149 - 178.

حسن حسين البيلاوي، و آخرون. (2006). الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد: الأسس والتطبيقات (المجلد 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

خالد عبدالرحمان الهيتي. (2005). إدارة الموارد البشرية. عمان-الأردن: دار وائل للنشر.

زكريا أحمد عزام، عبدالباسط حسونة، و مصطفى سعيد الشيخ. (2009). مبادئ التسويق الحديث. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

شوقي محمد الصباغ. (2005). أثر التسويق الداخلي و العوامل الشخصية على الإلتزام التنظيمي. آفاق جديدة للدراسات التجارية، 242-274.

شوقي محمد الصباغ. (2005). أثر التسويق الداخلي والعوامل الشخصية على الإلتزام التنظيمي بالتطبيق على مؤسسة الاتصالات بدولة الإمارات العربية المتحدة. آفاق جديدة للدراسات التجارية، الصفحات 242-274.

عطا الله بشير عبود النويقة. (2013). أثر الثقة التنظيمية في تحقيق الإلتزام التنظيمي. المجلة المصرية للدراسات التجارية، 155-190.

- علي فلاح الزعبي. (2010). *الاتصالات التسويقية : مدخل منهجي-تطبيقي*. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- فاروق عبده فلييه، و السيد محمد عبد المجيد. (2014). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- فريد كورتل، و الأهام بوغليظة. (2011). *الإتصال واتخاذ القرارات*. عمان: دار كنوز المعرفة.
- كاضم حمود خضير. (2000). *ادارة الجودة الشاملة (المجلد 1)*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمد عوض الترتوري، و اغادير عرفات جويحان. (2009). *إدارة الجودة ا لشاملة في مؤسسات التعليم العالي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- محمد قاسم القريوتي . (2001). *مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف*. عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- محمود علي الروسان. (2011). *العلاقة بين التسويق الداخلي و الاداء التسويقي*. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 373-336.
- محمود يوسف ياسين. (2010). *واقع التسويق بالعلاقات و اثرها في بناء الولاء كما يراها عملاء البنوك التجارية في محافظة إربد*. جامعة اليرموك، الاردن.
- منى شفيق. (2005). *التسويق بالعلاقات (المجلد 1)*. مصر: المنظمة العربية للتنمية البشرية.
- موسى أسعدحماد أبورمان، و خلف محمد علاء الدين أحمد. (2012). *العلاقة بين التسويق الداخلي و الالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية*. *تنمية الرفدين*، 63-15.
- نسليم بيرم. (2016). *أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة*. كلية الاقتصاد-دمشق: رسالة ماجستير .

المراجع باللغة الأجنبية

- Abu ELSamen, A., & Alshurideh , M. (2012). The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company. *International Journal of Business and Management*, 84-95.

-
- Ahmed, P., & Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing : Tools and Concepts for Customer-focused Management*. Butterworth-Heinemann.
- Allen, N., & Meyer, J. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 252-276.
- Amernic, J., & Aranya, N. (1983). Organizational Commitment: Testing Two Theories. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 319-343.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2015). *Marketing An Introduction*. Boston: Pearson.
- AWAD, A., ELNAGGAR, M., Abd EL-HALIM, A.-K., AHMED, M.-L., & WAHBA, S. (2024). THE MODERATING ROLE OF INTERNAL MARKETING ON THE. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, pp. 554-563.
- Balfour, D., & Barton, W. (1996). Organizational Commitment: Antecedents and Outcomes in Public Organizations. *Public Productivity & Management Review*, pp. 256-277.
- Bar-Hayim, A., & Berman, G. (1992). The Dimensions of Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 379-387.
- Brooks, R., Lings, I., & Botschen, M. (1999). Internal Marketing and Customer Driven Wavefronts. *The Service Industries Journal*, pp. 49-67.
- Buttle, f. (2009). *Cutomer Relationship management, concepts and technologie*. Hungary: Eleiver.
- Caruana, A., & Calleya, P. (1998). The effect of internal marketing on organisational commitment among retail bank managers. *International Journal of Bank Marketing*, 108-116.
- Chang, K., & Lu, L. (2007). Characteristics of organizational culture, stressors and wellbeing: The case of Taiwanese organizations. *Journal of Managerial Psychology*, pp. 549-569.
- Chiu, W., Cho, N.-H., & Won, D. (2014). The effects of internal marketing on job satisfaction and organizational commitment in Taipei sports centers. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, pp. 206-222.
- Collins, B., & Payne, A. (1991). Internal marketing: A new perspective for HRM. *European Management Journal*, pp. 261-270.

