التسويق الداخلي كمدخل للالتزام التنظيمي -بنك BADR قالمة أنموذجا-

Internal Marketing as an Approach to Organizational Commitment -BADR Bank Guelma as a Model–

سارة عمرون *

جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-، الجزائر

amroun-sarra@univ-eltarf.dz

تاريخ الاستلام: 2025/02/01 ؛ تاريخ القبول: 2025/06/19

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية التسويق الداخلي وإهتمام بنك BADR في ولاية قالمة بالزبون الداخلي والمتمثل في الموظفين لتعزيز التزامهم التنظيمي. وهذا لأهمية الدور الذي يؤديه الزبون الداخلي، وانعكاس التزامه على مستوى الخدمات التي يقدمها لإرضاء الزبائن الخارجيين للبنك. ومن أجل تحقيق هذا الهدف اعتمدنا على المنهج الوصفي المناسب للجانب النظري، بينما استخدمنا المنهج التحليلي للجانب التطبيقي، حيث طبقت الدراسة على عينة من موظفي البنك، واعتمدت الطريقة العشوائية من خلال الإستمارة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 50 إستمارة استرجعت كلها، واعتمدنا على اختبارات برنامج SPSS لتحليل البيانات المجمعة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بمتغيري الدراسة والمتمثلة في التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، وأن هناك علاقة تأثير موجبة قوية بين تطبيق بنك BADR في ولاية قالمة لمفهوم التسويق الداخلي وتعزيز الالتزام التنظيمي لموظفيه. وتوصي الدراسة على ضرورة اهتمام BADR في ولاية قالمة بالموظفين باعتبارهم شريك وهذا لتأثيرهم الكبير على جودة الخدمة المقدمة، وتعزيز التنافس فيما بينهم، مع العمل على توفير مناخ وظيفي مريح ومستقر، بالإضافة إلى تحفيزهم ماديا ومعنويا.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي؛ مزيج التسويقي الداخلي؛ مكونات الالتزام التنظيمي؛ الالتزام التنظيمي.

تصنيف JEL: M31؛M39؛ D23.

Abstract:

This study aimed to reveal the importance of internal marketing and the interest of BADR Bank in the state of Guelma in its internal customers, represented by employees, to enhance their organizational commitment. This is due to the importance of the role played by the internal customer and the reflection of their commitment on the level of services provided to satisfy the bank's external customers. To achieve this goal, we adopted a descriptive approach appropriate to the theoretical aspect, while we used an analytical approach for the practical aspect. The study was conducted on a sample of bank employees, and a randomized questionnaire was used to

* المؤلف المراسل: سارة عمرون.

collect data. Fifty questionnaires were distributed, all of which were returned. We relied on SPSS program tests to analyze the collected data.

This study concluded that the institution under study is interested in the study variables of internal marketing and organizational commitment, and that there is a strong positive impact relationship between BADR Bank's application of the concept of internal marketing in the state of Guelma and the enhancement of its employees' organizational commitment. The study recommends that BADR Bank in the state of Guelma should pay attention to employees as partners due to their significant impact on the quality of service provided, enhance competition among them, and work on providing a comfortable and stable work environment, in addition to motivating them materially and morally.

Keywords: Internal Marketing; Internal Marketing Mix; Dimensions of Organizational Commitment; Organizational Commitment.
Jel Classification Codes: M31; M39; D23.

مقدمة

يعتبر الزبون الخارجي من أهم العناصر التي تهتم بها المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الخدمية بصفة خاصة وهذا للحفاظ على الزبائن الحاليين وجذب آخرين جدد وتحسين الأداء، ومن أجل تحقيق هذا الهدف ينبغي على إدارة المؤسسات التعامل مع الموظفين كزبائن داخليين والوظائف كمنتجات حيث تتركز على إنشاء علاقات داخلية جيدة بين الأفراد في جميع المستويات، وهذا أساس ما يقوم عليه مفهوم التسويق الداخلي، الذي يسعى لزيادة الفعالية التنظيمية وتقديم خدمة ممتازة للزبائن الخارجيين، ولهذا يجب أن يكون الموظفين راضين عن الوظيفة، وبيئة عملهم وعلاقتهم مع زملائهم والإدارة، حتى تكون لديهم القدرة على إرضاء الزبائن الخارجيين وتقديم خدمات ضمن توقعاتهم. وهذا لأن مفهوم التسويق الداخلي ينظر إلى كل موظف وقسم باعتباره زبون داخلي ومورد، ويعتبر سلوك الموظفين في المؤسسة وشعورهم بالانتماء له تأثير كبير على أداء المؤسسة وتحسين جودة الخدمة المقدمة للزبون، فنظرا للخصائص التي تميز بها الخدمات، فتلبية احتياجات الزبائن بالنسبة للمؤسسات الخدمية تتطلب مستويات عالية من الجودة بالمقارنة مع القطاعات الأخرى.

ولتحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة يتطلب هذا التزام تنظيمي، وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والموظفين، ويساهم هذا في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والاستمرار، إذ أكدت العديد من الدراسات أن ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى زيادة ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب الموظفين والمؤسسات وانخفاض دوران العمل وتحقيق

أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ويعتبر الالتزام التنظيمي ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه مؤسسته.

الإشكالية: تقديم خدمات المؤسسات يقوم في الأساس على مهارات وقدرات وخبرات الموظفين العاملين لديها، والتي تعتبر من بين العوامل التي تحسن من الخدمات المقدمة مقارنة مع ما يقدمه المنافسين، وبالتالي تعمل المؤسسة على اختيار موظفيها بعناية وتدريبهم وتحفيزهم وتلبية حاجياتهم، وهذا لا يتسنى إلا من خلال تبني التسويق الداخلي والذي يساعد على الرفع من التزامهم، ومنه وعلى ضوء ما سبق يمكننا طرح التساؤل الآتي:

كيف يساهم التسويق الداخلي في تفعيل الالتزام التنظيمي في بنك BADR في ولاية قالمة؟

الفرضيات: وللإجابة على الإشكالية وكمنطلق للدراسة تم وضع الفرضيات التالية:

- لا يهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية قالمة بدرجة كبيرة بالتسويق الداخلي؛
- لا يهتم بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية قالمة بدرجة كبيرة بالالتزام التنظيمي؛
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام بنك BADR في ولاية قالمة بالتسويق الداخلي وبين الالتزام التنظيمي.

أهمية الدراسة: تنبع أهمية الدراسة من أهمية متغيرات الموضوع، حيث تناولت الدراسة أحد أهم المفاهيم الإدارية كمتغير مستقل وتأثيره على المتغير التابع الذي يمثل أبرز مفاهيم السلوك التنظيمي وتأثيرهم على المؤسسات وزبائنها. كما تكمن أهمية هذه الدراسة في توجيه مسؤولي البنك لمكامن القصور في تطبيق التسويق الداخلي من جهة، والأسباب المؤدية لضعف التزام موظفي البنك نحو تحقيق أهدافه.

أهداف الدراسة: يسعى البحث إلى الإجابة عن التساؤلات السابقة من خلال:

- تحديد إطار نظري للدراسة يستعرض فيه مفهومي التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، وهذا بهدف توضيح متغيري الدراسة للدارسين والمهنيين؛
- التعرف على درجة الالتزام العالي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية في ولاية قالمة بتبني وتطبيق مضمون كل من التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي؛
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تعمل على تحسين الممارسات الفعلية لاستراتيجيات وبرامج التسويق الداخلي، التي تساهم في تعزيز التزام موظفي بنك BADR في ولاية قالمة.

مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بقالمة، وقد شملت عينة الدراسة 50 موظف، ومن خلال المقارنة مع مجتمع الدراسة 62 موظف يظهر لنا أن نسبة العينة تشكل 80,65% من المجتمع.

حدود الدارسة: يمكن توضيح حدود الدراسة كما يلي:

- **الحدود الزمانية:** تستهدف الدراسة كشف موقف واتجاهات عينة الدراسة المتمثلة في الموظفين ضمن الفترة الزمنية المحصورة ما بين 25 سبتمبر 2024 إلى 05 أكتوبر 2024.
- **الحدود المكانية:** شملت الدراسة مديرية ووكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية قالمة.
- **الحدود الموضوعية:** تنحصر الحدود الموضوعية للدراسة بتناول مدى تبني المؤسسة لإجراءات التسويق الداخلي وأثرها على الالتزام التنظيمي.

منهج وأدوات الدراسة: اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لعرض مفاهيم الدراسة. وعلى المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية في تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

1- التسويق الداخلي

ظهر هذا المفهوم مع بداية 1950 من قبل مديري الجودة اليابانية، فاعتبروا الأنشطة التي يؤديها الموظفين على أنها منتجات داخلية، وأنه يجب تركيز الإهتمام على التعرف على احتياجات الموظفين والعمل على إشباعها من خلال هذه الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لضمان قوى عاملة ذات كفاءة عالية تساهم في إرضاء الزبائن (AL-RHAIMI, 2015, p:77).

1-1 مفهوم التسويق الداخلي

اهتم ***بيري وزملائه (Berry and Co; 1976)*** بدراسة التسويق الداخلي ليساهم فيما بعد العديد من الباحثين بتوضيح وتطوير هذا المفهوم أمثال: ***جورج (George;1977)*** ***وطومسون وزملائه (Thompson and Co; 1978)*** بالإضافة إلى ***(Bouranta and Co; 2005)*** ، ورغم كل هذه الدراسات ليس هناك اتفاق واضح حول مفهوم التسويق الداخلي والإطار العام له (KARIMI & al, 2011, p:709).

حيث عرف على أنه: "جذب، تطوير، تحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم، فهو فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين واستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبي الحاجات الإنسانية" (CAHILL, 2010, p:03). ويعرف على أنه: "ينظر إلى الموظفين كزبائن داخليين، وإلى الوظائف كمنتجات داخلية، والسعي لتصميم هذه المنتجات لتلبية احتياجات هؤلاء الزبائن بشكل أفضل"(DE FARIAS, 2010, p:102) .

ويكتمل مفهوم التسويق الداخلي من خلال عناصره الرئيسية الخمسة، وتتمثل فيما يلي (PERVAIZ & al, 2003, p:1229):

- لإثارة دافعية الموظفين وتحقيق رضاهم؛
- التوجه بالزبون، وتحقيق رضا الزبون؛
- التعاون والتكامل الوظيفي؛
- إتباع المدخل التسويقي لتحقيق العناصر الثلاث السابقة؛
- تنفيذ إستراتيجيات تنظيمية ووظيفية محددة وشاملة.

ويتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها:

- يعتبر عملية إجتماعية، فهو يطبق داخل المؤسسة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين الإدارة والموظفين، فالموظفين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات إجتماعية مثل الأمن والانتماء والصداقة، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي؛
- يعد عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة من خلال التأكد من أن الموظفين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة، وهذا لاشباع حاجات الزبائن الخارجيين (الهنداوي و آخرون، 2012، ص:179)؛
- يدل على أن السوق الداخلية هي أفضل محفز للانفتاح نحو الخدمات، وذلك من خلال تطبيق الأنشطة التسويقية داخليا؛
- يرتبط بالأنشطة المتنوعة للأفراد في المؤسسة فهو يعمل على تعليم الموظفين وإعلامهم برسالتها (أقطي، 2014، ص:83)؛
- هو ليس أنشطة منفصلة، ولكنها مضمنة بالجودة الأولية لبرامج خدمة الزبون والاستراتيجيات والأعمال الكلية، ويشكل هيكل الأنشطة المرافقة وهيكل تمهيدي للنشاط التسويقي الخارجي؛
- تمثل الإتصالات نقطة حاسمة لنجاح التسويق الداخلي، ويستخدم في تيسير وتسهيل روح الإبداع، كم يؤدي دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية؛
- التسويق الداخلي تطوري يشمل التآكل البطيء للحاجز ما بين الأقسام والوظائف، وله دور مهم في المساعدة لإيجاد التوازن ما بين التسويق والعمليات؛
- ينجح التسويق عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الإدارة، وكافة الموظفين ويكون أسلوب الإدارة المفتوحة هو الأسلوب السائد (العجارمة، 2004، ص:311، 312).

2-1 أهمية التسويق الداخلي: من بين المجالات التي يمكن أن يؤدي فيها دورا حيويا ما يلي:

1-2-1 إدارة التغيير: يستخدم عندما تقرر المؤسسة إحداث أنظمة جديدة داخلها مثل تكنولوجيات المعلومات وممارسة أعمال جديدة...إلخ، كما يخلق التنسيق والتعاون الجيد بين مختلف الإدارات، فهو يؤدي دور مهم في قبول وإنجاح التغييرات (MISHRA, 2010, p:189)؛

2-2-1 بناء الصورة العامة: حسب ***R. Norman*** يعد بمثابة أداة إعلامية تستعملها المؤسسة بهدف التأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط...) والتموقع الإستراتيجي، دخول السوق بفاعلية، تسهيل الوصول إلى موارد متنوعة أو بأقل تكاليف وتوجيه سلوك الأفراد لزيادة الدافعية والإنتاجية، وعليه يؤدي دورا مهما من خلال الإتصال في خلق الوعي وتقدير الأهداف وإبراز نقاط القوة (مورمان، 2000، ص:254، 255)؛

3-2-1 تمكين الموظف: حسب ***(Zeithaml and Bitner, 1996)*** العديد من المؤسسات تطبق التمكين من أجل الإستجابة لاحتياجات الزبائن، من خلال موظفين قادرين على استيعاب وتلبية متطلبات الزبائن، والمبادرة لحل المشكلات وتصحيح الأخطاء... دون الرجوع للمستويات العليا، فهدف المؤسسات من تمكين الموظفين بناء علاقات قوية مع الزبائن، بينما يستخدمه التسويق الداخلي لتحقيق مشاركة أكبر للموظفين، زيادة التزامهم، وتحقيق التفاهم بينهم، وتقديرهم لوظائفهم وزيادة اعتزازهم بأدائهم (KAURAV, PRAKSH, 2011, p:179)؛

4-2-1 تحقيق رضا الموظفين: تتطلب بيئة خدمة الزبائن عدد كبير من الموظفين الذين يتمتعون بتوقعات عالية من وظائفهم كمصادر للتحقيق الذات والتنمية الذاتية، فالتسويق الداخلي يساعد في خلق اتصال فعال بين الزبائن والموظفين الذين يهتمون برضا الزبائن، ويهدف للتنسيق بين الوظائف والحد من الصراعات بين الموظفين وتطوير التعاون بينهم وزيادة التزامهم وتنمية شعورهم بالانتماء، بهدف نجاح التسويق الخارجي (MISHRA, 2010, p:189)؛

