

أثر التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعة قسنطينة 2

The impact of internal marketing on the organizational commitment of
the employees at the University of Constantine2

بوشلوش عبد الحليم ومرداوي كمال

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 وجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

Abstract :

This study aims to identify the impact of internal marketing on organizational commitment in the Algerian university. To achieve this objective, we made a field study at the University of Constantine 2, where we witnessed the reality of the internal marketing and organizational commitment in this university, as well as studying the relationship between them through a questionnaire that was distributed to a sample of the staff. The results showed a weak application of internal marketing in this organization and an average level of organizational commitment to the University's staff. It also proved a relatively strong link between internal marketing and Organizational Commitment.

Keywords: Internal Marketing, Organizational and affective Commitment, Continuance and normative Commitment.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير التسويق الداخلي على الالتزام التنظيمي في الجامعة الجزائرية. ومن أجل بلوغ هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية بجامعة قسنطينة 2، أين تم الوقوف على واقع التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي في هذه الجامعة، وكذا دراسة العلاقة بينهما من خلال إعداد استبيان تم توزيعه على عينة من الموظفين، حيث تبين من خلال النتائج المتوصل إليها ضعف تطبيق التسويق الداخلي في هذه المؤسسة، بالإضافة الى المستوى المتوسط للالتزام التنظيمي لدى موظفي هذه الجامعة، كما اشارت النتائج الى وجود علاقة قوية نسبيا وذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، الالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي، الالتزام المتواصل، الالتزام المعياري.

مقدمة:

إنّ أكبر ثقة لمفهوم التسويق الداخلي هي ضمان إحساس الموظفين بأنّ الإدارة تهتم لأمرهم وتهتم بحاجاتهم وذلك باعتبارهم زبائنهم الداخليين. ويمكن أن يُقَرَّ مسيرو الموارد البشرية ومديرو التسويق بأنهم يتحملون هذه المسؤولية. ومع ذلك؛ تتم ترجمة التطبيق الناجح للتسويق الداخلي إلى المواقف الإيجابية للموظفين اتجاه أعمالهم، بما في ذلك الاندماج والرغبة في العمل، الرضا الوظيفي وكذا الالتزام التنظيمي. وبالموازاة؛ نجد أنّ بعض الدراسات الحديثة في مجال التسويق أشارت إلى أنّ التسويق الداخلي له الأثر الإيجابي على جودة الخدمة المدركة من طرف الزبون أو لدى الأفراد الذين هم في اتصال مباشر مع موظفي المؤسسة، كما له الأثر الإيجابي على رضا الزبائن كذلك. ولكنّ القليل من هذه الدراسات من تناول موضوع علاقة التسويق الداخلي بالالتزام للموظفين نحو مؤسستهم ونحو عملهم. لذلك سوف نحاول من خلال هذه الورقة دراسة أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي وذلك بالإجابة على الأسئلة الآتية:

- ✓ ما مدى تطبيق التسويق الداخلي في جامعة قسنطينة 2؟
- ✓ ما درجة الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة قسنطينة 2؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي ودرجة الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة قسنطينة 2؟

فرضيات البحث: ولإجابة على أسئلة الدراسة تم اعتماد الفرضية الأساسية الآتية:

- ✓ يؤثر التسويق الداخلي بشكل قوي وإيجابي على الالتزام التنظيمي لموظفي جامعة قسنطينة 2؛

واعتمادا على الأنواع الثلاثة للالتزام التنظيمي تُفرع هذه الفرضية الى ثلاث فرضيات جزئية كالتالي:

- يؤثر التسويق الداخلي بشكل إيجابي على الالتزام العاطفي لموظفي جامعة قسنطينة 2؛
- يؤثر التسويق الداخلي بشكل إيجابي على الالتزام المتواصل لموظفي جامعة قسنطينة 2؛
- يؤثر التسويق الداخلي بشكل إيجابي على الالتزام المعياري لموظفي جامعة قسنطينة 2.

أهداف البحث:

- إنّ الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه هذه الدراسة هو إبراز الصورة الحقيقية لواقع العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال:
- ✓ دراسة وعرض مفهوم التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي وكيفية قياسهما من خلال الإسهامات التي قدمها المنظرون والمؤلفون في مجال التسيير والتسويق؛
 - ✓ تحليل واقع التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي والوقوف على ماهية العلاقة الموجودة بين هذين المفهومين في المؤسسة محل الدراسة.

منهجية وتبويب الدراسة:

اتبعنا في إعداد هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتبعاً لهذا المنهج قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة عناصر، خصصنا العنصر الأول للتعرف على مفهوم وتطور التسويق الداخلي وكذا مركّزات تنفيذه، أمّا العنصر الثاني فقد استهدف المفاهيم المتعلقة بالالتزام التنظيمي في المقام الأول، حيث تناولنا مفهوم الالتزام، أنواعه، بالإضافة إلى موضوع العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام، أمّا العنصر الثالث والأخير فتم فيه دراسة وتحليل واقع التسويق الداخلي والالتزام لدى موظفي جامعة قسنطينة 2 بالإضافة إلى محاولة الوقوف على مستوى العلاقة بينهما، وبالتالي الإجابة على أسئلة الدراسة ومعالجة فرضياتها، وأخيراً تم اقتراح بعض التوصيات التي قد تشكل حلولاً عملية تساهم في تحسيس إدارة المؤسسة بأهمية التسويق الداخلي كعامل أساسي ومهم للرفع من درجة الالتزام لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

1. التسويق الداخلي:

إنّ العديد من المؤسسات تلجأ وتعتمد بشكل كبير على الوسائل السمعية البصرية بغية الترويج والتعريف بمنتجاتها وخدماتها وبنفسها كمؤسسة، ولكنّ القليل من هذه المؤسسات من تنتبه إلى ضرورة تسويق قيمتها لدى عمالها وموظفيها. حيث يُجمع معظم الكتّاب على أنّ المؤسسات التي تجعل من موظفيها أهم أصولها هي التي تسود وتتفوق بالفعل. فعندما نستطيع خلق وغرس الشعور

بالثقة والاعتزاز والفخر لدى موظفينا، فلا يمكن أن نتخيل الكيفية التي سوف يتطوّر بها مردود المؤسسة. وهنا يكون التسويق الداخلي هو أفضل وأنسب سبيل لتحقيق ذلك.

