

المقدمة

تنطلق المركبات 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 فضلاً عن تقديمها الأفكار وآراء وخبرات إبداعية وابتكاريه أدى ذلك إلى بلوغها أهدافها بدقة أكبر والذي يمكن اعتبارهم زبائن داخلين تطبق مبادئ ومفاهيم التسويق عليهم من خلال تبني المنظمات لمفهوم التسويق الداخلي .

وفي إطار 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 التناافسي للمنظمة وتوفير المناخ الملائم لتجهيز الطاقات الابداعية الكامنة ، ومن بين تلك الاساليب التي تركز على رفع مستوى المنظمة التناافسي 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 للمناطق النظرية للفاعلية التنظيمية أما البحث الرابع فقد عرض من خلاله الجانب الميداني للبحث فيما اختتم البحث بالبحث الخامس والمخصص لأهم الاستنتاجات والمقترحات ذات الصلة بمتغيرات البحث .

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث ومبرباتها

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 الزبائن 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 وتعدهم 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 يتسارع الحراك ، تتلاحم فيه التغيرات والتحولات وتصاعد قوى التغيير في مواطن كثيرة من المنظمات، وتتغير الوضعيات بسرعة تفرض على ادارة المنظمات تحديد الخطط الالزامية واحادث التغيير في مختلف برامجها وعملياتها للتمكن من تجاوز هذه الضغوط ومن ثم تحقيق القدرة على البقاء والنمو وتعتبر الاخرية 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 او 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 مبربات 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 .

ثانياً : أهمية البحث

تبرز أهمية البحث الحالية من خلال إثارة اهتمام المنظمات التعليمية و الاكاديمية بداعا بال المجال 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 أساسين وكما يلي :

١. **الأهمية النظرية** : من خلال الطرورات الفكرية للباحثين ذوى العلاقة بمتغيري البحث وتحليلها وإبداء الآراء من خلال محاورة 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 .

ثالثاً: 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 لفاعلية التنظيمية في المنظمة المبحوثة ، أما الأهداف الفرعية للدراسة الحالية فإنها تتمثل بالاتي :

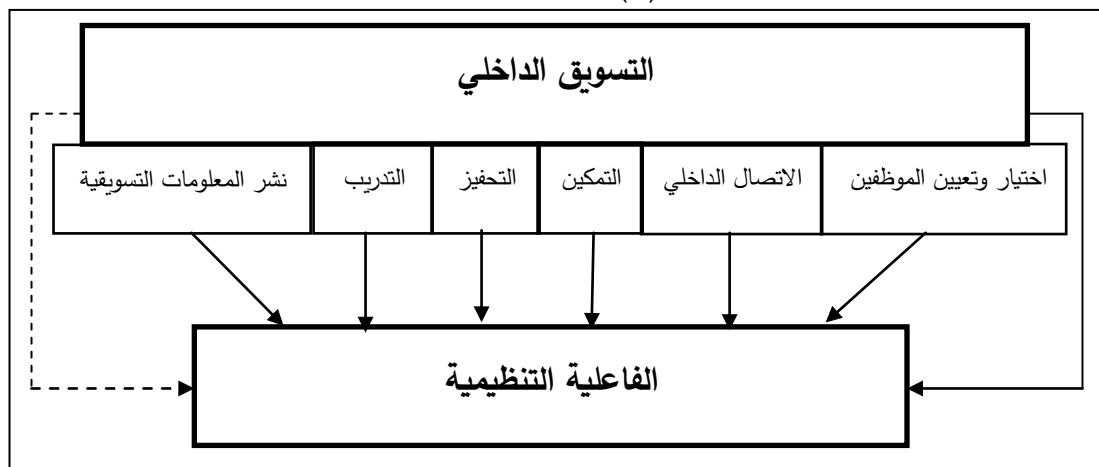
١. التأسيس النظري، ويتمثل بمفهومي التسويق الداخلي بمكوناته الأساسية و الفاعلية التنظيمية لتكون مرتكزاً للتحليلات اللاحقة للجانب الميداني للبحث .

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 محوراً للاستنتاجات والتوصيات الواقعية والميدانية والقابلة للاقياس والتطبيق.

رابعاً: أنموذج البحث الافتراضي

انطلاقاً من مشكلة البحث وأهميتها لتحقيق أهدافها تبنياً 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

خامساً : فرضيات البحث

تعد الفرضيات افتراضات وتخمينات تستوجب التأكيد من مدى صحتها ويتم صياغتها اعتماداً 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 المحوسبة).

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الاولى الفرضيات الفرعية الآتية :

- 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 المحوسبة).

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الثانية الفرضية الفرعية الآتية :

- ٠ لا تتبادر الأهمية النسبية لمتغيرات بعد التسويق الداخلي على بعد الفاعلية التنظيمية في المنظمة المحوسبة " .

سادساً : 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 الجزئيين بالبحث والتحليل .

سابعاً : حدود البحث

تمحورت الحدود الأساسية للبحث حول الآتي :

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

ثامناً: عينة البحث

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

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل مجتمعاً للبحث ، وكان عدد العينة المبحوثة (٤٧) فرداً مبحوثاً وتم توزيع استمارة الاستبانة، واسترجعت منها (٤١) استمارة صالحة أي بنسبة (٨٧.٢٣%).

