

التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الالتزام المنظمي - دراسة استطلاعية
لآراء عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة السليمانية

م.م.سوزه محمد قادر م. ديلمان احمد عزيز م. به ناز رؤوف محمود
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة السليمانية

**Internal marketing and its impact on the achievement
of organizational commitment: reconnaissance study of
the views of a sample of workers in the College of
Management and Economics at the University of
Sulaymaniyah**

**Lec.Banaz R. M. Lec.Dilman A. A Assis.Lec Soza M. Q.
College Of Admin.&Econ. Department Of Busines
University Of Sulaimani**

تاريخ قبول النشر ٢٠١٥/٩/٣٠

تاريخ استلام البحث ٢٠١٥/٥/٢٦

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على " التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الالتزام المنظمي للعاملين في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة السليمانية"، وبعد تحديد مشكلة البحث التي تكمن (كثير من المنظمات لا تولي إهتماماً بالتسويق الداخلي مما ينعكس سلباً على الالتزام المنظمي)، وفرضية الرئيسية (يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي في الالتزام المنظمي) تم صياغة استبانة لما يعكس متغيرات البحث، إذ وزع (٧٠) استمارة على عينة عشوائية من العاملين في الكلية المذكورة ، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل بـ (٦٣) استمارة أي أن نسبة الاستجابة كانت (٩٠%)، إذ اعتمدت البحث على مقياس ليكرت الخماسي، وتم تحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف، وخلصت البحث إلى نتائج من أهمها: "يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام المنظمي"، وفي النهاية خلص البحث إلى عدد من التوصيات من أهمها: " تفعيل نقاط القوة في كلية وإعادة النظر بنقاط الضعف و تطبيق أبعاد التسويق الداخلي (الاختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، والاتصال) وإيجاد طرق جديدة لكسب ولاء العميل الداخلي عن طريق إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية بما يضمن زيادة التزامهم تجاه كلية.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الالتزام المنظمي.

Abstract:

The purpose of this research is to identify the "internal marketing and its impact on the achievement of organizational commitment" from the point of sample of view of the workers at the Faculty of Management and Economics at the University of Sulaimaniyah, and after identifying the research problem Which is (Included That Many Organizations Don't care about the Internal market which will show the negative Impact of organizational commitment) and the major hypotheses of the research which Included by (ther is an Impact of Internal Marketing dimentions in organizational commitment) have been drafting a question naire to reflect the research variables, where the deployment of (70) form random sample of employees of a college in question, and the number of valid questionnaires for analysis bcome (63) form, the percentage rate of returned form is (%90), as depended on a scale Likert Quintet, were analyzed, using averages, standard deviations, and coefficient of variation the study concluded Results of the most important: "There is a significant moral effect to ward of internal marketing in check organizational commitment.In the end research has concluded a number of recommend dations including Activation of the strengths of the surveyed college and re-examine the weaknesses in terms of the application of internal marketing dimensions(selection recruitment, training, motivation,

communication) and find new ways to make internal customer loyalty through the satisfaction of material and moral needs in order to increase their commitment to the college".

Key word: Internal marketing, achievement of organizational commitment.

المقدمة:

لم يعد اهتمام وظيفة التسويق ينحصر بتقديم المنتجات التي تلبى حاجات ورغبات الزبائن الخارجيين وحسب ولكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعدهم زبائن داخلي ينفي سوق داخلي تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستوى أدائهم، ولقد أدركت العديد من المنظمات ولاسيما الخدمية منها المنافع التي يمكن أن تحصل عليها من تطبيق مفهوم التسويق الداخلي، ومنها حصول المنظمة على أفراد عاملين ذات قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى الزبائن، إذ إنه من المعلوم أن رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين، ومن هنا فإن التسويق الداخلي يعد مطلبا أساسياً للتسويق الخارجي الناجح، وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المنظمة يجب أن يبذلوا جهودهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي.

ويعد التسويق الداخلي أحد المفاهيم الحديثة التي ترتبط بالعنصر البشري مباشرةً ويمثل توجهاً استراتيجياً إذ إن آثاره شاملة لكثير من الأنشطة التسويقية الداخلية والخارجية التي تحتاج إلى زمن طويل نسبياً لإدراكها، واعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم التي تعنى بتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد العاملين في تحقيق أداء تسويقي أفضل، فنجاح التسويق الخارجي هو انعكاس حقيقي لنجاح التسويق الداخلي.

من هنا تم اختيار موضوع البحث من خلال ربطه ببعد الالتزام المنظمي الذي حظي باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، كونه من السلوكيات المرغوب فيها التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها، ويتولد من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة، حيث نجد أن الالتزام المنظمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم المنظمة الذي يعملون به.

لذلك يتناول البحث الحالي دراسة الآثار المتوقعة لمتغير التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام المنظمي، وتم تقسيم البحث إلى أربعة محاور أساسية: المحور الأول يتناول المنهجية العلمية للبحث، والمحور الثاني يتعلق بعرض الجانب النظري لمتغيرات البحث المتمثلة بـ(التسويق الداخلي، والالتزام المنظمي)، والمحور الثالث يتناول الجانب الميداني للبحث، أما المحور الرابع والأخير فقد اختتم بالاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

بات موضوع التسويق الداخلي من المواضيع المهمة في عصرنا الحاضر واعتبر عديد من الباحثين بأن العاملين هم الزبون الداخلي مما يستوجب اختيارهم وتعينهم وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها بعناية فائقة مما يجعلها تقدم أفضل الأداء وبكفاءة، وإن موضوع الالتزام المنظمي من المواضيع الحديثة في العلوم الإدارية بحيث يحدد مدى الاندماج العاملين بأهداف المنظمة ودور الذي يلعبه في تحقيق هذا الهدف. تكمن مشكلة البحث:

(كثير من المنظمات لا تولي اهتماماً بالتسويق الداخلي مما ينعكس سلباً على الالتزام المنظمي)، ومن خلال ذلك المفهوم يمكن صياغة التساؤلات التالية لتعبر عن فحوى المشكلة:

١. ما مدى توافر أبعاد التسويق الداخلي في المنظمة المبحوثة؟
٢. ما مدى توافر الالتزام المنظمي للعاملين في المنظمة المبحوثة؟
٣. ما طبيعة تأثير أبعاد التسويق الداخلي في الالتزام المنظمي في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من خلال النقاط التالية:

١. تحسين ممارسات التسويق الداخلي في كلية الإدارة والاقتصاد بما يحقق أهداف الفرد والجامعة.
٢. أهميته تتبع عن الدور الفعال الذي يلعبه التسويق الداخلي عن طريق الاختيار والتعيين والتدريب والتحفيز والاتصالات العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد وأثره في تحقيق الالتزام المنظمي.
٣. إنَّ البحث الحالي ونتائجه سوف يساعد الجامعة السليمانية على معرفة مدى تأثير التسويق الداخلي على أداء العاملين مما ينعكس على التزامهم المنظمي.
٤. إنَّ التسويق الداخلي وسلوكيات الالتزام المنظمي يعدان في الوقت الحاضر من العوامل الأكثر أهميةً لتحقيق نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال التي تتميز بتزايد حجم المنافسة في سوق العمل.

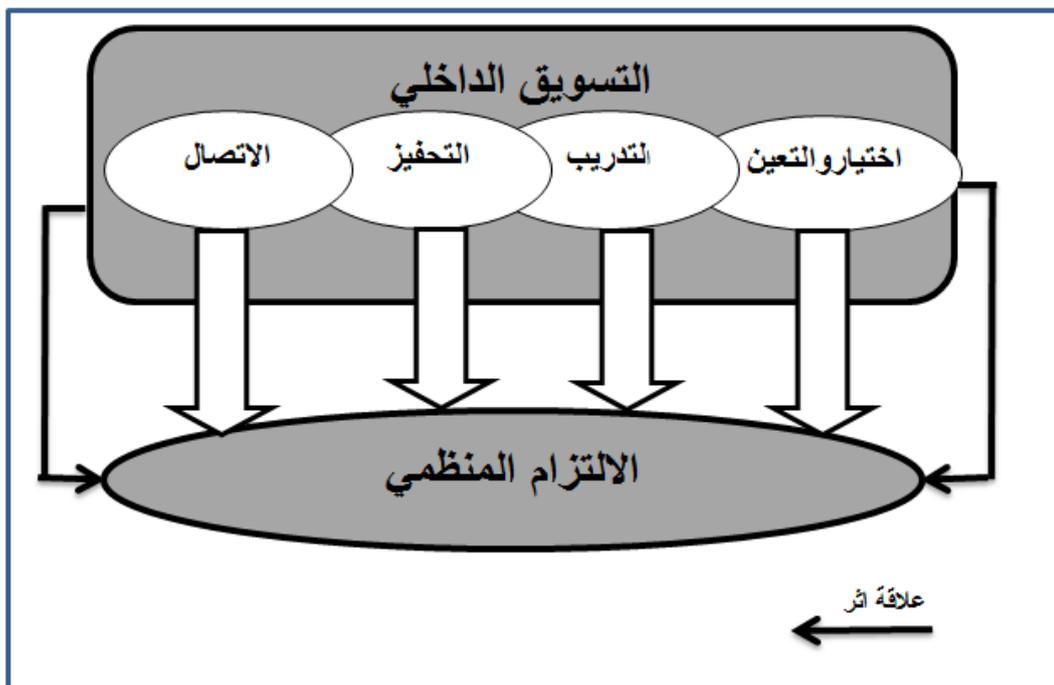
ثالثاً: أهداف البحث

- تهدف البحث بشكل أساسي إلى اختبار أثر التسويق الداخلي في الالتزام المنظمي لذا حاول هذا البحث تحقيق هذا الهدف من خلال:
١. التعرف على مدى توافر أبعاد التسويق الداخلي والالتزام المنظمي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة.

