

المقدمة

تنطلق المرتكزات الفكرية للبحث الحالي من الدور الحيوي للتسويق الداخلي في تحقيق المنظمات المختلفة لأهدافها المرسومة، فكلما امتلكت المنظمات المعاصرة موارد بشرية ذات مواهب ومهارات متميزة ذات صلة بمهام المنظمة فضلا عن تقديمه الأفكار وآراء وخبرات إبداعية وابتكارية أدى ذلك الى بلوغها أهدافها بدقة اكبر والذي يمكن اعتبارهم زبائن داخليين تنطبق مبادئ ومفاهيم التسويق عليهم من خلال تبني المنظمات لمفهوم التسويق الداخلي .

وفي اطار المعطيات المستجدة في عالم الادارة والتنظيم من عولمة والاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية الكبرى والتحول من اقتصاديات الصناعة إلى اقتصاديات المعلومة وتطور تقنيات المعلومات والاتصال ومعالجة المعلومات واتجاه العملية الادارية نحو ادارة العوامل غير الملموسة وسيطرة الفلسفة التسويقية على الفلسفة الانتاجية في مجال الاهتمام بالزبون اصبحت كلها تشكل قيود تتطلب من المنظمات ان تعيد النظر في اساليب الممارسة التنظيمية القائمة ، من منطلق تثمين الابعاد غير المادية باعتبارها العوامل المحددة لتحسين الموقف التنافسي للمنظمة وتوفير المناخ الملائم لتفجير الطاقات الابداعية الكامنة ، ومن بين تلك الاساليب التي تركز على رفع مستوى المنظمة التنافسي هو الفاعلية التنظيمية ، والذي يعد من المفاهيم المهمة في عالم الادارة .

ومن هذا المنطلق جاء البحث من خلال عرض خمسة مباحث تناولنا في الأول منهجية البحث وركز الثاني على تأطير النظري للتسويق الداخلي فيما خصص الثالث للمنطلقات النظرية للفاعلية التنظيمية أما المبحث الرابع فقد عرض من خلاله الجانب الميداني للبحث فيما اختتم البحث بالمبحث الخامس والمخصص لأهم الاستنتاجات والمقترحات ذات الصلة بمتغيرات البحث .

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث ومسبباتها

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والزبائن ، الا ان طبيعة الدور الذي يؤديه العاملون بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا الزبون عن المنتجات قد وجه النظر إلى شكل اخر من اشكال التبادل، وهو ما يمكن ان يتم بين المنظمة والعاملين بها ، فلقد اصبحت وظيفة التسويق ليست الوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب ولكنها ايضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين وتعددهم زبائن داخليين في سوق داخلي تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستوى ادائهم.

وتواجه المنظمات الحالية ومنها التعليمية العديد من الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر على بقائها وقدرتها على الاستمرار والمنافسة في ظل عالم يتسم بسرعة الحراك ، تتلاحق فيه التغيرات والتحولات وتساعد قوى التغيير في مواطن كثيرة من المنظمات، وتتغير الاوضاع بسرعة تفرض على ادارة المنظمات تحديد الخطط اللازمة واحداث التغيير في مختلف برامجها وعملياتها للتمكن من تجاوز هذه الضغوط ومن ثم تحقيق القدرة على البقاء والنمو وتعد الاخيرة من العوامل الاساسية التي تحكم بها على نجاح المنظمة ومؤشرات يتحدد من خلالها مستوى الفاعلية التنظيمية والتي تعد هدفا اساسيا تقوم عليه المنظمات بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو مخرجاتها . من هذا المنطلق رأت الباحثة مدى حاجة المنظمات التعليمية إلى التسويق الداخلي لزيادة فاعليتها التنظيمية، فضلا عما سبق فان طرح عدد من التساؤلات تعد مهمة لإبراز مسببات البحث وكما يلي :

١. هل توجد علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي والفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
٢. هل توجد علاقة اثر بين التسويق الداخلي والفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
٣. هل توجد علاقة ارتباط واثر بين متغيرات بعد التسويق الداخلي وبعد الفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة .

ثانيا : أهمية البحث

تبرز أهمية البحث الحالية من خلال إثارة اهتمام المنظمات التعليمية و الاكاديمية بدءا بالمجال المبحوث لإيلاء الاهتمام بالتسويق الداخلي وبمكوناته الأساسية (اختيار وتعيين الموظفين ، الاتصال الداخلي ، التمكين ، التحفيز ، التدريب ، نشر المعلومات التسويقية) و الفاعلية التنظيمية . كما تبرز أهمية البحث الحالية من خلال محورين أساسيين وكما يلي :

١. الأهمية النظرية : من خلال الطروحات الفكرية للباحثين ذوى العلاقة بمتغيري البحث وتحليلها وإبداء الآراء من خلال محاوره فكرية علمية نسعى من خلالها تحقيق إضافة جديرة بالاهتمام للمنظمة المبحوثة من خلال بعدي البحث وهما التسويق الداخلي والفاعلية التنظيمية .

٢. **الأهمية الميدانية:** السعي الجاد لتطبيق المفاهيم النظرية وتجارب الدراسات من سبقنا من باحثين في محور التسويق الداخلي والفاعلية التنظيمية في المنظمات التعليمية والاكاديمية في العراق بالوصف والتحليل والتفسير والاستنتاج لخدمة المجال المبحوث والمنظمات المماثلة كإسهامه فاعلة لتطوير قدراتها لينعكس ذلك على ادائها وفعاليتها التعليمية والاكاديمية .

ثالثا: أهداف البحث

تتوافق أهداف البحث مع منهجها وأهميتها من خلال تحقيق عدد من الأهداف يقف في مقدمتها إبراز المكونات الأساسية للتسويق الداخلي ودراسة وتحليل انعكاسه في بلوغ المجال المبحوث للفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة ، أما الأهداف الفرعية للدراسة الحالية فإنها تتمثل بالآتي :

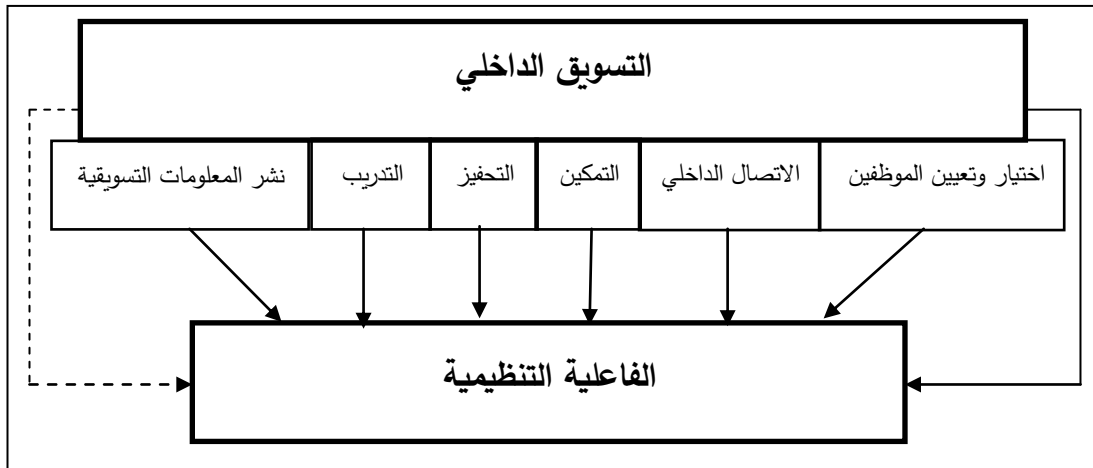
١. التأسيس النظري، ويتمثل بمفهومي التسويق الداخلي بمكوناته الأساسية و الفاعلية التنظيمية لتكون مرتكزا للتحليلات اللاحقة للجانب الميداني للبحث .

٢. وصف وتشخيص متغيرات البحث وتحليل علاقات الارتباط والتأثير لذات المتغيرات كأداة تحقق التوجهات الميدانية للدراسة وبلوغ أهدافها واختبار فرضياتها وأنموذجها الافتراضي .

٣. السعي الجاد نحو التوصل الى نتائج دقيقة حيادية وموضوعية تعبر بدقة عن الحالة القائمة لتكون محورا للاستنتاجات والتوصيات الواقعية والميدانية والقابلة للقياس والتطبيق.

رابعا: أنموذج البحث الافتراضي

انطلاقا من مشكلة البحث وأهميتها لتحقيق أهدافها تبيننا أنموذج يعبر عن العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث، التسويق الداخلي والفاعلية التنظيمية كأنموذج افتراضي يمكن اعتماده للتحقيق من فرضيات البحث الأساسية والفرضية الشكل (١) :



شكل رقم (١) أنموذج البحث الافتراضي

المصدر : من اعداد الباحثة

خامسا : فرضيات البحث

تعد الفرضيات افتراضات وتخمينات تستوجب التأكد من مدى صحتها ويتم صياغتها اعتمادا على أنموذج البحث الافتراضي ،لذا تبني البحث الفرضيات الآتية :

١. الفرضية الرئيسة الاولى : والتي تنص (لا توجد علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي والفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة) .

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الاولى الفرضيات الفرعية الاتية :

- أ. لا يوجد علاقة ارتباط بين متغير اختيار وتعيين الموظفين وبعد الفاعلية التنظيمية .
 - ب. لا يوجد علاقة ارتباط بين متغير الاتصال الداخلي وبعد الفاعلية التنظيمية .
 - ت. لا يوجد علاقة ارتباط بين متغير التمكين وبعد الفاعلية التنظيمية .
 - ث. لا يوجد علاقة ارتباط بين متغير التحفيز وبعد الفاعلية التنظيمية .
 - ج. لا يوجد علاقة ارتباط بين متغير التدريب وبعد الفاعلية التنظيمية .
 - ح. لا يوجد علاقة ارتباط بين متغير نشر المعلومات التسويقية وبعد الفاعلية التنظيمية .
٢. الفرضية الرئيسة الثانية : والتي تنص (لا توجد علاقة اثر بين التسويق الداخلي والفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة) .

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الثانية الفرضية الفرعية الاتية :

- لا تتباين الأهمية النسبية لمتغيرات بعد التسويق الداخلي على بعد الفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة " .

سادسا : منهج البحث

اعتمدت الباحثة في بحثها الحالي المنهج الوصفي والتحليلي من اجل تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها من خلال محوري البحث وهما البناء النظري والجانب الميداني بما يمكن من التوافق بين هذين الجزئين بالبحث والتحليل .

سابعا: حدود البحث

تمحورت الحدود الأساسية للبحث حول الآتي :

١. الحدود المعرفية : تناولنا في بحثنا كل التسويق الداخلي والفاعلية التنظيمية
٢. الحدود المكانية : أنجز البحث في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل .
٣. الحدود الزمانية : أجري البحث خلال الفترة ٢٠١٨/١١/١ ولغاية ٢٠١٩/٣/١ .
٤. الحدود البشرية : اعتمدنا في بحثنا استقصاء آراء بعض الافراد العاملين في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل

ثامنا: عينة البحث

يعد اختيار عينة البحث جوهر البحث ومبررا لاختيار متغيراتها ونموذجها الافتراضي، بما يتوافق مع الأسس العلمية السليمة للمجال المبحوث بما يحقق أهداف البحث وتوجهاتها لذا جاء اختيار

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل مجتمعا للبحث ، وكان عدد العينة المبحوثة (٤٧) فردا مبحوثا وتم توزيع استمارة الاستبانة، واسترجعت منها (٤١) استمارة صالحه أي بنسبة (٨٧.٢٣%).