1.1. مفهوم التسويق الداخلي:

في حقيقة الأمر لا يوجد تعريف ومفهوم واحد للتسويق الداخلي، وهذا يرجع إلى التطور الذي شهده التسويق الداخلي منذ أول استخدام له في مجال أدبيات التسويق. وفي الأصل فقد تم اقتراح التسويق الداخلي كنهج (مقاربة) لإدارة الخدمات، والذي ينطوي على تطبيق مفهوم التسويق التقليدي والمزيج التسويقي المرتبط به ضمن السوق الداخلي؛ أين يتم اعتبار الموظفين كزبائن. وهذا بهدف تحسين الفعالية الجماعية من خلال تحسين العلاقات الداخلية لهذا السوق¹. وضمن هذه الفكرة عرف Grönroos سنة 1981 التسويق الداخلي على أنه "بيع المؤسسة للموظفين، من خلال اعتبارهم زبائن داخليين" والنقطة المهمة هنا في رأيه هي أنّ تحقيق أقصى اشباع لدى الموظفين سوف ينعكس على إمكانية تطوير التوجه بالزبون لدى الأفراد².

في حين يرى Michon 1988 أنّ التسويق الداخلي هو "مسار تسويقي داخل المؤسسة يتيح ترويج الأفكار، المشاريع أو القيم المفيدة للمؤسسة، وكذا التواصل عن طريق الحوار مع الموظفين، حتى نمكّنهم من التعبير عن آرائهم واختياراتهم بحرية، وبالتالي تشجيع مشاركتهم وإدماجهم في المؤسسة"³.

تُجمع التعاريف السابقة على ضرورة وأهمية العلاقات الجيدة بين أفراد المؤسسة حيث تعتمد عليها أساسا فعالية وكفاءة المؤسسة. وفي إطار هذه الفكرة يعرف كل من Carter و Hogg 2000 التسويق الداخلي كما يلي "إنّ جوهر التسويق الداخلي هو تلك الأنشطة التي تضمن وتحقيق الاتصالات الداخلية والوعي بالزبائن لدى الموظفين، كما أنّ الرابط بين هذه الأنشطة والسوق الخارجي هو الذي يحقق الفعالية"⁴. يشير هذا المفهوم إلى ضرورة تحقيق وضمان الاتصال بين الموظفين وكذا زرع وغرس ثقافة التوجه بالزبون لديهم، كما يركز على ضرورة الحرص على الروابط الجيدة بين تلك الأنشطة التسويقية الداخلية والسوق الخارجي للمؤسسة.

اعتمادا على المفاهيم السابقة، نقول بأنّ التسويق الداخلي هو المهمة التي تنجح في توظيف، تدريب وتحفيز الموظفين القادرين على خدمة الزبائن بأفضل طريقة ممكنة، حيث يكون تقديم أحسن خدمة وأحسن معاملة هو الهاجس الذي يتملك كل فرد في المؤسسة، بدءا من الموظف البسيط وصولا إلى

الإدارة العليا، إنّ هذا الانضباط في تقديم الأحسن لا يمكن تحقيقه إلا إذا كان كل أفراد المؤسسة ملتزمون نحو أعمالهم، وملتزمون نحو تحقيق أهداف مؤسستهم.

1. 2. تطور مفهوم التسويق الداخلي:

يرى رفيق واحمد أنّ التسويق الداخلي قد ميزته ثلاث مراحل خلال سنوات تطوره. هذه المراحل قدّماها كالآتي: رضا الموظفين، التوجه بالزبون، تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير. وسنأتي إلى شرح مفصل لهذه المراحل كل على حدة⁵:

1. 2. 1. رضا الموظفين:

في بداية مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي كانت معظم الأعمال الخاصة بالتسويق الداخلي مركزة على مجالي تحفيز ورضا الموظفين. والسبب الرئيسي لذلك كان بالأساس الحقيقة المتمثلة في أنّ جهود التسويق الداخلي كانت موجهة لتقديم أحسن الخدمات، غير أنّ تقديم الخدمة يختلف ولا يمكن أن يكون بالفعالية نفسها في كل مرة. هذا الاختلاف جعل الجهود التنظيمية تنصب على حث الموظفين وتشجيعهم على تقديم الخدمات بأعلى جودة ممكنة، وأفضل سبيل الى ذلك كان بتحفيزهم وتحقيق رضاهم. انطلاقا من هذه النقطة تم الاعتماد في الدراسات على فرضية كون تحقيق رضا الموظفين هو أهم عنصر يؤثر على تحقيق رضا الزبون.

وفي إطار الحديث عن تطور التسويق الداخلي من المهم الإشارة إلى أنّ مفهوم التسويق الداخلي قد وُظف أول مرة من طرف Berry، ثم بعد ذلك من طرف George، وكذلك نجد فكرة التسويق الداخلي لدى Sasser وArbeit سنة 1976. ولكنّ مصطلح التسويق الداخلي لم يُستخدم صراحة من طرفهم. بل إنّ مصطلح "التسويق الداخلي" ظهر فعليا سنة 1981 في مقال⁶ لـ Berry Leonard حيث تم ادراج هذا المصطلح أول مرة في مجال إدارة الأعمال. وترتكز هذه الفكرة على افتراض أساسي يقضي بضرورة تحقيق رضا الموظفين كشرط أساسي لتحقيق رضا الزبائن.

1. 2. 2. التوجه بالزبون:

هذه المرحلة تم التطرق إليها بالدراسة من طرف Christian Grönroos وكانت نقطة البداية هي الاهتمام بالاتصال في مجال الخدمات. وحسب وجهة نظر Grönroos ليس كافيا أن نقوم بتحفيز

الأفراد بهدف الرفع من أدائهم فقط (كما هو الحال عند Berry) بل يجب أن نزرع فيهم فكرة ومبدأ الوعي بالزبائن. وأبعد من هذا، فالخدمة الجيدة تتطلب التنسيق الفعال بين موظفي المكاتب الأمامية وجميع باقي موظفي المؤسسة، وهنا يكون جميع موظفي المؤسسة موجّهين نحو خدمة الزبون بأفضل طريقة ممكنة.