٢. بيان طبيعة الأثر التسويقي الداخلي في الالتزام المنظمي في كلية المبحوثة.
٣. اختبار أثر كل من أبعاد التسويق الداخلي (الاختيار والتعيين، التدريب، والتحفيز، والاتصالات) في الالتزام المنظمي في كلية المبحوثة.
٤. تقديم بعض المقترحات والتوصيات للمنظمة المبحوثة فيما يخص الاهتمام بأبعاد التسويق الداخلي لغرض تحقيق الالتزام المنظمي للعاملين.

رابعاً: أنموذج البحث

تم تصميم أنموذج افتراضي كما هو موضح في الشكل (١) إذ يشير إلى وجود علاقة الأثر بين أبعاد التسويق الداخلي بوصفها متغيراً مستقلاً والالتزام المنظمي بوصفه متغيراً تابعاً ضمن المنظمة المبحوثة.



المصدر: من إعداد الباحثات

شكل رقم (١)
أنموذج البحث

خامساً: فرضيات البحث

- ينبثق عن أنموذج البحث فرضيات الآتية:
- الفرضية الرئيسية: "يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي في الالتزام المنظمي".
وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
١. يوجد تأثير معنوي للاختيار والتعيين في الالتزام المنظمي.

٢. يوجد تأثير معنوي للتدريب في الالتزام المنظمي.
٣. يوجد تأثير معنوي للتحفيز في الالتزام المنظمي.
٤. يوجد تأثير معنوي للاتصالات في الالتزام المنظمي.

سادساً: حدود البحث

١. الحدود المكانية: اقتصر هذا البحث في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة السليمانية.
٢. الحدود الزمانية: تم إجراء هذا البحث خلال المدة الواقعة ما بين كانون الثاني ٢٠١٥ ولغاية آيار ٢٠١٥.
٣. الحدود البشرية: أقتصر تطبيق البحث على عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة السليمانية.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث الحالي بكلية الإدارة والاقتصاد في جامعة السليمانية، أما بخصوص عينة البحث إذ تم اختيار عينة من العاملين في الكلية المذكورة، وقد تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم بلغت (٧٠) استمارة، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل بـ (٦٣) استمارة. وقد تم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد أوزان الاستجابة (اتفق بشدة، اتفق، غير متأكد، لا اتفق، لا اتفق بشدة)، وهي تقيس درجات الإجابة على التوالي: (اتفق بشدة ٥ درجات، اتفق ٤ درجات، غير متأكد ٣ درجات، لا اتفق درجتان، لا اتفق بشدة ١ درجة).

ثامناً: صدق وثبات أدوات البحث

لقد تأكدت الباحثات من صدق أدوات البحث من خلال تحكيم استمارة الاستبانة من قبل الخبراء للتعرف على صدق أدوات البحث وتم عرضها على المحكمين (أساتذة الجامعة) هم خبراء إداريين وتم إدراج أسمائهم بقائمة في الملحق (٢) وفي ضوء آرائهم قامت الباحثات بحذف بعض العبارات وإعادة صياغة بعضها وإضافة عبارات أخرى.

تاسعاً: أساليب التحليل والمعالجة الإحصائية

استخدمت الباحثات بعض المؤشرات الإحصائية (الوصفية والتحليلية) من خلال استخدام برنامج إحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بعد مناقشة وأخذ آراء بعض الأساتذة في اختصاص العلوم الإحصائية ومنها:

١. التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف ليتم عرض وتحليل إجابات أفراد مجتمع الدراسة. الوسط الحسابي لترتيب إجابات أفراد المبحوثين لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة.
٢. الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لقياس تجانس استجابات أفراد المبحوثين حول متوسطات موافقتهم نحو متغيرات البحث.
٣. نموذج الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع.

المحور الثاني: الجانب النظري

١ - التسويق الداخلي Internal Marketing

أولاً: مفهوم وتعريف التسويق الداخلي

طرحت فكرة التسويق الداخلي لأول مرة في عام (1970) إذ كان أساسها يقوم على أن هي جبال تركيز على العنصر البشري في تقديم الخدمة، لأنه الجزء الملموس والمعروف فيها، وبالتالي له الأثر الكبير في الاحتفاظ بالزبائن وضمان ولائهم، مما يضمن استمرارية المؤسسة ونجاحها، أي أن التسويق الداخلي اعتبر الطريق نحو توفير خدمة للزبائن بجودة عالية تحقق الهدف من (Gronroos 2000: 123).

وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أن الأفراد داخل المنظمة يجب أن يبذلوا جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي الخاص بها (Payne, 2005:235).

يشير (Rafiq and Ahmed, 1993) إلى أنه على الرغم من الاهتمام الذي وجه إلى الزبون الداخلي، إلا أن مفهوم التسويق الداخلي لم يلق الاهتمام نفسه، فمفهوم التسويق الداخلي مؤداه أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل المنظمة نفسه، والتسويق الداخلي يعد كل العاملين في المنظمة زبائن داخليين عليهم تحقيق أهداف المنظمة، وإذا كانت أهداف المنظمة تتبع من التسويق الخارجي فإن وظائف الأفراد تسهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الخارجي، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالزبون النهائي والميزة التنافسية (أبو رمان وأحمد، ٢٠١٢: ٥٤).

يبين الجدول (١) أهم التعاريف التي تناولت التسويق الداخلي من قبل عدد من الباحثين.

جدول رقم (١)

" تعريف التسويق الداخلي من وجهة نظر عدد من الباحثين "

ت	الباحثون / السنة	التعريف
١	(Kotler & Keller, 2006:54)	إنه المهمة التي تنطوي على تدريب الموظفين وتحفيزهم لجعلهم قادرين على خدمة الزبائن بنجاح.
٢	(صادق وجاسم، ٢٠٠٧: ٢٩)	العملية التي تدعو الى معاملة العاملين على أنهم زبائن داخليين آخذين كل ما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على اشباعها وكذلك تطوير قدراتهم ومهاراتهم بهدف تحسين مستويات الخدمة المقدمة من قبلهم.
٣	(Farzad, et al, 2008:17)	هو جذب العاملين الجيدين والاحتفاظ بهم بهدف الحصول على أفضل أداء من قبلهم.
٤	(Rafiq & Ahmad,2000:150)	جذب العاملين المؤهلين وتطويرهم وتحفيزهم والاحتفاظ بهم من خلال تقديم المنتج (الوظيفة) لهم، التي تشبع حاجاتهم.
٥	(الأخضر، ٢٠١٠: ١٢)	عملية اختيار وتحفيز للعاملين المؤهلين معا لاحتفاظ بالأفراد الذين لديهم مهارات و إمكانيات توافق طبيعة العمل الذي يشبع حاجاتهم، ولذلك فهو فلسفة معاملة الأفراد العاملين في المنظمة كزبائن حقيقيين
٦	(إسماعيل، ٢٠١١: ٦)	نشاط رئيسي يهدف إلى تطوير معرفة كل من العملاء الداخليين والخارجيين وإزالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفعالية التنظيمية.
٧	(أبو سنيينة، ٢٠١٣: ١٤)	نظرية إستراتيجية إدارية تجذب وتحفز وتطور وتحافظ على الموظفين من خلال جعل ظروف العمل تتفق مع حاجاتهم.

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على المصادر المذكورة.

واستناداً إلى تعريفات السابقة فقد عرف الباحثات **التسويق الداخلي** بأنها " فلسفة إدارية تهدف إلى إحداث التغييرات الداخلية وذلك بالتدريب والتحفيز العاملين واهتمام بهم باعتبارهم الزبائن الداخليين لجعلهم قادرين على خدمة الزبائن الخارجيين بنجاح".

ثانياً: أهمية التسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير وتحفيز أفراد المنظمة بالقيام بمهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضاء الزبائن (الأخضر، ٢٠١٠: ١٧).

تتبع أهمية التسويق الداخلي من خلال عناصره التي ذكرها (Rafiq & Ahmad , 2000:53) والتمثلة في الآتي:

١- تحفيز ورضا العاملين.

٢- التوجه نحو الزبائن ونحو رضاهم.

٣- التكامل والتنسيق بين النشاطات.

٤- استخدام مدخل التسويق داخلياً وخارجياً.

٥- تطبيق إستراتيجية مؤسسية محددة وشاملة.

تأتي أهمية التسويق الداخلي في خلق الوسط الذي يعامل فيه العاملون على أنهم زبائن داخليين تقدم لهم المنافع والخدمات من جهة وكذلك في كون التسويق الداخلي متطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح. من جهة أخرى إذ إن الزبائن ولاسيما في قطاع الخدمات مهتمون في تكوين العلاقات مع الأفراد والمنظمات وليس مع السلع فإنه على الرغم من تزايد استعمال التقنية في قطاع الخدمات، إلا أن الزبائن مازالوا معتمدين على العلاقات المتبادلة مع العاملين. وبذلك فإن العاملين الراضين الذين سيتم خلق الدافعية لديهم على أساس مطالبهم واحتياجاتهم هم الذين يحددون ما يرضي العميل الخارجي (Dennis, 1995: ٥٧).

وأخيراً تأتي أهمية التسويق الداخلي في كونه يشير إلى ضرورة التنسيق بين العاملين في الصفوف الأمامية والعاملين في الصفوف الأخرى بهدف تأدية خدمة كفؤة تتسم بالجودة ويرضى عنها العملاء (أبو سنيينة، ٢٠١٣: ١٦).

ثالثاً/ أهداف التسويق الداخلي:

وتهدف إستراتيجية التسويق الداخلي إلى استقطاب والمحافظة على أفضل العاملين وحثهم على أداء وظائفهم على أفضل وجه ممكن، وذلك من خلال تطبيق كل من فلسفة وأساليب التسويق الخارجي على السوق الداخلي للعاملين. كما تهدف إستراتيجية التسويق الداخلي إلى تطوير معرفة كل من العميل الداخلي والعميل الخارجي وإزالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفعالية التنظيمية. (حامد، ٢٠٠٣، ٧). بصفة عامة يهدف التسويق الداخلي لتحقيق الآتي (الأخضر، ٢٠١٠: ١٩):

- ١- مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.
- ٢- تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه الزبائن ولاسيما من هم على اتصال مباشر مع الزبائن.
- ٣- اكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المنظمة.
- ٤- إدارة التغيرات للانتقال من الطريقة التي اعتدنا عمل الأشياء بها إلى العمل بالطريقة التي نرغب القيام بها حتى نحقق النجاح.
- ٥- يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.