تاسعا: أساليب جمع البيانات والمعلومات

اعتمدنا أساليب عديدة لجمع البيانات والمعلومات سواءً الأولية أو الثانوية لإنجاز البحث الحالية بشقيها النظري والميداني ، إذ كانت البيانات الثانوية المستقاة من المصادر ذات الصلة بمتغيرات البحث والمركز الأساسي لإرساء الأطر النظرية للبحث من كتب ودوريات ورسائل واطاريح فضلا عن المصادر المحكمة علميا عبر الانترنت، أما الجانب الميداني للبحث فقد كان محورها البيانات الأولية التي جمعت من خلال استمارة الاستبانة فضلا عن المقابلات التي أجرتها الباحثة مع الافراد المبحوثين الذين تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم، أما مصادر فقرات الاستمارة فقد مثلت بالمتغيرات الديمغرافية للأفراد المبحوثين وكذلك بمتغيرات بعد التسويق الداخلي والمتمثلة بـ (اختيار وتعيين الموظفين ، الاتصال الداخلي ، التمكين ، التحفيز ، التدريب ، نشر المعلومات التسويقية)، والتي تم قياسها بـ (٢٤) فقرة تمثلت (X1 – X24) ، أما بعد الفاعلية التنظيمية فقد كان الشق الثالث من استمارة الاستبانة اذ تم قياسه بـ (١٦) فقرة تمثلت (X25 – X40) ، وقد استخدم مقياس ليكرت الثلاثي لوضع حدود اجابات الافراد المبحوثين على الاسئلة المثارة في استمارة الاستبانة وتمثلت بـ (لا اتفق ، محايد ، اتفق) وبأوزان (١ ، ٢ ، ٣) على التوالي ، وبوسط حسابي فرضي قدرة (٢) .

عاشرا : مبررات إجراء البحث

١. طبق البحث على المنظمات (التعليمية الاكاديمية) لتكون عينة للبحث وذلك للأسباب الآتية :
 ١. ندرة اختبار هذين المتغيرين في دراسة واحدة في مجال التعليم الاكاديمي حسب اطلاع الباحثة على المصادر التي تم اعتمادها في هذا البحث .
 ٢. ندرة تطبيق المتغيرين في المنظمات التعليمية الاكاديمية للتسويق الداخلي والفاعلية التنظيمية .
 ٣. امتلاك المنظمة المبحوثة موارد بشرية متميزة يمكن أن تحقق الإضافة في مجال التطبيق .
 ٤. تركيز انتباه المجال المبحوث والمنظمات المماثلة الى ضرورة التركيز على الموارد البشرية باعتبارهم زبائن داخليين ويمكن تطبيق مبادئ التسويق الداخلي عليهم .
 ٥. إرساء الأركان الأساسية للدراسات المستقبلية في مجال بات ضروريا في التسويق الداخلي والفاعلية التنظيمية .

المبحث الثاني: التسويق الداخلي

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي: ان دراسة كوتلر وليفي عام (١٩٦٩) تحت عنوان " توسيع مفهوم التسويق" قد اشارت إلى ضرورة توسيع المفهوم التقليدي للتسويق ليشمل التسويق الداخلي ،التسويق

الاجتماعي ،التسويق في المنظمات التي لا تهدف الى الربح ، لقد خرج التسويق الداخلي من رغم مفهوم التسويق بالعلاقات حيث الهدف الاساسي هو بناء من الزبائن الخارجيين والاحتفاظ بهم وايصالهم الى درجة الولاء وترجع نشأة المفهوم الى التطور الذي حدث في التسويق الخدمي ومنظمات الاعمال وهي وسيلة لايجاد ميزة تنافسية داخل المنظمة عن طريق تقديم خدمة عالية الجودة وقد أخذ الاهتمام بالتسويق الداخلي بالتزايد في الثمانيات وذلك بسبب اشتداد المنافسة بين المنظمات.(ابو حمرة ،٢٥،٢٠١٧) ويشير مفهوم التسويق الداخلي الى تصميم السياسات والبرامج الموجهة الى الزبائن بالمنظمة (الزبائن الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يمكن ان يؤدي الى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للزبائن الخارجيين ،أي ان الاعتراف بأهمية دور الزبائن في تسويق الذي يستوعب من الادارة النظر اليهم على أنهم يمثلون السوق الاول للمنظمة ،وان وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق حاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضاهم وتتطوي سياسات التسويق الداخلي وبرامجه على بعض الانشطة والتدريب ومكافأة والعلاقات بين الزبائن والاتصالات ووضوح الادوار .(البد ، ريان ،٧،٢٠١٣).

والتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لادارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والموظفين فيها فالموظفين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط بل هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصداقة التي يريدون اشباعها وهذا ما يحقق من خلال التسويق الداخلي (الملا حسن ، الجرجري ، ٢٠١٨ : ٤) . يمكن وصف التسويق الداخلي انه فلسفة لادارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية فهو يعمل كأنه عملية ادارية تهدف الى تكامل وظائف المنظمة بطريقتين :

١. التأكد من ان كل الزبائن في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمنظمة والانشطة المختلفة بداخلها وذلك في اطار من البيئة التي تدعم رضا الزبون الخارجي .

٢. التأكد من كل الزبائن لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجة بخدمة الزبون الخارجي ومغزى هذه الفلسفة انه اذا كانت الادارة تريد من الزبائن بذل جهد كبير مع الزبون الخارجي فانها يجب ان تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع الزبائن .(الشوابكة :١٤،٢٠١٠)

وكان يرى اول من استخدم مفهوم التسويق الداخلي في قطاع الخدمات حيث اشار الى ان مقدمي او مزودي الخدمات هم بحاجة الى ضخ ترويجي حيث أكد على ان غياب مثل هذا الجهد الترويجي الاتصالي الموجه الى الافراد التنظيم والى اصحاب المصلحة فيه ينعكس على رسالة التنظيم وعلى خططه وبرامجه .(ناصر،٢٠١٢، ٣)

ان تبني المنظور الذي يعد اعضاء المنظمة هم أيضا زبائن للمنظمة قد يؤدي الى تقديم تصورات مفيدة في ادارة العلاقات الوظيفية بين الزبائن وتأسيسا على ما تقدم فان التسويق الداخلي يركز على جانبين :

الاول:الذي يقوم بان كل فرد من العاملين هو زبون داخلي ان الهدف هنا هو جعل العمليات التشغيلية للمنظمة بأفضل ما يمكن وذلك من خلال ضمان ان كل فرد يقوم ويستلم خدمات متفوقة ومتميزة .

الثاني: فهو التأكد من ان كل فرد من الزبائن يعمل مع بقية اعضاء بطريقة تخدم رسالة المنظمة واستراتيجياتها وهدفها .(صادق ، جاسم ، ٢٠٠٦ : ٥٢) .

وقد اورد العديد من الكتاب والباحثين تعريفات عدة للتسويق الداخلي منها الجدول (١) :

الجدول (١)

تعريف التسويق الداخلي من وجهة نظر الكتاب والباحثين

ت	الكاتب،السنة،الصفحة	التعريف
١	صادق ، جاسم ، ٥٢:٢٠٠٦	مكافأة افراد المنظمة وكذلك التزام الادارة بالمبيعات والتدريب ومراجعة وتقييم التطور الفردي ومراجعة سياسة الادارة الموارد البشرية واعادة تعريف الادارة من زاوية مساعدة الزبائن على الانجاز من خلال العمل
٢	مطاحن ٦:٢٠٠٩	عملية اختيار ثم تحفيز الزبائن والاحتفاظ بهم وتوجيه مهاراتهم وامكاناتهم نحو اعمال نافعة تشبع حاجاتهم فالتسويق الداخلي فلسفة معاملة الزبائن باعتبارهم زبائن
٣	الحاج عبد ، الضمور ٤٠:٢٠١٠،	التعامل بمقدار الاهمية مع حاجات السوق الداخلي-الزبائن-والسوق الخارجي من خلال برامج معدة وخطط لتحقيق الاهداف التنظيمية المرغوبة عن طريق وتلبية حاجات الزبائن
٤	الشوابكة، ١٣:٢٠١٠	فلسفة وممارسات التسويق على الافراد الذين يخدمون الزبائن بحيث يتم توظيف اكفاً الافراد والاحتفاظ بهم
٥	كريم، ٩:٢٠١١	شكل من اشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه الزبائن لاداء الانشطة الداخلية التي هي بحاجة الى التغيير لتحسين اداء التسويق الداخلي
٦	اسماعيل، ١٨٦:٢٠١١	نشاط رئيسي يهدف الى تطوير معرفة كل من الزبائن الداخليين والخارجيين وازالة المعوقات الوظيفية لزيادة الفاعلية التنظيمية
٧	ابو رمان ، احمد، ٥٥: ٢٠١٢	اختيار الزبائن المناسبين وتوظيفهم وتدريبهم وتشجيعهم ومكافأتهم وتوافر المعدات والتكنولوجيا بهدف ايصال الخدمة ذات الجودة العالية
٨	ناصر، ٢٦:٢٠١٢	استراتيجية لتطوير العلاقات بين الافراد الزبائن في الحدود التنظيمية الداخلية بهدف توليد المعرفة وبناء نشاطات داخلية تحسن نوعية العلاقات التسويقية الخارجية
٩	لبد ، ريان ، ٨:٢٠١٣	عبارة عن نشاطات تستهدف خلف بيئه داخلية تدعم الوعي وادرك الزبون المبيعات لدى الزبائن
١٠	ابو بكر، ١٣:٢٠١٥	التعامل مع الموظفين كزبائن داخليين والتعامل مع الوظائف على انها منتجات داخلية وذلك بتصميمها وتطويرها وفق رغبات واحتياجات الزبائن الداخليين

١١	ابو بكر، ٢٠١٥: ١٣	تمكين الزبائن في مختلف الوظائف بهدف اخذ انطباع ايجابي لدى الزبائن الخارجيين نحو الخدمات المقدمة من طرف المنظمة
١٢	الملا حسن ، الجرجري ، ٥:٢٠١٨	الجهود التي تبذلها المنظمة التي تهدف الى التعرف على حاجات ورغبات الموظفين بهدف رفع كفاءتهم مما يمكنهم من تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن وسرعة الاستجابة لمتطلبات السوق

المصدر : من اعداد الباحثة في ضوء المصادر المستخدمة في الجدول .

ثانياً : أهمية التسويق الداخلي : يكتسب التسويق الداخلي أهمية بالغة في اشباع الحاجات ورغبات الموظفين وتحقيق اهداف المنظمة كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الايجابية لدى الموظفين تجاه المنظمة وفيما يأتي توضيح لأهمية التسويق الداخلي:(الشوابكة،٢٠١٠: ١٤) (كردي، ٢٠١١، ٢٠) (ناصر، ٢٠١٢: ٩) (لبد، ريان، ٢٠١٣: ١٣) (عبد المؤمن ، ٢٠١٥: ٩) (كريم، ٢٠١٦: ١٨) (ابوحمر، ٢٠١٧: ٢٧) (الحري، ٢٠١٨: ١٤) (الملاحسن، الجرجري، ٢٠١٨: ٥).

١. يساهم في توفير بيئة محفزة تؤدي الى تحقيق رضا الموظفين .
٢. يمثل التسويق الداخلي التوجيه نحو الموظفين لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي .
٣. يساهم في تحقيق التكامل والتنسيق في نشاطات المنظمة الداخلية التي تتعلق بالزبائن .
٤. يساهم في تطبيق فلسفة التسويق داخليا كما هو التوجه نحو تطبيقها خارجيا .
٥. يساهم في تطبيق استراتيجية للمنظمة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالزبائن .
٦. ان احد اهم التحديات التي تواجه المنظمة في هذا المجال هو تكوين وسط يشعر الزبائن فيه بقدر من الرضا والدافعية .
٧. تأتي أهمية التسويق الداخلي في تكوين هذا الوسط الذي يعامل فيه الزبائن على انهم زبائن داخليين تقدم لهم المنافع والخدمات من جهة وكذلك في كون التسويق الداخلي مطلباً أساسياً للتسويق الداخلي .
٨. سيتم كسب كادر جديد ليس فقط كادر يحمل الكثير من المعارف والاستعداد ولكن ايضا عاملين مطوقين باطار المنظمة يحسون بأنهم جزء متكامل في منظماتهم ويجسدون الثقة التي يحملونها ويزرعونها في المنظمة .
٩. عندما يحمل الزبائن في المنظمة صفة الخدمة الجيدة والجودة والايجابية التي سيعبر عنها تجاة الزبائن .