5-2-1 تعزيز الالتزام التنظيمي: عدم التزام الموظفين ينتج عنه سوء أدائهم وبالتالي تقديم خدمات لا تتوافق مع توقعات الزبائن وبتكاليف مرتفعة، ويولد مفهوم التسويق الداخلي شعور لدى الموظفين بأن الإدارة تهتم بتلبية احتياجاتهم، والتي في حالة عدم إشباعها يؤدي إلى عدم رضا الزبائن، فهو يشجع الموظفين لتقديم خدمة ذات جودة عالية للزبائن عن طريق تقدير مساهمتهم القيمة في تحقيق ذاتهم وأهداف المؤسسة، وأكد ***(Calleya and Caruana, 1998)*** على وجود علاقة بين التسويق الداخلي والالتزام (MISHRA, 2010, p:189)؛

6-2-1 التنسيق والتكامل بين الوظائف: تنفيذ أي إستراتيجية داخلية يحتاج إلى التعاون والتنسيق والتكامل بين مختلف الأفراد والوظائف، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة التداخل والصراع الوظيفي، وبناء الالتزام المطلوب واستغلال موارد المؤسسة لتنفيذ تلك

الاستراتيجيات على أحسن وجه وخلق قيمة متفوقة للزبائن المستهدفين، مما يضمن للمؤسسة تحسين أدائها (KAURAV, PRAKSH, 2011, p:180)؛

1-2-7 التوجه بالزبون: يعتبر التوجه بالزبون أساس التسويق الداخلي خاصة بالنسبة للمؤسسات الخدمية، أين يعتبر الإتصال المباشر بين الموظف والزبون أهم عنصر في إجراءات عملية تقديم الخدمة، وبالتالي فالهدف من التسويق الداخلي هو تحفيز الموظف لتبني التوجه بالزبون (KAURAV, PRAKSH, 2011, p:180).

1-3 مزيج التسويق الداخلي: الهدف منه تطبيق مفهوم التسويق الخارجي في السوق الداخلية للمؤسسة، ولتحقيقه تستخدم المؤسسة مزيج تسويقي داخلي، وتتمثل عناصره في:

1-3-1 المنتج الداخلي (الوظيفة): ينظر Berry للوظائف على أنها منتجات تهدف إلى إرضاء موظفي الخطوط الأمامية، باعتبارهم زبائن داخليين. وهو منظور سلوكي يركز على احتياجات الموظفين ورفاهيتهم وأدائهم (QIU, BOUKIS, & STOREY, 2022, p:07). وتتضمن الاستراتيجيات والخطط التسويقية التي تهدف من خلالها المؤسسة لتغيير والتأثير على سلوكيات الموظفين (ABZARI, GHUJALI, 2011, p:96)، وعليه يجب تصميم هذه المنتجات بالشكل الذي يلبي حاجات الزبائن الداخليين ورغباتهم وتتوافق مع قدراتهم بهدف الرفع من فعالية وكفاءة تسويق المؤسسة لخدماتها، فالمؤسسة الخدمية الناجحة هي التي تبيع وظائفها للموظفين قبل أن تبيع خدمتها للزبون (الضمور، 2008، ص:386)، فالتصميم الجيد يحدد مستوى الخدمات المقدمة، كما ترتبط بالتعرف على احتياجات ورغبات الزبائن الداخليين وتلبيتها سواء المادية أو المعنوية، مما يزيد من جاذبية المنتج الداخلي (JOHARI, 2008, pp:87, 88).

1-3-2 السعر الداخلي (الالتزام): يعتبره كل من ***Dunne and Barnes*** على أنه إضافة القيمة من خلال العلاقات الداخلية التي تعزز علاقة العمل، بحيث يتمتع الموظف بأكبر قدر من الإمكانات لتجربة تفاعلات وعلاقات وفرص مرضية (SANCHEZ-HERNANDEZ & GRAYSON, 2012, p: 290). فقيام الإدارة بتغييرات في برامج المؤسسة يمكن أن ينجم عنها قيام الموظفين بأداء أنشطتهم ومهامهم بطريقة أكثر صعوبة ومختلفة عن قبل وبذل جهد ووقت إضافي (ABZARI, GHUJALI, 2011, p:97).

1-3-3 الترويج الداخلي: ويتمثل في الإتصالات الداخلية وهي تزيد الوعي لدى الموظفين لما ينبغي القيام به، متى يقومون به والطريقة أدائه بصورة صحيحة، وهذا العنصر يمكن أن يعزز دور موظف في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة (ABZARI, GHUJALI, 2011, p:97)، كما يوصل الرؤية المستقبلة للإدارة إلى الموظفين (KYRIAZOPOULOS & al, 2007, p:06).

فالترويج له تأثير مهم على الزبائن الداخليين من حيث إمكانية استخدام وسائل الإتصالات المختلفة لإعلام وإقناع الموظفين وتغيير إتجاهاتهم وسلوكهم على النحو المطلوب، ويمكن استخدام وسائل الإتصال المكتوبة كالتقارير وملخص الخطط المزمع تنفيذها...، ووسائل الإتصال الشخصي من خلال الإجتماعات والندوات والأفراد ذوي التأثير داخل المؤسسة في الترويج لزملائهم ومرؤوسيهم للأفكار والخطط المزمع تنفيذها، فتعدد وسائل الإتصال يزيد من فعالية هذه الإتصالات في تحقيق أهدافها (الصحن، 2002، ص:45).

1-3-4 التوزيع (المكان): يتمثل في الجوانب الملموسة وغير الملموسة للوظيفة وبيئة العمل، فهذا العامل يوضح بيئة التعاملات/التبادلات بين الأطراف، وبالتالي في التسويق الداخلي يشير إلى مكان العمل وبيئة المؤسسة التي تضم الجوانب الثقافية والرمزية للمؤسسة بالإضافة إلى الجوانب المادية لبيئة العمل، وفي مثل هذه البيئة يتعلم الموظفين الولاء من مؤسسة (ABZARI, GHUJALI, 2011, p:97)، وتعتمد جاذبية الوظيفة للأفراد على مدى قرب أو بعد مكان العمل عن مقر إقامتهم (VOIMA, 2000, p:240).

1-3-5 الأفراد: يشير للأفراد الذين يشاركون في تقديم المنتجات إلى الزبائن، ويعتبر سلوكهم وأدائهم جزء منها بهدف التأثير على توقعاتهم، وبالتالي على المؤسسة الإهتمام بفعالية الإتصالات بين الموظفين والمشرفين عليهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوب منهم تنفيذها (PERVAIZ, RAFIQ, Internal Marketing: Tools And Concepts For Customer-Focused Management, 2002, p:35)، ويتمثل في الصفات المادية للموارد البشرية اللازمة باعتبارهم العمود الفقري للمؤسسة لتنفيذ واجباتها، ولتعزيز هذا العنصر يجب على الإدارة بالتخطيط السليم، الاختيار والتعيين، التدريب المناسب للموارد البشرية، وإدارة المسار الوظيفي للموظفين، ويتعلق بكمية ونوعية الموظفين الذين يؤدون الوظيفة (JOHARI, 2008, p:90).

1-3-6 العمليات: تعتبر طريقة حصول الزبائن على الخدمة لا تقل أهمية عن الخدمة في حد ذاتها، خاصة في ظل نشاط المؤسسة في بيئة تتوفر على العديد من المنافسين الذين يقدمون خدمات متشابهة، بالتالي تتطلب المنافسة من المؤسسة العمل على تقديم خدمة متميزة من حيث التصميم ومتكاملة العناصر، بالإضافة إلى التنفيذ الفعال لعملية تقديم الخدمة لضمان تفاعل إيجابي بين الموظفين والزبائن، فالعمليات عبارة عن نظم تقديم الخدمات وإجراءات التشغيل، وهي الإجراءات الفعلية والآليات وتدفق الأنشطة التي يتم من خلالها تقديم الخدمة، وتحرص على دفع الموظفين لتقديم نفس المستوى من الخدمات لكل زبون والتقليل من التباين في مستوى الخدمة المقدمة لضمان رضا الزبون (CONRADIE, 2011, p:144).