إن الهدف الرئيسي للتسويق الداخلي هو إيجاد قوى عاملة محفزة نحو خدمة العملاء، ترتبط بالأهداف الفرعية الآتية (اسماعيل، ٢٠١١: ١٨٦):

- تجميع معلومات عن القوى العاملة فيما يتعلق بالعملاء.
- إيجاد قبول لمفهوم التوجه نحو العملاء.
- تدريب العاملين وإدارة طبيعة الاتصال مع العملاء.
- تطوير بيئة تسويقية تدعم المواقف الخاصة وسلوك التوجه نحو العملاء.

رابعاً/ أبعاد التسويق الداخلي:

من خلال مراجعة ادبيات الإدارة ذات الصلة بموضوع التسويق الداخلي، يمكن أن نحدد توجهات لأبعادها وكما عبر عنها بمزيج التسويق الداخلي وموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (٢)

وجهات نظر بعض الباحثين حول ابعاد التسويق الداخلي

التوجه	الباحثون	الأبعاد
الأول	(Farzad, 2007: 11)	الرضا الوظيفي، التحفيز، التدريب، الفهم والتمايز، التنسيق والتكامل بين الوظائف.
الثاني	(عبد النبي، ٢٠٠٩: ٢١)	اختيار العاملين، التدريب، التحفيز، تفويض الصلاحيات، نشر المعلومات التسويقية.
الثالث	(مطاحن، ٢٠١٠: ٢٢)	الاتصالات وعلاقات العمل، الدعم الإداري، التطور الوظيفي (توظيف، التدريب، مسارات الوظيفية)
الرابع	(اللامي والآخرين، ٢٠١٠: ٢٩)	ثقافة الخدمة، التدريب الداخلي، الاتصالات التسويقية.
الخامس	(اسماعيل، ٢٠١١: ١٨)	حوافز ومكافآت، وضوح ادوار العمل، التدريب، العلاقات العامة الداخلية، الجودة والرضا.
السادس	(أبو رمان وأحمد، ٢٠١٢: ٥٥)	اختيار والتعيين، الدعم التنظيمي والإداري، الاحتفاظ بالعاملين، نوعية الحوافز، التدريب والتطوير.
السابع	(أبو سنيّة، ٢٠١٣: ١٩)	التدريب، التحفيز، فرق العمل، الاتصال الداخلي.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة.

ويمكن اعتماد الأبعاد الآتية في هذا البحث من قبل الباحثات:

١- الاختيار والتعيين:

تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وتهدف عملية الاختيار إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من جهة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة نظراً للفرق في المهارات والاستعدادات بين الأفراد (عبد النبي، ٢٠٠٩: ٢٠).

تعد سياسة الاختيار والتعيين إحدى أهم الأبعاد الرئيسية للتسويق الداخلي والتي يفترض إنجازها بكفاءة وفاعلية عالية، إذ إن النجاح في هذا الإنجاز سينعكس على النشاطات الأخرى في المنظمة والتي من بينها النشاطات التسويقية (Roberts-Lombard, 2010, 366).

ويبحث المتقدمون للوظائف عن منافع مختلفة منها: المرونة في ساعات العمل، أو الامتيازات أو منافع التأمين الصحي، أو التسهيلات المقدمة للعناية بالأطفال والنقل إلى مواقع العمل. لذا يجب على إدارة المنظمة عند البحث عن العاملين، التركيز على المنافع والامتيازات المقدمة لهم وبأساليب الاحتفاظ بهم وضمان ولائهم للمنظمة. ولهذا ينجم عن السياسة الفعالة للتسويق الداخلي اختيار الأفراد المناسبين وتعيينهم والاحتفاظ بهم (مطاحن، ٢٠١٠: ٢٤).

٢- التدريب:

يعد التدريب عنصراً أساسياً من عناصر التسويق الداخلي، وإن أية استراتيجية توظيف ممتازة يمكن أن تصبح بلا معنى ما لم يكن للمؤسسة برامج وسياسات ووسائل للحفاظ على كادر وظيفي جيد منذ بداية تعيينه في المؤسسة، وهكذا فإن التسويق الداخلي متعلق أيضاً ببرامج لمنح العاملين فرص التدريب والتمكين التي تساعدهم في أداء واجباتهم بإتقان وبالجودة المطلوبة مما ينعكس على رضا الموظفين وبالتالي رضا العملاء، كما سيسهم ذلك في تقليص كلفة التشغيل (أبو سنينة، ٢٠١٣: ١٩).

يشير التدريب إلى تعليم أفراد المنظمة كيفية أداء وظائفهم الحالية ومساعدتهم على اكتساب المعرفة والمهارات التي يحتاجونها للأداء الفاعل (Jones & George, 2008 : 489).

ويمكن تعريف التدريب على أنه "مجموعة من الإجراءات والعمليات تهدف إلى اكتساب وتطوير المهارات والمعرفة لدى مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة لغرض رفع مستوى أدائهم بما يحقق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين على حد سواء" (اللامي والآخرين، ٢٠١٠: ٣٠)، كما أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد وجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء عملهم، وبحصولهم عليه تزيد ثقة العاملين بأنفسهم وينجلي الغموض الذي يحيط بوظائفهم، وهذا يؤدي إلى زيادة رضاهم وولائهم للعمل (مطاحن، ٢٠١٠: ٢٥).

ويرى (Broady & Preston, 2002: 421) أن للتسويق الداخلي دوراً مهماً في إعداد السياسات الخاصة بالاحتفاظ بالعاملين بالسعي إلى تطويرهم وتنمية مستوى مهاراتهم لتحسين أدائهم بتصميم البرامج التدريبية الخاصة وتنفيذها بهدف تقديم الخدمة والمنتج بصورة أفضل.

٣- التحفيز :

تشكل الحوافز والامتيازات التي يحصل عليها العاملون أحد الأبعاد الرئيسية للاحتفاظ بهم، إذ إن العديد من العاملين يتركون العمل في بعض المنظمات لأسباب متعلقة بنوعية تلك الحوافز، لذا فإن المنظمات التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية للعاملين لديها، عليها أن تهتم بمسألة الحوافز سواء أكانت حوافز فردية أو جماعية، مادية أم معنوية لاسيما في المنظمات التي تطبق سياسة فريق العمل (أبو رمان وأحمد، ٢٠١٢: ٥٦).

يعرف التحفيز بالرغبة أو الاستعداد الشخصي لبذل الجهد المضاعف من أجل تحقيق هدف معين أو مصدر دخل آخر. ويكون التحفيز سلسلة من القوى المتعددة التي تعمل معاً في الشخص أو البيئة الشخصية (أبو سنية، ٢٠١٣: ٢١)، إن الحوافز "هي مجموعة الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشكل ثقافته" (اسماعيل، ٢٠١١: ١٨٨)، ويمكن تعريفها بأنها "عملية توفير المنظمة الفرصة لأفرادها لتلبية احتياجاتهم من خلال أداء السلوك المنتج، وهو أحد الأنشطة الأربعة الأساسية التي يؤديها المديرون في التأثير على توجيه سلوك أفراد المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية (خماس والتيمي، ٢٠١٢: ٣٨).

٤- الاتصالات:

يعرف الاتصال "بأنه تعاملات بين الأفراد والجماعات في جميع المستويات والوظائف وعلى مختلف الأصعدة. إذ يعد من أهم تطبيقات التسويق الداخلي ويجب تطبيقها جنباً إلى جنب مع استراتيجيات التسويق الخارجي حتى تكون فعالة (Rafiq, M. & Ahmad, 2000: 173)، الاتصال الداخلي هو شبكة يمكن بها انتقال المعلومات، أو هو نقل المعلومة بين طرفين أو أكثر (مطاحن، ٢٠١٠: ٢٧).

كما أن دور الاتصال يبدو جلياً في التسويق الداخلي عندما توجه الإدارة رسائل معينة لكل فئة من الموظفين إذ إن هذه الرسائل تخص الفئة المعنية دون الأخرى وبالتالي تحافظ على فعالية المضمون (Rafiq, M. & Ahmad, 2000: 173).

إن طبيعة العمل في منظمات الأعمال يتطلب توافر المعلومات لمختلف العاملين، بما يوسع آفاقهم، وإن فعالية نظام الاتصالات والمعلومات في المنظمات يعد نقطة قوة سواءً عن أنشطتها الداخلية أو المنافسة أو حاجات وتوقعات العملاء (مطاحن، ٢٠١٠: ٢٨)، وتعد أدوات الاتصال بالعاملين الجانب المحسوس والأكثر أهمية في التسويق الداخلي إذ نلاحظ اهتمام أغلب المنظمات بالاستثمار في برامج الاتصال الداخلي من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية عن العمل وإيضاح تاريخ وخلفية المنظمة لدى العاملين (اللامي والآخرين، ٢٠١٠: ٣٠).

٢- الالتزام المنظمي (Organizational commitment)

أولاً : مفهوم وتعريف الالتزام المنظمي:

يعد الالتزام المنظمي من المفاهيم الحديثة الراسخة ضمن العلوم الإدارية و السلوكية و التنظيمية، وقد انبثق أساساً من حركة العلاقات الإنسانية من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، فحينذاك تم وصول إلى نتيجة وهي أن للموظفين مشاعرًا تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها (الوزان، ٢٠٠٦: ٣٣) ولقد حظى باهتمام ملموس من قبل علماء النفس والاجتماع والتنظيم لغرض استيعاب أبعاده ومحتواه الفكري (حسن، ٢٠٠٦: ١٥٤).

ويشير (العززي والزيدي، ٢٠٠٦: ١١٧) إلى الالتزام المنظمي بأنه أحد المفاهيم التي استعملت بطرائق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة، كما انه يبرز مستويات عالية من سلوك التميز التي تنصب نحو الأداء المطلوب.

ويأخذ الالتزام المنظمي بحسب رأي بعض الباحثين اتجاهين (حسين، ٢٠١٢: ٧٩) و(العطوي والشيباني، ٢٠١٠: ١٣٢).