١٠. تصميم وتنفيذ تسويق داخلي جيد يكون من خلال تشخيص الزبائن الاكفاء وعدهم زبائن داخليين وتطوير وتنفيذ عمليات التسويق الخاصة بهم فان المنظمة ستصبح اكثر استراتيجية وتكتيكية مستعدة ومهيأة لتشخيص وتعيين التحديات التي تواجه المنظمة مستقبلاً .

١١. تستمد استراتيجية التسويق الداخلي اهميتها في الفكر التسويقي الحديث من اهمية عملية التفاعل بين الزبائن بالمنظمة والزبائن خاصة في مجال الخدمات .

١٢. تتزامن عمليات الانتاج والاستهلاك وسيطر العنصر البشري على عملية تقديم الخدمة ويشترك كل من الزبائن بالمنظمة والزبائن في انتاج الخدمة ذاتها .

اما بالنسبة لاهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمات فهي :

١. **تحقيق الرضا بين الزبائن** : احد اهم المزايا التي تنتج عن تحقيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى الزبائن والعمل على تلبيتها هي احد ابرز العوامل التي تساهم في ارضاء الزبائن .

٢. **تطوير وتحسين مستوى الزبائن** : يعتبر الزبون او المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لانها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة بالاضافة الى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الانشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق والتي تساهم في تحسين اداء العامل وبالتالي زيادة اعترازه بالعمل .

٣. **تحسين العلاقات بين الزبائن** : من خلال برامج التسويق الداخلي تتغير نظرة العامل لزميله سواء كان في نفس المستوى الاداري او أعلى او أقل بشكل جذري وبالتالي يصبح الشعور بالانتماء للمنظمة امر ايجابي بالنسبة للعامل او الموظف .

٤. **شعور الموظف بمعنى الوظيفة** : برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها المساهم في تحقيق الاهداف المشتركة للمنظمة والزبائن .

ثالثاً : خصائص التسويق الداخلي : اتفق الباحثين على ان خصائص التسويق الداخلي (ابو بكر ،٢٠١٥ : ١٥) (ابو حمزة ،٢٠١٧ : ٢٩)

١. التسويق الداخلي عموماً ليس أنشطة منفصلة عن بعضها ولكنها متضمنة بالجودة الاولى لبرامج خدمة الزبائن والاستراتيجيات والاعمال الكلية حيث يشكل الأنشطة المرافقة ويعد هيكل تمهيدي للنشاط التسويقي الخارجي .

٢. يعتمد التسويق الداخلي على الاتصالات وهي النقطة الحاسمة لنجاح التسويق الخارجي كما له دور حاسم في اكتساب الميزة التنافسية وفي تقليص الصراع داخل نطاق الكادر الوظيفي .

٣. يكون التسويق اكثر نجاحاً عندما يكون الالتزام عالي عند المستويات العليا في الادارة وكذلك يلتزم به كافة الزبائن ويكون اسلوب الادارة المفتوحة هو الاسلوب السائد .

٤. يعرف التسويق الداخلي بانجاز المرؤوسين ومكافأتهم على ذلك بشكل منصف .
٥. يعد التسويق الداخلي عملية اختيارية تقود الزبائن للحصول على النتائج الجيدة ويستخدم في تيسير روح الابداع .
٦. يعتبر التسويق الداخلي عملية اجتماعية فيتجاوز وظيفته اشباع الحاجات المادية للزبائن ويعمل على توفير لهم الاستقرار الوظيفي والامن بالاضافة الى زيادة الرضاء الوظيفي لديهم .
٧. يعتبر التسويق الداخلي عملية ادارية تسعى لتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف داخل المنظمة.

رابعاً : أهداف التسويق الداخلي: تسعى المنظمات من خلال التسويق الداخلي الى تحقيق مجموعة من الأهداف (الحاج عبد،الضمور، ٢٠٠٨:٤٢) (مطاحن، ٢٠٠٩: ١٧) (الشوابكة، ٢٠١٠:١٥) (كردي، ٢٠١١، ٣) (اسماعيل، ٢٠١١:١٨٦) (ناصر، ٢٠١٢: ١٠) (قاسمي، ٢٠١٣: ١٢) (ابو حمرة، ٢٠١٧: ٣):

١. نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية بهدف اتخاذ قرارات تسويقية فاعلة .
٢. تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع الزبائن وتحفيزهم بهدف تحسين الاداء على نحو مستمر .
٣. تطوير قدرات وكفاءات الزبائن في المنظمات الصناعية والخدمية .
٤. رفد المنظمات بالزبائن الكفاء للعمل بالوظائف الادارية والاتصال مع الجمهور (الزبائن) .
٥. يساعد تطبيق التسويق الداخلي في المنظمة على القيام بحملات ترويجية داخلية لتشجيع الزبائن وتفعيل دورهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية .
٦. تكوين بيئة داخلية يتميز الزبائن فيها بالوعي والحماس للعمل حيث ان من اهم العوامل المؤثرة في ذلك هو دعم الادارة العليا المتواصل للزبائن .
٧. المحافظة على الزبائن الذين يتمتعون بمهارات عالية وذلك من خلال تزويدهم بكافة مستلزمات العمل المادية والمعنوية .
٨. تهدف استراتيجية التسويق الداخلي الى تطوير معرفة كل من الزبون الداخلي والزبون الخارجي وازالة المعوقات الوظيفية التي تعوق الفاعلية التنظيمية .
٩. تجميع معلومات عن القوى العاملة (فيما يتعلق بالزبائن) .
١٠. ايجاد قبول لمفهوم التوجه نحو الزبائن .
١١. تدريب الزبائن وادارة طبيعة الاتصال مع الزبائن .
١٢. تطوير بيئة تسويقية تدعم المواقف الخاصة وسلوك التوجه نحو الزبائن .

١٣. بناء بيئة عمل مستقرة في المنظمة تتصف بمعنوية عالية واحساس بالمسؤولية وبناء بيئة عمل مستقرة تؤثر ايجابياً في تحقيق اهداف المنظمة .

١٤. تدريب الزبائن وتقوية مهاراتهم وعدم اغفال عن علاقاتهم واشكال التعاون بينهم لذا جاء التسويق الداخلي لتوضيح هذا المفهوم وتحديد اساليب التعامل بين الزبائن وبناء العلاقات الداخلية والتعاون بينهم .

١٥. العمل على نجاح استراتيجية التسويقية للمنظمة .

خامساً: أبعاد التسويق الداخلي: تعتبر ابعاد التسويق الداخلي هي البرامج المتبعة من قبل المنظمات الخدمية والمتمثلة في كيفية اختيار الزبائن وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ومكافأتهم وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين ادارته وعاملها (عائشة، ٢٠١٢: ١٢) (نوال، ٢٠١٢: ١٥) (ابو بكر، ٢٠١٥: ١٤) (الملاحسن، الجرجري، ٢٠١٨: ٧):

١. **اختيار و تعيين الموظفين:** 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 نظرا للفروق في المهارات والاستعدادات بين الأفراد .

٢. **التمكين:** انه اسلوب ادارة يشترك من خلاله المدراء واعضاء التنظيم الاخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة واسلوب القيادة والثقافة التنظيمية ، تمكين الموظفين على مشاركة الزبائن في الادارة والعمل ويعنى انهم يسهمون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والقرارات التنفيذية في الادارة العليا ورسم السياسات وحل المشكلات الخاصة بالعمل من أجل تطويره وتقديم مقترحات من أجل تحسينه وتقويضهم القدر الكافي من السلطة والحرية والمرونة والاستقلالية لتصرف الامور المتعلقة بأعمالهم واشراكهم في تقرير مستقبلهم الوظيفي في المنظمة وتحفيزهم بشكل جيد .

٣. **التدريب:** تؤكد كل ممارسات التسويق الداخلي على اهمية التدريب للموظفين " خاصه في الخط الامامي لانهم يحتاجون الى زيادة المعرفة والقدرة بهدف حل المشاكل لضمان خدمات ذات جودة عالية " وانها العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الاساسية لأداء وظائفهم ، ينظر الى التدريب في اثناء الخدمة على انه عملية نمائية تتصف بالاستمرارية والنظامية والتكاملية ، النشاط الذي يهدف الى تنمية قدرات الافراد على اداء العمل ويمثل منظومة فرعية من منظومة الموارد البشرية تختص بتحديد وتقديم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة للزبائن للأداء اعمالهم بطريقة اكثر فعالية .

٤. **الحوافز و المكافآت:** اذا كان الاجر او المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها فان الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة للتميز في الاداء وبالتالي نجد ان تطبيقات المنظمة لممارسات التسويق الداخلي هو الاهتمام بموظفيها ولا تطلب منهم فقط بل كذلك تجاربهم ،تشجيع الافراد لكي يقوموا بالعمل المطلوب منهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة تبدأ عملية التأثير الخارجي على الفرد كان يعرض عليه اجر من اجل القيام بعمل اكثر لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد ونفسيته .

٥. **الاتصال الداخلي:** انه شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية تصنع القرار الفاعل بالإضافة الى اسهامه في خدمة الزبائن بجودة عالية فيوفر جمع المعلومات الضرورية للموظفين ،ان تبادل المعلومات بين الزبائن بعضهم البعض وبين الرؤساء والمرؤوسين يعتبر من الأنشطة الرئيسية للتسويق الداخلي ينبغي ان يكون الزبائن على ادرية بكل جديد او تغيير يحدث في المنظمة وله تأثير على الزبائن وعلى المنظمة حتى يتأقلم الزبائن مع ذلك التغيير وان يستجيبوا لاي معلومات تصل اليهم ويستطيعوا التعامل معها وكيفية التعامل مع المستهلكين .

٦. **نشر المعلومات التسويقية:** ان الطريقة ذات الفاعلية الاكثر والتأثير الاكبر في الزبائن هم الزبائن انفسهم الذين يقومون بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة أي الاتصال المباشر بالزبون، ولذلك يتطلب من الادارة ان توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المنظمة ترويجها ، والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الحملات والخدمات التسويقية ، والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين ،لكي يتسنى لموارد الخدمة الاطلاع عليها وتجربتها وايصال المعلومات الضرورية وتقديم شرح واضح للمنافع التي يفيد منها الزبون عند شرائه للخدمة وبهذه الطريقة تصبح علمية الاقناع سهلة من جهة مورد الخدمة إلى الزبون .