1-3-7 المحيط المادي: ويشير إلى البيئة التي يتم فيها تقديم المنتجات ومكان الذي يحدث فيه التفاعل والإتصال بين الموظفين والزبائن، بالإضافة إلى أي نوع من السلع التي تسهل تقديم المنتج أو الإتصال (PERVAIZ, RAFIQ, Internal Marketing: Tools And Concepts For Customer-Focused Management, 2002, p:34)، ففي التسويق الداخلي يساهم المحيط المادي في خلق جو مناسب للعمل، لتعزيز الرضا بين الموظفين، وعلى المؤسسة العمل على خلق محيط يسوده سلوكيات إيجابية بين الموظفين كالإحترام، الإستمتاع بالعمل والنزاهة في أدائه وفي التعامل مع زملائهم، وبالتالي فالمحيط المادي يعتبر عامل من عوامل تحفيز الموظفين للعمل ما يترتب عنه زيادة في إنتاجيتهم (JOHARI, 2008, p.91).

2- الالتزام التنظيمي

2-1 مفهوم الالتزام التنظيمي

يعرف على أنه: "الارتباط يمتلكه الفرد بهدف أن يكون اجتماعيا أو غير اجتماعي، كما يعكس ارتباط الشخص بالهدف يلزم الشخص بالسلوكيات ذات الصلة بالهدف" (GEMMITI, 2008, p:05). وعرفه ***(Meyer & Allen; 1997)*** على أنه: "بناء متعدد الأبعاد يتأثر بقائمة من العوامل أو السلوكيات المتعلقة بالعمل" (FONG, 2017, p:27). كما يعرف الالتزام التنظيمي على أنه: "مجموعة من المواقف التي تتشكل تجاه المؤسسة، والتي تتميز بارتباط نفسي دائم ينشأ عن تبني القيم التنظيمية ويؤدي إلى الرغبة في البقاء داخل المؤسسة على المدى الطويل" (MUDDASSAR, WASI, 2024, p: 177). وعرفه ***موتوز*** على أنه: "استجابة وجدانية ينتج من تقويم حالة العمل التي تصل أو تربط الفرد بالتنظيم" (الهنداوي، 2012، ص:198). وعرف على أنه: "الارتباط الوظيفي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها؛ مما يدفعه للاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة" (شهاب، 2014، ص:78). ويشتمل الالتزام التنظيمي على مجموعة خصائص تميزه عن المتغيرات التنظيمية الأخرى، ومن أهمها (السامرائي، 2022، ص:130):

- أنه نوع من العاطفة الوجدانية التي تولد شعورا داخليا إيجابيا لدى الفرد العامل نحو المؤسسة التي يعمل فيها؛
- في بعض حالاتها تكون هذه العاطفة بعيدة عن الدوافع والمصالح الذاتية؛
- أنه حالة غير ملموسة تفسر من خلال سلوكيات الفرد العامل أثناء عمله؛
- أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل التنظيمية لاسيما الإنسانية والإدارية التي تعمل على إنشائه وتعزيزه واستمراره وشموله؛

- يتبدى عن الالتزام مظاهر عديدة كالرضا عن العمل والحرص على أدائه بالشكل الأفضل، وشدة الولاء للمؤسسة والرغبة في عدم تركها والدفاع عن مشاريعها وسمعتها؛
- يتميز الالتزام بمستوى من الثبات العالي، أي أن حالات التعبير فيه نسبية؛
- أن للالتزام التنظيمي مراحل يمر بها وله أصناف متنوعة، يؤثر بعضها على البعض، أو أن لكل بعد تأثيراته المباشرة على التنظيم؛
- لا يشعر الملتزم بأي إحراج في الدفاع عن وجهة نظره ودواعي والتزامه، وقد يتسبب الالتزام له ببعض المتاعب على مستوى العلاقات العامة والحياة الخاصة؛
- وفي حالات كثيرة فإن الملتزم على استعداد للتضحية بحقوقه في سبيل مؤسسه.

2-2 أبعاد الالتزام التنظيمي: الالتزام التنظيمي كأحد العوامل الرئيسة التي تؤدي إلى نجاح المؤسسات أو فشلها، ويتكون من أبعاد تتمثل فيما يلي (شهاب، 2014، ص:80، 81):

1-2-2 البعد العاطفي: يشير هذا المكون إلى درجة إدراك الفرد لما يميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يحصل عليها الفرد في عمله، وأهمية العمل الذي يؤديه، وتنوع المهارات ومدى توافقها مع ما يطلب منه والتغذية العكسية التي يحصل عليها من الإشراف.

2-2-2 البعد المعياري: ويشير إلى الشعور الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو عمله والبقاء في مؤسسته ويتعزز هذا الشعور بالدعم الذي يتلقاه الفرد من المؤسسة، ومدى السماح له بالمشاركة والتفاعل الايجابي في رسم السياسات ووضع الأهداف.

3-2-2 البعد المستمر: يقصد به درجة الالتزام الموجودة عند الفرد؛ وتحكمها القيم الاستثمارية التي يحصل عليها ويطمح في تحقيقها لو استمر في العمل في المؤسسة، مقابل ما سيخسره لو اتخذ قرارا بالعمل لدى جهات أخرى.

إن الالتزام التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمؤسسة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما، ويترتب على هذا الاستثمار أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر، والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية.

3-2 العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الالتزام التنظيمي: من العوامل التي تؤثر في تطوير الالتزام التنظيمي نجد ما يلي (بهاز ، جقاوة، 2022، ص:464، 465):

1-3-2 عوامل تنظيمية: وهي عوامل تتعلق بخبرات الموظف العملية كالاستقلالية، وتماسك الموظفين، والإشراف المباشر، والتغذية العكسية؛

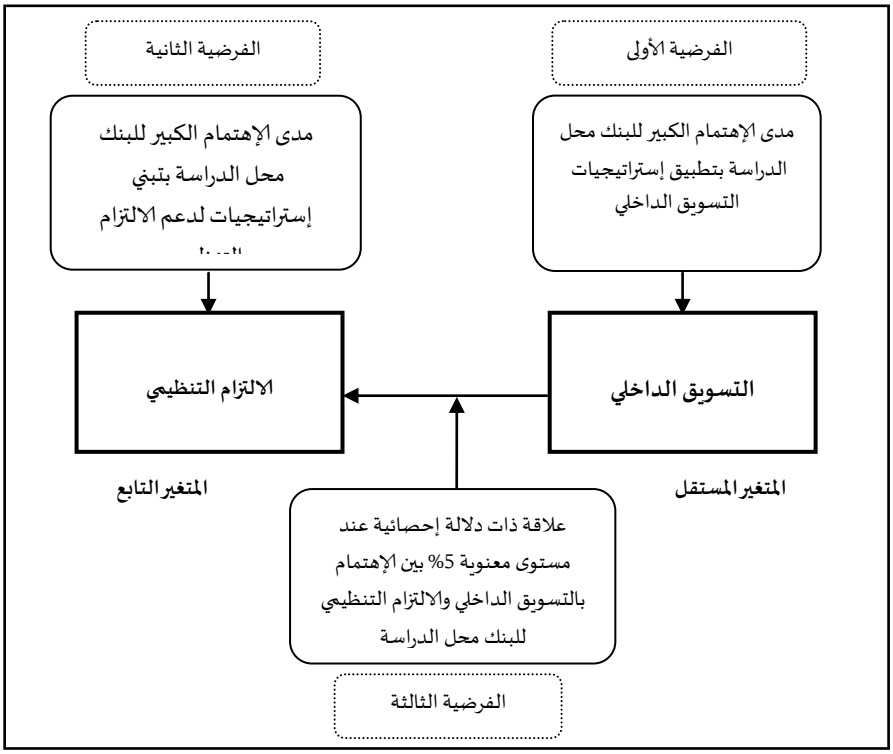
2-3-2 عوامل غير تنظيمية: وتركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للموظف بعد قراره الأولي الالتحاق بالمؤسسة، وعندما تكون الرواتب المتحققة من الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه

الموظف في مؤسسته فإن ذلك يعطيه تبريرا معقولا لقراره الأول، أو عندما لا تكون هناك فرص عمل الحقه من شأنها تغيير قراره الأول؛

3-3-2 عوامل شخصية: يتباين الموظفين فيما بينهم من حيث شخصيتهم ومستويات الالتزام التي يمنحونها لمؤسساتهم كالعمر، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية، المستوى الوظيفي.

4-3-2 عوامل خارجية: البيئة الخارجية تؤثر على الالتزام التنظيمي، إلا أن هذا التأثير يختلف باختلاف الالتزام المتكون ومرحلته فإذا كان الالتزام في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الاستقرار فإنه سيكون مؤثرا في الموظفين وعلى التزامهم في المؤسسة، إذ يمكن أن يترك الموظفين مؤسساتهم باحثين عن فرص بديلة في مؤسسات أخرى، وتوفر الفرص البديلة في البيئة الخارجية بمثابة عوامل جذب قوية للأفراد الموظفين، أما إذا تحقق لهؤلاء الموظفين الاستقرار في العمل وانسجمت تطلعاتهم ومشاعرهم وأهدافهم بالمؤسسة التي ينتمون إليها فإن عوامل البيئة الخارجية لا تؤثر على مستوى التزامهم للمؤسسة.

ومن أجل المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة واستنادا على الجانب النظري، وفي ضوء المضامين الميدانية، يمكن توضيح متغيري الدراسة والمتمثلان في المتغير المستقل (التسويق الداخلي)، والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).



3- دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي بنك BADR في ولاية قالمة

1-3 وصف أداة الدراسة: استخدمنا الإستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات، وتكونت من 25 فقرة متضمنة محورين يشملان متغيري الدراسة، الأول يتناول أهمية تطبيق التسويق الداخلي وهو المتغير المستقل، والثاني تطرق إلى أهمية الالتزام التنظيمي وهو المتغير التابع، ولقد كانت الإجابات مرجحة وفق معيار ***Likert*** الخماسي.

2-3 صدق وثبات أداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي: يقصد بالصدق التأكد من قدرة أداة الدراسة على قياس الغرض المعدة لأجله، أما ثبات الإستمارة فهو أن الأداة تحقق نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحث نفس الظروف والشروط.

1-2-3 الصدق البنائي: استخدم الصدق البنائي لمجالات الإستمارة باعتماد معامل الإرتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ويكون الإرتباط كبير إذا كان مستوى المعنوية أقل من 0,05، ولحساب صدق الإستمارة تم حساب معاملات الإرتباط بين الإستمارة ككل والمحاور التي تنتمي إليها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1): معاملات الإرتباط بين الدرجة الكلية لكل الإستمارة والمحاور التي تنتمي لها

محاور الإستمارة	معامل الإرتباط	مستوى
المحور الأول	0,907 (**)	0,000
المحور الثاني	0,903 (**)	0,000

(**) La corrélation est significative au niveau 0,01

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS.

وكانت معاملات الصدق البنائي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01، وتراوحت معاملات الإرتباط بين 0,903 في حدها الأعلى و0,907 في حدها الأدنى، وبالتالي فإن صدق الأداة مرتفع أي أن الإستمارة تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها.

2-2-3 ثبات الإستمارة معامل Cronbach's Alpha: تم استخدامه للتأكد من ثبات الأداة.

الجدول رقم (2): معامل Cronbach's Alpha لقياس ثبات محاور الدراسة

محاور الإستمارة	عدد الفقرات	قيمة ألفا
المحور الأول	15	0,689
المحور الثاني	10	0,777
كامل الإستمارة	25	0,832

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS.

من الجدول يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكامل الإستمارة عالية حيث بلغت 83%، وبلغت قيمته بالنسبة للمحورين على التوالي بالتقريب 69% و 78%، وبذلك فإن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة النسبة الاحصائية.

3-2-3 اختبار التوزيع الطبيعي: استخدامنا One-Sample Kolmogorov-Smirnov، للتأكد من أن بيانات الدراسة موزعة طبيعيا لتتلائم مع الاختبارات المعلمية، وتفضي قاعدة القرار بقبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة Sig أكبر من 5%.

- **المحور الأول:** إهتمام **موظفي بنك BADR** قالمة بالتسويق الداخلي

- **الفرضية الرئيسية الصفرية:** البيانات المتعلقة بالمحور الأول لا تخضع للتوزيع الطبيعي.
- **الفرضية الرئيسية البديلة:** البيانات المتعلقة بالمحور الأول تخضع للتوزيع الطبيعي.

- **المحور الثاني:** إهتمام **موظفي بنك BADR** قالمة بالالتزام التنظيمي

- **الفرضية الرئيسية الصفرية:** البيانات المتعلقة بالمحور الثاني لا تخضع للتوزيع الطبيعي.
- **الفرضية الرئيسية البديلة:** البيانات المتعلقة بالمحور الثاني تخضع للتوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (3): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة (K.S)

المحاور	قيمة اختبار (K.S)	مستوى المعنوية
المحور الأول	0,877	0,425
المحور الثاني	0,881	0,420

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن مستوى المعنوية Sig لكل من المحورين أكبر من 0,05، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وبالتالي تتبع بيانات كلا المحورين التوزيع الطبيعي، مما يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

3-3 التحليل الإحصائي لآراء عينة من موظفي بنك BADR حول محور التسويق الداخلي

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وT لفقرات المحور1

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	T	SIG	إتجاهات الإجابات
المحور الأول: التسويق الداخلي						
.1	يقوم بنككم باختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية.	3,78	1,075	5,133	0,000	عالية

.2	يبذل بنككم جهودا لتصميم وظيفة تلبي رغبات وحاجات شاغلها.	2,74	0,944	-1,949	0,057	متوسطة
.3	يحاول بنككم تعيين الفرد في وظيفة تناسب كفاءته.	2,78	1,166	-1,335	0,188	متوسطة
.4	يسهل بنككم اتصال الموظف برئيسه المباشر في حالة تعرضه لمشكلة ما.	3,18	1,082	1,176	0,245	متوسطة
.5	يوفر بنككم المعلومات التي يحتاجها الموظف لتأدية وظائفه.	3,90	0,909	7,000	0,000	عالية
.6	يعتبر بنككم الموظفين وسيلة إتصال فعالة للتأثير على الزبائن.	2,48	1,054	-3,487	0,001	منخفضة
.7	يقوم بنككم من خلال برامجه التدريبية بتوضيح المهام المنوطة بالموظفين.	3,48	1,129	3,006	0,004	عالية
.8	يساعد بنككم الموظفين لاتخاذ أفضل القرارات من خلال التدريب.	3,38	1,048	2,565	0,013	متوسطة
.9	يعتبر بنككم أن تطوير مهارات الموظفين إستثمارا وليس تكلفة.	3,22	1,130	1,377	0,175	متوسطة
.10	يناسب بنككم الراتب مع حجم مهام الموظف ومسؤولياته.	3,60	0,904	4,696	0,000	عالية
.11	يقوم بنككم بتحفيز الموظفين نظير جهودهم لتقديم خدمات أفضل.	2,54	0,838	-3,881	0,000	منخفضة
.12	يقدم بنككم للموظفين فرصة الترقية إلى مناصب إدارية أعلى نظير جهودهم.	2,66	1,099	-2,187	0,034	متوسطة
.13	يقوم بنككم بإشراك الموظفين لديه في عملية اتخاذ القرارات.	3,82	0,800	7,246	0,000	عالية

.14	يقوم بنككم بتفويض السلطة الكافية لإنجاز مهام موظفيه.	3,28	1,031	1,920	0,061	متوسطة
.15	يوضح بنككم للموظفين مستوى الأداء المتوقع منهم.	2,94	1,236	-0,343	0,733	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS.