تاسعاً: 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 والمرتكز الأساسي لإرساء الأطر النظرية للبحث من كتب ودوريات ورسائل واطاريج فضلاً عن المصادر المحكمة علمياً عبر الانترنت، أما الجانب الميداني للبحث فقد كان محورها البيانات الأولية التي جمعت من خلال استمارة الاستبانة فضلاً عن المقابلات التي أجرتها الباحثة مع الأفراد 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 (٦) فقرة تمثلت (X25 - X40) ، وقد استخدم مقياس ليكرت الثلاثي لوضع حدود اجابات الأفراد المبحوثين على الأسئلة المثارة في استمارة الاستبانة وتمثلت بـ (لا اتفق ، محайд ، اتفق) وبأوزان (١ ، ٢ ، ٣) على التوالي ، وبوسط حسابي فرضي قدرة (٢) .

عاشرًا : مبررات إجراء البحث

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 تتحقق الإضافة في مجال التطبيق .
٤. تركيز انتباه المجال المبحوث والمنظمات المماثلة إلى ضرورة التركيز على الموارد البشرية باعتبارهم زبائن داخليين ويمكن تطبيق مبادئ التسويق الداخلي عليهم .
٥. إرساء الأركان الأساسية للدراسات المستقبلية في مجال بات ضروريًا 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 الثمانينات وذلك بسبب اشتداد المنافسة بين المنظمات. (ابو حمرة ٢٠١٧، ٢٥) ويشير مفهوم التسويق الداخلي الى تصميم السياسات والبرامج المواجهة الى الزبائن بالمنظمة (الزبائن الداخليين) بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم والذي بدوره يمكن ان يؤدي الى الارتفاع 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 يتحقق حاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضاهم وتنطوي سياسات التسويق الداخلي وبرامجها على بعض الانشطة والتدريب ومكافأة والعلاقات بين الزبائن والاتصالات ووضوح الادوار . (البد ، ريان ، ٢٠١٣، ٧).

والتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لادارة التبادل والتفاعل بين المنظمة والموظفين فيها فالموظفيين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط بل هناك حاجات اجتماعية مثل الامن والانتماء والصدقة التي يريدون اشباعها وهذا ما يتحقق 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 والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في اطار من البيئة التي تدعم رضا الزبoun الخارجi .
٢. التأكد من كل الزبائن لديهم الاستعداد والداعية للعمل على التوجة بخدمة الزبoun الخارجي ومحرك هذه الفلسفة انه اذا كانت الادارة تزيد من الزبائن بذل جهد كبير مع الزبoun الخارجي فانها يجب ان تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع الزبائن . (الشوابكة : ٢٠١٠، ١٤)

وكان بيري 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 الموجة الى الافراد التنظيم والى اصحاب المصلحة فيه ينعكس على رسالة التنظيم وعلى خططه وبرامجها . (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 وتأسسا على ما تقدم فان التسويق الداخلي يرتكز على جانبيين :

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 متقدمة ومتمنية .

الثاني: فهو التأكيد 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 تعرفيات عده للتسويق الداخلي منها الجدول (١) :

الجدول (١)

تعريف التسويق الداخلي من وجهة نظر الكتاب والباحثين

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

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

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،٢٠١٢،٢٠١١:٢) (ناصر،٢٠١٣:٩) (لبد، ريان،٢٠١٣:١٣) (عبد المؤمن،٢٠١٥،٢٠١٥:٩) (كريم،٢٠١٦،٢٠١٦:١٨) (ابو حمرة،٢٠١٧،٢٠١٧:٢٧) (الحريري،٢٠١٨،٢٠١٨:١٤) (الملاحسن،الجرجي،٢٠١٨،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 و شاملة 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 جهه وكذلك في كون التسويق الداخلي متطلبا اساسيا للتسويق الداخلي .
٨. سيتم كسب كادر جديد ليس فقط قادر يحمل الكثير من المعارف والاستعداد ولكن ايضا عاملين مطوقيين باطار المنظمة يحسون بأنهم جزء متكامل في منظمتهم ويجسدون الثقة التي يحملونها ويزرعونها في المنظمة .
٩. عندما يحمل الزبائن في المنظمة صفة الخدمة الجيدة والجودة والاباحية التي سيعبر عنها تجاه الزبائن .

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

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

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

اما بالنسبة لأهمية 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 بالإضافة الى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الانشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق والتي تساهم في تحسين اداء العامل وبالتالي زيادة اعتزازه 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: ٢٠١٧،) (ابو حمرة ٢٩: ٢٠١٧،)

١. التسويق الداخلي عموماً ليس انشطة منفصلة عن بعضها ولكنها متضمنة بالجودة الاولية لبرامج خدمة الزبائن والأستراتيجيات والاعمال الكلية حيث يشكل الانشطة المرافقة ويدع هيكلاً تمهدى للنشاط التسويقي الخارجي .