المبحث الثالث: الفاعلية التنظيمية

أولاً : مفهوم الفاعلية التنظيمية : يعتبر مفهوم الفاعلية التنظيمية من المفاهيم التي يصعب تحديدها بدقة نظراً لعدم الاتفاق على ماهية الفاعلية ، وعدم الاتفاق على طبيعة مقاييسها ،ويمكن النظر الى الفاعلية التنظيمية على اساس انها المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين اجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية . (عزيزي، ٢٠١٥: ٨) يعد مفهوم الفاعلية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في علم الادارة كان من قدم تطرق للفاعلية التنظيمية في هذا فهو اول من استخدم هذا المفهوم حيث اجرى دراسته بعنوان " ولقد بدأ الاهتمام بدراسة الفاعلية التنظيمية في الخمسينيات من القرن ،وكان ينظر الى الفاعلية التنظيمية طوال فترة الخمسينيات بأنها " الدرجة التي يبلغها التنظيم في تحقيق اهدافه " ورغم بساطة التعريف الا انه يثير

عدة تساؤلات... ما هي اهداف التنظيم ؟ هل هي الاهداف الرسمية ام الواقعية ؟ ومن الذي يحدد هذه الاهداف .. الادارة ام المجتمع ؟ (بنات ، ٢٠٠٢: ٦٤) وواجه الباحثون في ميدان السلوك التنظيمي مشكلة عديده في تحديد مصطلح الفاعلية التنظيمية ذلك ان الادبيات السيكلوجية في هذا المجال لازالت في بدايتها فتعددت التعاريف واختلفت باختلاف المناهل والمدارس التي ينتمي اليها هؤلاء المفكرين المهتمين بهذا الموضوع . (تاويريت ، ٢٠٠٥ : ١٤٥) والجدول يوضح بعض التعاريف التي اوردها الباحثون لتعريف الفاعلية التنظيمية الجدول (٢):

الجدول (٢)

تعريف الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الكتاب والباحثين

ت	الكاتب، السنة، الصفحة	التعريف
١	سويسي ، ٢٠٠٣ : ١٧ عبد الوهاب ، ٢٠١٤ : ٥٠	انها النجاح في تحقيق الاهداف المسيطرة من خلال الاستغلال الامثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية
٢	الهاشمي ، ٢٠٠٩ : ١٧ جدواني وآخرون ، ٢٠١٥ : ٢	درجة التطابق بين الاهداف التنظيمية والنتائج المتحصلة
٣	بنات ، ٢٠٠٢ : ٦٥ سويسي ، ٢٠٠٣ : ١٨ عبد الوهاب ، ٢٠١٤ : ٥١	القدرة على مضاعفة النتائج النهائية للمنظمة من خلال الاستخدام الامثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية
٤	ثامر ، ٢٠١٣ : ٨١	قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الاشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها والتي تضم: الافراد والجماعات المصالح والملاك والمؤرسون والمساهمون
٥	خوين ، ٢٠٠٩ ، ٢٣	القابلية التي تتمتع بها المنظمة باستثمار بيئتها في اكتساب أو الحصول على الموارد النادرة والقيمة لتادية وظيفتها
٦	عجمي ، ٢٠١٥ : ٣٠ ، حنان ٢٠١٤ : ٨ ، الصانع ٢٠١٣ : ٣٠ ، آسيا ، ٢٠١٦ : ٣٨	قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها
٧	عجمي ، ٢٠١٥ : ٣٠	قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات
٨	العثماني ، ٢٠١٧ : ٤٥	القدرة على تحقيق الاهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك فهي تمثل العلاقة بين الاهداف المحققة والاهداف المحددة فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الانشطة التي تعود عليها بالنتائج لذا فهي تتبنى قيمة عمل الاشياء الصحيحة

المصدر : من اعداد الباحثة في ضوء المصادر المستخدمة في الجدول .

ثانياً : أهمية الفاعلية التنظيمية : تعد الفاعلية التنظيمية مهمة جداً للمنظمة وقد اتفق العديد من الباحثون ومنهم (بنات ، ٢٠٠٢ : ٦٩) (الهاشمي ، ٢٠٠٩ : ٢٢) (جدواني وجدواني ، ٢٠١٥ : ٤) (العثماني ، ٢٠١٧ : ٤٦) حول أهمية الفاعلية التنظيمية بالآتي :-

١. السبب الرئيسي لوجود المنظمات هو تمكيننا من تحقيق الاهداف التي تعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا منظمة واحدة فالمنظمات انما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج اليه من دعم يبقى على حياتها ويساعدها على النمو فاذا ما عجزت تلك المنظمات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها كانت فعاليتها منخفضة مما يؤثر بدوره على المجتمع .

٢. تعتبر الفاعلية التنظيمية الصفة الاساسية للتنظيم الحركي المتجدد والمحقق لأهدافه ومنه فالفاعلية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطويره وهي اخيرا معيار الحكم على نجاحه .

٣. يعتبر قياس الفاعلية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمنظمة لذا تعتمد بعض المنظمات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها .

٤. تعتبر ايضا بمثابة اداة لقياس مدى نجاح المنظمة وتفوقها في جميع مجالات نشاطها فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الابعاد المميزة للمنظمة .

ثالثاً : خصائص الفاعلية التنظيمية : اتفق كل من (بنات ، ٢٠٠٢ : ٧١) (الهاشمي ، ٢٠٠٩ : ٢٣) (الهالي ، ٢٠٠٩ : ١٤) (جدواني وجدواني ، ٢٠١٥ : ٤) (عبد الوهاب ، ٢٠١٥ : ٦٢) على ان خصائص الفاعلية التنظيمية هي :

١. الاستمرارية : فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن .
٢. الشمولية: تتضمن العديد من الابعاد والصور الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية .
٣. التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها : المجتمع ، الافراد ، المساهمين .
٤. التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الابعاد .
٥. النسبية: اذ لا يمكن اصدار حكم على فاعلية منظمة ما بصورة مطلقة حيث ان المعلومات التي يوفرها المقوم لصانع القرار او متخذه هي معلومات تم التوصل اليها عن طريق عقد المقارنة او المفارقة بين وضعين او اكثر كما ان تفسير تلك المعلومات يكون محكوماً بالزمان والمكان حينئذ ، ولذلك فان مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها واهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فاعلية المنظمة فيه .
٦. صفة: تتشكل بحسب الاشياء الموصوفة فهي " مركب مفاهيمي مختلف المعاني ومتعدد الابعاد " مما يجعل محاولة معالجته من بعد واحد مغالطة منهجية ومنطقية . مثلما يوجد اختلاف وشبه تعارض في كثير من الاحيان في تحديد مفهوم الفاعلية ومعايير قياسها ، يوجد كذلك فيما يخص

وصف خصائص المنظمات الفاعلة ، والاكد ان كل واحد يتصورها على حسب موقعه من المنظمة فالعامل يرى فعالية التنظيم متمثلة في خصائص تقترب كثيراً من تطلعاته ومصالحه الشخصية في حين يراها المسيريون في صور أخرى وكذلك هو الحال لاصحاب رأس المال ، ويمكن اجمال هذه الخصائص في جوانب

رئيسيه ثلاثه هي :

أ. تكنولوجيا متطورة وجودة التصاميم .

ب. موارد بشرية كفأة .

ت. كمية الانتاج ومستوى جودته .

هذا ولا يمكننا ان نحصر مختلف خصائص التنظيمات الفاعلة في العناصر السابقة ، نظراً لتعدد الخصائص تبعاً للدراسات والابحاث التي تناولت الموضوع في علاقة مع طبيعة كل دراسة والهدف منها ولكن هذا لا يمنعنا من ذكر أبرز خصائص التنظيمات الفاعلة في نقاط أساسية :

أ. وجود هدف محدد ومتفق عليه يعرفه الافراد والمديرون وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول اليه.

ب. ضرورة التوفيق والانسجام لجميع اعضاء المنظمة بمختلف مستوياتهم بين اهدافهم الخاصة والاهداف العامة للتنظيم .

ت. ضرورة توفر الاتجاهات الايجابية للافراد وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتأكد مفهوم الوضعيه والالتزام .

ث. التطلع الى فرص التحسين والبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة والابتكار وانتشار روح الاكتشاف وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات .

ج. السعي الى تحقيق اكبر قدر من الاهداف المسطرة بأقل تكلفة ممكنة .

ح. تبسيط العملية التنظيمية واحداث التكامل والانسجام بين مختلف الاقسام والوحدات التنظيمية في سعيها لتحقيق اهداف المنظمة .

خ. تبني فلسفة النظر الى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوني يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب اعضائها .

د. تشجيع روح المبادرة الابداع لدى جميع افراد التنظيم مع محاولة التخلص من جميع اشكال مسببات الصراع من أجل توحيد الجهود لتحقيق اهداف المنظمة .

ذ. وجود رؤية واضحة لرسالة المنظمة واستراتيجيتها واهدافها من لدن جميع أعضائها .

ر. التقويم الدوري لأداء المنظمة واداء افرادها والتعرف على جميع نواحي القوة والضعف وتحليل الاسباب وتطبيق الإجراءات المناسبة .

ز. الاهتمام بالزبائن وتفهم حاجاتهم .

س. درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف .

ش. زيادة الانتاجية من خلال مشاركة الزبائن .
ص. تفهم الزبائن لأهداف التنظيم والتفاعل معها .
ض. وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة .
ط. بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة .
ظ. اقتصار الرقابة المركزية على الامور الاساسية واتاحة حرية اكبر للتصرف والابداع .
رابعاً :العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية: اتفق العديد من الباحثين ومنهم (سويسي، ٢٠٠٣: ٢٥) (عبد الوهاب، ٢٠١٤: ٧١) (جدواني وجدواني، ٢٠١٥: ٩) على ان العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية هي :

١. درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المنظمة .
 ٢. أساليب تكنولوجيا الانتاج كثيفه رأس المال او كثيفه العمالة .
 ٣. درجة الالتزام باللوائح والاجراءات التى تضبط السلوك التنظيمي .
 ٤. التنسيق على المستويين الرأسي والافقي .
 ٥. وحدة السلطة الامرة والتى تؤدي الى عدم وجود مراكز قرار متعددة .
 ٦. تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
 ٧. اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون افراط او تفريط فالمركزية تقيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني .
 ٨. فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمنظمة في معالجة اخطاءها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية .
 ٩. القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التى تحدث على مستوى البيئة .
 ١٠. نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب .
 ١١. شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة .
 ١٢. القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التى تتميز بها المنظمة .
- وعلى الرغم من سعي العديد من المنظمات بالى تحقيق اهدافها وضمان استقرارها واستمراريتها في العمل الا اننا نجد ان هناك عوامل اساسية تلعب دوراً رئيساً في تحديد قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها وقد تباين الباحثون والمختصون في تحديد وعرض هذه العوامل واختلفوا في تحديد درجة تأثيرها وأهم هذه العوامل ما يلي(آسيا، ٢٠١٦: ٤٧) :

١. **العوامل الفنية والتكنولوجية** :تتمثل في العوامل المتعلقة بالمباني والمعدات والادوات وظروف العمل والاساليب المرتبطة بالمهارات العامة للزبائن واستراتيجية الادارة والسلوك المنظمي وترتبط هذه العوامل بالظروف والمتطلبات الفنية والتكنولوجية للمنظمة وسبل تحقيق ادائها الفنى يوجه عام

٢. **العوامل المرتبطة بالموارد البشرية:** تشتمل على معنويات العمال واتجاهاتهم ودوافعهم ورغباتهم وسبل معالجة المشكلات والظواهر الخاصة بالعمل اضافة الى العلاقات غير الرسمية المختلفة والأسس المعتمدة في تعميقها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار المنظمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة .

٣. **العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:** تتضمن ردود الفعل المنعكسة شانتها من المستفيدين او من البيئة الخارجية بشكل عام سواء متعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية او قدرتها على توفير سبل الاشباع في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب وتعد هذه المتغيرات واثارها ذات أهمية كبيرة في تكوين المواءمة الهادفة بين المنظمة وبيئتها وتوفير مستلزمات تحقيق الاهداف فيها .

الشكل (٢)



الشكل (٢)

العوامل المؤثرة على الفاعلية المنظمة

المصدر: آسيا ، نوي، ٢٠١٦ ، التمكين الاداري وعلاقته بالفعالية التنظيمية/ دراسة ميدانية مطبقة على موظفي مديرية توزيع لكهرباء والغاز بسكرة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير - بسكرة ، ٤٩ .