-
- Conduit, J., & Mavondo, F. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? Both authors have made equal contributions to this paper. *Journal of Business Research*, 11-24.
- Crosby, L., & al. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 68-81.
- Dwyer, F., & al. (1987). Developing buyer–seller relationships. *Journal of Marketing*, 11-27.
- Elgoibar, P., & Al. (2016). Building Trust and Constructive Conflict Management in Organizations. In P. Elgoibar, & Al, *Building Trust and Constructive Conflict Management in Organizations* (pp. 1-13). Cham: Springer International Publishing.
- Farzad, A., Nahavandi, N., & Caruana, A. (2008). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment in Iranian Banks. *American Journal of Applied Sciences*.
- Finney, S., & Hansen, M. (2010). Internal marketing as a change management tool: A case study in re-branding. *Journal of Marketing Communications*, pp. 325-344.
- Getz, I. (Director). (2013). *Liberate your company!* [Motion Picture].
- Gounaris, s. (2006). Internal-market orientation and its measurement. *Journal of Business Research*, 432-448.
- Gummesson, E. (2008). *Total relationship marketing* (Vol. 3). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2008). *Organizational Behavior*. USA: Cengage Learning.
- Hennig-Thurau, T., & al. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. *Journal of Service Research*, 230-247.
- Hollensen, s. (2010). *Marketing management a relationship aproach* (Vol. 2). England: Pearson.
- Homburg, C., & StocK, R. (2004). The Link Between Salespeople’s Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, pp. 144-158.

-
- Hunt, M., & al. (2009). Establishing and Maintaining Organizational Trust in the 21st Century. *Industry and Higher Education*, 71-77.
- Hunt, S., & Al. (1985). Organizational Commitment and Marketing. *Journal of Marketing*, 112-126.
- Iles, P., & al. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 179-189.
- Jeon, H., & Choi, B. (2012). The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*.
- Kalla , H. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 302-314.
- Kelemen, M., & Pappasolomou, I. (2007). Internal marketing: a qualitative study of culture change in the UK banking sector. *Journal of Marketing Management*, pp. 745-767.
- Kesen, M., Mutlu Turan, P., & Kutay, N. (2018). THE EFFECTS OF INTERNAL MARKETING ON ORGANIZATIONAL TRUST: A RESEARCH IN HOTEL INDUSTRY. *BUSINESS & MANAGEMENT STUDIES: AN INTERNATIONAL JOURNAL*, pp. 23-38.
- Kilburn, A., & Kilburn, B. (2008). INTERNAL RELATIONSHIP QUALITY: THE IMPACT OF RELATIONSHIP QUALITY ON INTERNAL CUSTOMER PERCEPTIONS. *Academy of Marketing Studies Journal*, pp. 43-56.
- Kotler, p. (2000). *Marketing Management, Millenium Edition*. Prentice-Hall.
- Kotler, p. (2003). *Marketing insight from A to Z*. UK: John wiley asens inc.
- Kotler, P., & Al. (1999). *Principles of Marketing*. Europe: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing* (Vol. 14). Boston: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing*. pearson: New York.
- Kotler, p., & Keller, K. (2012). *Marketing Management*. Prentice Hall.

-
- Little, e., & Marandi, e. (2007). *Relationship Marketing Management*. Braitain: Thomson 1 learning great.
- Lovelock, C., Jochen , W., Denis , L., & Annie , M. (2014). *Marketing des services* (Vol. 7). Paris: Pearson.
- Malhotra, N., & Dash, S. (2016). *Marketing Research An Applied Orientation* (Vol. 7). Delhi: Pearson.
- Marilyn , M. (2006). *Encyclopedia Of Management* (Vol. 5). U.S.A: Thomson Gale.
- Mayer, R., & Al. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 709-734.
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, pp. 709-734.
- Metabis, A., & Al-Hawary, S. (2013). The impact of internal marketing practices on services quality of commercial banks in Jordan. *International Journal of Services and Operations Management*, pp. 313-337.
- Mishra , T., & Sinha , S. (2014). Employee motivation as a tool to implement internal marketing. *International Journal of Commerce, Business and Management*.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, pp. 20-38.
- Mühl, J. (2014). *Organizational Trust Measurement, Impact, and the Role of* Springer International Publishing.
- Osborne, T., & McCann, L. (2004). Forced Ranking and Age-Related Employment Discrimination. *Human Rights*.
- Palmer, r., Lindgreen, a., & Vanhame, j. (2005, 05). Relationship marketing: schools of thought and future research directions. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Papasolomou, -D. (2003). Internal Marketing in the UK Retail Banking Sector: Rhetoric or Reality? *Journal of Marketing Management*.
- Pfister, J. (2009). *Managing organizational culture for effective internal control From Practice to Theory* (Vol. 1). berlin: Physica-Verl.