1. 2. 3. تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير:

تتميز هذه المرحلة ب بروز عدة كتابات وتدخلات للعديد من الباحثين الذين يعترفون بدور التسويق الداخلي كمحرك لتطبيق استراتيجية المؤسسة. وقد كان Winter من بين الأوائل الذين أشاروا الى هذه المرحلة من تطور مفهوم التسويق الداخلي؛ حيث يُقر بدور التسويق الداخلي ك تقنية في تسيير الأفراد نحو تحقيق وبلوغ الأهداف التنظيمية. ويُشدد Winter على أن دور التسويق الداخلي يتمثل في "تنظيم، تعليم وتحفيز الطاقم اتجاه الأهداف التنظيمية؛ وهو المسار الذي يفهم من خلاله الأفراد ويتعرّفون ليس فقط على قيمة برنامج عمل المؤسسة، بل على مكانتهم وموقعهم من ذلك البرنامج"⁷.

1. 3. 3. مرتكزات التسويق الداخلي:

يرى Stephane Poirier بأنّ تطبيق التسويق الداخلي يقوم ويرتكز على ثلاثة مناهذ تضم وتجمع أهم تقنيات التسويق الداخلي، وأكثر من ذلك فوائد هذا الأخير بالنسبة للمؤسسة، هذه المناهذ نعرضها في العناصر الآتية⁸:

1. 3. 1. مقارنة الزبون:

يمكن التطرق لهذه المقاربة في مستويين؛ الأول بالنسبة للموظفين الحاليين الموجودين أصلا ضمن طاقم المؤسسة، والمستوى الثاني يخص المرشحين للتوظيف في المؤسسة مستقبلا.

✓ على مستوى الموظفين الحاليين: في هذه الحالة فالموظف يعتبر زبونا بكل ما يحمله معنى الزبون من ثبل. وبالتالي يتحول التسويق الداخلي الى إرادة حقيقية نحو تكييف ظروف العمل حسب حاجات الموظفين ونحو توفير المنتج (العمل) الذي يتوافق مع رغباتهم

وتطلعناهم. وبالتالي يتعلق الأمر بكيفية معينة لتحقيق "وفاء الزبون"، أو بعبارة أخرى؛ تعبئة وإشراك الموظفين وكذا رفع معدل البقاء.

✓ **على مستوى المرشحين المحتملين:** قد تلجأ المؤسسة للتوظيف من حين لآخر؛ وهنا يكون التسويق الداخلي مفيداً جداً للمؤسسة من حيث تطوير عروض العمل التي تتوافق وحاجات (رغبات) اليد العاملة، مما يتيح للمؤسسة التمتع بكمكان عمل مُختار ومفضل. بالأخص إذا تعلق الأمر بالمبادئ التي تعاني من ندرة اليد العاملة المؤهلة المتخصصة. إنّ النظر إلى سوق العمل من خلال التسويق الداخلي يساعد على تطوير تقنيات توظيف تتوافق مع المرشحين المطلوبين. بعبارة أخرى؛ وأخذاً بعين الاعتبار للوقت الخاص بدراسة الزبون المستهدف (الموظف المثالي)، تستطيع المؤسسة إنشاء استراتيجية توظيف تتيح توفير وضمان المنتج (العمل) الذي يتوافق مع متطلبات هذا الزبون، وبالتالي تتمكن المؤسسة من استقطاب أفضل المهارات من بين المرشحين المؤهلين.

1. 3. 2. جودة الخدمة الداخلية:

من المهم خلق البيئة الداخلية التي تتميز بالاحترام والثقة بين فرق العمل من خلال غرس ونشر ثقافة الزبون الداخلي في المؤسسة. حيث يُعتبر كل مصلحة أو قسم على أنّها زبون لباقي الأقسام والمصالح، وذلك بنفس الصرامة والاحترام الذي يحظى به الزبون الخارجي. وهذا يتطلب ضمناً توفير واحترام المواعيد وتقدير الوقت والتكاليف، بالإضافة إلى مراقبة جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

1. 3. 3. تحسيس الموظفين بانتمائهم للمؤسسة:

من خلال إشراك وإدماج الموظفين في قلب استراتيجية المؤسسة، نكون قد بنينا لهم مدى أهميتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا مدى دورهم الأساسي في تحقيق نجاحها. إنّ الموظف هو أفضل ترويج للمؤسسة لذلك على كل مؤسسة أن تحرص على أن يكون هذا الترويج في أفضل صوره وذلك يتحقق من خلال التأكد من أنّ كل موظف يقدر ويجب المنتج (العمل) الخاص به، يتحدث عنه ويستهلكه (يقدر الإمكان). فالأمر هنا يتعلق بزبون (موظف) قِيم وثمين لا يجب تجاهله مطلقاً.

2. الالتزام التنظيمي:

وراء مفهوم التسويق الداخلي يظهر الالتزام التنظيمي كمصطلح أساسي وكمفتاح دراسة العلاقات الثنائية موظف/مؤسسة. لذلك سوف نحاول من خلال هذا الجزء التطرق لمفهوم وأنواع الالتزام التنظيمي وكذا الوقوف على العلاقة الموجودة بين التسويق الداخلي والالتزام.

2. 1. مفهوم الالتزام التنظيمي:

انطلاقاً من أعمال Lee و Mowday فقد تم تعريف الالتزام التنظيمي على أنه "قوة متعلقة بالوفاء والانتماء الى مؤسسة معينة (بعينها)". وتؤكد Salanova على أنّ الموظف الملتزم يبدي شعوراً إيجابياً اتجاه مؤسسته، ويكون بذلك مخلصاً ومتفاناً، نشيطاً وحيوياً، مندجاً في عمله، متفائلاً ببلوغ وتحقيق الأهداف وسعيداً باكتشاف واستخراج النقائص⁹.

في ضوء هذا التعريف يرى العديد من الكتاب والباحثين أنّ الالتزام التنظيمي قد تم تطويره انطلاقاً من النموذج المقدم من طرف Allen و Meyer. هذين الأخيرين يقدمان الالتزام التنظيمي كتشكيل أو مزج لثلاثة عناصر هي: الارتباط العاطفي بالمؤسسة، الإحساس المدرك المتعلق ببداية النشاط في المؤسسة وحتمية البقاء والاستمرار مع المؤسسة.