ان نجاعة المنظمة وفعاليتها يحكم عليها من خلال كيانها الشامل الذي من خلاله يتم تحقيق جميع الاهداف ولكي تستطيع القيام بدورها على الوجه الكامل لذلك فهي مرتبطة بمدى الاقتراب والابتعاد عن الغاية النهائية التي أنشأت من أجلها المنظمة ويمكن من زاوية أخرى التعرف على مدى فعالية المنظمة في ضوء اربع اقسام رئيسية (عجمي ، ٢٠١٥ - ٢٠١٦ : ٣٤ - ٣٥ - ٣٦) :

١. **النظام الاقتصادي:** ان المقصود به جميع الانشطة والوظائف التي تتناولها عمليات الانتاج في المنظمة وعليه فان فعالية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات او الخصائص التالية:

أ. ان المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقييم العمل بإمكانها ان تكون اكثر فعالية من تلك المنظمات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة .

ب. ان المنظمات التى توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الاداري تكون اكثر من تلك التى توجد بها درجة منخفضة من المتخصصين في مجال التقسيم .

ت. ان المنظمات التى تحتوي على درجة عالية من الالية تكون اكثر فعالية من تلك التى لا تحتوي على درجة منخفضة من الالية .

٢. **النظام السياسي:** ويعنى بالنظام السياسي داخل المنظمة تلك الوحدات التى تقوم باتخاذ القرارات والتى تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها الى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها في ضوء هذا البعد المنظمة ذات الفاعلية العالية هي التى تتصف بالصفات التالية:

أ. ان المنظمات التى ترتبط قراراتها بحاجات الزبائن لديها تكون اكثر فاعلية من تلك التى تمثل قراراتها رغبة زبائنها .

ب. المنظمات التى تكون قراراتها مضبوطة تكون فعاليتها اكثر من المنظمات التى تتخذ قراراتها من منطلقات الفاعلية مشبوهة .

ت. ان المنظمات التى تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون اكثر فعالية من تلك التى تتصف بحدودية الحركة .

ث. ان المنظمات التى يوجد بها اعضاء فاعلين ومؤثرين بامكانهم جعل المنظمة اكثر فعالية

٣. **النظام الرقابي:** ان المعنى الخاص لنظام رقابي هو الاجراءات التى تدفع الزبائن التى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقاً من هذا المتغير على النحو التالي :

أ. ان المنظمات التى توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل ان تكون اكثر فعالية من المنظمات التى تتصف بالتساهل مع كلما يحدث بداخلها لكن من وجهة اخرى ، فان المنظمات التى تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون اكثر فعالية عكس ما اذا كانت هذه الجزاءات ربحيه وللهواة الاولى .

ب. ان المنظمات التى تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها ان تكون ذات فاعلية اكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لاهواء ومزاج الرؤساء

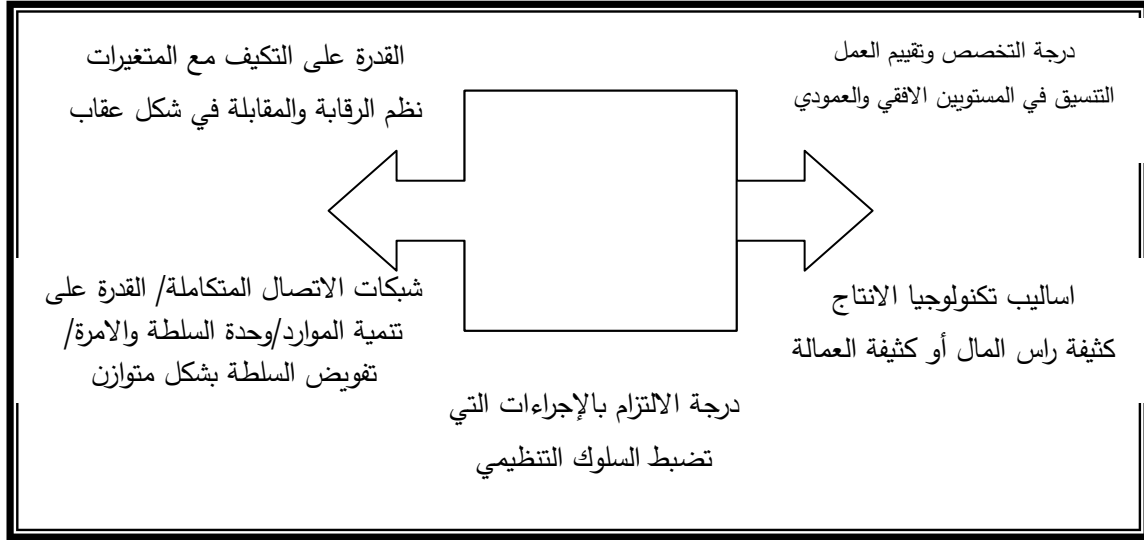
ت. تكون المنظمة اكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين اعضائها وفي كل الاتجاهات (رأسية ، أفقية ، دائرية)

٤. **النظام البيئي** ويقصد به تلك المحددات التى تتعلق بالسكان والبيئة ومنه تكون محددات فعالية

التنظيم على النحو التالي :-

أ. تعتبر المنظمات كبيرة الحجم اكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم .

ب. ان المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الايجابي في المحيط الذي توجد فيه ، تكون اكثر فعالية فيما لو كانت متوقعة او مغلقة على نفسها ولا يوجد لها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي تكون جزء منه الشكل (٣) .



الشكل (٣)

العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية

المصدر : عجمي، سمية ، ٢٠١٥ ، دور إدارة الوقت في تحسين الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة / دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري ام البواقي، رسالة ماجستير ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، ٣٦ .

خامساً : أهم متطلبات زيادة الفاعلية التنظيمية : يجب ان نستخدم اخر نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية لجعل التنظيمات فعالة حقاً ، ولا بد ان يحظى تطبيق المعارف الجديدة ويتدعم بالتحري الدقيق في بحوث التطوير ، وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الادارة لتنظيم الجهود البشرية في المنظمات الصناعية الخدمية على حد سواء وعلى كل فهناك عدة خطوات اتفق عليها الباحثون ومنهم (تاويريت ، ٢٠٠٥ : ١٦٥) (العثماني ، ٢٠١٧ : ٥٣) من اجل زيادة الفاعلية التنظيمية واهمها ما يلي : -

١. **اللامركزية والتفويض:** وهما طريقتان لتحرير الزبائن من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة ، وتحمل المسؤولية ، والاهم من ذلك اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم .

٢. **توسيع العمل:** رواده هما شركتي " أي.بي.أم. وديرترويت فهو يشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم ، ويوفر الفرصة لاشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية ، ويقضي على الملل والنفور .

٣. **التقييم التنظيمي وتقييم الاداء** :التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية ، اجتماعية ،السلوكية ، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الاداء والتي تميل الى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر ، والانتقال الى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الاعمال الحديثة كشركة " جنرال ميلز " وشركة " أنسول " للكيماويات ، حيث تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع الاهداف الذاتية والموضوعية للمنظمة ككل وفي تقييم ادائه بشكل دوري او سنوي ، ويلعب المسؤول الاعلى دور القيادي في هذه العملية كما ان التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات .

٤. **الادارة بالاستشارة والمشاركة** :حيث يوفر هذا الاسلوب الظروف الملائمة لتشجيع الزبائن كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو اهداف المنظمة فافساح لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لاشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية .

٥. **تسطير الاهداف وصناعة القرار** : يقوم بتسطير الاهداف افراد او جماعات داخل المنظمة الامر الذي يجعل هذه الاهداف عرضة للتغيرات من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها ، ولذلك من الخطأ اعتبار الاهداف الرسمية على انها ثابتة ومحددة ، حيث ان واقع تشغيل المنظمة ، قد يشير الى اهداف اخرى مرتبطة بالاداء الفعلي داخلها ، وسواء تطابقت الاهداف التشغيلية الواقعية مع الاهداف الرسمية او لا ، فهي مشتقة منها لكونها نتاج ادراك تلك الاهداف الرسمية من قبل الموارد البشري من خلال انماط التفاعل المستمر داخلها والتميز بالتغير مما يؤدي بالتالي الى تغير الاهداف ، وفي هذا السياق يمكن ذكر ثلاثة اسباب لتغير اهداف المنظمة وهي : -

أ. تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة من خلال علاقتها البين تنظيمية .

ب. التغيرات التنظيمية الداخلية .

ت. الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة .

٦. **زيادة فاعلية الاتصال** : يمكن القيام بعدة اجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم ويمكن ايجازها فيما يلي :

أ. انشاء قنوات اضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات .

ب. أنشاء لجان مشتركة تظم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة الافكار والقرارات وتسهيل تنفيذها .

ث. تنظيم اجتماعات عامة دوريا تعقد كلما دعت الحاجة الى ذلك وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض وتقديم الحلول .

ج. الاعتماد على مدراء اكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف انواعها .

ح. تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة الى المشرفين والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما امكن .

سادساً : نظريات الفاعلية في المنظمة

١. الفاعلية من خلال التنظيم هناك ثلاثة مصادر رئيسية لتحديد الفاعلية التنظيمية تتمثل في : -

العمليات الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، باعتبارها من القيم التي تعمل على نجاح الاعمال وهي تؤثر في كل العمليات الادارية والهيكل التنظيمي للمنظمة .

٢. الفاعلية من خلال الاستراتيجية ان التنظيم الجيد داخل المنظمة ليس له اي اهمية ، اذا كان المنتج المطروح في السوق لايفي بحاجة ورغبة الزبون ولذلك لابد من دراسة السوق والاخذ بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين وضرورة تأقلم المنظمة بمختلف التغيرات الحاصلة في بيئتها وان تحقيق هذا النوع من الفاعلية لا يتطلب كفاءة الزبائن فقط، وانما ضرورة اكتسابهم ثقافة التحسين المستمر لادائهم بالاعتماد على التدريب والتأقلم مع ما هو جديد .

٣. الفاعلية من خلال العنصر البشري: فاعلية العنصر البشري ما هي الا محصلة لكل من الكفاءة ، التحفيز ، القدرة على الاتصال

سابعاً: صور الفاعلية التنظيمية: تأخذ الفاعلية عدة صور تظهر في (سويس، ٢٠٠٣: ١٩) (ثامر، ٢٠١٣: ٨٢) :

١. الصور الاقتصادية: تأخذ الفاعلية التنظيمية في جانبها الاقتصادي اهمية في ظل الادارة الرأسمالية للتنظيم اذ يكتسي الجانب الاقتصادي بالغ الاهمية من خلال درجة تحقيق الاهداف الاقتصادية في شكل العوائد المادية والمالية التي تعد من اهم العوامل التي تسمع للمنظمة ، بالبقاء والاستمرار في ظل الاقتصاد الرأسمالي ، وذلك ضمانا لمكانة المنظمة في مجال او قطاع النشاط لاعتبارات يفرضها التوجه الاقتصادي السائد ومتطلبات البيئة الخارجية كالمنافسة المنظمات وهامش الربحية وتحقيق تلك العوائد يتوقف على مدى نجاح الادارة القائمة في المنظمة الذي لابد ان يتصف بالعوامل التالية :

أ. المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها ان تكون اكثر فعالية من التي بها درجة منخفضه من تقسيم العمل .

ب. المنظمات التي بها درجة عالية من الآلية تكون اكثر فعالية من التي بها آلية ضعيفة .

ت. المنظمات التي تعتمد على التخصص الوظيفي تكون اكثر فعالية من تلك التي ينقصها التخصص .

٢. الصور الاجتماعية باعتبار المنظمة نسق من العلاقات القائم على أبعاد تفاعلية واجتماعية كما أكدته مدرسة العلاقات الانسانية وما يذهب اليه رونود سان سوليو " فالمنظمة ليست مجرد نصوص

وقواعد قانونية وليست نماذج، وهياكل رسمية، بل أنها كذلك روابط اجتماعية معقدة وأصيلة، فالمنظمة لها تاريخها الخاص بها الذي يصنعه الفاعلون الاجتماعيون كرد فعل منهم على الاشكالات الداخلية والخارجية المطروحة عليهم " وعليه النسق الاجتماعي للمنظمة لا يحقق طموحاته الا من خلال علاقات اجتماعية بين الفاعلين به من خلال اشكال من الصور يمكن ان نحصرها كما يلي :

أ. المناخ الاجتماعي القائم في المنظمة بين اعضائه الذي يستند على التشاركية والمشاركة في اتخاذ القرارات .