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

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

٤. يعرف التسويق الداخلي بانجاز المرؤسين 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 بالإضافة الى زيادة الرضا 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(الحادي عبد،الضمور، ٢٠٠٨:٤٢) (مطاحن،٢٠٠٩:١٧) (الشوابكة،٢٠١٠:١٥) (كردي،٢٠١١،٣:٢٠١١) (اسماعيل،٢٠١١:١٨٦) (ناصر،٢٠١٢:١٠) (قاسمي،٢٠١٣:١٢) (ابو حمرة:٢٠١٧،٣:٣) :

١. نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتقاولون 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 الاكفاء 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 وتنمية مهاراتهم وعدم اغفال عن علاقتهم 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 وعامليها (عائشة، ٢٠١٢، ١٢: ١٥) (نوال، ٢٠١٢، ١٢: ١٥) (ابو بكر، ٢٠١٥: ١٤) (الملاحسن، الجرجري، ٢٠١٨، ٧: ٢٠١٨) :

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 نظراً 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 بموقع 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 التغفيفية في الادارة العليا ورسم السياسات وحل المشكلات الخاصة بالعمل من أجل تطويره وتقديم مقتراحات من أجل تحسينه وتنفيذهن القدر الكافي من السلطة والحرية والمرونة والاستقلالية لتصريف الامور المتعلقة بـ اعمالهم واسراكمهم 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 تتصرف بالاستمرارية والنظمية والتكاملية ، النشاط الذي يهدف الى تطوير قدرات الافراد على اداء العمل ويمثل منظومة فرعية من منظومة الموارد البشرية تختص بتحديد وتقديم المعرف والمهارات والاتجاهات الازمة 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 ونفسه .

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 الانشطة الرئيسية للتسويق الداخلي ينبغي ان يكون الزبائن على ادارية بكل جديد او تغيير يحدث في المنظمة وله تأثير على الزبائن وعلى المنظمة حتى يتافق 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 تنوی المنظمة ترويجهما ، والتغيرات التي حصلت أو ستحصل في طبيعة الحملات والخدمات التسويقية ، والتطورات المتعلقة بالإجراءات والوسائل الخاصة بتوفير الخدمة في الزمان والمكان المحددين ،لكي يتسعى 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 . (عزيزى، ٢٠١٥، ٨:٢٠) يعنى 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 تساءلات ...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 عديدة في تحديد مصطلح الفاعلية التنظيمية ذلك ان الابدات السيكولوجية في هذا المجال لازالت في بدايتها فتعددت التعاريف واختلفت باختلاف المناهل والمدارس التي ينتمي اليها هؤلاء المفكرين المهتمين بهذا الموضوع . (تاوريت ، ٢٠٠٥ ، ١٤٥) والجدول يوضح بعض التعاريف التي اوردها الباحثون لتعريف الفاعلية التنظيمية الجدول (٢):

الجدول (٢)

تعريف الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر الكتاب والباحثين

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

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: ٢٠٠٩، ٢٢: ٢٠٠٩) (الهاشمي ٢٠١٥، ٤: ٢٠١٥) (العثماني ٢٠١٧، ٤٦: ٢٠١٧) حول أهمية الفاعلية التنظيمية بالأأنى :-

١. السبب الرئيسي لوجود المنظمات هو تمكيننا من تحقيق الاهداف التي تعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا منظمة واحدة فالمنظمات انما تتشاً 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 فإذا ما عجزت تلك المنظمات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها كانت فعاليتها منخفضة مما يؤثر بدوره على المجتمع .

٢. تعتبر الفاعلية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتعدد والمحقق لأهدافه ومنه فالفاعلية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره وهي أخيراً 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 ايضاً بمثابة اداة لقياس مدى نجاح المنظمة وتقويتها في جميع مجالات نشاطها فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الابعاد المميزة للمنظمة .

ثالثاً : خصائص الفاعلية التنظيمية : اتفق كل من (بنات ٢٠٠٢، ٧١: ٢٠٠٩، ٢٣: ٢٠٠٩) (الهاشمي ٢٠١٥، ٤: ٢٠١٥) (عبد الوهاب ٢٠١٥، ٦٢: ٢٠١٥) 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. التنويع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتعددة 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 متزدنه هي معلومات تم التوصل اليها عن طريق عقد المقارنة او المفارقة بين وضعين او اكثر كما ان تفسير تلك المعلومات يكون محكوماً بالزمان والمكان حيث ولذلك فان مفهوم المنظمة الفعالة يختلف باختلاف موقعها واهدافها والمستفيدون 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 . مثلاً يوجد اختلاف وشبه تعارض في كثير من الاحيان في تحديد مفهوم الفاعلية ومعايير قياسها ، يوجد كذلك فيما يخص

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

رئيسية ثلاثة هي :

أ. تكنولوجيا متطرفة وجودة التصاميم .

ب. موارد بشرية كفأة .

ت. كمية الانتاج ومستوى جودته .

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

أ. وجود هدف محدد ومتقن عليه يعرفه الافراد والمديرون وتتوفر التوجيهات اللازمة للوصول اليه.

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

ت. ضرورة توفير الاتجاهات الايجابية للافراد وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتأكد مفهوم الوضعية والالتزام .

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

ج.السعى 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 مسبيات الصراع من أجل توحيد الجهد لتحقيق اهداف المنظمة .