-
- Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal marketing—The missing half of the marketing programme. *Long Range Planning*, 82-93.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, pp. 219-232.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, pp. 449-462.
- Robbins , S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. Boston: Pearson.
- Saad, N., Pervaiz, K., & Rafiq, M. (2002). Internal marketing: using marketing-like approaches to build business competencies and improve performance in large Malaysian corporations. *Asian Academy of Management Journal*, pp. 27-53.
- Salam, S. (2017). Foster Trust through Competence and Integrity. In E. Locke, *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (pp. 285-299). Blackwell Publishing Ltd.
- Sanders & al, m. (2010). *Organizational TrustA Cultural Perspective*. NEW YORK: Cambridge university press.
- Sasser, W., & Arbeit, S. (1976, 06 01). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, pp. 61-65.
- Sheth, j. (2002). The future of relationship marketing. *Journal of services marketing*.
- Sheth, J., & Parvatiyar, A. (1995). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, pp. 397-418.
- State of of the globale workplace*. (2013). USA: Gallup institute.
- Ting, S.-C. (2011). The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: Job Involvement and Job Satisfaction as Mediators. *Educational Administration Quarterly*, pp. 353-382.
- Tsai, Y., & Wu, S.-W. (2011). Using internal marketing to improve organizational commitment and service quality. *Journal of Advanced Nursing*, pp. 2593-2604.

-
- Tsai, Y., & Wu, S.-W. (2012). INTERNAL MARKETING ESTABLISHES A CULTURE OF LEARNING ORGANIZATION. *Proceedings for the Northeast Region Decision Sciences Institute (NEDSI)*, pp. 28-33.
- Ugboro, I., & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study. *Journal of Quality Management*, pp. 247-272.
- Varey, R., & Lewis, B. (2002). *Internal Marketing : Directions of Management*. London: Routledge.
- Wasmer, D., & Bruner , G. (1991). Using Organizational Culture to Design Internal Marketing Strategies. *Journal of Services Marketing*, pp. 35-46.
- Wong, A., & Sohal, A. (2002). An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34-50.
- Wu, W.-Y., Tsai, C.-C., & Fu, C.-S. (2013). The Relationships among Internal Marketing, Job Satisfaction, Relationship Marketing, Customer Orientation, and Organizational Performance: An Empirical Study of TFT-LCD Companies in Taiwan. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, pp. 436-449.

خطة البحث

خطة البحث:

3	الشكر
4	الإهداء
1	المقدمة العامة
2	تمهيد:
5	فرضيات الدراسة:
7	منهج الدراسة:
7	أهداف الدراسة:
8	أهمية الدراسة:
8	حدود الدراسة:
9	هيكل الدراسة:
10	الفصل النظري:
10	عموميات حول التسويق الداخلي وجودة العلاقة التنظيمية
11	تمهيد:
12	I - التسويق الداخلي
13	1- ماهية التسويق الداخلي:
13	1-1 تعريف التسويق الداخلي
16	1-2 مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي
16	المرحلة الأولى: تحفيز وارضاء الموظفين
16	المرحلة الثانية: التوجه بالزبون
17	المرحلة الثالثة: توسيع مفهوم التسويق الداخلي ليشمل تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير

- 18..... 3-1 أهمية التسويق الداخلي وأهدافه
- 20..... 4-1 علاقة التسويق الداخلي ببعض المفاهيم الإدارية
- 20..... 1-4-1 علاقة التسويق الداخلي بإدارة الجودة الشاملة
- 24..... 2-4-1 علاقة التسويق الداخلي بالثقافة التنظيمية:
- 25..... 3-4-1 علاقة التسويق الداخلي بإدارة الموارد البشرية
- 27..... 2- المدخل العلاقتي للتسويق الداخلي
- 27..... 1-2 أصل التوجه بالعلاقات في تاريخ النشاطات الاقتصادية
- 27..... 1-1-2 توجه الممارسات التسويقية في مرحلة ما قبل التصنيع (الثورة الصناعية)
- 29..... 2-1-2 توجه الممارسات التسويقية في فترة التصنيع
- 30..... 3-1-2 توجه الممارسات التسويقية في مرحلة ما بعد التصنيع
- 31..... 2-2 مفهوم التسويق بالعلاقات
- 32..... 1-2-2 تعريف التسويق بالعلاقات
- 33..... 2-2-2 أهداف التسويق بالعلاقات ومنافعه
- 33..... 1-2-2-2 أهداف التسويق بالعلاقات
- 35..... 2-2-2-2 منافع وفوائد التسويق بالعلاقات
- 37..... 3-2 مراكز وافتراضات التسويق بالعلاقات ونقاط الاختلاف مع التسويق الصفقاتي
- 37..... 1-3-2 مرتكزات وافتراضات تسويق العلاقات
- 38..... 2-3-2 نقاط اختلاف التسويق بالعلاقات عن التسويق الصفقاتي (المعاملاتي)
- 42..... 4-2 تطور العلاقات ضمن مجال العمليات التسويقية
- 42..... 1-4-2 تعريف العلاقة وأشكالها
- 43..... 2-4-2 محطات بناء العلاقة