يتضح أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة وبمتوسطات حسابية أغلبها متوسطة، تراوحت بين أعلى قيمة عالية 3,90 للفقرة 05، وبإنحراف معياري بلغ 0,909 وهو يفسر عدم وجود تشتت بين الإجابات وقيمة إحتمالية Sig=0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t المحسوبة بلغت 7,000 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة للفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة متوسطة من أفراد العينة على أن BADR يوفر المعلومات التي يحتاجها الموظف لتأدية وظائفه.

وبين أدنى قيمة منخفضة للفقرة 06 بقيمة 2,48، وبإنحراف معياري 1,054 وهو يفسر وجود تشتت بين الإجابات وقيمة إحتمالية Sig=0,001، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t المحسوبة للفقرة 3,487- فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة للفقرة أقل من درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة منخفضة من أفراد العينة على أن BADR لا يعتبر الموظفين وسيلة إتصال فعالة تؤثر على اتجاهات الزبائن.

4-3 التحليل الإحصائي لآراء عينة من موظفي بنك BADR حول محور الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية وT لفقرات المحور2

رقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	T	SIG	إتجاهات الإجابة
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي						
.16	يشعر بنككم الموظفين بأنهم شريك في المؤسسة لضمان بقائهم فيها.	2,88	1,319	-0,643	0,023	متوسطة
.17	يعمل بنككم على توضيح أهمية الأهداف الموضوعة للموظفين من أجل ضمان التزامهم لتحقيقها.	2,70	1,282	-1,655	0,004	متوسطة

.18	يوضح بنككم لموظفيه أن تحقيق أهدافه يتوافق مع أهدافهم الخاصة.	3,32	0,978	2,313	0,025	متوسطة
.19	يعمل بنككم على توفير مزايا وظيفية لا يوفرها منافسيه للمحافظة على موظفيه.	3,50	0,974	3,629	0,001	عالية
.20	يوفر بنككم فرص تسمح بإظهار الموظفين لطاقاتهم.	3,76	1,061	5,067	0,000	عالية
.21	يشعر بنككم موظفيه أن مجهوداتهم لتنفيذ وظائفهم مهمة.	4,04	0,880	8,360	0,000	عالية جدا
.22	يشجع بنككم الموظفين نحو العمل الجماعي لتنفيذ مهامهم بشكل أفضل.	2,92	1,192	-,474	0,037	متوسطة
.23	يشجع بنككم الموظفين على الالتزام بأنظمته وسياسته ومصالحه.	2,94	1,268	-,335	0,039	متوسطة
.24	يشجع بنككم على خلق المنافسة والإبداع والتميز بين موظفيه.	2,52	1,328	-2,555	0,014	منخفضة
.25	يسعى بنككم لتوفير مناخ وظيفي مريح ومستقر.	3,39	,986	2,797	0,007	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS.

يتضح أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة وبمتوسطات حسابية أغلبها متوسطة، تراوحت بين أعلى قيمة كانت عالية جدا 4,04 للفقرة 21، وبإنحراف معياري بلغ 0,880 وهو يفسر عدم وجود تشتت بين الإجابات وقيمة إحتمالية Sig=0,000، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t المحسوبة 8,360 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة للفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة مرتفعة جدا من أفراد العينة على أن BADR يشعر موظفيه أن مجهوداتهم لتنفيذ وظائفهم مهمة.

وبين أدنى قيمة كانت منخفضة للفقرة 24 بقيمة 2,52، وبإنحراف معياري 1,328 وهو يفسر وجود تشتت بين الإجابات وقيمة إحتمالية Sig=0,014، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0,05، وبما أن قيمة t المحسوبة بلغت 2,555- فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة للفقرة أقل من درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة منخفضة من أفراد العينة على أن BADR لا يشجع على خلق المنافسة والإبداع والتميز بين موظفيه.

5-3 اختبار فرضيات الدراسة

1-5-3 اختبار الفرضية الأولى

- **الفرضية العدمية:** H_0: لا يهتم بنك BADR في ولاية قالمة بدرجة كبيرة بالتسويق الداخلي؛
- **الفرضية البديلة** H_1: يهتم بنك BADR في ولاية قالمة بدرجة كبيرة بالتسويق الداخلي.

الجدول رقم (6): المتوسط الحسابي واختبار T للفرضية الأولى

المتوسط المرجح=3								
المتغير	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t	ddI	Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة	
							القيمة	القيمة
المحور 1	3,19	0,448	2,925	49	0,005	0,185	0,06	0,31

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS.

تبين مخرجات الجدول أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور التسويق الداخلي قد بلغ 3,19 وبإنحراف قدره 0,448، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 2,925، وهي أكبر من قيمتها الجدول رقمية 2,021، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,005 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، ومنه فإن **بنك BADR قالمة يهتم بالتسويق الداخلي**.

2-5-3 اختبار الفرضية الثانية

- **الفرضية العدمية:** H_0: لا يهتم بنك BADR في ولاية قالمة بدرجة كبيرة بالالتزام التنظيمي؛
- **الفرضية البديلة** H_1: يهتم بنك BADR في ولاية قالمة بدرجة كبيرة بالالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (7): المتوسط الحسابي واختبار T للفرضية الثانية

المتوسط المرجح=3								
المتغير	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة t	ddI	Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة	
							القيمة	القيمة
المحور 2	3,20	0,657	2,122	49	0,039	0,197	0,01	0,38

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS.

تبين مخرجات الجدول أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور الالتزام التنظيمي قد بلغ 3,20 وبإنحراف قدره 0,657، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 2,122، وهي أكبر من قيمتها الجدول رقمية 2,021، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,039 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، ومنه فإن **بنك BADR قالمة يهتم بالالتزام التنظيمي**.

3-5-3 اختبار الفرضية الثالثة

- **الفرضية العدمية:** H_0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام بنك BADR في ولاية قالمة بالتسويق الداخلي وبين الالتزام التنظيمي؛

- **الفرضية البديلة** H_1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين إهتمام بنك BADR في ولاية قالمة بالتسويق الداخلي وبين الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (8): نتائج اختبار الإنحدار الخطي البسيط للفرضية الثالثة

المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة	قيمة t	مستوى المعنوية
	β	الخطأ			
الثابت	0,219	0,524	0,418	0,418	0,678
التسويق الداخلي	0,935	0,163	5,740	5,740	0,000

Dependent Variable: Organizational Commitment,R=0,638,R-deux=0,407,F=32,945, α=0,05.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS.