2. 2. أنواع الالتزام التنظيمي:

من خلال المفهوم السابق والذي قدمه كل من Allen و Meyer، يُفرق الباحثون بين ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي وهي: الالتزام العاطفي، الالتزام المتواصل (المتراكم) والالتزام المعياري¹⁰:

2. 2. 1. الالتزام العاطفي:

هو القوة المتعلقة بفرد معين والتي تخص جانب البروز والاندماج في مؤسسة معينة. وهو يتركز على التعلق الوجداني، على الهوية وعلى التزام الفرد اتجاه المؤسسة.

2. 2. 2. الالتزام المتواصل (المتراكم):

وهو مرتبط باحتمال مغادرة موظف معين لمؤسسته ويضم الشعور بالارتباط البسيكولوجي المستقل عن العاطفة (يكون ماديا أكثر منه عاطفيا). كما أنّ مغادرة المؤسسة يترتب عليه تكاليف معينة والتي تكون تضحية مدركة أو تضبيع فرصة العمل والتوظيف.

2. 2. 3. الالتزام المعياري:

ويُترجم الوفاء الموجّه بإحساس معنوي حتمي اتجاه المؤسسة، وفي هذه الحالة يضيف Paille بأنّه تُكُنّ في نفس الفرد حتمية معنوية بالبقاء داخل المؤسسة، أيّ أنّه يعكس الشعور بوجوب البقاء أجيرا لدى المؤسسة.

هذا ويرى كل من Blau و Venderberghe أنّه يجب التفرقة بين التزام الفرد اتجاه المؤسسة والالتزام نحو العمل وكذا التزامه نحو المسار المهني حيث يُسمونها أهداف الالتزام (cibles d'engagement)¹¹:

❖ **الالتزام نحو المؤسسة (dans l'organisation):** يعكس مستوى اندماج وعضوية الفرد في

مؤسسته، ويرتكز على ثلاثة أبعاد هي:

- بُعد عاطفي (تعلق الفرد بالمؤسسة)؛
- بُعد متواصل (الأجر الذي يتلقاه الفرد مع حساب التكاليف المتوقعة لمغادرة المؤسسة)؛
- بُعد معياري (الشعور بأداء الواجب اتجاه المؤسسة).

❖ **الالتزام نحو العمل (dans le travail):** وهو يعبر عن درجة تعرّف الفرد على العمل،

وبشكل خاص فهو يعبر على أهمية العمل من وجهة النظر العامة للفرد نفسه.

❖ **الالتزام نحو المسار المهني (dans la carrière):** وهو الاندماج في العمل الذي يتضمن

قبول أهداف وقيم الوظيفة، وتوفر الإرادة لبذل الجهد في سبيل هذا العمل. إنّ هذا المفهوم من الالتزام هو في الحقيقة يتعلق خصوصا بالعمال المهنيين المحترفين؛ وبعبارة أخرى يتعلق الأمر بالموظفين ذوي المهارات المميزة، ذوي التقنية وأصحاب المعرفة. ومثال ذلك المهندسون، المرضون والأطباء المهرة.

وبصفة عامة يمكننا القول أنّ الالتزام التنظيمي هو الكيفية التي يضع ويُقيّم بها الفرد عمله في ضوء (مقارنة) الاهتمامات (المصالح) الأخرى للحياة.

2. 3. علاقة التسويق الداخلي بالالتزام التنظيمي:

إنّ بعض الدراسات الحديثة تؤكد وجود علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي؛ حيث يؤكد الباحثان Ali Shaemi وTohid على أنّ "التسويق الداخلي له أثر إيجابي ومعنوي على الالتزام التنظيمي"¹²، وبالطبع فالتسويق الداخلي يتيح إمكانية تحسين التزام الموظفين اتجاه المؤسسة. في حين يشير بعض الباحثين الآخرين إلى أنّ التسويق الداخلي يؤثر مباشرة على التوجه بالسوق، وهذا الأخير يؤثر مباشرة على الالتزام التنظيمي، كما أنّ هذه العلاقة إيجابية ومعنوية¹³. ومما هو مؤكد من خلال جميع تلك الدراسات هو وجود روابط بين هذين المتغيرين حتى لو كانت الدراسات التي تناولت العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي تُعد قليلة، وخاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسة الجامعية.

3. الدراسة الميدانية:

يهدف هذا العنصر إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت في إعداد الاستبيان من حيث التصميم وطرق القياس، وكيفية جمع المعلومات وإجراءات توزيعه، ومن ثم تحليل النتائج المحصل عليها ومحاولة الإجابة على أسئلة الدراسة.

3. 1. إعداد الاستبيان والتأكد من صدقه وثباته:

سنحاول في هذا العنصر عرض الكيفية التي تم بها إعداد أداة الدراسة، ثم التأكد من صدق هذه الأداة وثباتها.

3. 1. 1. إعداد الاستبيان:

بالاطلاع على المادة العلمية التي تتعلق بمفاهيم التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، استطعنا تطوير بنود الاستبيان وعباراته بحيث يخدم أغراض الدراسة، وأصبح الاستبيان بذلك جاهزا لتوزيعه على عينة الدراسة بشكله النهائي، مع الإشارة إلى أنه تم استخدام أداتين للقياس في هذا الاستبيان، الأولى تتعلق بالتسويق الداخلي وهو سلم Money وForman الخاص بقياس التسويق الداخلي،

أما الأداة الثانية فتتعلق بقياس الالتزام التنظيمي وهي سلم Allen و Meyer. وقد تَصَمَّن الاستبيان في كلتا الحالتين ثلاثة أجزاء متكاملة، وذلك بعد مقدمة بنص قصير يُعرِّف بالهدف من الدراسة ويبين الجهة التي أعدته، وفيما يلي يتم توصيف هذه الأجزاء:

أولاً: الجزء المتعلق بقياس التسويق الداخلي:

يضم هذا الجزء 14 عبارة تمثل الاستبيان المعروف والمعتمد في أغلب الدراسات لقياس التسويق الداخلي وهو الاستبيان الذي طوره كل من Forman و Money سنة 1995.

ثانياً: الجزء الخاص بالالتزام التنظيمي:

لقد تم اعتماد سلم Allen و Meyer الخاص بقياس الالتزام التنظيمي¹⁴ وذلك مع الاستعانة بالمصنوفة التي طورها كل من Blau و Venderberghe والتي تخص مجالات الالتزام (مثلة في الجدول رقم 01)، وعلى ذلك ضم هذا الجزء 09 عبارات، كل ثلاثة منها تخص نوعاً من أنواع الالتزام (عاطفي، متواصل ومعياري).