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

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

ز. الاهتمام بالبيان وفهم 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 (سويسى، 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 والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي .
 ٤. التنسيق على المستويين الرأسي والاقفي .
 ٥. وحدة السلطة الامرة والتي تؤدي الى عدم وجود مراكز قرار متعددة .
 ٦. تقويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
 ٧. اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون افراط او تفريط فالمركزية تفيد 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 التي تحدث على مستوى البيئة .
 ١٠. نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب .
 ١١. شبكات الاتصال المتكاملة كممر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة .
 ١٢. القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرافية التي 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 دورا رئيسا 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 .

٤. العوامل المرتبطة بالموارد البشرية: تشمل على معنويات العمال واتجاهاتهم ودراوفهم ورغباتهم وسائل معالجة المشكلات والظواهر الخاصة بالعمل اضافة الى العلاقات غير الرسمية المختلفة والأسس المعتمدة في تعزيزها وتطويرها بالشكل الذي يعزز الاستقرار المنظمي والتوازن المتحرك والمتفاعل للمنظمة .

٥. 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 الابداع في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب وتعزز هذه المتغيرات واثارها ذات أهمية كبيرة في تكوين المواءمة الهدافه بين المنظمة وبينها 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 لكرهاء والغاز بسكرة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضرير - بسكرة ، ٤٩ .

ان نجاعة المنظمة وفعاليتها يحكم عليها من خلال كيأنها الشامل الذي من خلاله يتم تحقيق جميع الاهداف ولكي تستطيع القيام بدورها على الوجه الكامل لذلك فهي مرتبطة بمدى الاقرابة والابعد عن الغاية النهائية التي أنشأت من أجلها المنظمة ويمكن من زاوية أخرى التعرف على مدى فعالية المنظمة في ضوء اربع اقسام رئيسية (عجمي ٢٠١٥ ، 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 بامكانها ان تكون اكثر فعالية من تلك المنظمات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة .

ب. ان المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الاداري تكون اكثراً من تلك التي توجد بها درجة منخفضة من المختصين في مجال التقسيم .

ت. ان المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الالية تكون اكثراً فعالية من تلك التي لا تحتوي على درجة منخفضة من الالية .

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

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

ب. المنظمات التي تكون قراراتها مضبوطة تكون فاعليتها اكثراً من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطقات الفاعلية مشبوبة .

ت. ان المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون اكثراً فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة .

ث. ان المنظمات التي يوجد بها اعضاء فاعلين ومؤثرين بأمكانهم جعل المنظمة اكثراً فعالية

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

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

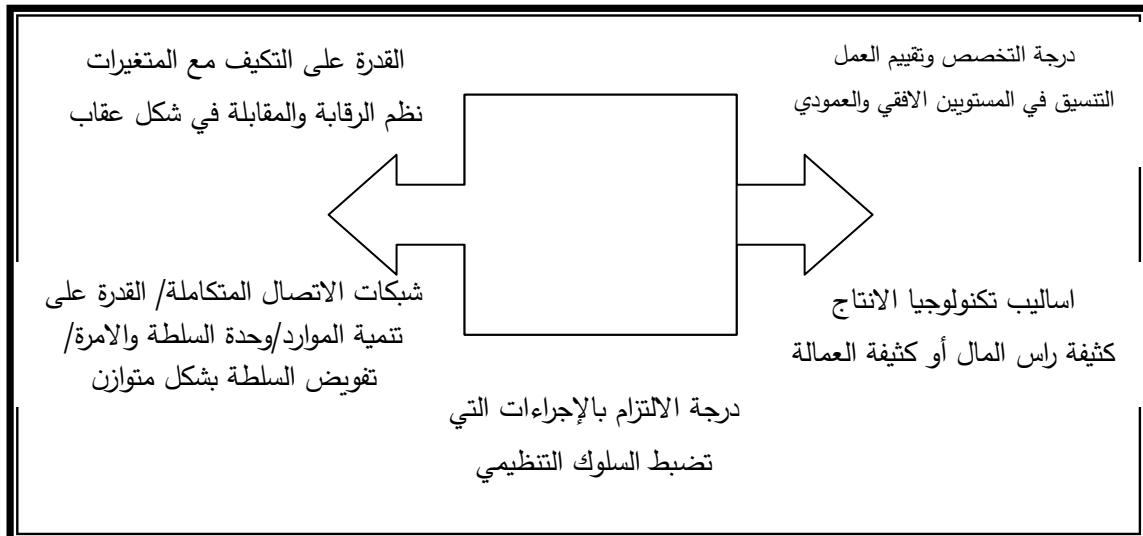
ب. ان المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها ان تكون ذات فاعلية اكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لاهواء ومزاج الرؤساء

ت. تكون المنظمة اكثراً فعالية عندما تكثر الاتصالات بين اعضائها وفي كل الاتجاهات (رأسية ، افقية ، دائيرية)

٤. **النظام البيئي** ويقصد به تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة ومنه تكون محددات فاعالية التنظيم على النحو التالي :-

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

بـ. ان المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهدافـة بمعنى تلك التي بـامكـانـها التأثير الايجـابـي في المـحيـط الذي تـوـجـدـ فيه ، تكون اـكـثـرـ فـعـالـيـةـ فيما لو كانت متـوقـعـةـ او مـغـلـقـةـ علىـ نفسـهـاـ ولاـ يـوـجـدـ لهاـ اـمـتدـادـ طـبـيـعـيـ وـاجـتمـاعـيـ دـاخـلـ المـحـيـطـ الذيـ تكونـ جـزـءـ مـنـ الشـكـلـ (٣ـ)ـ .