ومن خلال ما سبق معادلة الإنحدار الخطي البسيط التالية: $Y = B_0 + B_1X + \varepsilon_i$

وبناء على نتائج الجدول السابق يمكننا كتابة معادة الإنحدار الخاصة بالتنبؤ بمتغيرات الدراسة كما يلي: الالتزام التنظيمي = 0,219 + 0,935 التسويق الداخلي

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R^2 قد بلغ 0,407، والذي يشير إلى تفسير المتغير المستقل المتمثل في التسويق الداخلي للمتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي بنسبة حوالي 41%، وأن باقي النسبة والمقدرة 59% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F المحسوبة التي بلغت 32,945 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ونلاحظ أن قيمة F المحسوبة أكبر من القيمة الجدول رقمية لذلك سوف نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، وتشير قيمة معامل الإرتباط R التي بلغت 0,638 إلى وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين.

وبلغ مستوى المعنوية للمتغير المستقل 0,000 وهي قيمة مقبولة لأنها تحقق الفرضية البديلة، الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائيا وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، ومما سبق من التحليل يمكننا قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.

النتائج

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يركز بنك BADR في ولاية قالمة على استقطاب واختيار الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية. كما يهتم بتطوير أدائهم وهذا من خلال تصميم برامج تدريبية تتناسب مع المهام الموكلة لهم؛

- يعتبر بنك BADR في ولاية قالمة موظفيه شريك عند اتخاذ القرارات باعتبارهم المسؤولين عن تطبيقها مما يضمن كفاءة وفعالية أدائهم. كما يقدر البنك مجهودات موظفيه المقدمة؛

- لا يتبع بنك BADR في ولاية قالمة التحفيز المادي لموظفيه عند تنفيذ مهامهم بالمستوى المطلوب وتحقيق رضاء زبائنه، وهو عكس التحفيز المعنوي. فالبنك لا يشارك موظفيه من هامش الربح المحقق؛

- يعتبر التواصل بين الموظف ورئيسه المباشر في بنك BADR في ولاية قالمة ليس بالمستوى المطلوب؛

- يوفر بنك BADR في ولاية قالمة امتيازات وظيفية ومعلومات تساند الموظفين لتأدية مهامهم، مما يدعم ويعزز التزام الموظفين نحو البنك؛

- لا يشجع بنك BADR في ولاية قالمة المنافسة وتوليد الأفكار الابداعية بين الموظفين؛

- لا يوضح بنك BADR في ولاية قالمة بالشكل المناسب لموظفيه الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. بالإضافة إلى عدم التحديد الجيد لمستوى الأداء المتوقع منهم عند تنفيذ مهامهم؛

- يشعر بنك BADR في ولاية قالمة موظفيه بأنهم مقيدين عند تأدية مهامهم وهذا لعدم منحهم السلطة الكاملة؛

- بالنسبة للفرضية الأولى تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي نصت على أن بنك BADR في ولاية قالمة يهتم بالتسويق الداخلي؛

- بالنسبة للفرضية الثانية تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي نصت على أن بنك BADR في ولاية قالمة يهتم بالالتزام التنظيمي؛

- بالنسبة للفرضية الثالثة تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي نصت على أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين اهتمام بنك BADR في ولاية قالمة بالتسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.

تفسير النتائج

- اهتمام بنك BADR في ولاية قالمة بالكفاءات والمهارات العالية للأفراد. وتحسينها من خلال التدريبات تتناسب؛ يوضح تركيز البنك على تقديم خدمات بجودة أعلى لإرضاء زبائنه، باعتبار أن

أداء الموظفين جزء من الخدمة، وعليه فالأفراد كعنصر من المزيج التسويقي الداخلي يعتبر جوهر تلبية توقعات الزبون الخارجي، كما يهتم البنك بوضع هذه الكفاءات في وظائف تتناسب مع مهاراتهم وعليه فالبنك يولي أهمية كبيرة للمنتج الداخلي؛

- مشاركة موظفي بنك BADR في ولاية قالمة في اتخاذ القرارات وتنفيذ أنشطة البنك وتقديم خدماته، مما ينعكس على تحقيق أهداف البنك المسطرة، وتقليل مقاومة الموظفين اتجاه التغييرات التي يرغب بها البنك باعتبار أنه ينشط في بيئة غير مستقرة بمختلف جوانبها؛ واحداث تغييرات على الخدمات المقدمة لتواكب رغبات الزبائن المتطورة باستمرار؛

- رغم اهتمام بنك BADR في ولاية قالمة بتقدير الجهود المبذولة من قبل موظفيه لأداء مهامهم، إلا أنه لا يهتم بمشاركة جزء من هامش الربح المحقق مع موظفيه. على أن الدراسات أكدت على تأثير التحفيز المادي على أداء الموظفين عند تنفيذ مهامهم بالمستوى المطلوب وتحقيق رضاء زبائنه؛ وبالتالي لا يولي البنك اهتمام كافي للسعر الداخلي؛

- يؤدي عدم الاهتمام بنك BADR في ولاية قالمة بالشكل المناسب بالاتصالات الداخلية ينعكس على فهم الموظفين لأهداف البنك وقدرتهم على تحقيقها ولما ينبغي القيام به والطريقة الصحيحة لأدائه من جهة، والوقت المطلوب لمواجهة شكاوي الزبائن من جهة أخرى، على الرغم من أهمية هذه الاتصالات في اقناع الموظفين وتغيير اتجاهاتهم؛ وبالتالي لا يولي البنك اهتماما مناسبا لبعد الترويج الداخلي؛

- ينعكس توفير بنك BADR في ولاية قالمة امتيازات وظيفية إلى خلق جو مناسب للعمل يسوده سلوكيات ايجابية بين الموظفين، وتعزيز كفاءة أدائهم لتقديم الخدمات للزبائن وزيادة إنتاجيتهم؛ وبالتالي يولي البنك لبعد المكان الداخلي؛

- تقييد صلاحيات موظفي بنك BADR في ولاية قالمة ينعكس على عدم قدرتهم على حل المشكلات التي يواجها الزبائن، وعدم الاستجابة لاحتياجاتهم وتلبية متطلباتهم، حيث أوضحت الدراسات أهمية تمكين الموظفين لبناء علاقات قوية مع الزبائن، فالتسويق الداخلي يزيد من مشاركة الموظفين، ويزيد من التزامهم واعتزازهم بوظائفهم؛

- من خلال ما توصلت اليه الدراسة سواء من الجانب النظري أو التطبيقي تبين أن هناك توجه نحو تبني البنك لمفهوم التسويق الداخلي، غير أنه ليس مكتمل المعالم بسبب الثقافات السائدة في المؤسسات التي تؤكد على اهتمامها بشكل رئيسي بالزبائن الخارجيين وعدم ايلاء اهتمام بالقدر الكافي للزبائن الداخليين. كما أوضحت النتائج أن هناك اهتمام من قبل البنك بالالتزام التنظيمي وهذا لانعكاسه بشكل كبير على تحقيق لأهدافه؛ وبالتالي توجد علاقة قوية بين تبني استراتيجيات التسويق الداخلي وتعزيز الالتزام التنظيمي.

ومن أجل توسيع مجال الدراسة يمكن تقديم عدد من المقترحات كما يلي:

- دور التسويق الداخلي كآلية لتنفيذ استراتيجيات التسويق؛
- أثر أنشطة التسويق الداخلي على نجاح نتائج التسويق الخارجي؛
- دور مزيج التسويق الداخلي كاستراتيجية لمواجهة تفضيلات الزبائن؛
- دور التسويق الداخلي كوسيلة لتعزيز جودة الخدمات المقدمة؛
- أثر الاغتراب التنظيمي على الالتزام التنظيمي؛
- تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي؛
- الالتزام التنظيمي كمؤشر لسلوك المواطنة التنظيمية.

