



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال



أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين

دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

اشراف الدكتور:

عباسي بوبكر

من إعداد الطلبة:

* عثمان صليحة * غراب اشواق

* عطلي تقية * قاسمي وجدان

نوقشت بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

جامعة حمه لخضر بالوادي رئيسا

جامعة حمه لخضر بالوادي مشرفا

جامعة حمه لخضر بالوادي مناقشا

الدكتور: محمد شوارب -

الدكتور: عباسي بوبكر -

الدكتور: ليلي خضير -

السنة الجامعية: 2022/2021

إهداء

إلى من تجرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب
إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
إلى القلب الكبير والدي العزيز رحمه الله
إلى حكمتي ..وعلمي
إلى أدبي..وحلمي
إلى طريقي المستقيم

إلى طريق الهداية

ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل إلى كل من في الوجود بعد الله ورسوله أمة الغالية
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من أثروني على أنفسهم
إلى من علموني علم الحياة إلى من اظهروا لي ما هو أجمل من الحياة
إخوتي: لطفي شادية نور الهدى حسبية
إلى من كانوا ملجئي إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات
إلى من سأفتقدهم..وأتمنى أن يفتقدونني
إلى من جعلهم الله إخوتي بالله ومن أحببتهم في الله زملائي.
إلى كل من يفكر ويبحث للارتقاء بالعلم في كل مكان أهدي هذا الجهد المتواضع

عثمان صليحة

إهداء

الى من وضع المولى -سبحانه وتعالى- الجنة تحت قدميها ، و قرها في كتابه العزيز
(امي الحبيبة) .

نسير في دروب الحياة ويبقى من يسيطر على اذهاننا في كل مسلك نسلكه صاحب الوجه
الطيب ، والافعال الحسنة فلم يبخل عليا طيلة حياته ... (والدي العزيز)

الى جميع عائلتي واصدقائي ، وجميع من وقفو بجواري وساعدوني بكل ما يملكون ، وفي
اصعدة كثيرة اقدم لكم هذا البحث واتمنا ان يحوزا على رضائكم .

اشواق غراب

إهداء

الحمد لله على نعمته سبحانه وتعالى بجميع اسمائه الذي اهدانا لإنجاز هذا العمل الذي
يكون خاتمة مشوارنا الدراسي .
اهدي ثمرة جهدي الى والدي و والدتي رمز المحبة وسخاء ادامهما الله وحفظهما بحفظه

...

ال جميع اخوتي الاعزاء ...

الى اساتذتي الاجلاء ، واصدقائي الاوفياء ، الى كل من له حق ...

الى كل من ساهما في هذا الجهد المتواضع ...

نسال المولى عز وجل ان يتقبله وينفع به انه نعم المولى ونعم النصير ...

وجدان قاسمي

إهداء

الى من تجرع الكاس فارغا ليسقيني قطرة حب ... الى من كلت انامله ليقدّم لنا لحظة
سعادة ... الى من
حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم ... الى القلب الكبير (والدي الحبيب).
الى من ارضعتني الحب والحنان ... الى رمز الحب وشفاء ... الى الناصح بالبياض
(والدتي الحبيبة).
الى ملاكي في الحياة ... الى معنى الحب الى معنى الحنان و التفاني... الى بسمه الحياة
امي الثانية (فريدة) .
الى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة الى رياحين حياتي (اخوتي واخواتي)
الى الذين طالما دعموا اقلامي بأناملهم الصغيرة .. وهم لم يدركوا بعد معنى القراءة و
الكتابة ... وشاكسوني لدفاع عن حقهم في اللعب ابناء اخوتي واخواتي
الى من كانوا لي ملاذي و ملجئي ... الى من تذوقت معهم اجمل اللحظات رفيفات دربي
الى من سأفتقدهم ...الى من جعلهم الله اخواتي في الله ... ومن احببتهم في الله
الى كل من نسيهم قلّمي وتذكرهم قلبي ... الى كل من ساهما في هذا العمل من قريب او
بعيد .

تقية عطلي

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

(رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿الآية 19 من سورة النمل﴾

بداية نحمد الله عز وجل على فضله ونعمة العلم التي امدنا بها وجعلنا ممن يكون لهم
الفضل العظيم ، ونحمده لتيسيره لنا لإتمام هذا العمل واخراجه بالصورة النهائية ،
وامتثالا لقول الرسول ﷺ (من لا يشكر الناس لا يشكر الله) نود ان نتقدم بالشكر الجزيل
لسعادة الاستاذ : عباسي بو بكر بالإشراف على اعداد هذه المذكرة.