47	3-4-2 أشكال العلاقات مع العملاء
49	4-4-2 عوامل تفكك العلاقة
50	5-4-2 متطلبات بناء العلاقة
53	5-2 أسباب وعوامل الظهور
57	6-2 التيارات الفكرية للتسويق بالعلاقات
57	1-6-2 المدرسة الإسكندنافية (NS) The Nordic school
58	2-6-2 مدرسة التسويق والمشتريات الصناعية (IMPS):
59	3-6-2 المدرسة الأنجلو-أسترالية (AAS):
61	4-6-2 مدرسة أمريكا الشمالية: (NAS)
61	5-6-2 المدرسة الآسيوية: (AS)
62	3-آليات تفعيل التسويق الداخلي
62	1-3 المزيج التسويقي الداخلي
63	1-1-3 تعريف المزيج التسويقي:
63	1-1-1-3 المزيج التسويقي الداخلي
69	2-3 بحوث السوق الداخلي
69	1-2-3 تعريف بحوث السوق الداخلي
70	2-2-3 الفرق بين بحوث التسويق الداخلية والخارجية
71	3-3 تجزئة السوق الداخلي
72	4-3 التسويق الداخلي متعدد المستويات
73	1-4-3 المستوى الأول: الاتجاه Direction
74	2-4-3 المستوى الثاني: المسار Path

74.....	3-4-3 المستوى الثالث: التنفيذ Action
75.....	5-3 أبعاد التسويق الداخلي
77.....	1-5-3 التدريب والتطوير: Training and Development
77.....	2-5-3 التحفيز Incentives
78.....	1-2-5-3 أنواع الحوافز:
80.....	3-5-2 الاتصال الداخلي: Internal Communication
82.....	4-5-3 الدعم الإداري: Management Support
84.....	II - الفصل الثاني: جودة العلاقة التنظيمية وأبعادها
85.....	1-1 التعريف:
86.....	2-1 أبعاد جودة العلاقة:
87.....	2-الثقة التنظيمية Organizational trust
87.....	1-2 تعريف الثقة التنظيمية:
89.....	2-2 أهمية بناء الثقة التنظيمية:
90.....	3-2 مستويات الثقة التنظيمية
91.....	4-2 أبعاد الثقة التنظيمية (جدارة الثقة Trustworthiness)
93.....	5-2 انعكاسات الثقة
97.....	6-2 بناء الثقة التنظيمية
99.....	7-2 الجانب السلوكي الثقة
99.....	4-الالتزام التنظيمي Organizational commitement
100.....	1-4 أسباب الاهتمام بموضوع الالتزام:
100.....	2-4 تعريف الالتزام التنظيمي:

101	3-4 خصائص الالتزام التنظيمي:
102	4-4 أنواع الالتزام التنظيمي:
103	خلاصة الفصل النظري:
105	الدراسات السابقة
106	1-تمهيد:
112	2-مناقشة الدراسات السابقة
113	3- مميزات الدراسة الحالية
114	الدراسة الميدانية:
114	حول أثر التسويق الداخلي على جودة العلاقة التنظيمية
115	منهجية الدراسة:
115	1-1 مجتمع الدراسة:
115	2-1 عينة الدراسة:
117	3-1 الأدوات الإحصائية المتبعة في الدراسة
118	4-1 سلم قياس الإجابة على الفقرات
119	2- عرض وتحليل الاستبيان
119	1-2 المحور الأول: المتغيرات السيكمترية لأفراد العينة
121	2-2 المحور الثاني: نشاطات التسويق الداخلي
121	3-2 المحور الثالث: جودة العلاقة التنظيمية
122	3- صدق الاتساق الداخلي للعبارات المستخدمة في الاستبيان
122	1-3 الاتساق الداخلي لفقرات محور التسويق الداخلي
126	2-3 الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل جودة العلاقة

128	3-3 الاتساق الداخلي لمحاور المتغير المستقل جودة العلاقة كل على حدا
129	4-3 الاتساق الداخلي لمحاور المتغير المستقل جودة العلاقة
130	4- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجات الحرية لمحاور الاستبيان
132	5- اختبار الفرضيات.....
132	1-5 اختبار الفرضية الرئيسية.....
134	2-5 اختبار الفرضيات الفرعية:
134	1-2-5 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:.....
136	2-2-5 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:
137	3-2-5 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
138	4-2-5 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.....
140	5-2-5 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
141	6-2-5 اختبار الفرضية الفرعية السادسة
142	7-2-5 اختبار الفرضية الفرعية السابعة.....
144	8-2-5 اختبار الفرضية الفرعية الثامنة.....
152	خاتمة

157

157	المراجع.....
158	المراجع باللغة الأجنبية.....
166	خطة البحث:
174	قائمة الجداول:.....
175	قائمة الأشكال:

الملاحق 176

الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

- جدول رقم (1): يوضح أهم تعاريف التسويق الداخلي
 جدول رقم (3): يوضح أهم تعاريف التسويق بالعلاقات 32
 جدول رقم (4): يوضح أهم تعاريف التسويق بالعلاقات 32
 جدول رقم (4): يوضح أهم أبعاد التسويق الداخلي المستعملة في الدراسات السابقة 32
 جدول رقم (5): يوضح الفروق في الأهداف بين التسويق بالعلاقات والتسويق الصفقاتي 39
 جدول رقم (6): يوضح مقارنة بين التسويق بالمعاملات والتسويق بالعلاقات حسب بعض الخواص والأبعاد 40
 جدول رقم (7): يوضح أهم أبعاد التسويق الداخلي المستعملة في الدراسات السابقة 76
 جدول رقم (8): يوضح أبعاد جودة العلاقة المستعملة من طرف الأكاديميين في 18 دراسة 86
 جدول رقم (9): يوضح تعريفات الثقة التنظيمية 88
 جدول رقم (10): يوضح توزيع عينة الدراسة مع عدد استمارات الموزعة والمسترجعة غير المسترجعة مع نسبها خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
 جدول رقم (11): يبين توزيع سلم ليكرت الخماسي 118
 جدول رقم (12): يبين المتوسطات المرجحة لسلم القياس 118
 جدول رقم (13): خاص بمتغير الجنس لأفراد العينة 119
 جدول رقم (14): يبين سنوات الخبرة المهنية لأفراد العينة 120
 جدول رقم (15): يبين مستوى الدخل لمفردات عينة الدراسة 120
 جدول رقم (16): الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول للتسويق الداخلي 122
 جدول رقم (17): يبين معاملات الارتباط لمحور التسويق الداخلي المكون من (04) أبعاد 125
 جدول رقم (18): الاتساق الداخلي لفقرات محور جودة العلاقة 126
 جدول رقم (19): يبين معاملات ارتباط محور جودة العلاقة والتي تحوي (04) أبعاد 128
 جدول رقم (20): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحاور جودة العلاقة 129
 جدول رقم (21): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجات الحرية لمحاور الاستبيان 130
 جدول رقم (22): يبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد 132
 جدول رقم (23): يبين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى 135

- جدول رقم (24): بين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية..... 136
- جدول رقم (25): بين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة..... 137
- جدول رقم (26): بين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة..... 139
- جدول رقم (27): بين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة... 140
- جدول رقم (28): بين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السادسة... 141
- جدول رقم (29): بين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية السابعة..... 143
- جدول رقم (30): بين نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثامنة..... 144
- جدول رقم (31): يوضح تعريفات الثقة التنظيمية..... 184

قائمة الأشكال:

- الشكل رقم (1): يوضح نموذج الدراسة الأولي..... 6
- الشكل رقم (2): يوضح تطور التوجه بالعلاقات..... 30
- الشكل رقم (3): يوضح تطور العلاقة بين البائع والمشتري..... 45
- الشكل رقم (4): يوضح الواقع المفترض في العلاقات بين المشتري والبائع..... 46
- الشكل رقم (5): يوضح العلاقة الثنائية..... 47
- الشكل رقم (6): يوضح سلسلة العلاقات..... 48
- الشكل رقم (7): يوضح شبكة العلاقات..... 48
- الشكل رقم (8): يوضح مستويات المنتج..... 55
- الشكل رقم (9): يوضح نموذج الأسواق الستة..... 60
- الشكل رقم (10): يمثل قناة توزيع غير مباشرة..... 66
- الشكل رقم (11): مراحل البحث التسويقي..... 70
- الشكل رقم (12): يوضح مفهوم التسويق الداخلي متعدد المستويات..... 73

الملاحق

ملحق رقم (01): استبيان لقياس أثر التسويق الداخلي في جودة العلاقة التنظيمية

جامعة مصطفى اسطبولي معسكر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

بهدف الوقوف على تأثير التسويق الداخلي في جودة العلاقة التنظيمية بمؤسسة أوريدو للاتصالات، نتشرف بأن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، في إطار البحث المعنون بـ:"التسويق الداخلي وأثره في جودة العلاقة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة أوريدو للاتصالات" ضمنمت متطلبات نيل شهادة الدكتوراه. راجين منكم التعاون البناء في الرد على العبارات المطروحة وفق فتاعاتكم الفعلية، بغية تحليلها لأهداف البحث العلمي، مع المحافظة على السرية.

لكم فائق الاحترام والتقدير.