توصيات

بهدف بناء علاقة جيدة بين الموظفين، وانشاء مناخ عمل محفز وتعزيز التزامهم لأداء مهامهم التي تعزز رضا الزبائن توصي الدراسة بما يلي:

- يجب على بنك BADR في ولاية قالمة اعطاء أهمية لتبني مفهوم التسويق الداخلي بشكل أكبر حيث يعتبر جوهر هذا المفهوم التعامل مع الموظفين كزبائن داخليين للمؤسسة، والغرض منه هو توفير ظروف عمل تتوافق مع احتياجاتهم، كما يساهم في تحقيق رضا الموظفين عن وظائفهم؛
- اعادة تحديد العلاقات بين موظفي بنك BADR في ولاية قالمة ومهامهم بما يتناسب مفهوم التسويق الداخلي؛
- ضرورة اهتمام بنك BADR في ولاية قالمة بالموظفين كشريك لتأثير أدائهم بشكل كبير على جودة الخدمة المقدمة؛
- يجب أن يدفع بنك BADR في ولاية قالمة بالموظفين للتنافس فيما بينهم من أجل تحسين أدائهم لتناسب مع توقعات الزبائن من جهة، ومواجهة المنافسين من جهة أخرى؛
- تصميم نظام اتصالي فعال بين مختلف الأفراد والمستويات الإدارية لايصال أهداف بنك BADR في ولاية قالمة المراد تحقيقها ونشر المعلومات المطلوبة من قبل الموظفين لتنفيذ مهامهم؛
- العمل على توفير مناخ عمل داخل بنك BADR في ولاية قالمة يسمح بالارتباط الشعوري به كما يمكن الموظفين من بناء علاقات جيدة بينهم مع تعزيز التزامهم بوظائفهم؛
- استخدام بنك BADR في ولاية قالمة تحفيزات مختلفة المادية منها كرفع الأجور وتقديم علاوات والوسائل المعنوية كالشكر والتقدير.

وخلصت هذه الدراسة التي هدفت للإجابة عن الإشكالية والفرضيات المطروحة إلى وجود علاقة تأثير موجبة قوية بين تطبيق التسويق الداخلي وتعزيز الالتزام التنظيمي لموظفي بنك BADR في ولاية قالمة، فتبني البنك بصفة خاصة توجه للموظفين كزبائن داخليين يؤدي إلى تحقيق رغبات وتلبية توقعات الزبائن الخارجين، كما يعزز التزامهم نحو وظائفهم وأدائهم.

قائمة المصادروالمراجع

1. بهاز، جيالي، جقاوة، أمير، 2022، أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي في المنظمة -دراسة حالة مديرية بريد الجزائر وحدة غرداية-، **مجلة أبحاث إقتصادية معاصر**، المجلد 05، العدد 2، الصفحات 459-476، الجزائر.
2. جوهرة أقطي، 2013-2014، **أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
3. السامرائي، مهدي صالح مهدي، 2022، **الفكر الإداري والقيادي الحديث**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. شهاب، فادية إبراهيم،2014، **التطور التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية**، الطبعة الأولى، لأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
5. الصحن، محمد فريد، 2002، **قراءات في إدارة التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
6. الضمور، هاني حامد، 2008، **تسويق الخدمات**، الطبعة الرابع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
7. العجارمة، تيسير، 2004، **التسويق المصرفي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. مورمان، ريتشارد، 2000، **إدارة الخدمات**، ترجمة الملاح، عمرو، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
9. الهنداوي، ونس عبد الكريم ونس وآخرون، 2012، الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد 32، العراق.
10. الهنداوي، ياسر فتحي، 2012، **إدارة معاصرة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة**، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
11. AL-RHAIMI, Salem Ahmad, 2015, The Impact of Internal Marketing on the Mental Image of the Tourism Program, **International Journal of Marketing Studies**, Vol.07, N°.03, pp76-83.
12. CAHILL, Dennis J, 2010, **Internal Marketing: Your Company's Next Stage Of Growth, Routledge**, Routledge, New York, USA.
13. PERVAIZ, Ahmed K and al, 2003, Internal Marketing and the Mediating Role of Organizational Competencies, **European Journal of Marketing**, Vol.37, N°.09, pp1221-1241.
14. DE FARIAS, Salomão Alencar, 2010, Internal Marketing (IM): a literature review and research propositions for service excellence, **Brazilian Business Review**, Vol. 7, N°.2, pp. 99 – 115.

15. MISHRA, Sita, 2010, Internal Marketing - A Tool to Harness Employees' Power in Service Organizations In India, **International Journal of Business and Management**, Vol.05, N°.01, pp185-193.
16. KAURAV, Rahul Pratap Singh, PRAKSH, Monika, 2011, Internal Marketing–a Gizmo to Bind Employees' Power In Tourism Enterprises, **South Asian Journal of Tourism and Heritage**, Vol.4, N°.2, pp173-183.
17. QIU, Jingqi, BOUKIS, Achilleas, STOREY, Chris, 2022, Internal Marketing: A Systematic Review, **Journal of Marketing Theory and Practice**,Vol.01, pp1-43.
18. ABZARI, Mehdi, GHUJALI, Tohid, 2011, Examining the Impact of Internal Marketing on Organizational Citizenship Behavior, **International Journal of Marketing Studies**, Vol.03, N°.04, pp 95-104.
19. JOHARI, Mat, 2008, **The Influence of Leadership Style on Internal Marketing in Retailing**, Faculty of Management, University of Stirling, UK.
20. SANCHEZ-HERNANDEZ, Isabel, GRAYSON, David, 2012, Internal Marketing for Engaging Employees on the Corporate Responsibility Journey, **Intangible Capital**, 8(2), pp 275-307.
21. PERVAIZ Ahmed K, RAFIQ, 2002, Mohammed, **Internal Marketing: Tools And Concepts For Customer-Focused Management**, Butterworth Heinemann, UK.
22. VOIMA, Paivi, 2000, **Internal relationship management: Broadening The Scope Of Internal Marketing**, Chapter 14, Cited in: Richard J, Varey, Barbara R, Lewis: **Internal Marketing: Directions For Management**, Routledge, London.
23. CONRADIE, Elizabeth Stephanie, 2011, **The Influence of Internal Marketing Elements on The Brand Awareness of Car Rental Customers In South Africa**, The Faculty of Management, The University of Johannesburg, South Africa.
24. GEMMITI, Marco, 2008, **The Relationship Between Organizational Commitment, Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavoir**, Grin Pub Lishing, Suisse.
25. Vincent FONG, 2017**, The Role of Organizational Culture and Commitment on Job Embeddedness and Stay Intention in Hong Kong**, Business Administration, London South Bank University, London.
26. Sarfraz MUDDASSAR, Ul Hassan Shah WASI, 2024, "Organizational Culture Cultural Change and Technology", Business, Management and Economics, Volume 16.
27. KARIMI, Parastou Mohamad and al, March 28-30, 2011, **The Effects of Internal Marketing On Knowledge Management and Learning**,

International Conference on Technology and Business Management, Dubai, United Arab Emirates.

28. KYRIAZOPOULOS, Panagiotis and al, May 4 to May 7, 2007, **Implementing Internal Marketing Through Employee's Motivation**, 18th Annual Conference, Dallas, Texas, U.S.A.