كما نوجه خالص الشكر و التقدير الى الاساتذة الكرام و اطارات الجامعة، ادارة وتدريسا
وموظفين الى كل الاصدقاء الاوفياء و الزملاء الاعزاء الذين ساندونا ولو بكلمة طيبة ،
الى اولئك الذين ابدوا كل استعداد للمساعدة ولم يقصروا عند الطلب وعند عدم الطلب ،
نشكرهم جميعا...

مستخلص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير التسويق الداخلي على أداء العاملين (من خلال أبعاده: التدريب والتحفيز والتمكين والاتصال الداخلي) في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، من خلال إحاطة نظرية عن التسويق الداخلي وإجراءاته وكذلك عن أداء العاملين والعلاقة بينهما، واسقاطها على الجانب العملي، فقد تم اختيار عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العاملين في هذه المؤسسة، اضافة الى الملاحظة والتقارير. وتم التوصل إلى النتائج الميدانية التالية:

- للتدريب أثر إيجابي في رفع مستوى أداء العاملين؛
- للتحفيز أثر إيجابي في رفع مستوى أداء العاملين؛
- للتمكين أثر إيجابي في رفع مستوى أداء العاملين؛
- للاتصال الداخلي أثر إيجابي في رفع مستوى أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: تسويق داخلي، أداء العاملين، مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

Résumé:

This study aimed to know the extent of the impact of internal marketing on the performance of employees (through its dimensions: training, motivation, empowerment, and internal communication) in the Algeria Telecom Corporation in the valley, through a theoretical briefing on internal marketing and its procedures, as well as on the performance of employees and the relationship between them, and projecting it on the practical side. A sample of Algeria Telecom workers in the valley was selected, and the questionnaire was used as a main tool for collecting data from individuals working in this institution, in addition to observations and reports. The following field results were obtained:

- Training has a positive impact on raising the performance level of employees.
- Motivation has a positive effect on raising the level of performance of employees.
- Empowerment has a positive impact on raising the performance level of employees.
- Internal communication has a positive impact on raising the performance level of employees.

Keywords: internal marketing, employee performance, Algeria Telecom in the Valley

فهرس المحتويات

ص	فهرس المحتويات
ا	اهداء
VIII	شكر و عرفان
VIII	مستخلص
VII	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
VIII	قائمة الملاحق
ب - هـ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الاطار النظري للتسويق الداخلي وأداء العاملين
2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية التسويق الداخلي
3	المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي
4	المطلب الثاني: نشأة وتطور التسويق الداخلي
8	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق الداخلي
10	المبحث الثاني: أبعاد ومزايا التسويق الداخلي وعوامل نجاحه
10	المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي
12	المطلب الثاني: المزايا التي يمنحها التسويق الداخلي
14	المطلب الثالث: عوامل نجاح التسويق الداخلي
16	المبحث الثالث: أداء العاملين (المفهوم، الاهمية والابعاد)
16	المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين
18	المطلب الثاني: أهمية أداء العاملين
19	المطلب الثالث: أبعاد أداء العاملين
24	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: الدراسات الخاصة بالتسويق الداخلي
25	المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بأداء العاملين
26	المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
28	خلاصة الفصل الاول