الاتجاه الأول: يشير إلى الالتزام التوجيهي (Attitudinal commitment) الذي يؤدي بالناس للتفكير حول علاقاتهم مع المنظمة بعدة طرق، ويمكن ان يكون فكرة في العقل التي فيها قيمهم وأهدافهم الخاصة تتطبق مع أهداف بالمنظمة. إن هذا النوع من الالتزام يعبر عن حالة شعورية لدى الفرد في علاقته مع المنظمة.

الاتجاه الثاني: يشير إلى الالتزام السلوكي (Brhavioural Commitment) الذي يرتبط بالعملية التي ينظر الأفراد من خلالها إلى علاقاتهم مع منظمة ما وكيفية تعاملهم مع المشاكل، أي الالتزام السلوكي يشير إلى سلوك الفرد تجاه علاقته مع المنظمة الذي قد يثمر من بقائه أو مغادرته للعمل داخل المنظمة. فضلاً عن ذلك لقد وردت تعريفات متعددة للالتزام التنظيمي والذي نستعرض بعضاً منها من خلال الجدول (٣):

جدول رقم (٣)

تعريف الالتزام المنظمي من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الباحثون / السنة	التعريف
١	(Meyer & Herscovitch, 2001: 301)	هي القوة التي تشد فرد ما للقيام بحزمة من الأفعال ذات الصلة بهدف واحد أو أكثر من الأهداف
٢	(جرينبرج و بارون ، ٢٠٠٤ : ٢١٥)،	مفهوم يتعلق بدرجة اندماج الفرد في المنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها.
٣	(Billy, et al , 2006, 37).	يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة
٤	(حنونة، ٢٠٠٦ : ١٢)	انه قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لمصلحتها والمحافظة على عضويته فيها.
٥	(Robbins&Coulter:2009:303)	الدرجة التي تحدد الموظف مع تنظيم معين وأهدافه ورغبته في الحفاظ على العضوية في تلك المنظمة
٦	(كريدي، ٢٠١٠ : ٣٠)	أنه القوة النسبية لتعريف الشخص بنفسه على أنه موظف في المنظمة التي يعمل بها.
٧	(ماجد ويدرادي، ٢٠١٣ : ٧٠)	انتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة .

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على المصادر المذكورة.

واستناداً إلى تعريفات السابقة فقد عرفت الباحثات الالتزام المنظمي بأنها " درجة انتماء الفرد للعمل واقتناعه بالقيم وأهداف المنظمة للدرجة أنه لديه الرغبة في بذل أقصى ما يمكن من مجهود لتحقيق أهداف المنظمة".

ثانياً/ أهمية الالتزام المنظمي

لقد أكد العديد من الدراسات على أهمية الالتزام المنظمي ومدى تأثيره على المستوى الفردي والتنظيمي بل وتعدت بعض الدراسات إلى تأثير الالتزام على المستوى الاجتماعي والقومي، فعلى المستوى الفردي يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم، والشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم، أما على مستوى المنظمة فنجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمؤسسة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعن عدم أداءهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية، أما على المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة، وفيما يتعلق بالمستوى

- القومي فيؤدي الالتزام التنظيمي إلي زيادة الناتج لقومي في المحصلة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة (حنونة ٢٠٠٦: ١٦).
- تأسيس أعلى ماسبق يمكن أن تتمثل أهمية بناء الالتزام المنظمي بين الأفراد والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم بالنتائج الآتية (الطائي، ٢٠٠٧: ٨٥)، (حسن، ٢٠٠٦: ١٥٥):
- 1- إن الالتزام المنظمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، ولاسيما معدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمون سيكونون أطول بقاءً في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
 - ٢- إن مجال الالتزام المنظمي قد جذب كلاً من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.
 - ٣- ان الالتزام المنظمي يمكن ان يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.
 - ٤- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار المنظمي.
 - ٥- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.
 - ٦- كلما ازداد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الأفراد والمنظمة أدى ذلك إلى ارتفاع الروح المعنوية للأفراد.
 - ٧- انخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة.

ثالثاً/ أبعاد الالتزام المنظمي

- يمكن النظر إلى الالتزام المنظمي على أنه تيار متعدد الأبعاد والجوانب، وقد يرجع سبب ذلك إلى سعة هذا المتغير من حيث علاقاته وتأثيراته، إذ حدد (Meyer) مفهوماً ثلاثي الأبعاد للالتزام المنظمي، وهذه الأبعاد الثلاثة هي: (الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) (حسن، ٢٠٠٦: ١٥٥).
- إذ استنتجت الباحثات وبعد إطلاعها على الدراسات والبحوث السابقة، إن هذه الأبعاد الثلاثة تشكل أعلى نسبة اتفاق بين الباحثين، و التي سيتم اعتمادها في دراستنا الحالية، و كما تم اعتمادها من قبل الباحثين و الدراسات ادناه: (Ugboro&Obemy,2001:6)، (حسن، ٢٠٠٦: ١٥٥)، (Kazlauskaitė, et al, 2006, 300-304)، (الطائي، ٢٠٠٧: ٨٧)، (كريدي، ٢٠١٠: ٣٠)، (أبو رمان واحمد، ٢٠١٢: ١٧-١٨)، (بدرابي & ماجد ، ٢٠١٣: ٧٠).
- وفيما يأتي توضيح لمضامين هذه الأبعاد:

١- الالتزام العاطفي affective commitment

وهو يعبر عن درجة الالتزام العاطفي والتأثر بأهداف وقيم المنظمة وقد يكون هذا الالتزام ناتج عن إحساس وتأثير شخصين للمنظمة وقد يكون مؤقتاً أيضاً كمدة محددة (حسن، ٢٠٠٦: ١٥٥). ويتطلب الالتزام العاطفي ثلاثة مجالات: (١) تشكيل الارتباط العاطفي بالمنظمة، (٢) الشعور القوي بالانتماء إليه، (٣) والرغبة في الاحتفاظ بالعضوية التنظيمية (أبو رمان واحمد، ٢٠١٢: ١٧-١٨). فالأفراد الذين يكونون ارتباطهم الرئيسي بالمنظمة نابع من شعورهم العاطفي تجاه المنظمة فإنهم يستمرون في ذلك العمل (الطائي، ٢٠٠٧: ٨٧).

٢- الالتزام المعياري Normative commitment

ويعبر عنه الالتزام الأدبي والشخصي من خلال التمسك بقيم وأهداف المنظمة ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية. ويرى العديد من الباحثين وفق ذلك أن الالتزام المعياري يشكل التزاماً أخلاقياً وعلى ذلك فإن الموظفين ذوي الالتزام المعياري العالي سيطلون في أعمالهم لأنهم يشعرون بأن عليهم التزاماً بذلك (أبو رمان واحمد، ٢٠١٢: ١٧-١٨)، قد يكون للقيم العائلية أو لأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري (Ugboro&Obemy,2001:6).

٣- الالتزام المستمر Continuous commitment

وهو أرقى وأكثر أنواع الالتزام ويعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة. ويعتمد هذا البعد على نظرية الرهان لبيكر Becker. إذ تفترض هذه النظرية انه عندما يبقى الأفراد في العمل في أي مؤسسة لفترات زمنية طويلة فإنهم يبنون الاستثمارات والتي تشمل على الوقت والجهد الوظيفي والمهارات المكتسبة والمزايا والمكافأة التي تشيهم عن السعي للحصول على عمل بديل في منظمة خدمية أخرى. لذا فإن الالتزام المستمر هو شكل من أشكال الارتباط النفسي مع المنظمة الذي يعكس إدراك الموظف للخسارة التي يمكن أن يعاني منها فيما لو قرر ترك العمل (Kazlauskaitė, et al, 2006, 300-304).

الالتزام المستمر هو استعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب استثماراته الشخصية التي لا يمكن له الاستغناء عنه وتتمثل (علاقات وزملاء العمل، التقاعد، المهنة والمهارات، مدة الخدمة....منافع الأخرى) كل هذه تجعل ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمراً مكلفاً بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد (Ugboro& Obemy,2001 : 6).

المحور الثالث: الجانب العملي

يتناول هذا المحور عرض البيانات التي تضمنتها استمارة الاستبانة، والنتيجة من خلال استعمال مقياس (ليكرت الخماسي) لقياس الاتجاهات والذي يتدرج إلى خمس درجات يمثل كل منها حالة معينة للاتجاه أو الاتفاق بشأن فقرات الاستبانة، وتحليل الاستجابات باستخدام التحليلات الإحصائية كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لكل من متغيري الدراسة الرئيسة والمتمثلة بأبعاد التسويق الداخلي بوصفها متغيراً (مستقلاً)، والالتزام المنظمي بوصفها متغيراً (تابعاً) باستخدام برنامج (SPSS). وتظهر الجداول أيضاً اتجاه المقياس الأعلى نسبة من ضمن التكرارات لاستجابات المبحوثين من خلال مقارنة نسب توزيع إجابات أفراد مجتمع الدراسة لكل فقرة من فقرات الجدول. وتم اختيار كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة السليمانية، وتم توزيع (٧٠) استمارة على عينة عشوائية من العاملين في الكلية المذكورة، وبلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل بـ (٦٣) استمارة.

➤ عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها:

أولاً/ البيانات الشخصية:

١- **الجنس:** يتضح من الجدول (٤) أن غالبية الأفراد المبحوثين هم من الإناث وعددهم (٣٦) شخصاً بنسبة (٥٧.١%) وعدد الذكور (٢٧) شخصاً ويشكلون نسبة (٤٢.٩%)

جدول رقم (٤)

توزيع أفراد المبحوثين حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	٢٧	٤٢.٩
أنثى	٣٦	٥٧.١
المجموع	٦٣	%١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثات

٢- **الفئة العمرية:** تشير بيانات الجدول (5) إلى الفئة العمرية لعينة البحث، إذ نلاحظ من الجدول أن الفئة العمرية التي تتراوح بين (٣١-٤٠) سنة من أفراد المبحوثين جاءت في المرتبة الأولى وبما نسبتها (٥٧.١%)، وفي المرتبة الثانية جاءت الفئة العمرية التي تتراوح بين (٢٠-٣٠) سنة وكانت بنسبة (٢٨.٦%)، بينما تدنت الفئة العمرية التي تتراوح بين

(٥٠-٤١) سنة و (٥٠ سنة فأكثر)، بما نسبتهما (٧.٩%) و (٦.٣%) لكلتا الفئتين على التوالي.