ب. طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة داخل التنظيم المبنية على التعاون بين الاجزاء لتحقيق التكامل التنظيمي كنسق يحتوي مجموعة من الاقسام والوحدات المبنية على وحدة الهدف .

٣. الصور التنظيمية: ترتبط بالبناء التنظيمي وتأخذ اشكال :

أ. احترام العلاقات الرسمية : فمبدأ التدرج الهرمي القائم من خلال الهيكل التنظيمي الذي تتحدد عليه معالم التنظيم وفق تسلسل السلطة والتخصص الوظيفي خاصة فيما يتعلق بالعلاقات الرسمية في التنظيم .

ب. العلاقات بين المصالح : باعتبار التنظيم مجموعة مجزأة من الوحدات او الاقسام فان لكل قسم من الاقسام اهداف متبانية بحسب طبيعته ونشاطه فعملية التنسيق بين الاقسام تتطلب انسيابية ومرونة كبيرة بين مختلف الاقسام والوحدات لتكوين درجة كبيرة من التكامل لتجنب كل مظاهر التوتر والصراع داخل التنظيم

ت. مرونة الهيكل: اي قدرة الهيكل التنظيمي على التأقلم والتكيف مع متطلبات وقيود البيئة المحيطة بالمنظمة للتحكم في كل المعوقات التي تعترض عملية تحقيق الاهداف .

ثامناً: مؤشرات الحكم على فاعلية المنظمة: اتفق كل من الباحثون (آسيا، ٢٠١٦: ٤٣) (تاويريت ،

٢٠٠٥ : ١٥٦) في ان المؤشرات الداخلية للفاعلية التنظيمية تتمثل ب :

أ. التخطيط وتحقيق الاهداف : قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها تخطيط مسارها الذي من خلاله يتم تحقيق لأهداف .

ب. المهارات الاجتماعية للمدير: بتوفر المهارات الاجتماعية لأعضاء المنظمة من المديرين يتضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات سواء في العمل او حياتهم الخاصة اضافة الى ذلك ان المدير الاجتماعي قادرا على توليد الحماس لدى الافراد في العمل .

ت. المهارات العلمية للمدير : حتى تحقق الفاعلية التنظيمية فانه لا بد ان تتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بمهارات وخبرات نفسية متعلقة بانجاز المهام .

ث. التحكم في سير الاحداث داخل المنظمة : يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الافراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الافراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد .

- ج. المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثيرون من الباحثين والمتدربين ان مشاركة الزبائن في اتخاذ القرارات يؤدي الى تدعيم فعالية المنظمة .
- ح. تدريب وتنمية قدرات الافراد : ان للبرامج التدريبية اهمية بالغة في تنمية قدرات الانفراد وبالتالي ارتفاع مستويات ادائهم في العمل .
- خ. الادارة السليمة للصراع : ان تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء الافراد او الاقسام يعد مؤشراً دالاً على فعاليتها .
- د. الحوادث : فالمنظمة التي لا تستهدف حياة افرادها ولا تغير الى وجود برنامج للسلامة المهنية والأمن هي منظمة نادراً ما تتعرض للمساءلة القانونية .
- ذ. التأخير والغياب بين الزبائن:ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الاعتذار والتعارض والامراض المهنية .
- ر. كفاءة استخدام الموارد المتاحة : بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات .
- ز. الدافعية لدى الزبائن : ويمكن ان نقيس ذلك من خلال مساهمة الزبائن واقبالهم على تحقيق الاهداف الخاصة بالمنظمة وجود توقعات مشتركة بين المنتمون الى التنظيم مما يجعلهم شركاء في القواعد العامة والاتجاهات .
- س. درجة الكفاية والتكامل في الاتصالات الرسمية داخل التنظيم .
- ش. الرضا الوظيفي : يعد رضا الزبائن داخل المنظمة مؤشراً هاماً في تحديد مستوى فعالية اداء الافراد ومنه الاداء الاجتماعي العام داخل المنظمة فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون ان الزبون الراضي اكثر انتاجية من غيره .
- في حين ان المؤشرات الخارجية للفاعلية التنظيمية ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقة البيئية بالمنظمة الخارجية ومن هذه المؤشرات تتمثل بـ :
- أ. **انتاج السلع والخدمات** :ان تزويد المنظمة ببيئتها بالمخرجات من السلع والخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع .
- ب. **الجودة** :ان ارتفاع الجودة الخاصة بمخرجات المنظمة يعد مؤشراً ضرورياً لفعاليتها .
- ت. **تحقيق الارباح** :ان تحقيق المنظمة للارباح يساعدها على النمو والاستمرار بدون تحقيق الربح يصعب عليها تحقيق اهدافها .
- ث. **تحقيق اهداف جديدة** :تسعى المنظمة الفعالة الى تحقيق اهداف جديدة وهامة مثلاً : انشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب يكون هدف جديد وهام لمركز رعاية الشباب .
- ج. **التأهب للانجاز** : يتمثل في استعداد المنظمة للانجاز المهام الخاصة فورا .
- ح. **المسؤولية الاجتماعية** : وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية .

خ. البقاء : عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فان معنى ذلك ان منتجاتها هذه المنظمة تلاؤم البيئة التي تعيش فيها .

د. القدرة على التكيف والتأقلم : ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغير في ظروفها الداخلية

والخارجية عن طريق حصولها على المعلومات عن المتغيرات والتقلبات الحادثة في البيئة .

ذ. التطوير : ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق ادخال عناصر التكنولوجيا وادخال البرامج التدريسية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطوير العلمي .

المبحث الرابع

وصف متغيرات البحث وتشخيصها واختبار فرضياته

سيشتمل هذا المحور على ثلاث فقرات هي:

أولاً : وصف الافراد المبحوثين

يمكن القول اعتمادا على معطيات الجدول (٣) بنسوج الافراد المبحوثين، وذلك لان أفرادها سواء الذكور الذين بلغت نسبتهم (٦٣.٤١%) فردا ، أو الإناث اللواتي بلغت نسبتهن (٣٦.٥٩) أنثى ، يعدون من حيث العمر في قمة عطائهم ، وذلك لان معظمهم واقع ضمن الفئات العمرية المتوسطة والمحصورة بين (أقل من ٤٠ إلى ٥٠ سنة) إذ بلغت نسبتهم (٨٧.٧٩%) مع بعض الاستثناءات التي وصلت على مستوى من هم أعلى منها ما نسبته (١٢.٢١%) ، وتؤكد العينة المبحوثة انهم يتصفون بمستوى تعليمي عالي اذ كانت حملة شهادة الماجستير تشكل ما نسبته (٦٣.٤١%) من مجموع العينة المبحوثة، اما حملة شهادة الدكتوراه فقد شكلت نسبتهم (٣٦.٥٩%) ، اما عدد سنوات الخدمة للعينة المبحوثة فنلاحظ انها تركزت بين الفئتين (١٠-٦ سنة) و (١٥-١٠ سنة) ، اذ كانت نسبة هاتين الفئتين تشكل ما نسبته (٦٠.٩٧%) ، في حين شكلت الفئة (٢٥-٢١ سنة) ما نسبته (١٢.٢٢%) اما الفئتين (٢٠-١٦ سنة) و (٢٥ سنة فأكثر) فقد شكلت نسبتهما لكل واحدة منهم ما قيمته (٩.٧٥%) ، اما الفئة (اقل من ٥ سنوات) فقد احتلت المرتبة الاخيرة اذ شكلت ما نسبته (٧.٣١%) .

عليه ووفق ما تم ذكره اعلاه تود الباحثة التوضيح بان المنظمة المبحوثة تعتمد في كادرها التعليمي على ضمن الاعداد الفتية والمتوسطة وهذا ما تم ملاحظته من خلال المشاهدات الميدانية للباحثة وما تم التحقق منه من خلال الاجابات على المتغيرات الديموغرافية للأفراد المبحوثين ، اذ تشكلت معظم الاجابات على الحدود الوسطى للفئات ، وهذا ما يعكس توجه المنظمة المبحوثة من استغلال الطاقات للأفراد المبحوثين مع الابقاء على الخبرات العلمية والبحثية للأفراد المبحوثين ذات الفئات العمرية المتقدمة الذين يعدون الاساس العلمي والاداري الذي يستند عليه باقي الافراد العاملين في المنظمة .

جدول (٣)

وصف أفراد العينة المبحوثة

الجنس											
ذكور						إناث					
ت		%		ت		%		ت		%	
٢٦		٦٣.٤١		١٥		٣٦.٥٩					
العمر											
أقل من ٤٠ سنة				٤٠ - أقل من ٥٠ سنة				٥٠ سنة - فأكثر			
ت		%		ت		%		ت		%	
٢٢		٥٣.٦٥		١٤		٣٤.١٤		٥		١٢.٢١	
مستوى التعليم											
ماجستير						دكتوراه					
ت		%		ت		%		ت		%	
٢٦		٦٣.٤١		١٥		٣٦.٥٩					
سنوات الخدمة											
اقل من ٥ سنوات		٦-١٠ سنوات		١١-١٥ سنة		١٦-٢٠ سنة		٢١-٢٥ سنة		٢٥ سنة فأكثر	
ت		%		ت		%		ت		%	
٣		٧.٣١		١٠		٢٤.٣٩		١٥		٣٦.٥٨	
٤		٩.٧٥		٥		١٢.٢٢		٤		٩.٧٥	

N=41

المصدر : من إعداد الباحثة في ضوء استمارة الاستبيان

ثانياً. مواقف المستبينة آرائهم تجاه مؤشرات أبعاد البحث

تتوضح مواقف المستبينة آراؤهم تجاه مختلف الفقرات التي احتوتها استمارة الاستبانة على النحو

الآتي:

١. مواقفهم تجاه مؤشرات التسويق الداخلي

يعكس الجدول (٤) التكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمجمل مؤشرات هذا البعد، فضلاً عن ذلك يعكس معدل هذه الأوساط ومعدل هذه الانحرافات أيضاً، اللذين بلغا (٢.١٣٧) و(٠.٧٨٣) على التوالي. ويبدو من خلال ارتفاع أقيام هذين المعدلين أو ارتفاع أقيامهما بعامة قدر تعلق ذلك بكل مؤشر من المؤشرات المعنية بخاصة المؤشر (X1) الذي ينص (لمنظمتنا شروط واضحة للدخول الى الوظيفة) إذ بلغ مقدار الاتفاق على هذا المؤشر ما مقداره (٦٣.٤%) في حين كان عدم الاتفاق على هذا المؤشر (١٩.٥%) وكانت نسبة الحياد مقدارها (١٧.١%) وجاء كل هذا بوسط حسابي مقداره (٢.٤٣٩) وانحراف معياري قدره (٠.٨٠٧)، وإن المؤشرات المذكورة قد استحوذت على اتفاق جميع المستبينة آرائهم.