الجدول رقم 01: مصنوفة Blau و Venderberghe للالتزام التنظيمي

نوع الالتزام	عاطفي	متواصل	معياري
نحو العمل	أنا متعلق بعملتي واستثمر نفسي في هذا العمل	هذه أفضل وظيفة يمكن أن أتمناها	المهام والواجبات تجعلني ملتزماً
نحو المسار المهني	أحب الدور الذي أشغله وأحب آفاقه المستقبلية	هذه المهنة هي أفضل خيار لمسيرتي المهنية	كنت مستعداً لهذه المهنة
نحو المؤسسة	أنا ملتزم نحو هذه المؤسسة ومهمتهم بما يجري في داخلها	توفر لي هذه المؤسسة أفضل الفرص الممكنة	أنا مدين لهذه المؤسسة بالكثير لأنها أعطتني فرصة

المصدر: Benoit Covain, Estelle Foucher, Emilie Simon, **Le pilotage de**

l'engagement : entre mesure et action, comment l'engagement des collaborateurs est-il piloté dans nos organisations?, Université Paris-Dauphine, Paris, 2015, P : 35.

ثالثاً: جزء يخص البيانات الشخصية:

ويحتوي على معلومات عامة تتعلق بالتعرف على الخصائص الديموغرافية للموظف (الجنس، العمر والمستوى التعليمي وطبيعة وعدد سنوات العمل).

للإشارة فقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي Likert Scale سواء لقياس التسويق الداخلي أم لقياس الالتزام التنظيمي. وعند عملية تحليل البيانات المجمعة، فقد تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على النحو الآتي:

✓ من (1 إلى 2,33) ضعيف؛

✓ من (2,33 إلى 3,66) متوسط؛

✓ من (3,66 إلى 5) عالي.

3. 1. 2. صدق الأداة وثباتها:

تم اختبار الصدق الذاتي (ثبات الأداة) للجزء الأول والثاني من الاستبيان بعد الانتهاء من جمع البيانات، وذلك من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي، والذي كان يساوي 0,963 بالنسبة للجزء الأول (التسويق الداخلي)، و0,883 بالنسبة للجزء الثاني (الالتزام التنظيمي)، وهي نسبٌ غاية في الامتياز تفوق بكثير الحد الأدنى المقبول في مثل هذه الدراسات والذي يساوي 0,60.

3. 2. تحليل محاور الاستبيان:

لتحليل محاور الاستبيان تم اعتماد برنامج الحزمة الإحصائية SPSS 21 علماً أنه تم توزيع 60 استبيان على موظفي مختلف الكليات في جامعة قسنطينة 2، وقد اقتصرنا على الموظفين الإداريين دون الأساتذة، وقد تم استرجاع 51 استبيان كانت كلها قابلة للتحليل.

3. 2. 1. توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية:

يمكن عرض البيانات الشخصية للعينة في الجدول رقم 02، والذي يبين خصائص هذه العينة حسب الجنس، السن، المستوى التعليمي والوظيفة.

الجدول رقم 02: البيانات الشخصية للموظفين

متغيرات الدراسة	التكرار	%
الجنس	ذكر	28
	أنثى	72
الإجمالي	51	100
السن	أقل من 25 سنة	04
	من 25 إلى 50 سنة	92
	أكبر من 50 سنة	04
الإجمالي	51	100
المستوى التعليمي	ابتدائي	02
	متوسط	04
	ثانوي	38
	جامعي	46
	دراسات عليا	10
الإجمالي	51	100

المصدر: بيانات الاستبيان

يظهر من الجدول أنّ العنصر الأنثوي يمثل أكبر نسبة وذلك بـ 72% من إجمالي المستجوبين وهو ما يعكس فعلا واقع التوظيف في الإدارات الجزائرية بصفة عامة حيث تحتل المرأة في غالب الأمر الحصة الكبرى من مناصب الشغل وهذا يمكن أن يعزى الى انتهاج الدولة سياسة تفعيل دور المرأة في مختلف المؤسسات والمجالات، مع التركيز على فئة الشباب من حاملي الشهادات، ويؤكد ذلك مستوى السن والمستوى التعليمي لهذه الفئة؛ إذ تركز العمر في الفئة من 25 إلى 50 سنة وذلك بنسبة 92%، أما المستوى التعليمي فقد كان عند المستوى الجامعي بنسبة 46%، متبوعا بالمستوى الثانوي بنسبة 38%، أمّا عن طبيعة العمل فقد تنوعت وظائف الأفراد المستجوبين حسب كل منصب، بدءا من عون إداري وصولا الى رئيس مصلحة، كما تراوحت سنوات العمل للمستجوبين بين سنة واحدة الى 25 سنة عمل في هذه المؤسسة الجامعية.

3. 2. 2. تحليل البيانات المتعلقة بالتسويق الداخلي والالتزام التنظيمي:

إنّ الجداول التي تحصلنا عليها تلخص بعض البيانات التي تشير إلى الاتجاه العام للتسويق الداخلي والالتزام التنظيمي من خلال طرح أسئلة عن أهم ما يميز هذين الأخيرين.