الشكل (٣)

العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية

المـصـدرـ : عـجمـيـ، سـمـيـةـ ، ٢٠١٥ـ ، دـورـ أـدـارـةـ الـوقـتـ فيـ تـحـسـينـ الفـعـالـيـةـ التـنـظـيمـيـةـ دـاخـلـ المـؤـسـسـةـ / درـاسـةـ حـالـةـ وـكـالـاتـ الـبـنـكـ الـوطـنـيـ الـجـزـائـيـ اـمـ الـبـوـاقـيـ ، رسـالـةـ مـاجـسـتـيرـ ، غـيرـ مـنـشـوـرـةـ ، كـلـيـةـ الـعـلـوـمـ الـاـقـتـصـادـيـةـ وـالـعـلـوـمـ الـتـجـارـيـةـ وـالـعـلـوـمـ التـسـيـرـ ، جـامـعـةـ اـمـ الـبـوـاقـيـ ، ٣ـ٦ـ .

خامـساـًـ : أـهـمـ مـتـطلـبـاتـ زـيـادـةـ الفـاعـلـيـةـ التـنـظـيمـيـةـ : يـجـبـ انـ نـسـتـخـدـمـ اـخـرـ نـتـائـجـ الـبـحـوـثـ الـعـلـمـيـةـ فيـ مـجـالـ الـعـلـوـمـ الـأـجـتـمـاعـيـةـ وـالـسـلـوـكـيـةـ لـجـعـلـ التـنـظـيمـيـاتـ فـعـالـةـ حـقـاـ ، وـلـاـ بـدـ اـنـ يـحـظـىـ تـطـبـيقـ الـعـارـفـيـاتـ الـجـدـيـدـةـ وـيـدـعـمـ بـالـتـحـريـ الدـقـيقـ فيـ بـحـوـثـ التـطـوـيرـ ، وـقـدـرـ كـبـيرـ منـ الـخـيـالـ الـمـبـدـعـ منـ جـانـبـ الـادـارـةـ لـتـنـظـيمـ الـجـهـودـ الـبـشـرـيـةـ فيـ الـمـنـظـمـاتـ الصـنـاعـيـةـ الـخـدـمـيـةـ عـلـىـ حـدـ سـوـاءـ وـعـلـىـ كـلـ فـهـنـاكـ عـدـةـ خـطـوـاتـ اـنـقـقـ عـلـيـهـاـ الـبـاحـثـوـنـ وـمـنـهـمـ (ـتاـورـيرـيـتـ ، ٢٠١٧ـ)ـ (ـالـعـمـانـيـ ، ٢٠١٧ـ)ـ (ـ١٦٥ـ:ـ٢٠٠٥ـ)ـ منـ اـجـلـ زـيـادـةـ الـفـاعـلـيـةـ التـنـظـيمـيـةـ وـاـهـمـهـاـ مـاـ يـلـيـ :ـ

١. الـلـامـركـزـيـةـ وـالـتـفـوـيـضـ: وـهـمـاـ طـرـيقـتـانـ لـتـرـيـقـانـ الـزـبـائـنـ مـنـ الرـقـابـةـ الـمـتـشـدـدـةـ خـاصـةـ فيـ الـمـنـظـمـاتـ الـكـلـاسـيـكـيـةـ وـمـنـهـ درـجـةـ منـ الـحـرـيـةـ فيـ تـوـجـيـهـ الـأـنـشـطـةـ ، وـتـحـمـلـ الـمـسـؤـلـيـةـ ، وـالـاـهـمـ مـنـ ذـلـكـ اـشـبـاعـ الـحـاجـاتـ الـنـفـسـيـةـ وـالـأـجـتمـاعـيـةـ لـدـيـهـمـ .

٢. توـسيـعـ الـعـمـلـ: روـادـهـ هـمـاـ شـرـكـتـيـ "ـأـيـ.ـبـيـ.ـأـمــ"ـ وـدـيـرـتـروـيـتـ فـهـوـ يـشـجـعـ تـقـبـلـ الـمـسـؤـلـيـةـ لـدـىـ أـدـنـىـ مـسـتـوـيـاتـ التـنـظـيمـ ، وـيـوـفـرـ فـرـصـةـ لـاـشـبـاعـ الـحـاجـاتـ الـاجـتمـاعـيـةـ وـالـنـفـسـيـةـ ، وـيـقـضـيـ عـلـىـ الـمـلـلـ وـالـنـفـرـ .

٣. **التقييم التنظيمي وتقدير الأداء** : التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية ، اجتماعية ، السلوكية ، كما يجب التخلص من تطبيق البرامج الكلاسيكية للتقييم الأداء والتى تمثل إلى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتقييم المستمر ، والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الأعمال الحديثة كشركة " جنرال ميلز " وشركة " أنسول " للكيماويات ، حيث تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع الأهداف الذاتية والموضوعية للمنظمة ككل وفي تقييم أدائه بشكل دوري أو سنوي ، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات .

٤. **الادارة بالاستشارة والمشاركة** : حيث يوفر هذا الأسلوب 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 واتخاذة ، 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 البشرية من خلال انماط التفاعل المستمر داخلها والمتميز بالتغيير مما يؤدي وبالتالي الى تغيير الاهداف ، وفي هذا السياق يمكن ذكر ثلاثة اسباب لتغيير اهداف المنظمة وهي : -

أ. تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة من خلال علاقتها بالبيئة التنظيمية .

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. انشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلي من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة الافكار والقرارات وتسهيل تنفيذها .

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

ج. الاعتماد على مدراء اكفاء في موقع 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 تمثل في : -

العمليات الأدارية ، 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 الأستراتيجية** ان التنظيم الجيد داخل المنظمة ليس له اي اهمية ، اذا كان المنتج المطروح في السوق لا يفي بحاجة ورغبة الزبون ولذلك لابد من دراسة السوق والأخذ 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 (سويسسي، ٢٠٠٣: ١٩) (ثامر، ٢٠١٣: ٨٢) :

١. **الصور الاقتصادية:** تأخذ الفاعلية التنظيمية في جانبها الاقتصادي اهمية في ظل الادارة الرأسمالية للتنظيم اذ يكتسي الجانب الاقتصادي بالع 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 ضماناً لمكانة المنظمة في مجال او قطاع النشاط لاعتبارات يفرضها التوجه الاقتصادي السائد ومتطلبات البيئة الخارجية كالمقاييس المنظمة وهامش الربحية وتحقيق تلك العوائد يتوقف على مدى نجاح الادارة القائمة في المنظمة الذي لابد ان يتضمن بالعوامل التالية :

أ. المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من تقسيم العمل بامكانها ان تكون اكثر فعالية من التي بها درجة منخفضة 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 ابعاد تفاعلية واجتماعية كما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية وما يذهب اليه رونود سان سوليو" فالمنظمة ليست مجرد نصوص

وقواعد قانونية وليست نماذج، وهيكل رسمية، بل أنها كذلك روابط اجتماعية معقدة وأصلية، 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 تحصرها كما يلي :

أ. المناخ الاجتماعي القائم في المنظمة بين اعضائه الذي يستند على التشارکية والمشاورة 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 .

٢. 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 متباعدة بحسب طبيعته ونشاطه فعملية التنسيق بين الاقسام تتطلب انسابية ومرنة كبيرة بين مختلف الاقسام والوحدات لتكوين درجة كبيرة من التكامل لتجنب كل مظاهر التوتر والصراع داخل التنظيم

ت. مرنة الهيكل: اي قدرة الهيكل التنظيمي على التأقلم والتكييف مع متطلبات وقيود البيئة المحيطة بالمنظمة للتحكم في كل المعيقات التي تعرّض عملية تحقيق الاهداف .

ثامناً: مؤشرات الحكم على فاعلية المنظمة: اتفق كل من الباحثون (آسيا، ٢٠١٦، ٤٣) (تاوريت، 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 قادر على توليد الحماس لدى الافراد في العمل .

ت. المهارات العلمية للمدير : حتى تحقق الفاعلية التنظيمية فانه لابد ان تتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بمهارات وخبرات نفسية متعلقة بإنجاز 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 البرامج 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 بحياة 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 الاعذار 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 للفاعالية التنظيمية ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبعلاقة البيئة بالمنظمة الخارجية ومن هذه المؤشرات تتمثل بـ :

أ. انتاج السلع والخدمات : ان تزويد المنظمة ببيتها بالخرجات 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 للربح 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. التأهيل للإنجاز : يتمثل في استعداد المنظمة للإنجاز المهام الخاصة فوراً .

ح. المسؤولية الاجتماعية : وتمثل 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 تلائم 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 يتناسبى والتطوير العلمي .

المبحث الرابع

وصف متغيرات البحث وتشخيصها واختبار فرضياته

سيشتمل هذا المحور على ثلاثة فقرات هي:

أولاً : وصف الأفراد المبحوثين

يمكن القول اعتماداً على معطيات الجدول (٣) بنصوح الأفراد المبحوثين، وذلك لأن أفرادها سواء الذكور الذين بلغت نسبتهم (٤١.٤٣%) فرداً ، أو الإناث اللواتي بلغت نسبتهن (٣٩.٥٦%) أنثى ، يعانون من حيث العمر في قمة عطائهم ، وذلك لأن معظمهم واقع ضمن الفئات العمرية المتوسطة والمحصورة بين (أقل من ٤٠ إلى ٥٠ سنة) إذ بلغت نسبتهم (٧٦.٨٧%) مع بعض الاستثناءات التي وصلت على مستوى من هم أعلى منها ما نسبته (٢١.١٢%) ، وتأكد العينة المبحوثة انهم يتصرفون بمستوى تعليمي عالي اذ كانت حملة شهادة الماجستير تشكل ما نسبته (٤١.٦٣%) من مجموع العينة المبحوثة، اما حملة شهادة الدكتوراه فقد شكلت نسبتهم (٥٩.٣٦%) ، اما عدد سنوات الخدمة للعينة المبحوثة فنلاحظ انها تركزت بين الفئتين (٦-١٠ سنة) و (١٠-١٥ سنة) ، اذ كانت نسبة هاتين الفئتين تشكل ما نسبته (٩٧.٦٠%) ، في حين شكلت الفئة (٢٥-٢١ سنة) ما نسبته (٢٢.١٢%) اما الفئتين (٢٠-٢٦ سنة) و (٥-٢٥ سنة فأكثر) فقد شكلت نسبتهما لكل واحدة منهم ما قيمته (٧٥.٩٩%) ، اما الفئة (أقل من ٥ سنوات) فقد احتلت المرتبة الأخيرة اذ شكلت ما نسبته (٣١.٧%) .