جدول رقم (5)

توزيع أفراد المبحوثين حسب العمر

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
من ٢٠-٣٠ سنة	18	28.6
من ٣١-٤٠ سنة	36	57.1
من ٤١-٥٠ سنة	5	7.9
من ٥٠ سنة فأكثر	4	6.3
المجموع	٦٣	%100

المصدر: من إعداد الباحثات.

٣- **المؤهل العلمي:** تشير بيانات الجدول (٦) إلى المؤهل العلمي لعينة البحث، إذ إن غالبية الأشخاص الذين شملتهم عينة البحث هم من الحاصلين على الشهادات العليا بما نسبته (٥٢.٤%)، وفي المرتبة الثانية ممن يحملون شهادة البكالوريوس ويشكلون نسبة (٣٨.١%)، بينما جاءت في المرتبة الثالثة وبنسبة متدنية جداً حملة الدبلوم بما نسبته (٦.٣%)، وفي المرتبة الرابعة ممن يحملون شهادة الإعدادية فما دون بما نسبة (٣.٢%).

جدول رقم (٦)

توزيع أفراد المبحوثين حسب المؤهل العلمي

مؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
إعدادية فما دون	٢	٣.٢
دبلوم	٤	٦.٣
بكالوريوس	٢٤	٣٨.١
شهادة عليا	٣٣	٥٢.٤
المجموع	٦٣	% ١٠٠

المصدر: من إعداد الباحثات .

٤- **سنوات الخدمة:** تشير بيانات الجدول (٧) إلى سنوات خدمة العمل لعينة البحث، إذ نلاحظ من الجدول أن الذين قضوا سنوات الخدمة ما بين (٦-١٠) سنوات يشكلون نسبة (٣٨.١%) من عينة البحث وجاءت بالمرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاء الذين قضوا (٥ سنوات وأقل) بنسبة (٣١.٧%)، بينما جاء في المرتبة الثالثة الذين قضوا سنوات

الخدمة من (١١-١٥) سنة بنسبة (١٥.٩%)، وفي المرتبة الرابعة جاء الذين قضاوا سنوات الخدمة (أكثر من ١٥ سنة) بنسبة (١٤.٣%).

جدول رقم (٧)

توزيع أفراد المبحوثين حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
٥ سنوات أو أقل	20	31.7
٦-١٠ سنوات	24	38.1
من ١١-١٥	10	15.9
أكثر من ١٥ سنة	9	14.3
المجموع	63	%100

المصدر: من إعداد الباحثات.

ثانياً/ عرض نتائج استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول أبعاد التسويق الداخلي:

١- الاختيار والتعيين: تشير بيانات الجدول (٨) الخاصة بالتوزيعات التكرارية (النسب المئوية والمتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف) متغيرات التفسيرية لاختيار و التعيين، وقد حصل هذا المتغير على وسط حسابي قدره (٣.١٢)، وانحراف معياري قدره (1.082) و معامل الاختلاف قدرة (0.348)، إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (٣)، وهذا يعني أن المؤشر بعد الاختيار والتعيين يعد متوفرًا بشكل كبير لأفراد عينة البحث، إذ بلغت نسبة الأشخاص الذين أجابوا ب(اتفق تماماً) إلى (٧.٩٤%)، والذين اتفقوا بنسبة (٣٣.٧٣%)، والذين كانوا إلى حد ما بنسبة (28.97%)، أما نسبة الأفراد الذين لم يتفقوا مع الفقرات قد بلغت نسبتهم (21.03%) أما نسبة الأفراد الذين لم يتفقوا تماماً مع الفقرات قد بلغت نسبتهم (8.33%). ومن أبرز الفقرات التي ساهمت في إغناء هذا المتغير منها (X3,X2) إذ احتلت الفقرتان المرتبة الأولى والثانية من حيث الترتيب، إذ بلغ المتوسط الحسابي الفقرتين "٣.٢٩"، "٣.٢١". على التوالي، إذ تشير إلى أن أفراد عينة البحث يتفقون على ان يتم اختيار وتعيين العاملين وفق أسس ومعايير عادلة لجميع المرشحين، ويتم اختيار العاملين حسب نوعية الكفاءات العلمية.

جدول رقم (٨)

" استجابات الأفراد المبحوثين حول البعد الأول (الاختيار والتعيين) من أبعاد التسويق الداخلي "

ترتيب Trend	معامل الاختلاف CV	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	5	4	3	2	١	المحور
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
٣	0.٣٣٧	1.06	3.14	٣	٢٦	١٦	١٣	٥	X ₁
				4.8	41.3	25.4	20.6	7.9	
1	0.337	1.11	3.29	٧	٢٥	١٤	١٣	٤	X ₂
				11.1	39.7	22.2	20.6	6.3	
٢	0.364	1.17	3.21	7	23	15	12	6	X ₃
				11.1	36.5	23.8	19.0	9.5	
4	0.348	0.99	2.84	3	11	28	15	6	X ₄
				4.8	17.5	44.4	23.8	9.5	
				20	85	73	53	21	
				7.94	33.73	28.97	21.03	8.33	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثات بناءً على نتائج الحاسوب الالكتروني.

٢- **التدريب:** تشير بيانات الجدول (٩) الخاصة بالتوزيعات التكرارية (النسب المئوية والمتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف) متغير التدريب، وقد حصل هذا المتغير على الوسط حسابي قدره (٢.٩٨)، وانحراف معياري قدره (١.١٩٢) و معامل الاختلاف قدرة (0.37). إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أقل من الوسط الحسابي للمقياس (٣)، وهذا يعني ان المؤشر بعد التدريب يعد غير متوفرًا بشكل كبير لأفراد عينة البحث، إذ بلغت نسبة الأشخاص الذين أجابوا ب(اتفق تماما) إلى (10.71%)، والذين كانوا اتفقوا بنسبة (30.16%)، والذين كانوا إلى حد ما بنسبة (16.27%) اما نسبة الأفراد الذين لم يتفقوا مع الفقرات قد بلغ نسبتهم (42.78%)، اما نسبة الأفراد الذين لم يتفقوا تماماً مع الفقرات قد بلغت نسبتهم (10.23%). ومن ابرز الفقرات التي ساهمت في اغناء هذا المتغير منها (X₃, X₂) إذ احتلت الفقرتان المرتبة الأولى والثانية من حيث الترتيب، إذ بلغت المتوسط الحسابي الفقرتين "٣.٠٨"، "٢.٩٨". على التوالي، إذ تشير إلى أنّ أفراد عينة البحث يتفقون على ان تسعى الكلية على ان تكون للعاملين مواهب متعددة عن طريق التدريب، ويتم استخدام الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب.

جدول رقم (٩)

" استجابات الأفراد المبحوثين حول البعد الأول (التدريب) من أبعاد التسويق الداخلي "

ترتيب Trend	معامل الاختلاف C.V	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	5	4	3	2	١	المحور
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
3	0.34	1.32	2.97	9	18	6	22	8	X ₁
				14.3	28.6	9.5	34.9	12.7	
2	0.35	1.07	2.98	3	26	8	19	7	X ₂
				4.8	41.3	12.7	30.2	11.1	
1	0.39	1.21	3.08	9	16	14	19	5	X ₃
				14.3	25.4	22.2	30.2	7.9	
4	0.40	1.17	2.90	6	16	13	22	6	X ₄
				9.5	25.4	20.6	34.9	9.5	
	0.37	١.١٩٢	٢.٩٨	27	76	41	82	26	المجموع
				10.71	30.16	16.27	32.54	10.23	

المصدر: من إعداد الباحثات بناءً على نتائج الحاسوب الالكتروني.

٣- التحفيز: تشير بيانات الجدول (١٠) الخاصة بالتوزيعات التكرارية (النسب المئوية والمتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف) متغير التفسيرية التحفيز، وقد حصل هذا المتغير على الوسط الحسابي قدره (3.1)، وانحراف معياري قدره (1.25) و معامل الاختلاف قدرة (0.405). إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (٣)، وهذا يعني ان المؤشر بعد التحفيز يعد متوفرًا بشكل كبير لأفراد عينة البحث، إذ بلغت نسبة الأشخاص الذين أجابوا بـ (اتفق تمامًا) إلى (13.084%)، والذين كانوا اتفق بنسبة (32.94%)، والذين كانوا الى حد ما بنسبة (17.86%) اما نسبة الأفراد الذين لم يتفقوا مع الفقرات قد بلغت نسبتهم (23.016%) أما نسبة الأفراد الذين لم يتفقوا تمامًا مع الفقرات قد بلغت نسبتهم (13.1%)، ومن أبرز الفقرات التي ساهمت في إغناء هذا المتغير منها (X₂, X₁) إذ احتلت الفقرتان المرتبة الأولى والثانية من حيث الترتيب، إذ بلغ المتوسط الحسابي الفقرتين "٣.١٦"، "٣.٣٥" على التوالي، إذ تشير إلى أن أفراد عينة البحث يتفقون على أن الراتب الذي يتقاضاه يتناسب مع مستوى أدائه في الكلية، وتوفر الكلية فرص التقدم والترقية للعاملين في المجال الوظيفي.

جدول رقم (١٠)

" استجابات الأفراد المبحوثين حول البعد الأول (التحفيز) من أبعاد التسويق الداخلي "

ترتيب Trend	معامل الاختلاف C.V	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	5	4	3	2	١	المحور
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
1	0.36	1.21	3.35	9	28	7	14	5	X ₁
				14.3	44.4	11.1	22.2	7.9	
2	0.38	1.20	3.16	7	24	10	16	6	X ₂
				11.1	38.1	15.9	25.4	9.5	
3	0.41	1.29	3.13	10	19	10	17	7	X ₃
				15.9	30.2	15.9	27.0	11.1	
4	0.47	1.32	2.76	7	12	18	11	15	X ₄
				11.1	19.0	28.6	17.5	23.8	
				33	83	45	58	33	المجموع
				13.084	32.94	17.86	23.016	13.1	

المصدر: من اعداد الباحثات بناءً على نتائج الحاسوب الالكتروني.