الجدول رقم 03: القسم الخاص بالتسويق الداخلي والالتزام التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
01	المحور الخاص بالتسويق الداخلي	2,07	0,89	ضعيفة
02	المحور الخاص بالالتزام التنظيمي	2,97	0,90	متوسطة
03	الجزء الخاص بالالتزام العاطفي	3,51	0,97	متوسطة
04	الجزء الخاص بالالتزام المتواصل	2,09	1,03	ضعيفة
05	الجزء الخاص بالالتزام المعياري	3,30	1,04	متوسطة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الوسط الحسابي لمحور التسويق الداخلي نرى بوضوح أنّ درجة التقييم لهذا المتغير هي ضعيفة كليةً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمجال التسويق الداخلي 2.07 وبانحراف معياري قدره 0.895 مما يدل على وجود اجماع لدى جميع الموظفين المستجوبين بانعدام التسويق الداخلي في هذه المؤسسة، ومما يؤكد ذلك هو أنّ جميع العبارات الخاصة بمحور التسويق الداخلي والتي تضمنها الاستبيان حصلت على الدرجة الضعيفة في التقييم (جميع العبارات من 01 الى 14). ونركز هنا على العبارات الآتية: الأولى رقم 02 (والتي تتعلق بتواصل الجامعة مع الموظفين بخصوص استراتيجيتها) حيث كان متوسط الإجابات في حدود 2.08 وبانحراف معياري 0.997 مما يدل على وجود اشكال كبير يتعلق بعملية التواصل بشأن استراتيجية هذه الجامعة، وكذا العبارة رقم 14 والتي تتعلق كذلك بعملية الاتصال بين الإدارة والموظفين حيث كان متوسط الإجابات 2.02، بالإضافة إلى ذلك حصلت العبارة رقم 05 على درجة ضعيفة في التقييم بمتوسط حسابي قدره 2.00 وانحراف معياري 0.98 وللإشارة تتعلق هذه العبارة بمدى تطوير معارف ومهارات الموظفين في هذه الجامعة، كما نشير إلى أنّ العبارة رقم 09 والتي تقضي بمكافئة وتثمين فعالية الموظف التي تساهم في تعزيز استراتيجية الجامعة؛ قد حصلت على اصغر متوسط حسابي في المجال ككل وذلك بقيمة 1.90 وعلى هذا نقول أنّ اهتمام هذه الجامعة بتثمين ومكافئة فعالية موظفيها هو ضعيف جداً، حيث انحصرت اغلب إجابات الموظفين بين "لا أوافق" و "لا أوافق بشدة". وهنا نلاحظ أنّ

تقييم الموظفين للعبارة السابقة وهي تمثل أهم جوانب التسويق الداخلي (الاتصال والتواصل، المكافأة والتشجيع) كان ضعيفا جدا.

أمّا فيما يخص المحور الخاص بالالتزام التنظيمي فقد حظي بالدرجة المتوسطة في التقييم وذلك بوسط حسابي قدر بـ 2.97 وبانحراف معياري قدره 0.90 مما يدل كذلك على نقص درجة الالتزام لدى أغلب الموظفين المستجوبين. وبالنظر الى نتائج العبارات التي تتعلق بأنواع الالتزام نسجل أنّ الجزء الخاص بالالتزام المتواصل قد حصل على درجة ضعيفة في التقييم وذلك بوسط حسابي قدره 2.09 فيما كانت درجة تقييم باقي الأنواع في المتوسط، وللإشارة فإنّ الالتزام المتواصل مُرتبط "باحتمال مغادرة موظف معين لمؤسسته ويضم الشعور بالارتباط البسيكولوجي المستقل عن العاطفة ويكون ماديا أكثر منه عاطفيا" وهذا يعني أنّ أغلب المستجوبين يرغبون في مغادرة هذه المؤسسة دون النظر الى الجانب المادي، وهو ما يبرز جانب آخر من عدم الارتياح والرضا في هذه المؤسسة.

3. 2. 3. دراسة العلاقة واختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضيات والاجابة على أسئلة الدراسة نقوم بتحليل الارتباط والانحدار كما يلي: المتغير المستقل هو التسويق الداخلي، والمتغيرات التابعة هي الالتزام التنظيمي كـمجال كلي، ثم الالتزام العاطفي، المتواصل والمعياري كـمجالات فرعية.

يمكن عرض علاقة الارتباط بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي في الجدول الآتي:

الجدول رقم 04: نتائج الارتباط الثنائي بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي

معامل الارتباط R	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
0,591	0,349	26,267	0,000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

بالنظر الى قيمة معامل الارتباط والتي تقدر بـ 0.591، يظهر جليا أنّ هناك علاقة ارتباط قوية نسبيا وفي الاتجاه نفسه بين المتغيرين، وهذا يعني أنّ الالتزام التنظيمي لموظفي جامعة قسنطينة 2 يتأثر فعلا بمستوى التسويق الداخلي في هذه المؤسسة، وهذا التأثير والارتباط هو ذو دلالة إحصائية معنوية، حيث بلغ مستوى الدلالة لمعامل الارتباط اقل من 0.05، ومن جهة أخرى نلاحظ أنّ التسويق الداخلي يُفسّر حوالي 34.9% من مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين المستجوبين. وعلى ذلك نؤكد الفرضية الرئيسية لهذا المقال والتي تقضي بأنّ التسويق الداخلي يؤثر بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي لموظفي جامعة قسنطينة 2.

وللوقوف على المزيد من التحليل سوف نحاول دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي والأنواع الثلاثة للالتزام التنظيمي كل على حدة.

✓ العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام العاطفي:

يمثل الجدول رقم 05: العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام العاطفي:

الجدول رقم 05: نتائج الارتباط الثنائي بين التسويق الداخلي والالتزام العاطفي

معامل الارتباط R	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
0,326	0,107	5,843	0,019

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول السابق وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المتغيرين، ولكنها إيجابية وفي الاتجاه نفسه حيث بلغ معامل الارتباط بين التسويق الداخلي والالتزام العاطفي 0.326، وهو معامل ارتباط ذو دلالة إحصائية، ويؤكد ذلك مستوى الدلالة الذي كان أقل من 0.05، ولكن معامل التفسير يشير إلى أن 10.7% فقط من مستوى الالتزام العاطفي مرجعه إلى التسويق الداخلي. وللتذكير فقط فإنّ الالتزام العاطفي مفاده تعلق الفرد واندماجه في المؤسسة وهو يتركز على التعلق الوجداني وعلى التزام الفرد اتجاه مؤسسته. وعلى هذا نقول بأنّ التسويق الداخلي لا يؤثر بشكل كبير وواضح على تعلق الموظف والتزامه نحو مؤسسته. وبالرجوع إلى الفرضية الفرعية الأولى والتي تُجسد تأثير التسويق الداخلي في الالتزام العاطفي بشكل إيجابي، نقول أنّ هذا التأثير هو حقا إيجابي من حيث نوعية العلاقة ولكنه ضعيف جدا من حيث القوة وذلك بالنظر إلى ضعف معامل الارتباط بين المتغيرين.