عليه ووفق ما تم ذكره اعلاه تود الباحثة التوضيح بان المنظمة المبحوثة تعتمد في كادرها التعليمي على ضمن الاعمار 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 البقاء على الخبرات العلمية والبحثية للأفراد المبحوثين ذات الفئات العمرية المتقدمة الذين يعانون الاساس العلمي والاداري الذي يستند عليه باقي الأفراد العاملين في المنظمة .

جدول (٣)

وصف أفراد العينة المبحوثة

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

N=41

المصدر : من إعداد الباحثة في ضوء استمارة الاستبيان

ثانياً. مواقف المستبينة آرائهم تجاه مؤشرات أبعاد البحث

تتوضّح مواقف المستبينة آرائهم 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، الذين بلغا (٢٠.١٣٧) و(٠٠.٧٨٣) على التوالي. ويبين 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 (٢٠.٤٣٩) وانحراف معياري قدره (٠٠.٨٠٧)، وإن المؤشرات المذكورة قد استحوذت على اتفاق جميع المستبينة آرائهم.

الجدول (٤)

مواقف المستبينة آرائهم من مؤشرات التسويق الداخلي

الانحراف	الوسط	اتفق	محايد	لا اتفق	الفقرة
----------	-------	------	-------	---------	--------

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

N=41

المصدر : من إعداد الباحثة في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

٢ . مواقفهم تجاه مؤشرات الفاعلية التنظيمية

كما اشتمل الجدول السابق على جملة من المعدلات والانحرافات المعيارية، اشتمل الجدول (٥) على شبكات لها أيضاً، ولكنها تخص هذه المرة الفاعلية التنظيمية، ويتبيّن من خلال تفحص هذه المعدلات وجود رضا أو اتفاق عام من لدن المستجيبة آراؤهم تجاه مؤشرات هذا المتغير أيضاً الذين بلغا (٢٠٣٢) و(٠٠٧٧) على التوالي. ويبدو من خلال ارتفاع أقيم هذين المعدلين أو ارتفاع أقيميهما بعامة قدر تعلق ذلك بكل مؤشر من المؤشرات المعنية بخاصة المؤشرين (X39) و (X35) الذين ينتمي (تجري المنظمة تعديل على قراراتها للتتناسب مع المستجدات في البيئة الداخلية والخارجية) و (يشعر الأفراد 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 (١٠.٥٪) على التوالي، وجاء كل هذا بوسط حسابي مقداره (٢٩٢) لكلا المؤشرين وانحراف معياري قدره (٠٠.٧١٥) و (٠٠.٧٨٢) على التوالي، وإن المؤشرات المذكورة قد استحوذت على اتفاق جميع المستبينة آرائهم.

الجدول (٥)

مواقف المستبينة أراؤهم من مؤشرات الفاعلية التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اتفاق		محايد		لا اتفاق		المتغيرات الفقرة
		%	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 الرئيسية 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 المستقل	البعد المعتمد	
		التسويق الداخلي	
(0.911)**			

N=41

** معنوي عند مستوى (0.05)

المصدر : من إعداد الباحثة في ضوء نتائج الحاسبة الالكترونية .

ويترعرع من الفرضية الرئيسية 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

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

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)المجدولة البالغة (4.084) عند درجتي حرية(1,40) 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

β	الفاعلية التنظيمية			البعد المستقل	
	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 الآتية

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

للتتحقق من صحة الفرضية الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية تتحقق معطيات الجدول (٩) عن الاتي :

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

ب. دخل متغير التدريب في المرحلة الثانية ويفسر هذا المتغير مع المتغير الاول ما مقداره (0.777)، أي بمعنى ان الاختلافات المفسرة في الفاعالية التنظيمية كانت بمقدار (77.7%) تعود الى 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 اكبر من قيمتها الجدولية (1.684).

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

ث. في المرحلة الرابعة دخل متغير نشر المعلومات التسويقية اذ كانت الاهمية النسبية لهذا المتغير مع المتغيرات السابقة ما مقداره (0.839) أي بمعنى آخر ان الاختلافات المفسرة في الفاعالية التنظيمية عندما دخل المتغير التحفيز مع كل من المتغيرات الثلاثة السابقة كانت بمقدار (83.9%) تعود الى 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 اكبر 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 ان الاختلافات المفسرة في الفاعالية 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 اكبر من قيمتها الجدولية (1.684).