الجدول (٤)

مواقف المستبينة آراؤهم من مؤشرات التسويق الداخلي

الفقرة	لا اتفاق	محايد	اتفاق	الوسط	الانحراف
--------	----------	-------	-------	-------	----------

المتغيرات	ت	%	ت	%	ت	%	الحسابي	المعياري
اختيار وتعيين الموظفين								
X1	8	19.5	7	17.1	26	63.4	2.439	0.807
X2	10	24.4	15	36.6	16	39	2.146	0.792
X3	13	31.7	11	26.8	17	41.5	2.097	0.860
X4	6	14.6	19	46.3	16	39	2.243	0.699
الاتصال الداخلي								
X5	15	36.6	15	36.6	11	26.8	1.902	0.800
X6	10	24.4	12	29.3	19	46.3	2.219	0.821
X7	7	17.1	14	34.1	20	48.8	2.317	0.756
X8	5	12.2	16	39	20	48.8	2.365	0.698
التمكين								
X9	13	31.7	14	34.1	14	34.1	2.024	0.821
X10	13	31.7	19	46.3	9	22	1.902	0.735
X11	8	19.5	18	43.9	15	36.6	2.170	0.738
X12	6	14.6	14	34.1	21	51.2	2.365	0.733
التحفيز								
X13	8	19.5	11	26.8	22	53.7	2.341	0.794
X14	17	41.5	14	34.1	10	24.4	1.829	0.803
X15	12	29.3	11	26.8	18	43.9	2.146	0.853
X16	16	39	15	36.6	10	24.4	1.853	0.792
التدريب								
X17	10	24.4	16	39	15	36.6	2.122	0.780
X18	6	14.6	21	51.2	14	34.1	2.195	0.678
X19	13	31.7	14	34.1	14	34.1	2.024	0.821
X20	9	22	13	31.7	19	46.3	2.243	0.799
نشر المعلومات التسويقية								
X21	13	31.7	10	24.4	18	43.9	2.122	0.871
X22	9	22	14	34.1	18	43.9	2.219	0.790
X23	13	31.7	14	34.1	14	34.1	2.024	0.821
X24	11	26.8	19	46.3	11	26.8	2.000	0.741
المعدل العام		25.508		35.141		39.351	2.137	0.783

المصدر : من إعداد الباحثة في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية . N=41

٢ . مواقفهم تجاه مؤشرات الفاعلية التنظيمية

كما اشتمل الجدول السابق على جملة من المعدلات والانحرافات المعيارية، اشتمل الجدول (٥) على شبيهات لها أيضاً، ولكنها تخص هذه المرة الفاعلية التنظيمية، ويتبين من خلال تفحص هذه المعدلات وجود رضا أو اتفاق عام من لدن المستبينة آراؤهم تجاه مؤشرات هذا المتغير أيضاً اللذين بلغا (٢.٢٣٢) و (٠.٧٧) على التوالي. ويبدو من خلال ارتفاع أقيام هذين المعدلين أو ارتفاع أقيامهما بعامة قدر تعلق ذلك بكل مؤشر من المؤشرات المعنية بخاصة المؤشرين (X35) و (X39) الذين ينصا (تجري المنظمة تعديل على قراراتها للتناسب مع المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية) و (يشعر الافراد العاملين بالثقة في النفس والاستقرار الوظيفي وهو يؤدي الاعمال الموكلة اليه) إذ بلغ مقدار الاتفاق على هذين المؤشرين ما مقداره (٤٨.٨%) و (٤٣.٩%) على التوالي، في حين كان عدم الاتفاق على هذين

المؤشرين (١٩.٥%) و(١٤.٦%) على التوالي، وكانت نسبة الحياد مقدارها (٣١.٧%) و(٤١.٥%) على التوالي، وجاء كل هذا بوسط حسابي مقداره (٢.٢٩٢) لكلا المؤشرين وانحراف معياري قدره (٠.٧٨٢) و (٠.٧١٥) على التوالي، وإن المؤشرات المذكورة قد استحوذت على اتفاق جميع المستبينة آرائهم.

الجدول (٥)

مواقف المستبينة آرائهم من مؤشرات الفاعلية التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفق		محايد		لا اتفق		الفقرة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	
0.830	2.243	48.8	20	26.8	11	24.4	10	X25
0.758	2.219	41.5	17	39	16	19.5	8	X26
0.866	2.268	53.7	22	19.5	8	26.8	11	X27
0.691	2.146	31.7	13	51.2	21	17.1	7	X28
0.760	2.146	36.6	15	41.5	17	22	9	X29
0.803	2.170	41.5	17	34.1	14	24.4	10	X30
0.756	2.317	48.8	20	34.1	14	17.1	7	X31
0.742	2.268	43.9	18	39	16	17.1	7	X32
0.775	2.268	46.3	19	34.1	14	19.5	8	X33
0.734	2.243	41.5	17	41.5	17	17.1	7	X34
0.782	2.292	48.8	20	31.7	13	19.5	8	X35
0.726	2.146	34.1	14	46.3	19	19.5	8	X36
0.790	2.219	43.9	18	34.1	14	22	9	X37
0.837	2.268	51.2	21	24.4	10	24.4	10	X38
0.715	2.292	43.9	18	41.5	17	14.6	6	X39
0.758	2.219	41.5	17	39	16	19.5	8	X40
0.770	2.232	43.605		36.114		20.281		المعدل العام

N=41

المصدر : من إعداد الباحثة في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث

١. الفرضية الرئيسة الاولى : والتي تنص (لا توجد علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي والفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة) .

لأجل التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين التسويق الداخلي والفاعلية التنظيمية تشير معطيات الجدول (٦) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين البعدين إذ بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي (٠.٩١١) عند مستوى معنوية قدره (0.05).

الجدول (٦)

معامل الارتباط بين التسويق الداخلي والفاعلية التنظيمية

الفاعلية التنظيمية	البعد المعتمد	
	البعد المستقل	التسويق الداخلي
(0.911)**		

N=41

** معنوي عند مستوى (0.05)

المصدر : من إعداد الباحثة في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

وينتفرع من الفرضية الرئيسة الاولى الفرضيات الفرعية الاتية :

- أ. لا يوجد علاقة ارتباط بين متغير اختيار وتعيين الموظفين وبعد الفاعلية التنظيمية .
 - ب. لا يوجد علاقة ارتباط بين متغير الاتصال الداخلي وبعد الفاعلية التنظيمية .
 - ت. لا يوجد علاقة ارتباط بين متغير التمكين وبعد الفاعلية التنظيمية .
 - ث. لا يوجد علاقة ارتباط بين متغير التحفيز وبعد الفاعلية التنظيمية .
 - ج. لا يوجد علاقة ارتباط بين متغير التدريب وبعد الفاعلية التنظيمية .
 - ح. لا يوجد علاقة ارتباط بين متغير نشر المعلومات التسويقية وبعد الفاعلية التنظيمية .
- ولأجل التعرف على طبيعة علاقات الارتباط بين متغيرات بعد التسويق الداخلي وبعد الفاعلية التنظيمية يشير الجدول (٧) إلى علاقات الارتباط بينهم .

الجدول (٧)

معامل الارتباط بين متغيرات بعد التسويق الداخلي وبعد الفاعلية التنظيمية

البعد المعتمد	البعد المستقل	الفاعلية التنظيمية
اختيار وتعيين الموظفين		(0.741)**
الاتصال الداخلي		(0.797)**
التمكين		(0.817)**
التحفيز		(0.588)**
التدريب		(0.777)**
نشر المعلومات التسويقية		(0.811)**

N=41

** معنوي عند مستوى (0.05)

المصدر : من إعداد الباحثة في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

في ضوء نتائج معطيات الجدول (٧) نود توضيح الاتي :

أ. قيمة معامل الارتباط بين متغير اختيار وتعيين الموظفين وبعد الفاعلية التنظيمية ما قيمتها (٠.٧٤١).

ب. قيمة معامل الارتباط بين متغير الاتصال الداخلي وبعد الفاعلية التنظيمية ما قيمتها (٠.٧٩٧).

ت. قيمة معامل الارتباط بين متغير التمكين وبعد الفاعلية التنظيمية ما قيمتها (٠.٨١٧).

ث. قيمة معامل الارتباط بين متغير التحفيز وبعد الفاعلية التنظيمية ما قيمتها (٠.٥٨٨).

ج. قيمة معامل الارتباط بين متغير التدريب وبعد الفاعلية التنظيمية ما قيمتها (٠.٧٧٧).

ح. قيمة معامل الارتباط بين متغير نشر المعلومات التسويقية وبعد الفاعلية التنظيمية ما قيمتها (٠.٨١١).

عليه ووفق ما تم ذكره اعلاه نلاحظ وجود علاقة ارتباط بين متغيرات بعد التسويق

الداخلي وبعد الفاعلية التنظيمية ، لذا ترفض الفرضيات الفرعية وتقبل الفرضيات البديلة .

٢. الفرضية الرئيسية الثانية : والتي تنص (لا توجد علاقة اثر بين التسويق الداخلي والفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة) .

تشير نتائج الجدول (٨) إلى التحليل المعنوي بين التسويق الداخلي والفاعلية التنظيمية إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (190.148) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولة البالغة (4.084) عند درجتي حرية (40،1) ومستوى معنوية (0.05). وكانت قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.83)، التي تشير إلى أن نسبة الاختلاف المفسر في الفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة بسبب تأثير التسويق الداخلي لا تقل عن (83%) والنسبة المتبقية والبالغة (17%) تمثل نسبة مساهمة المتغيرات غير المبحوثة، ويستدل من قيمة (β) البالغة واختبار (T) لها أن تأثير التسويق الداخلي على الفاعلية التنظيمية كان قدره (0.978) وبدلالة قيمة (T) المحسوبة (13.789) والتي هي قيمة معنوية وكذلك اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.684) والتي تعكس طبيعة إجابات المبحوثين عن قدرتهم في تفسير تأثير التسويق الداخلي على الفاعلية التنظيمية .

من خلال ما تقدم وفي ضوء المعطيات السابقة تبين ان هناك علاقة اثر بين التسويق الداخلي والفاعلية التنظيمية ، لذا ترفض الفرضية الرئيسية الثانية وتقبل الفرضية البديلة .

الجدول (٨)

علاقة الأثر بين التسويق الداخلي والفاعلية التنظيمية

الفاعلية التنظيمية					البعد المستقل
β	F		D.F	R^2	البعد المعتمد
	الجدولية	المحسوبة			
0.978 (13.789.)	4.084	190.148	1 40	0.83	التسويق الداخلي

N=41

عند مستوى معنوية (0.05) () T المحسوبة

المصدر : من إعداد الباحثة في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضية الفرعية الاتية

- لا تتباين الأهمية النسبية لمتغيرات بعد التسويق الداخلي على بعد الفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة " .

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية من الفرضية الرئيسة الثانية تفصح معطيات الجدول (٩) عن
الآتي :

أ. دخل متغير التمكين في المرحلة الأولى باعتباره من أكثر المتغيرات أهمية، إذ كانت الأهمية النسبية لهذا المتغير ما قيمتها (0.667)، أي بمعنى آخر أن الاختلافات المفسرة في الفاعلية التنظيمية بسبب التسويق الداخلي وفق إجابات الأفراد المبحوثين كانت بمقدار (66.7%) وبدلالة قيمة معامل β (0.799) وبدلالة T المحسوبة البالغة (8.845) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.684).

ب. دخل متغير التدريب في المرحلة الثانية ويفسر هذا المتغير مع المتغير الأول ما مقداره (0.777)، أي بمعنى أن الاختلافات المفسرة في الفاعلية التنظيمية كانت بمقدار (77.7%) تعود إلى تأثير متغيري (التمكين والتدريب) معاً في حين بلغ قيمة معامل β (0.53) والتي تفسر كلا المتغيرين معاً وبدلالة T المحسوبة البالغة (5.446) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.684).

ت. دخل متغير اختيار وتعيين الموظفين في المرحلة الثالثة ويفسر هذا المتغير مع كل من المتغير الأول والثاني ما مقداره (0.814) أي بمعنى آخر أن الاختلافات المفسرة في الفاعلية التنظيمية كانت بمقدار (81.4%) تعود إلى تأثيرات متغيرات (التمكين والتدريب واختيار وتعيين الموظفين) معاً، وكانت قيمة معامل β هي (0.402) وبدلالة T المحسوبة البالغة (3.936) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.684).