✓ العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام المتواصل:

كما سبقت الإشارة فإنّ الالتزام المتواصل مرتبط باحتمال مغادرة موظف معين لمؤسسته، ويتعلق الأمر هنا باحتمال تخلي كل موظف مستجوب عن جامعة قسنطينة 2، وعلى ذلك نعرض في الجدول الموالي نتائج الارتباط الثنائي بين التسويق الداخلي والالتزام المتواصل:

الجدول رقم 06: نتائج الارتباط الثنائي بين التسويق الداخلي والالتزام المتواصل

معامل الارتباط R	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
0,612	0,374	29,304	0,000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

بلغ معامل الارتباط بين التسويق الداخلي والالتزام المتواصل 0.612 مما يدل على أنّ العلاقة بين هذين المتغيرين قوية، كما أنّها إيجابية من حيث النوعية وذات دلالة إحصائية، حيث كان مستوى الدلالة أصغر من 0.05، كما نلاحظ أنّ التسويق الداخلي يفسر 37.4% من الالتزام المتواصل

لدى موظفي جامعة قسنطينة 2. وهنا نعيد الإشارة الى أنّ نتيجة المجال الذي يتعلق بالجزء الخاص بالالتزام المتواصل والذي تحصل على درجة ضعيفة في التقييم وذلك بوسط حسابي قدره 2.09، وبالتالي ارتفاع احتمال مغادرة كل موظف لمنصبه، فإذا كان التسويق الداخلي يؤثر بشكل قوي نسبيا في تحقيق الالتزام المتواصل كما يفسر ما نسبته 37.4% من هذا الالتزام، فإنّ ظروف أخرى تؤثر وتفسر حالة عدم الالتزام المتواصل السائدة. وهنا ما على الجامعة إلّا البحث عن الأسباب والعوامل التي تؤثر في ذلك، حتى تستطيع استدراك النقائص ومعالجة المشكل ورفع من درجة الالتزام لدى موظفيها. وهنا نؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية، مع الإشارة الى أنّ تأثير التسويق الداخلي على الالتزام المتواصل جاء في الاتجاه الإيجابي وبشكل قوي نسبيا بالنظر الى قيمة معامل الارتباط التي بلغت (0,612).

✓ العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام المعياري:

يعكس الالتزام المعياري ويترجم الوفاء الموجّه بإحساس معنوي حتمي اتجاه المؤسسة. ويظهر الجدول الآتي نتائج الارتباط الثنائي بين الالتزام المعياري والرضا الوظيفي:

الجدول رقم 07: نتائج الارتباط الثنائي بين التسويق الداخلي والالتزام المعياري

معامل الارتباط R	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
0,614	0,377	29,626	0,000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال معامل الارتباط والذي بلغ 0.614 نلاحظ وجود علاقة قوية نسبيا وإيجابية بين التسويق الداخلي والالتزام المعياري، كما أنّها ذات دلالة إحصائية وذلك ما يبرزه مستوى الدلالة والذي قُدِّر بأقل من 05%، كما نلاحظ أنّ التسويق الداخلي يفسر ما قيمته 37.7% من الالتزام المعياري، وبالرجوع الى مفهوم ودلالة هذا الأخير (الالتزام المعياري) نقول أنّ التسويق الداخلي يُؤكّد في نفس الفرد حتمية معنوية بالبقاء داخل المؤسسة ويُفسر شعور الفرد بوجوب البقاء أجيرا لدى المؤسسة بنسبة 37.7%. وهو ما يثبت فعلا صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

خاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذا المقال دراسة العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، حيث كانت جامعة قسنطينة 2 محل الدراسة الميدانية، أين تم الوقوف على واقع التسويق الداخلي ومستوى الالتزام لدى موظفي هذه الجامعة بصفة خاصة. حيث أنّ الاهتمام بالزبون الداخلي (الموظف) ومحاوله تحسين وتنمية الالتزام لديه، من خلال السعي الى تحقيق رضاه أصبح له اهتمام كبير لدى أغلب المؤسسات، باعتبار أنّ الفرد هو رأس المال أي مؤسسة تسعى الى تحقيق الأفضل، وبالأخص في مجال التعليم العالي، أين يكون امتلاك موظفين ملتزمين هو العامل الفاصل في تحقيق التفوق، لذلك يجب على كل مؤسسة أن تسعى الى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى كل فرد من افرادها. وفيما تَعَلَّقَ بجامعة قسنطينة 2 فقد جاءت النتائج لتثبت التساؤل المطروح وهو وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي، ويظهر ذلك جليا من خلال معامل الارتباط بين هذين المتغيرين والذي بلغ 0,591، حيث يشير الى وجود علاقة قوية نسبيا وإيجابية.

ويؤكد ذلك المستوى الضعيف للتسويق الداخلي والمستوى المتوسط للالتزام التنظيمي (الذي يميل الى الضعف هو كذلك) حيث بلغت المتوسطات الحسابية لكلا المتغيرين 2.07 و 2.97 على الترتيب. وهنا نقول بأنّ تحقيق الالتزام التنظيمي ليس مقتصرًا على تطبيق التسويق الداخلي فحسب، بل إنّ هناك عواملًا أخرى تؤثر في درجة الالتزام وتؤثر في تطبيق التسويق الداخلي نفسه. ولكن من المهم جدا الإشارة الى أنه حتى لو كانت مساهمة التسويق الداخلي نسبية في تحقيق الالتزام فإنها أساسية في تحقيق الاستمرارية وفي تعزيز الانتماء والوفاء لدى موظفي المؤسسة.