الباحث: د.ع

الرجاء وضع علامة (x) أمام ما يناسب رأيك من خلال العبارات التالية:

الجنس: ذكر () أنثى ()

سنوات الخبرة: أقل من 05 سنوات () 05-10 سنوات ()

10 - 20 سنوات () أكثر من 20 سنة ()

الدخل الشهري: أقل من 30000 دج ()

30000 - 60000 دج ()

أكثر 60000 دج ()

الرقم	الفقرات				
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
					المحور الأول: نشاطات التسويق الداخلي
01					تعطي مؤسسة أوريدو للاتصالات الأولوية التامة لتدريب موظفيها والتطوير المستمر لقدراتهم ومهاراتهم.
02					يتم تدريب الموظفين على المهارات التي تتطلبها لوظيفة التي يشغلونها.
03					تسعى مؤسسة أوريدو باستمرار لتقويم وتطوير البرامج التدريبية بما يتناسب مع متطلبات العمل.
04					تعتبر مؤسسة أوريدو تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم استثمارا وليس تكلفة.
05					تزيد الدورات التدريبية التي يخضع لها الموظفون من مستوى أدائهم.
06					تتبنى مؤسسة أوريدو للاتصالات نظام حوافز ومكافآت.
07					يتماشى نظام الحوافز والمكافآت في مؤسسة أوريدو مع أهدافها.
08					برنامج الحوافز والمكافآت وتقويم الأداء يدفع الموظفين للعمل بروح الفريق.
09					تعتبر الحوافز المادية التي تقدمها مؤسسة أوريدو للاتصالات مرضية للموظفين.

					يعتبر نشر أسماء الموظفين المتميزين حافزا فويا لهم.	10
					تتواصل الإدارة مع الموظفين بشكل دائم وباستمرار.	11
					تؤدي الاتصالات الداخلية إلى ضمان الاستيعاب والفهم الأمثل لدى الموظفين.	12
					تقوم مؤسسة أوريدو باستغلال البيانات الواردة من موظفيها في تحسين أعمالهم وتطوير الاستراتيجيات الملائمة.	13
					يتحصل الموظفون على المعلومات التي يحتاجونها بسهولة داخل المؤسسة.	14
					المعلومات الواردة من إدارة المؤسسة تمتاز بالدقة.	15
					الاتصال بين مختلف الإدارات الفرعية فعال بصورة جيدة.	16
					يعتمد الموظفون على قنوات الاتصال غير الرسمية (زملاء العمل) في الحصول على المعلومات.	17
					تعتبر مجلة أوريدو الداخلية أداة ممتازة لتعزيز الاتصال الداخلي.	18
					تتبنى الإدارة إقامة لقاءات خاصة بالموظفين خارج أوقات الدوام الرسمي مثل تنظيم حفلات، ترحال واستجمام.....	19

					20	تحرص مؤسسة أوريدو على توفير الدعم التكنولوجي والمادي للموظفين لأداء مهامهم.
					21	تحرص مؤسسة أوريدو على توفير جميع التسهيلات والامكانيات اللازمة للموظفين لأداء مهامهم.
					22	تهتم مؤسسة أوريدو بتوفير وسائل الاتصال الحديثة.
					23	تتبنى إدارة مؤسسة أوريدو أفكارا خلاقية لتعزيز التقدم.
					24	تسمح مؤسسة أوريدو لموظفيها بالتعامل مع الزبائن بحرية في حدود ما يتماشى مع الواجبات والتنظيمية المؤسسة.
					25	تتميز معايير تقويم جودة الخدمات المقدمة للزبائن بالموضوعية والمرونة .
المحور الثاني: جودة العلاقة التنظيمية						
					26	معرفة وإدراك رؤسائي لتفاصيل ودقائق العمل تزيد من ثقتي فيهم.
					27	المشرفي المباشر عليّ في العمل يستحق الثقة ويتفاعل بسرعة مع بقية الزملاء.
					28	المشرف المباشر عليّ يحب للموظفين ما يحب لنفسه.
					29	يسعى المشرفون علينا في العمل لتنمية نقاط التوافق مع جميع الموظفين وتقادي نقاط الاختلاف.
					30	بإمكاني الاعتماد على زملاء العمل بسبب تنوع خبراتهم وقدراتهم المهنية.

					31	زملاء العمل يتمنون لبقية الموظفين ما يتمنونه لأنفسهم.
					32	أتحصل على العون والمساعدة من زملائي لأداء مهامي بعيدا عن المكاسب المادية والمعنوية.
					33	التواصل مع زملاء العمل يعزز من الفهم المتبادل بيننا.
					34	تسعى مؤسسة أوريدو لمساعدة الموظفين ولو من دون طلبهم .
					35	معرفة وإدراك الإدارة لتفاصيل وخبايا العمل تعزز من ثقتي فيها.
					36	اتخاذ القرارات من طرف إدارة مؤسسة أوريدو يأخذ بالحسبان مصالح الموظفين.
					37	يعمل إدارة مؤسسة أوريدو على تقدير الأفكار الإبداعية للموظفين ومجهوداتهم الاستثنائية .
					38	أعتبر وبشكل جاد مشكلات مؤسسة أوريدو جزءا من مشكلاتي الخاصة.
					39	أشعر بالانتماء القوي لمؤسسة أوريدو والولاء لها .
					40	أعتبر نفسي فردا من أفراد عائلة أوريدو .
					41	أفتخر وأعتز بذكر انتمائي لمؤسسة أوريدو أمام الآخرين.
					42	عندي استعداد تام وجاهزية لإنجاز أي مهام تسند لي لضمان استمرارتي بالعمل ضمن مؤسسة أوريدو .
					43	تستحق مؤسسة أوريدو الاخلاء والولاء لها.