ث. في المرحلة الرابعة دخل متغير نشر المعلومات التسويقية إذ كانت الأهمية النسبية لهذا المتغير مع المتغيرات السابقة ما مقداره (0.839) أي بمعنى آخر أن الاختلافات المفسرة في الفاعلية التنظيمية عندما دخل المتغير التحفيز مع كل من المتغيرات الثلاثة السابقة كانت بمقدار (83.9%) تعود إلى تأثير المتغيرات (التمكين والتدريب واختيار وتعيين الموظفين ونشر المعلومات التسويقية) معاً، وكانت قيمة معامل β هي (0.303) وبدلالة T المحسوبة البالغة (3.077) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.684).

ج. دخل متغير الاتصال الداخلي في المرحلة الخامسة ويفسر هذا المتغير مع متغيرات المرحلة الرابعة ما مقداره (0.847)، أي بمعنى آخر أن الاختلافات المفسرة في الفاعلية التسويقية كانت بمقدار (84.7%) تعود إلى تأثير متغيرات (التمكين والتدريب واختيار وتعيين الموظفين ونشر المعلومات التسويقية والاتصال الداخلي) معاً، وبلغ قيمة معامل β (0.295) وبدلالة T المحسوبة البالغة (2.725) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.684).

ح. يوضح الجدول (٩) أن متغير التحفيز في المرحلة الأخيرة، إذ كانت الأهمية النسبية بمقدار (0.848) أي بمعنى آخر أن الاختلافات المفسرة في الفاعلية التنظيمية من قبل الأفراد المبحوثين عندما دخلت جميع المتغيرات الواردة في الجدول (٧) كانت بمقدار (84.8%) تعود إلى تأثير المتغيرات التمكين

والتدريب واختيار وتعيين الموظفين ونشر المعلومات التسويقية والاتصال الداخلي والتحفيز) معاً، وكانت قيمة معامل β هي (0.252) وبدلالة T المحسوبة البالغة (2.61) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (1.684).

عليه..... ووفق ما تم ذكره أعلاه فان الأهمية النسبية لمتغيرات التسويق الداخلي تختلف من متغير إلى آخر لذلك ترفض الفرضية الفرعية وتقبل الفرضية البديلة .

الجدول (٩)

الأهمية النسبية لتأثير التسويق الداخلي على الفاعلية التنظيمية

المرحلة	D.F	T. Value		β	الأهمية النسبية	المؤشر الإحصائي المتغيرات
		الجدولية	المحسوبة			
1	1 40	1.684	8.845	0.779	0.667	التمكين
2	2 39		5.446	0.53	0.777	التمكين + التدريب
3	3 38		3.936	0.402	0.814	التمكين + التدريب + اختيار وتعيين الموظفين
4	4 37		3.077	0.303	0.839	التمكين + التدريب + اختيار وتعيين الموظفين + نشر المعلومات التسويقية
5	5 36		2.725	0.295	0.847	التمكين + التدريب + اختيار وتعيين الموظفين + نشر المعلومات التسويقية + الاتصال الداخلي
6	6 35		2.61	0.252	0.848	التمكين + التدريب + اختيار وتعيين الموظفين + نشر المعلومات التسويقية + الاتصال الداخلي + التحفيز

N=41

عند مستوى معنوية (0.05)

المصدر : من إعداد الباحثة في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

المحور الخامس : الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

1. ويشير مفهوم التسويق الداخلي الى تصميم السياسات والبرامج الموجهة الى الزبائن بالمنظمة (الزبائن الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يمكن ان يؤدي الى الارتقاء بمستوى جودة الخدمة المقدمة للزبائن الخارجيين .
2. يساهم التسويق الداخلي في تطبيق استراتيجية للمنظمة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالزبائن .
3. تمثل الفاعلية التنظيمية قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الاهداف التي تحققها.

٤. تعتبر الفاعلية التنظيمية بمثابة أداة لقياس مدى نجاح المنظمة وتوقعها في جميع مجالات نشاطها فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الابعاد المميزة للمنظمة .
٥. اثبتت نتائج الوصف والتشخيص للأفراد عينة البحث عن توجه المنظمة المبحوثة من استغلال الطاقات للأفراد المبحوثين مع الابقاء على الخبرات العلمية والبحثية للأفراد المبحوثين ذات الفئات العمرية المتقدمة الذين يعدون الاساس العلمي والاداري الذي يستند عليه باقي الافراد العاملين في المنظمة .
٦. اظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الاولى وفرعياتها إلى وجود علاقة ارتباط بين بعد التسويق الداخلي وبعد الفاعلية التنظيمية، كما واطهرت وجود علاقة ارتباط بين متغيرات بعد التسويق الداخلي وبعد الفاعلية التنظيمية .
٧. اظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية إلى وجود علاقة اثر وبنسبة جيدة بين بعد التسويق الداخلي وبعد الفاعلية التنظيمية ، كما واشارت الفرضية الفرعية من الفرضية الرئيسة الثانية إلى تبين الاهمية النسبية لمتغيرات بعد التسويق الداخلي على بعد الفاعلية التنظيمية .

ثانياً: المقترحات

١. ينبغي على ادارة المنظمة المبحوثة تذليل العقبات تجاه تبادل المعلومات بين الموظفين .
٢. ينبغي على ادارة المنظمة المبحوثة ان تشجع افرادها العاملين على تحمل المسؤولية تجاه القرارات التي يتخذونها .
٣. ينبغي على ادارة المنظمة المبحوثة ردم الفجوة بين الأداء الحالي وما يتوقع الزبائن الحصول عليه من خدمات من خلال المعلومات التي تقدمها لكلا الطرفين .
٤. على ادارة المنظمة المبحوثة تكييف الافراد العاملين فيها على المواقف الجديدة والصعبة من خلال اشراكهم في دورات تدريبية وتطويرية بخصوص ذلك .
٥. على ادارة المنظمة المبحوثة تشجيع العاملين فيها على روح المبادرة والابتكار .

قائمة المصادر

١. الحاج عبد، أمل ابراهيم أحمد والضمور، هاني ، ٢٠١٠ ، أثر تطبيق التسويق الداخلي في الرضا الوظيفي لموظفي المبيعات في مجموعة الاتصالات الأردنية ، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال ، المجلد ٦ ، العدد ١ .
٢. ابو بكر ، أيمن عبدالله محمد ، ٢٠١٥ ، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضاء العاملين ، / دراسة حالة بنك ابو ظبي الاسلامي/ الامارات / فرع مدينة العين ، مجلة العلوم الاقتصادية العدد ١٦ ، مجلد ١ ، جامعة أبو ظبي .

٣. أبو حمرة ، سها سمير ، ٢٠١٧ ، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة .
٤. ابو رمان، أسعد حماد موسى و احمد ، علاء الدين محمد خلف ، ٢٠١٢ ، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد ١٠٩ ، مجلد ٣٤ ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
٥. أسماعيل ، شاكرك تركي ، ٢٠١١ ، التسويق الداخلي كمفهوم لأدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية / دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الادارية في الجامعات الاردنية الخاصة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للابحاث والدراسات ، العدد ٢٣ ، المجلد ٢ .
٦. آسيا ، نوي، ٢٠١٦ ، التمكين الاداري وعلاقته بالفعالية التنظيمية/ دراسة ميدانية مطبقة على موظفي مديرية توزيع لكهرباء والغاز بسكرة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضير - بسكرة .
٧. بنات ، ماهر صالح ، ٢٠٠٢ ، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية / الجامعة الاسلامية بغزة / دراسة حالة، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، ، كلية التربية الجامعة الإسلامية - غزة .
٨. تاويريت ، نور الدين ، ٢٠٠٥ ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي / مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، اطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية جامعة محمود منتوري قسنطينة .
٩. ثامر ، قويدري ، ٢٠١٣ ، القيادة الاستراتيجية والفاعلية التنظيمية / دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع كهرباء والغاز بالجلفة، رسالة ماجستير ، غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة .
١٠. جدواني ، التوهامي وجدواني ، محمد، ٢٠١٥ ، استخدام أسلوب لوحة القيادة للرفع من الفعالية التنظيمية / دراسة حالة مؤسسة التوزيع (سونلغاز) تبسة ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة .
١١. الحريري ، خالد حسن علي ، المنهج الإسلامي في التسويق الداخلي ، جامعة تعز ، كلية العلوم الادارية ، 10th Internaational conference of Islamic Economics and Finance
١٢. خوين، رضوي سندس، ٢٠٠٩، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة/ دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية في جامعة بغداد، مجلة الادارة والاقتصاد العدد ٧٥ ، جامعة بغداد .
١٣. سويس ، عبد الوهاب ، ٢٠٠٣ ، الفعالية التنظيمية : تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة ، اطروحة دكتوراه ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر .

١٤. الشوابكة، رائد ضيف الله، ٢٠١٠، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط .
١٥. صادق، درمان سليمان و جاسم ، حسان ثابت ، ٢٠٠٧ ، أثر التسويق الداخلي في أداء العاملين ، ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد ٨٥، المجلد ٢٩، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
١٦. الصانع ، ايمان سالم ، ٢٠١٣ ، أثر محددات الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية / دراسة حالة لشركة الاسمنت الاردنية لافارج، رسالة ماجستير ، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط .
١٧. عبد المؤمن ، بولعراس ، ٢٠١٥ ، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير - بسكرة
١٨. عبد الوهاب ، بن علي ، ٢٠١٤ ، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم /دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهرا ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران .
١٩. العثماني ، عزام محمد حسن ، ٢٠١٧ ، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المدرس الخاصة بقطاع غزة / دراسة ميدانية، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى - غزة .
٢٠. عجمي، سميرة ، ٢٠١٥ ، دور إدارة الوقت في تحسين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة / دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري ام البواقي، رسالة ماجستير ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي .
٢١. عزيزي، حنان، ٢٠١٤، دور لوحة القيادة لقياس الفعالية التنظيمية / دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحدة التجارية / تقرت ، رسالة ماجستير ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة .
٢٢. قاسمي، عائشة، ٢٠١٣، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الخاصة/ دراسة حالة مصحة الضياء ومركز التشخيص الطبي المرشد بورقلة، رسالة ماجستير ، ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
٢٣. كردي ، أحمد السيد ، ٢٠١٨، استراتيجية التسويق الداخلي ، التنمية الإدارية ، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67678>
٢٤. كريم ، جنادي ، ٢٠١٦ ، التسويق الداخلي (يدرس في تسويق الخدمات والتسويق الاستراتيجي للخدمات) ، رسالة ماجستير ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر .

٢٥. لبد، زاهي ابراهيم ابراهيم و ريان، عمر احمد رجب ، ٢٠١٣ ، أثر التسويق الداخلي على اداء العاملين في منظمات المجتمع المدني ،رسالة دبلوم مهني ، غير منشورة ، الجامعة الإسلامية - غزة ، معهد التنمية المجتمعية .
٢٦. مطاحن ، سلوى محمود محمود ، ٢٠٠٩ ، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية الاعمال ، جامعة الشرق الأوسط .
٢٧. الملا حسن، محمد محمود حامد، الجرجري، احمد حسين حسن ، ٢٠١٨ ، مدى أسهام التسويق الداخلي في ادارة المواهب البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد .
٢٨. ناصر، نوال، ٢٠١٢، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة المنتج/ دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان / القنطرة / بسكرة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير - بسكرة .
٢٩. الهاشمي ، بعاج ، ٢٠٠٩ ، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة / دراسة حالة : سونلغاز فرع الاغواط ٢٠٠٤-٢٠٠٨، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 .
٣٠. الهلالي ، مدحت ، ٢٠٠٩ ، الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية ، بحث مقدم الى مؤتمر التنمية العربية رويا مستقبلية ، القاهرة .