٤- الاتصالات: تشير بيانات الجدول (١١) الخاصة بالتوزيعات التكرارية (النسب المئوية والمتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف) متغيرات التفسيرية للاتصالات، وقد حصل هذا المتغير على الوسط حسابي قدره (3.48)، وانحراف معياري قدره (1.05) و معامل الاختلاف قدرة (0.3). إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أكبر من الوسط الحسابي للمقياس (٣)، وهذا يعني أن المؤشر بعد الاتصالات يعد متوفرًا بشكل كبير لأفراد عينة البحث، إذ بلغت نسبة الأشخاص الذين أجابوا بـ (اتفق تمامًا) إلى (14.68%)، والذين كانوا اتفقوا بنسبة (44.5%)، والذين كانوا الى حد ما بنسبة (21.03%) أما نسبة الأفراد الذين لم يتفقوا مع الفقرات قد بلغت نسبتهم (14.29%)، أما نسبة الأفراد الذين لم يتفقوا تمامًا مع الفقرات قد بلغت نسبتهم (5.5%)، ومن أبرز الفقرات التي ساهمت في إغناء هذا المتغير منها (X₃, X₂) إذ احتلت الفقرتان المرتبة الأولى والثانية من حيث الترتيب، إذ بلغ المتوسط الحسابي الفقرتين "٣.٣٩"، "٣.٩٢" على التوالي، إذ تشير إلى أن أفراد عينة البحث يتفقون على أنه يتوفر في الكلية نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي يحتاجونها في وظيفة بسرعة، وتزود الإدارة العليا العاملين بالمعلومات الضرورية والكافية لإتمام أعمالهم.

جدول رقم (١١)

" استجابات الأفراد المبحوثين حول البعد الأول (الاتصالات) من أبعاد التسويق الداخلي "

ترتيب Trend	معامل الاختلاف C.V	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	5	4	3	2	١	المحور
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
3	0.36	1.22	3.35	11	22	14	10	6	X ₁
				17.5	34.9	22.2	15.9	9.5	
2	0.27	0.94	3.39	4	31	16	10	2	X ₂
				6.3	49.2	25.4	15.9	3.2	
1	0.25	0.99	3.92	17	33	6	5	2	X ₃
				27.0	52.4	9.5	7.9	3.2	
4	0.32	1.05	3.27	5	26	17	11	4	X ₄
				7.9	41.3	27.0	17.5	6.3	
	0.3	١.٠٥	٣.٤٨	37	112	53	36	14	المجموع
				14.68	44.5	21.03	14.29	5.5	

المصدر: من إعداد الباحثات بناءً على نتائج الحاسوب الإلكتروني.

ثالثاً: عرض نتائج استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الالتزام المنظمي

تشير بيانات الجدول (١٢) الخاصة بالتوزيعات التكرارية (النسب المئوية والمتوسط الحسابية والانحرافات المعيارية و معامل الاختلاف) متغيرات التفسيرية للالتزام المنظمي، إنَّ مجمل الأوساط الحسابية في الجدول هي أكبر من الوسط الحسابي للمقياس والبالغ (٣) مما يؤكد على إيجابية استجابات أفراد عينة الدراسة بشأن فقرات الالتزام المنظمي، وقد حصل هذا المتغير على الوسط حسابي قدره (3.88) ، وانحراف معياري قدره (0.93) و معامل الاختلاف قدرة (0.24) حيث بلغت نسبة الأشخاص الذين أجابوا ب (اتفق تماماً) إلى (27.56%)، والذين كانوا يتفقوا بنسبة (46.03%)، والذين كانوا إلى حد ما بنسبة (14.9%) أمَّا نسبة الأفراد الذين لم يتفقوا مع الفقرات قد بلغت نسبتهم (10.19%) أمَّا نسبة الأفراد الذين لم يتفقوا تماماً مع الفقرات قد بلغت نسبتهم (1.32%) ، ومن أبرز الفقرات التي ساهمت في إغناء هذا المتغير منها (X9,X10) إذ بلغت الوسط الحسابي للفقرتين 4.27,4.11 على التوالي، إذ تشير إلى أنَّ أفراد عينة البحث يتفقون يتفقون على حب البقاء والاستمرار في عملهم الحالي، ولديهم الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم الكلية، وهذا يدل على وجود الالتزام المستمر لدى أفراد عينة البحث أي استعداد الفرد للبقاء

في الكلية بسبب استثماراته الشخصية التي لا يمكن له الاستغناء عنه وتتمثل بـ (علاقات وزملاء العمل، التقاعد، المهنة والمهارات، مدة الخدمة منافع الأخرى).

جدول رقم (١٢)

" استجابات الأفراد المبحوثين حول متغير الالتزام التنظيمي "

ترتيب Trent	معامل الاختلاف C.V	الانحراف المعياري S.D	المتوسط Mean	5	4	3	2	1	المحور
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
٦	0.21	٠.٨٦	٤	١٩	٢٩	١١	٤	٠	X ₁
				٣٠.٢	٤٦.٠	١٧.٥	٦.٣	٠	
٨	0.26	١.٠١٣	٣.٨١	١٨	٢٤	١٢	٩	٠	X ₂
				٢٨.٦	٣٨.١	١٩.٠	١٤.٣	٠	
٩	0.28	١.٠٥	٣.٦٥	١٦	٢٠	١٦	١١	٠	X ₃
				٢٥.٤	٣١.٧	٢٥.٤	١٧.٥	٠	
٧	0.22	٠.٨٧	٣.٩٥	١٦	٣٤	٧	٦	٠	X ₄
				٢٥.٤	٥٤.٠	١١.١	٩.٥	٠	
١١	0.31	١.١١	٣.٥٤	١٢	٢٦	١٢	١٠	٣	X ₅
				١٩.٠	٤١.٣	١٩.٠	١٥.٩	٤.٨	
5	0.17	٠.٧٥	4.03	٢٥	٣٣	٢	٣	٠	X ₆
				٣٩.٧	٥٢.٤	٣.٢	٤.٨	٠	
٤	0.20	٠.٨٣	٤.٠٥	١٩	٣١	١١	١	١	X ₇
				٣٠.٢	٤٩.٢	١٧.٥	١.٦	١.٦	
٣	0.23	٠.٩٤	٤.٠٨	٢٢	٣٠	٧	٢	٢	X ₈
				٣٤.٩	٤٧.٦	١١.١	٣.٢	٣.٢	
1	0.21	٠.٨٦	4.27	١٩	٣٢	٧	٥	٠	X ₉
				٣٠.٢	٥٠.٨	١١.١	٧.٩	٠	
٢	0.19	٠.٨١	٤.١١	١٩	٣٦	٥	٢	١	X ₁₀
				١٩.٠	٥٧.١	٧.٩	٣.٢	١.٦	
١٢	0.31	١.٠٨	٣.٤٦	١٠	٢٦	١١	١٥	١	X ₁₁
				١٥.٩	٤١.٣	١٧.٥	٢٣.٨	١.٦	
١٠	0.29	١.٠٧	٣.٦٣	١٣	٢٧	١٢	٩	٢	X ₁₂
				٢٠.٦	٤٢.٩	١٩.٠	١٤.٣	٣.٢	
	0.24	٠.٩٣	٣.٨٨	٢٠.٨	٣٤.٨	١١.٣	٧.٧	١٠	المجموع
				٢٧.٥٦	٤٦.٣	١٤.٩	١٠.١٩	١.٣٢	

المصدر: من إعداد الباحثات بناءً على نتائج الحاسوب الإلكتروني.

رابعاً: تحليل علاقات الأثر بين متغيرات البحث باستخدام تحليل الانحدار البسيط

يتم من خلاله قياس أثر ابعاد التسويق الداخلي في الالتزام المنظمي، والذي تضمنته الفرضية الرئيسية، وما ينبثق عنها من فرضيات الفرعية، وقد استخدمت الباحثات لهذا الغرض نموذج الانحدار الخطي البسيط (لقياس أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد التسويق الداخلي في المتغير التابع المتمثلة بالالتزام التنظيمي). إذ تشير الفرضية الرئيسية إلى أنه "يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد التسويق الداخلي في الالتزام المنظمي". ويوضح جدول (١٣) تحليل

التباين لأبعاد التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، إذ إن قيمة (F -Test) قد بلغت (١٥.٤٧)، والدلالة (٠.٠٠٠) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) ما يدل على وجود علاقة التأثير بين الأبعاد التسويق الداخلي والالتزام المنظمي. وإن قيمة (T -Test) كانت (١٢.٣٤)، والدلالة (٠.٠٢) وهي ذات معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يحقق الإنسجام بشأن وجود علاقة التأثير بين متغيرات البحث. وإن قيمة المعلمات ($Beta$) كانت (٠.٢١٦) ويتضح أن التغيير في التسويق الداخلي بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغيير في الإلتزام المنظمي بمقدار (٠.٢١٦)، وإن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠.٥٩) وهذا يفسر ان (٥٩%) من التغييرات التي تطرأ على المتغير التابع المتمثلة بالالتزام المنظمي يرجع إلى تأثير المتغيرات المستقلة والمتمثلة بالتسويق الداخلي. أما النسبة المتبقية والبالغة (٤١%) تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بنظر الاعتبار في هذا البحث. وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر لعدم رفض الفرضية الرئيسية.

وقد تفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية، وفي ضوء هذه الفرضيات تم تحليل علاقات الأثر بين كل بعد من الأبعاد التسويق الداخلي " الاختيار والتعيين، والتدريب، والتحفيز، والاتصالات"، في الإلتزام المنظمي وعلى النحو الآتي:

١. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد تأثير معنوي للاختيار والتعيين في الإلتزام التنظيمي".