					أولي اهتمام كبيراً بسمعة مؤسسة أوريدو ساعياً لتعزيزها.	44
					أسعى بجد لمساعدة مؤسسة أوريدو في تحقيق أهدافها اعتقاداً مني أن نجاح المؤسسة هو نجاح لي.	45
					إن الانتقال من مؤسسة أوريدو للاتصالات في الوقت الحالي يتسبب في جملة من المشاكل والاضطرابات.	46
					أتوفر على فرص محدودة جداً لمغادرة مؤسسة أوريدو للاتصالات	47
					ما أتحصل عليه من فوائد في مؤسسة أوريدو يمثل أحد الدوافع الرئيسية لاستمرارتي فيها.	48
					استمرارتي في مؤسسة أوريدو للاتصالات يبين احتياجي للعمل	49

ملحق رقم (02): المخرجات الحسابية لبرنامج
spss

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	102	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	102	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	56

Variabes introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	Administration_Support, Training_and_development, Incentives, Communication ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Relationship_Quality

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,995 ^a	,989	,989	2,61127

a. Valeurs prédites : (constantes), Administration_Support, Training_and_development, Incentives, Communication

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	60490,546	4	15122,637	2217,816	,000 ^b
Résidu	661,415	97	6,819		
Total	61151,961	101			

a. Variable dépendante : Relationship_Quality

b. Valeurs prédites : (constantes), Administration_Support, Training_and_development, Incentives, Communication

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
	A	Erreur standard	Bêta	
(Constante)	-,406	1,128		-,360
1 Training_and_development	,354	,140	,077	2,522
Incentives	1,455	,084	,253	17,347
Communication	2,485	,104	,820	23,873
Administration_Support	,511	,071	,097	7,180

Coefficients^a

Modèle	Sig.
(Constante)	,720
1 Training_and_development	,013
Incentives	,000
Communication	,000
Administration_Support	,000

a. Variable dépendante : Relationship_Quality

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Incentives ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Trust

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,857 ^a	,734	,731	4,93080

a. Valeurs prédites : (constantes), Incentives

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6711,981	1	6711,981	276,068	,000 ^b
1 Résidu	2431,274	100	24,313		
Total	9143,255	101			

a. Variable dépendante : Trust

b. Valeurs prédites : (constantes), Incentives

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	8,802	1,677		5,250	,000
1 Incentives	1,902	,114	,857	16,615	,000

a. Variable dépendante : Trust

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Communication ^b		Entrée

a. Variable dépendante : Trust

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,883 ^a	,780	,778	4,48527

a. Valeurs prédites : (constantes), Communication

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7131,486	1	7131,486	354,488	,000 ^b
1 Résidu	2011,769	100	20,118		
Total	9143,255	101			

a. Variable dépendante : Trust

b. Valeurs prédites : (constantes), Communication

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	6,931	1,579		4,391	,000
1 Communication	1,036	,055	,883	18,828	,000

a. Variable dépendante : Trust

Variabes introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	Administration_Support ^b		Entrée

a. Variable dépendante : Trust

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,577 ^a	,333	,327	7,80706

a. Valeurs prédites : (constantes), Administration_Support

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3048,233	1	3048,233	50,012	,000 ^b
1 Résidu	6095,022	100	60,950		
Total	9143,255	101			

a. Variable dépendante : Trust

b. Valeurs prédites : (constantes), Administration_Support

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
	A	Erreur standard	Bêta	
1 (Constante)	14,029	3,126		4,488
Administration_Support	1,172	,166	,577	7,072

Coefficients^a

Modèle	Sig.
1 (Constante)	,000
Administration_Support	,000

a. Variable dépendante : Trust

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Training_and_development ^b		Entrée

a. Variable dépendante : Commitment

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,838 ^a	,702	,699	8,76936

a. Valeurs prédites : (constantes), Training_and_development

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	18073,239	1	18073,239	235,017	,000 ^b
1 Résidu	7690,173	100	76,902		
Total	25763,412	101			

a. Variable dépendante : Commitment

b. Valeurs prédites : (constantes), Training_and_development

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
	A	Erreur standard	Bêta	
1 (Constante)	15,776	2,797		5,641
1 Training_and_development	2,501	,163	,838	15,330

Coefficients^a

Modèle	Sig.
1 (Constante)	,000
1 Training_and_development	,000

a. Variable dépendante : Commitment

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Incentives ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Commitment