وفيما يلي وبعد الانتهاء من معالجة إشكالية بحثنا واختبار فرضياته، نأتي إلى عرض أهم النتائج والمقترحات التي يمكن أن نخرج بها من هذا المقال، والتي نعرضها على النحو الآتي:

أ. النتائج:

- من خلال معالجة محتويات خطة العمل الموضوعة لهذا المقال، يمكن أن نخرج بالنتائج التالية:
- من خلال تحليل الارتباط والانحدار بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي يتبين وجود علاقة إيجابية وقوية نسبيا بين هذين المتغيرين، حيث يتأثر مستوى الالتزام التنظيمي لموظفي جامعة قسنطينة 2 بمستوى التسويق الداخلي، وهذا ما يؤكدّه متوسط كلا هذين المتغيرين؛
- كما نسجل وجود علاقة ضعيفة ولكنها إيجابية بين الالتزام المعياري والتسويق الداخلي، بينما يُظهر تحليل الارتباط والانحدار وجود علاقة قوية وإيجابية بين التسويق الداخلي من جهة، وكل من الالتزام المتواصل والالتزام العاطفي لموظفي جامعة قسنطينة 2، من جهة أخرى؛

- بينت النتائج كذلك ضعف تطبيق التسويق الداخلي في هذه الجامعة، وبالأخص في مجال التواصل، التدريب والتطوير وكذا التثمين والتشجيع، وهي أهم جوانب التسويق الداخلي، بل جوهر الاهتمام الذي يجب أن يُعطى لكل فرد في أي مؤسسة؛
- درجة الالتزام التنظيمي لموظفي جامعة قسنطينة 2 متوسطة، بل وتميل الى الضعف خاصة إذا تعلق الأمر بمستوى الالتزام المتواصل والذي يعكس ارتفاع الاحتمال المتعلق بمغادرة كل موظف مُستجوب لجامعة قسنطينة 2.

ب. المقترحات:

بناء على النتائج السابقة ومن التحليل الذي قمنا به لموضوع التسويق الداخلي وأثره على الالتزام التنظيمي فإننا نقدم الاقتراحات التالية:

- ✓ على هذه الجامعة القيام بعملية تشخيص لواقع وظروف العمل، ومحاولة تحسينها اعتمادا على أهم جوانب التسويق الداخلي، والتي تقتضي توفير مناخ العمل المناسب، بل الأفضل والأحسن من حيث الاتصال والتواصل، التدريب والتطوير وكذا تثمين وتشجيع التميز في تقديم أحسن خدمة وأحسن كفاءة، وهي جوانب شبه غائبة اعتمادا على نتائج هذه الدراسة؛
- ✓ العناية أكثر بفئة الموظفين الإداريين باعتبارهم الأقرب من الأستاذ والطالب على حد سواء، وهذه العناية يمكن أن تُجسّد ميدانيا من خلال استعمال تقنيات التسويق الداخلي بُغية تحقيق أعلى مستوى من الالتزام لديهم؛
- ✓ إنّ التوجهات الجديدة للإدارة والتسويق توصي بالاعتماد على مبدأ المشاركة بين الموظفين والمؤسسة من خلال تحقيق مجالات اهتمام مشتركة بينهما، وهذا لتقوية روح الانتماء وتجنب مغادرتهم للمؤسسة بالنظر الى الفرص المستقبلية للتوظيف خاصة مع اتجاه الدولة نحو اعتماد الجامعات الخاصة مستقبلا، ولبلوغ ذلك على المؤسسة أن تركز جيدا على ثقافة الإصغاء للموظف وهذا لإشباع رغباته وتلبية حاجاته وبهذا تكون المؤسسة موجهة وناجحة بما تملكه من موظفين ملتزمين نحوها؛
- ✓ التعرض لكل عنصر من عناصر التسويق الداخلي ولكل متغير يؤثر على الالتزام التنظيمي بالدراسة والتحليل، بهدف الوصول إلى نتائج أكثر دقة، ومحاولة الوقوف على دور كل متغير في تعزيز الانتماء والالتزام لدى الموظف نحو مؤسسته.

- ¹ Richard J. Varey, **Internal Marketing : A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges**, International Journal of Service Industry Management, Vol 6, N 1, Salford, UK, 1995, P: 40.
- ² Dennis J. Cahill, **Internal Marketing: Your Company's Next Stage of Growth**, The Haworth Press, New York, USA, 1996, P: 04.
- ³ Myriam Bellaouaied, Op Cit, P: 10.
- ⁴ Judith Broady-Preston & Lucy Steel, **Internal Marketing Strategies in Public Library Services: a Strategic Management Perspective**, Library Management, Vol 23, Number 6/7, 2002, P: 295.
<http://www.emeraldinsight.com> fichier téléchargé le 21/08/2016.
- ⁵ Pervaiz K. Ahmed & Mohammed Rafiq, **Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer-Focused Management**, Butterworth-Heinemann Publications, Woburn, UK, 2002, PP: 04-11.
- ⁶ Leonard L. Berry, Op Cit, P: 34.
- ⁷ Mir Nimer Qayum & Musasiq Amin Sahal, **Internal Marketing: A Pre-Requisite for Employee Satisfaction in Universities**, International Journal of Business and Management Invention, Vol 2, Issue 5, May 2013, P: 51.
- ⁸ Stephane Poirier, **Marketing Interne : Quand le Marketing se mêle à la Gestion des Ressources Humaines**,
<https://atmanco.com/fr/blog/environnement-travail/marketing-interne-quand-marketing-se-mele-gestion-rh/> site consulté le : 10/09/2016.
- ⁹ LAPALME Marie-Eve et al, **La relation employé-client : les attitudes et les comportements du personnel qui influencent la performance client**, 11th International Marketing Trends Conference Venice, 19th-21st January 2012, P : 05.
- ¹⁰ Benoit Covain, Estelle Foucher, Emilie Simon, **Le pilotage de l'engagement : entre mesure et action, comment l'engagement des collaborateurs est-il piloté dans nos organisations?**, Université Paris-Dauphine, Paris, 2015, PP : 33, 34.
- Stéphane Roux et Marc Dussault, **Engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle d'enseignants**, Nouveaux cahiers de la recherche en éducation, Volume 10, Numéro 2, Université de Sherbrooke, Québec, 2007, P : 155.
- Stéphane Roux, **Relation entre engagement organisationnel et citoyenneté organisationnelle des enseignants et enseignantes**, mémoire de maîtrise en éducation, Université des Trois-Rivières, Québec, 2001, PP : 11-16.
- ¹¹ Benoit Covain, Estelle Foucher, Emilie Simon, OpCit, P : 36.
- ¹² Ali Shaemi Barzoki , Tohid Ghujali , **Study the Relationship of Internal Marketing with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior** , International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 3, N° 3, March 2013, P: 40.
- ¹³ Mehdi Abzari et Al, **The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment from Market-Orientation Viewpoint in Hotel Industry in**

Iran, International Journal of Marketing Studies, Vol 3, N° 1, Canadian Center of Science and Education, February 2011, P: 147.

¹⁴ Stephen Jaros, **Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues**, The Icfai University Press, Louisiana, USA, 2007, PP: 24, 25.