ح. يوضح الجدول (٩) ان متغير التحفيز في المرحلة الأخيرة، اذ كانت الاهمية النسبية بمقدار (0.848) أي بمعنى آخر ان الاختلافات المفسرة في الفاعالية التنظيمية من قبل الافراد المبحوثين عندما دخلت جميع المتغيرات الواردة في الجدول (٧) كانت بمقدار (84.8%) تعود إلى تأثير المتغيرات التمكين

والتدريب و اختيار وتعيين الموظفين ونشر المعلومات التسويقية والاتصال الداخلي (والتحفيز) معاً، وكانت قيمة معامل β هي (0.252) وبدالة 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	الاهمية 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

- ويشير مفهوم التسويق الداخلي الى تصميم السياسات والبرامج المواجهة 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 .
- يساهم التسويق الداخلي في تطبيق استراتيجية للمنظمة محددة وشاملة يمكن من خلالها تحقيق الأهداف بعيدة المدى المتعلقة بالزبائن .
- تمثل الفاعلية التنظيمية قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الاهداف التي تتحققها .

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

٥. اثبتت نتائج الوصف والتشخيص للافراد عينة البحث عن توجه المنظمة المبحوثة من استغلال الطاقات للأفراد المبحوثين مع الابقاء على الخبرات العلمية والبحثية للأفراد المبحوثين ذات الفئات العمرية المتقدمة الذين يعودون الاساس العلمي والاداري الذي يستند عليه باقي الافراد العاملين في المنظمة .

٦. اظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الاولى وفرعياتها إلى وجود علاقة ارتباط بين بعد التسويق الداخلي وبعد الفاعلية التنظيمية، كما واظهرت وجود علاقة ارتباط بين متغيرات بعد التسويق الداخلي وبعد الفاعلية التنظيمية .

٧. اظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية إلى وجود علاقة اثر وبنسبة جيدة بين بعد التسويق الداخلي وبعد الفاعلية التنظيمية ، كما وشارت الفرضية الفرعية من الفرضية الرئيسية الثانية إلى تباين الاهمية النسبية لمتغيرات بعد التسويق الداخلي على بعد الفاعلية التنظيمية .

ثانياً: المقترنات

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 وتطویرية 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 الاعمال ، 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 ، 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 الموصى .
٥. أسماعيل ، شاكر تركي ، ٢٠١١ ، التسويق الداخلي كمفهوم لأدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية / دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الادارية في الجامعات الأردنية 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 لكرهباء والغاز بسكرة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضرير - بسكرة .
٧. بنات ، ماهر صالح ، ٢٠٠٢ ، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية / الجامعة الاسلامية بغزة / دراسة حالة، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية الجامعة الاسلامية - غزة .
٨. تاوريريت ، 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 الأدارية ، 10th Internaational conference of Islamic Economics and Finance
١٢. خوين،رضيوي سندس، ٢٠٠٩،الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة/ دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والانسانية في جامعة بغداد، مجلة الادارة والاقتصاد العدد ٧٥ ، جامعة بغداد .
١٣. سوسيي ، عبد الوهاب ، ٢٠٠٣ ، الفعالية التنظيمية : تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة ، اطروحة دكتوراه ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر .

٤. الشوابكة، رائد ضيف الله، ٢٠١٠، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الاعمال جامعة الشرق الأوسط .
٥. صادق، درمان سليمان و جاسم ، حسان ثابت ، ٢٠٠٧ ، أثر التسويق الداخلي في اداء العاملين ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد ٨٥، المجلد ٢٩ ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
٦. 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 .
٧. عبد المؤمن ، بولعراس ، ٢٠١٥ ، أثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضرير - بسكرة
٨. عبد الوهاب ، بن علي ، ٢٠١٤ ، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم / دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهران ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة وهران .
٩. العثماني ، عزام محمد حسن ، ٢٠١٧ ، دور القيادة التحويلية في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المدرس الخاصة بقطاع غزة / دراسة ميدانية، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، اكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا ، جامعة الأقصى - غزة .
١٠. عجمي، سمية، ٢٠١٥ ، دور إدارة الوقت في تحسين الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة / دراسة حالة وكالات البنك الوطني الجزائري ام البوادي، رسالة ماجستير ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ام البوادي .
١١. عزيزي، حنان، ٢٠١٤ ، دور لوحة القيادة لقياس الفاعلية التنظيمية / دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة الوحيدة التجارية / تقرت ، رسالة ماجستير ، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة .
١٢. قاسمي، عائشة، ٢٠١٣، دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات الصحية بالمؤسسات الخاصة/ دراسة حالة مصحة الضياء ومركز التخسيص الطبي المرشد بورقلة، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة
١٣. كردي ، أحمد السيد ، ٢٠١٨، استراتيجية التسويق الداخلي ، التنمية الأدارية ، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67678>
١٤. 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 الاسلامية - 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 المنتوج/ دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان / القنطرة / بسكرة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضرير - 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 ٣ .
٣٠. الهلالي ، مدحت ، ٢٠٠٩ ، الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية ، بحث مقدم الى مؤتمر التنمية العربية رويما مستقبلية ، القاهرة .