إذ إن قيمة (F -Test) قد بلغت (٢٥.٥)، والدلالة (٠.٠٠٠) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) ما يدل على وجود علاقة التأثير بين الاختيار والتعيين والالتزام التنظيمي. وإن قيمة (T -Test) كانت (١٣.٢)، والدلالة (٠.٠٠٠) وهي ذات معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يحقق الإنسجام بشأن وجود علاقة التأثير بين المتغيرين. وإن قيمة المعلمات ($Beta$) كانت (٠.٥٣٢) ويتضح أن التغيير في الاختيار والتعيين بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغيير في الإلتزام المنظمي بمقدار (٠.٥٣٢)، وإن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠.٥١٣) وهذا يفسر ان (51.3%) من التغييرات التي تطرأ على المتغير التابع المتمثلة بالالتزام المنظمي يرجع إلى تأثير المتغيرات المستقلة والمتمثلة بالاختيار والتعيين. أما النسبة المتبقية والبالغة (48.7%) تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بنظر الاعتبار في هذا البحث.

٢. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد تأثير معنوي للتدريب في الإلتزام المنظمي".

إذ إن قيمة (F -Test) قد بلغت (١٨.٣)، والدلالة (٠.٠٠٠) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) ما يدل على وجود علاقة التأثير بين التدريب والالتزام المنظمي. وإن قيمة (T -Test) كانت (٩.٤٥)، والدلالة (٠.٠٣) وهي ذات معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يحقق الإنسجام بشأن وجود علاقة التأثير بين المتغيرين. وإن قيمة المعلمات ($Beta$) كانت (٠.٤١٣) ويتضح أن التغيير في التدريب بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغيير في الإلتزام المنظمي بمقدار (٠.٤١٣)، وإن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠.٤٣٢) وهذا يفسر ان

(43.2%) من التغييرات التي تطرأ على المتغير التابع المتمثلة بالالتزام المنظمي يرجع إلى تأثير المتغيرات المستقلة والمتمثلة بالاختيار والتعيين. أما النسبة المتبقية والبالغة (56.8%) تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بنظر الاعتبار في هذا البحث.

٣. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد تأثير معنوي للتحفيز في الإلتزام المنظمي"

إذ إن قيمة (F-Test) قد بلغت (٢١.٤)، والدلالة (٠.٠٠٠) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) ما يدل على وجود علاقة التأثير بين التحفيز والالتزام المنظمي. وإن قيمة (T-Test) كانت (١١.٦) والدلالة (٠.٠١) وهي ذات معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يحقق الإنسجام بشأن وجود علاقة التأثير بين المتغيرين. وإن قيمة المعلمات (Beta) كانت (٠.٢٥) ويتضح أن التغيير في التدريب بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغيير في الإلتزام التنظيمي بمقدار (٠.٢٥)، وإن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠.٤١٢) وهذا يفسر ان (41.2%) من التغييرات التي تطرأ على المتغير التابع المتمثلة بالالتزام المنظمي يرجع إلى تأثير المتغيرات المستقلة والمتمثلة بالتحفيز. أما النسبة المتبقية والبالغة (58.8%) تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بنظر الاعتبار في هذا البحث.

٤. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد تأثير معنوي للاتصالات في الإلتزام المنظمي"

إذ إن قيمة (F-Test) قد بلغت (٣٧.٥)، والدلالة (٠.٠٠٠) وهي ذات معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠٥) ما يدل على وجود علاقة التأثير بين الاتصالات والالتزام المنظمي. وإن قيمة (T-Test) كانت (١٨.٥٦)، والدلالة (٠.٠٠) وهي ذات معنوية عند مستوى (0.05) وهذا يحقق الإنسجام بشأن وجود علاقة التأثير بين المتغيرين. وإن قيمة المعلمات (Beta) كانت (٠.٦٥٤) ويتضح أن التغيير في الاتصالات بوحدة واحدة سوف يؤدي إلى تغيير في الإلتزام المنظمي بمقدار (٠.٦٥٤)، وإن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (٠.٥٤٢) وهذا يفسر ان (54.2%) من التغييرات التي تطرأ على المتغير التابع المتمثلة بالالتزام المنظمي يرجع إلى تأثير المتغيرات المستقلة والمتمثلة بالاتصالات. أما النسبة المتبقية والبالغة (45.8%) تمثل متغيرات عشوائية لم تؤخذ بنظر الاعتبار في هذا البحث.

جدول رقم (١٣)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، لاختبار أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام المنظمي

الالتزام المنظمي								
معامل الانحدار		قيم المعلمات القياسية	اختبار T-Test	تحليل الثبات F-Test		معامل الارتباط	الإحصاء	
R	R Square	B بيتا	الدلالة	القيمة	الدلالة	القيمة	R	الفقرة
0.52	0.513	0.532	0.00	13.2	٠.٠٠٠٠	25.5	0.61	الاختبار والتعيين
0.48	0.432	0.413	0.03	9.45	٠.٠٠٠٠	18.3	0.51	التدريب
0.46	0.412	0.25	0.01	11.6	٠.٠٠٠٠	21.4	0.43	التحفيز
0.74	0.542	0.654	0.00	18.56	٠.٠٠٠٠	37.5	0.64	الاتصالات
٠.٦٧	٠.٥٩	٠.٢١٦	0.02	١٢.٣٤	٠.٠٠٠٠	١٥.٤٧	0.532	مجموع التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثات بناءً على نتائج الحاسوب الالكتروني.

المحور الرابع

الاستنتاجات و التوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- من خلال عرض مفاهيم التسويق الداخلي والتزام المنظمي يمكن استخلاص جملة من الاستنتاجات تتمثل بالاتي:
- 1- أظهرت نتائج البحث بأنه يتم اختيار وتعيين العاملين في الكلية المبحوثة وفق أسس ومعايير عادلة لجميع المرشحين وحسب الكفاءات العلمية.
 - 2- وقد أكدت نتائج البحث أن مؤشر بعد التدريب يعد غير متوفر بشكل كبير لأفراد المبحوثين، إذ بلغت الوسط الحسابي لهذا البعد (٢.٩٨)، إذ تبين أن الوسط الحسابي العام أقل من الوسط الحسابي للمقياس (٣).
 - 3- يشير نتائج البحث إلى أن أغلبية أفراد المبحوثين يتفوقون على وجود نظام جيد للحوافز إذ توفر فرص الترقية والتقدم للعاملين في المجال الوظيفي.
 - 4- تظهر من نتائج البحث بأن هناك نظام اتصالات جيدة في الكلية وبين أقسامها بحيث يوفر المعلومات لجميع المستويات بنوعية مناسبة وحسب احتياجات الأقسام.

٥- لقد توصلت البحث إلى أنّ هناك التزاماً مستمراً من قبل عاملين في الكلية من خلال استعدادهم للبقاء في الكلية وتمسك بأهدافها وقيمتها، وهذا يدل على أنّ الأفراد العاملين يشعرون بالاستقرار والراحة في عملهم.

٦- تشير نتائج البحث إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين أبعاد التسويق الداخلي (الإختيار والتعيين، التدريب، التحفيز، الاتصالات) و الالتزام المنظمي في الكلية المبحوثة.

ثانياً: التوصيات

بمقتضى هذه الاستنتاجات يمكن تحديد أهم التوصيات:

١- ضرورة الاهتمام بعملية الاختيار والتعيين، بحيث يجب على الكلية العمل على جذب أفضل الكفاءات وتوظيف الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة حسب احتياجات واختصاصات المطلوبة.

٢- ضرورة فتح الدورات التدريبية لجميع المستويات وبشكل الدوري ومتابعتهم لمعرفة مدى تحسن مستواهم، واهتمام بتطبيق البرامج التدريبية من خلال استخدام تقنيات حديثة لضمان توفير مواهب متعددة في جميع مجالات.

٣- تفعيل نقاط القوة في الكلية المبحوثة وإعادة النظر بنقاط الضعف من حيث تطبيق أبعاد التسويق الداخلي وإيجاد طرق جديدة لكسب ولاء العميل الداخلي عن طريق إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية بما يضمن زيادة التزامهم تجاه كلية.

٤- ضرورة الاهتمام بالالتزام المنظمي في الكلية المبحوثة نظراً للدور الكبير التي تمارسه في رفع مستوى الرضا الوظيفي وخلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في الكلية، وذلك عن طريق الندوات وورش العمل و فتح دورات تدريبية بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الايجابية للموظفين بما يخدم أهداف المنظمة.

٥- العمل على توليد الرغبة في العمل من خلال توفير المعلومات الضرورية للعاملين وقت الحاجة وتقديم حوافز المادية والمعنوية مناسبة، وتوزع بطريقة عادلة بين جميع الموظفين.

٦- العمل على استمرار الكلية في تطبيق مناهج التسويق الداخلي بما يؤدي إلى رضا العاملين وبالتالي تحسين أدائهم وبذلك ينعكس على التزامهم الوظيفي.

المصادر

أولاً: العربية

أ_ الرسائل والأطاريح:

١. أبو سنينة، محمد حسين عبد المحسن، (٢٠١٣)، أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
٢. بلبالي، عبد النبي، (٢٠٠٩)، دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
٣. حامد، سعيد شعبان، (٢٠٠٣)، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، كلية التجارة-جامعة الأزهر.
٤. حنونة، سامي إبراهيم حماد، (٢٠٠٦)، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية-غزة.
٥. الأخضر، محجوبي محمد، (٢٠١٠)، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي و المصداقية في المؤسسة الخدمية حالة القطاع البنكي في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان.
٦. الطائي، رنا ناصر صبر، (2007)، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تشخيصية تحليلية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٧. الوزان، خالد محمد، (٢٠٠٦) "المناخ التنظيمي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٨. مطاحن، سلوى محمود محمود، (٢٠١٠)، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا .

ب_ الدوريات:

١. أبورمان، أسعد حماد موسى. واحمد، علاء الدين محمد خلف، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية، تنمية الرافدين العدد ١٠٩ مجلد ٣٤ لسنة، ٢٠١٢ ، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل.
٢. إسماعيل، شاكر تركي، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات - العدد الثالث والعشرون (٢)- حزيران ٢٠١١ ، جامعة فيلادلفيا / عمان /الأردن.
٣. حسن، عبد الله كاظم، الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام وأثرها في الالتزام التنظيمي، المجلة الغري للعلوم الاقتصادية ، جامعة القدسية - كلية الإدارة والاقتصاد، (٢٠٠٦).
٤. حسين، قيس ابراهيم، دور الخصائص الريادية في تعزيز الالتزام التنظيمي، المجلة الغري للعلوم الاقتصادية، السنة التاسعة-العدد السادس والعشرون، (٢٠١٢)، جامعة السليمانية / الهيئة الكردستانية للدراسات الإستراتيجية والبحث العلمي.
٥. صادق، درمان سليمان.و جاسم، حسان ثابت، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين، المجلة تنمية الرافدين، المجلد ٨٥، العدد ٢٩، ٢٠٠٧.
٦. كريدي، باسم عباس، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد ١٢ العدد ٣ لسنة (٢٠١٠)، قسم إدارة الأعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة القادسية.
٧. الجميلي، مخلص شياع علي ، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد ٤، العدد ٩، ٢٠١٢.
٨. الخشروم، محمد مصطفى، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد - 27 العدد الثالث-٢٠١١، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة والاقتصاد، جامعة حلب.
٩. الخماس ،عبد الرضا فرج بدرابي. والتميمي، رأفت عواد موسى، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة، المجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ١٩، العدد ٧٣، ٢٠١٢.
١٠. الضمور، أمل إبراهيم أحمد الحاج عبد وهاني، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد ١، 2010، جامعة الاردن.

١١. العطوي، عامر علي حسين. الشيباني، الهام ناظم، دور الدعم والثقة القيادية في البناء الالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد الثامن، العدد الثالث / انساني، (٢٠١٠).
١٢. العنزي، سعد علي، الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، 2004، الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد، 5.
١٣. اللامي، غسان قاسم داود، وعبد الرسول، حسين علي. وشياع، حسام حسين، (٢٠١٠)، تعزيز المكانة الذهنية للخدمة المصرفية من خلال ممارسات التسويق الداخلي.
١٤. ماجد، زيد صادق. بدرابي، عبد الرضا فرج، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، المجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد التاسع، العدد الرابع والثلاثون، (٢٠١٣)، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بصرة.

ت_ الكتب:

- ١- جرينبرج، جيرالد، وبارون، روبرت، (٢٠٠٤) "إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات"، تعريب ومراجعة رفاعي، رفاعي محمد، وبسيوني إسماعيل، دار المريخ، المملكة العربية السعودية.

ثانيا/ الأجنبية:

A-BOOKS:

- 1- Jones, G. & George, J. (2008) "Contemporary Management", 5th ed, McGraw – Hill, NY.
- 2- Gronroos, C, 2000, **service Management and Marketing: a customer relationship Management Approach**, Chichester: Joun Wiley & Sons, Inc.
- 3- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). **Marketing Management**. (12 ed), Upper Saddle River: Prentice Hall.
- 4- Payne A, (2005). **The Essence of Services Marketing**, Prentice-Hall, New York, NY.
- 5- Robbins،S.P&Coulter،M(2009)"Management"9th، ed، Prentice Hall isan imprint of Pearson،New Jersey.
- 6- Ugboro,Isaiah & obeng, Kofi , (2001), " **Managing The After Math'sof Contracting in public Transit Organizational**, School of Businessand Economics, North Carolina A& T.

B- Journals

- 1- Billy, Bai, Pearl, K. Brewer, Gail, Sammons & Skip, Swerdlow, (2006), "Job Satisfaction, Organizational Commitment and Internal Service Quality: A Case Study of Las Vegas Hotel/ Casino

- Industry, Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, Vol. 5, Issue
- 2- Broady, J. & Preston, L. (2002). **Employees Customers and Internal Marketing**, Strategies Library Management, Vol. 23, No. 9.
 - 3- Dennis, J.C. (1995), **The Managerial Implication of the Learning Organization: A new tool for internal marketing**, journal of servicemarketing. Vol 9, 43-51.
 - 4- Farzad, A., (2007), **The Effect of Internal Marketing on The Organizational Commitment**, an investigation among State-owned banks in Isfahan, (Electronic version).
 - 5- Farzad, A., et, al., (2008), **the affect of internal marketing on organizational commitment in Iranian banks**, American Journal of Applied Sciences, 5(11) , pp. 480- 186.
 - 6- Kazlauskaitė, Ruta, Buciušienė, Ilona & Turauskas, Linas, (2006), “**Building Employee Commitment in the Hospitality Industry**, Baltic Journal of Management , Vol. 1, No. 3.
 - 7- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001), **Commitment in the workplace: Toward a general model**, Human Resource Management Review, vol 11.
 - 8- Rafiq, M., & Ahmed, P.K. (2000). **Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension**. Journal of Service Marketing, 14(6).
 - 9- Roberts-Lombard, Mornay, 2010, “**Employees as Customers – An Internal Marketing Study of the Avis Car Rental Group in South Africa**“, African Journal of Business Management, Vol. 4, No. ٤, Available at <http://www.academicjournal.org>.

الملحق (١)

جامعة السليمانية
كلية الإدارة و الاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

استمارة استبانة

أختي، أخي المستجيب.....

تحية طيبة

الاستبانة بين أيديكم تهدف إلى دراسة بعنوان (التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الالتزام المنظمي) دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة السليمانية. وتعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي فقط ويتم التعامل معها بسرية تامة لذا يرجى من سيادتكم تعبئة الاستبانة المرفقة بالبيانات بدقة وموضوعية لأن أهمية الدراسة ونتائجها تعتمد في المقام الأول على المعلومات المقدمة من قبل سيادتكم. شاكرين تعاونكم ومساهمتم العلمية بهذا الشأن

أولاً: البيانات الشخصية

- ١- الجنس: () ذكر () أنثى
- ٢- العمر: من ٢٠ - ٣٠ سنة () ، من ٣١ - ٤٠ سنة () ، من ٤١ - ٥٠ سنة () ، من ٥٠ سنة فأكثر () .
- ٣- المؤهل العلمي:
- إعدادية فما دون () دبلوم فني () بكالوريوس () شهادات عليا ()
- ٤- سنوات الخدمة:
- () ٥ سنوات أو أقل () ٦ - ١٠ سنوات
- () من ١١ - ١٥ () أكثر من ١٥ سنة

ثانياً: التسويق الداخلي

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
أولاً/ الاختيار والتعيين						
١	تعتمد الكلية أسلوب الترقية كوسيلة رئيسية عند اختيار أفراد العاملين لشغل الوظائف الشاغرة.					
٢	يتم اختيار وتعيين العاملين وفق أسس ومعايير عادلة لجميع المرشحين.					
٣	يتم اختيار العاملين حسب نوعية الكفاءات العلمية.					
٤	يمتلك الكلية برامج الاختبار للمتقدمين للعمل وفق معايير خاصة.					
ثانياً / التدريب						
٥	تعتمد الكلية أسلوب التدريب المستمر للعاملين.					
٦	تسعى الكلية على أن تكون للعاملين مواهب متعددة عن طريق التدريب .					
٧	يتم استخدام الأساليب التقنية الحديثة في ممارسة عملية التدريب .					
٨	تقوم إدارة الكلية بإعداد وتصميم برامج تدريبية بما يتلائم مع التغيرات البيئية.					
ثالثاً/ التحفيز						
٩	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع مستوى أدائي في الكلية .					
١٠	توفر الكلية فرص التقدم والترقية للعاملين في المجال الوظيفي.					
١١	تتبع الكلية أنظمة تحفيزية كفؤة للحفاظ على الأفراد الأكفاء.					
١٢	تقدم الكلية حوافز مادية ومعنوية للعاملين دون تمييز وبطريقة عادلة .					

رابعاً/ الاتصالات					
					١٣ يتوفر في الكلية نظام جيد للاتصالات يسمح بتوفير كافة المعلومات التي احتاجها في وظيفتي بسرعة .
					١٤ تزود الإدارة العليا العاملين بالمعلومات الضرورية والكافية لإتمام أعمالهم .
					١٥ يمكنني الاتصال بسهولة برئيسي المباشر عند حدوث مشكلة ما في عملي.
					١٦ يتم استخدام أساليب تقنية حديثة للاتصال بالعاملين.

ثالثاً: الالتزام المنظمي

ت	العبارات	اتفق بشدة	اتفق	غير متأكد	لا أتفق بشدة	لا أتفق
١	اشعر بإحساس قوي بانتمائي لهذه الكلية .					
٢	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه الكلية التي أعمل بها.					
٣	يصعب علي الالتحاق بكلية أخرى وترك عملي.					
٤	أشعر بالاستقرار والراحة بعلمي في هذه الكلية.					
٥	أفضل الاستمرار في وظيفتي مدى الحياة.					
٦	تهمني سمعة ومستقبل الكلية التي اعمل فيها.					
٧	اشعر بأني ملتزم في البقاء بالعمل في هذه الكلية.					
٨	هذه الكلية تستحق إخلاصي وولائي لها.					
٩	أحب البقاء والاستمرار في عملي حالي.					
١٠	لدي الرغبة القوية في التمسك بأهداف وقيم المنظمة.					

					١١	المزايا والمكافأة المقدمة تتنبي عن السعي للحصول على عمل بديل في منظمة خدمية أخرى.
					١٢	أن بقائي في وظيفتي الحالية يعكس حاجتي للعمل.

الملحق (٢)

أسماء السادة المحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة

مكان العمل	الاسم	ت
جامعة السليمانية_ كلية الإدارة والاقتصاد_ قسم إدارة الأعمال	أ.د. كاوة محمد فرج قرداغي	١
جامعة السليمانية_ كلية الإدارة والاقتصاد_ قسم إدارة الأعمال	أ.م.د. ثرشنط صالح محمد	٢
جامعة السليمانية_ كلية الإدارة والاقتصاد_ قسم إدارة الأعمال	م. رعد الياس درويش	٣