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,708 ^a	,501	,496	11,34006

a. Valeurs prédites : (constantes), Incentives

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	12903,717	1	12903,717	100,342	,000 ^b
	Résidu	12859,695	100	128,597		
	Total	25763,412	101			

a. Variable dépendante : Commitment

b. Valeurs prédites : (constantes), Incentives

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	19,579	3,856		5,078	,000
	Incentives	2,637	,263	,708	10,017	,000

a. Variable dépendante : Commitment

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Communication ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Commitment

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,961 ^a	,924	,923	4,42693

a. Valeurs prédites : (constantes), Communication

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	23803,645	1	23803,645	1214,616	,000 ^b
1 Résidu	1959,767	100	19,598		
Total	25763,412	101			

a. Variable dépendante : Commitment

b. Valeurs prédites : (constantes), Communication

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	4,424	1,558		2,839	,005
1 Communication	1,892	,054	,961	34,851	,000

a. Variable dépendante : Commitment

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	Administration_Support ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : Commitment

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,682 ^a	,466	,460	11,73227

a. Valeurs prédites : (constantes), Administration_Support

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11998,800	1	11998,800	87,171	,000 ^b
1 Résidu	13764,612	100	137,646		
Total	25763,412	101			

a. Variable dépendante : Commitment

b. Valeurs prédites : (constantes), Administration_Support

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
	A	Erreur standard	Bêta	
1 (Constante)	14,028	4,698		2,986
1 Administration_Support	2,326	,249	,682	9,337

Coefficients^a

Modèle	Sig.
1 (Constante)	,004
1 Administration_Support	,000

a. Variable dépendante : Commitment

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر التسويق الداخلي من خلال أبعاده (التدريب والتطوير، التحفيز، الاتصال الداخلي، الدعم الإداري) في جودة العلاقة التنظيمية بين المؤسسة وموظفيها. كما تهدف إلى تحديد أثر تلك الأبعاد على كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي. لقد تم الاعتماد على عينة قدرها 108 مفردة موزعة على خمسة عشر وكالة في أربع ولايات بالغرب الجزائري وهي: سعيدة، معسكر، سيدي بلعباس، وهران. بعد الاسترجاع والفرز تم الحصول على 102 استبانة صالحة لأغراض الدراسة والتحليل. توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد التسويق الداخلي الأربعة على جودة العلاقة التنظيمية من خلال وجود أثر دال معنويًا على الثقة التنظيمية، كما توصلت أيضًا لوجود أثر دال معنويًا لنفس الأبعاد على الالتزام التنظيمي. من ناحية أخرى تبين وجود انخفاض طفيف لمتغير الدعم الإداري للموظفين يعزى لنقص اهتمام المؤسسة بهذا الجانب.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، التسويق بالعلاقات، جودة العلاقة، الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي.

Abstract :

The main objective of this study is to identify the impact of internal marketing activities through its various dimensions (Training & development, Incentive, Internal communication, Administration support) on organizational relationship quality of Ooredoo company and its employees. The study also aims to determine the impact of these dimensions on both organizational trust and commitment. Hence, to achieve the research aims, a sample of 108 individuals was used and distributed among fifteen agencies in four towns: Saida, Mascara, Sidi-bel-abbes, Oran. After retrieving and sorting, 102 questionnaires were found valid for study and analysis purposes. Thus, the results showed that internal marketing activities have a positive impact on both organizational relationship quality and trust. Also, the same dimensions have a high significant impact on organizational commitment. On the other hand, a slight decrease in the dimension of administrative support for employees was found due to the company lack of interest for this aspect.

Keywords: Internal marketing, relationship marketing, relationship quality, organizational trust, Organizational commitment.

Résumé :

Cette étude a pour objet de déterminer l'impact des dimensions du marketing interne à travers ses dimensions (Formation et développement, Incentive, Communication interne, Soutien administratif) sur la qualité de la relation organisationnelle entre l'entreprise et ses employés. Elle a pour objectif de déterminer l'impact de ces dimensions sur la confiance organisationnelle et l'engagement organisationnelle. L'étude a porté sur un échantillon composé de 108 enquêtés répartis sur 15 agences que compte les quatre wilayats de l'ouest algérien : Saida, Mascara, Sidi bel Abbas, Oran. Après la récupération et dépouillement de corpus, il s'en est résulté que 102 questionnaires étaient exploitables et prêts à l'analyse. Les résultats de l'étude ont montré un impact positif concernant les dimensions du marketing interne sur la qualité de la relation organisationnelle à travers la présence d'un impact significatif sur la confiance organisationnelle. Les résultats aussi ont montré la présence d'un impact significatif sur les mêmes dimensions à l'égard de l'engagement organisationnelle. Enfin, les résultats ont permis de constater une légère diminution du « soutien administratif » des employés due à un manque de la prise en compte de l'entreprise concernant ce côté.

Mots-Clés : Marketing interne, Marketing relationnelle, La qualité de la relation, la confiance organisationnelle, l'engagement organisationnelle,