	الفصل الثاني: التسويق الداخلي وأداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
30	تمهيد
31	المبحث الأول: تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
31	المطلب الأول: نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر
32	المطلب الثاني: نظرة على المديرية العملية بالوادي
35	المطلب الثالث: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
37	المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية وخصائص العينة
37	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
38	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية للدراسة وثبات أدواتها
41	المطلب الثالث: نتائج المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
45	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
45	المطلب الأول: تحليل النتائج الخاصة بالتسويق الداخلي
50	المطلب الثاني: تحليل النتائج الخاصة بأداء العاملين
51	المطلب الثالث: تحليل الفروقات واختبار الفرضيات
59	خلاصة الفصل الثاني
60	خاتمة
63	قائمة المراجع
68	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	ص
01	الاستمارات الاستبائية الموزعة والمستلمة من قبل عينة الموظفين.	38
02	قيمة معامل الثبات العام Alpha Cronbach .	41
03	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	41
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.	42
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.	43
06	التحليل الاحصائي لبعء التدريب.	45
07	التحليل الاحصائي لبعء التمكين.	46
08	التحليل الاحصائي لبعء التحفيز.	47
09	التحليل الاحصائي لبعء الاتصال الداخلي.	48
10	التحليل الاحصائي لأداء العاملين.	50
11	تحليل الفروقات في المحور الخاص بالتسويق الداخلي بالنسبة للجنس.	51
12	تحليل الفروقات في المحور الخاص بالتسويق الداخلي بالنسبة للعمر.	52
13	تحليل الفروقات في المحور الخاص بالتسويق الداخلي بالنسبة للخبرة.	52
14	تحليل الفروقات في أداء العاملين بالنسبة للجنس.	53
15	تحليل الفروقات في أداء العاملين بالنسبة للعمر.	53
16	تحليل الفروقات في أداء العاملين بالنسبة للخبرة.	54
17	تحليل نتائج الانحدار للفرضية الرئيسية.	55
18	تحليل نتائج الانحدار للفرضية الجزئية الأولى.	55
19	تحليل نتائج الانحدار للفرضية الجزئية الثانية.	56
20	تحليل نتائج الانحدار للفرضية الجزئية الثالثة.	57
21	تحليل نتائج الانحدار للفرضية الجزئية الرابعة.	58

قائمة الأشكال البيانية

ص	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي.	01
42	توزيع العينة حسب متغير الجنس.	02
43	توزيع العينة حسب متغير السن.	03
44	توزيع العينة حسب متغير الخبرة.	04

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	استمارة الاستبيان.
02	النتائج الاحصائية ومخرجات Spss

مقدمة عامة

تسعى المؤسسات الاقتصادية اليوم سواء الصناعية أو الخدماتية الراغبة في النجاح الدائم والحفاظ على مكانتها السوقية، ببدء أنشطتها التسويقية من الداخل أولاً قبل الخارج، وتكوين روابط قوية بينها وبين عمالها وموظفيها، هذا لأن نجاحها في السوق الخارجي يستدعي أولاً النجاح في سوقها الداخلي، فوظيفة التسويق لم تعد تلك الوظيفة الكلاسيكية التي تهتم فقط بخدمة العميل الخارجي من تقديم للمنتجات وحسب، بل أصبحت أيضاً الوظيفة التي تهتم بالافراد العاملين وتعددهم عملاء داخليين في سوق داخلي، تعمل على معرفة احتياجاتهم ورغباتهم وتلبيتها، وتعمل على رفع قدراتهم ومهاراتهم ومن ثم تحسين مستويات أدائهم.

فمفهوم التسويق الداخلي مؤداه أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المؤسسة تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المؤسسة ، كما يمكن وصفه أنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمنظمة من وجهة نظر تسويقية، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المؤسسة. وللتسويق الداخلي منافع أدركتها المؤسسات وعزمت على الحصول عليها من خلال تطبيقه ، حيث يعمل على تحسين أداء العاملين، والذي من خلاله تحصل المؤسسة على العاملين ذوي القدرات والمهارات العالية القادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة إلى العملاء، فمن المعلوم أن رضا الزبائن الخارجيين يتأثر بالرضا الداخلي للعاملين، ومن هنا يعد التسويق الداخلي مطلباً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح. وسيتم التطرق في هذه الى تشخيص واقع التسويق الداخلي من خلال أبعاده المتمثلة في (التدريب، التمكين، التحفيز والاتصال الداخلي) في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، ومعرفة كيفية تأثيره على أداء العاملين بهذه المؤسسة.

أولاً : طرح الإشكالية

بناء على ما سبق عرضه، يمكن طرح التساؤل المحوري التالي:

كيف يساهم التسويق الداخلي في تطوير أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

وعلى ضوء هذا التساؤل المحوري، انبثقت عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل هناك أثر للتدريب على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
- هل هناك أثر للتمكين على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
- هل هناك أثر للتحفيز على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
- هل هناك أثر للاتصال الداخلي على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

يتطلب تحليل إشكالية التسويق الداخلي و أثره على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي الى اختبار صحة الفرضيات التالية:

• الفرضية الرئيسية:

يساهم التسويق الداخلي في تطوير أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من خلال أبعاده (التدريب، التمكين، التحفيز والاتصال الداخلي)، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

والتي تنفرع إلى خمسة فرضيات فرعية كالتالي:

- **الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- **الفرضية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

ثالثا: دوافع اختيار موضوع الدراسة

كانت أبرز الأسباب التي دعت إلى اختيار الموضوع:

1. قناعتنا الخاصة بالأهمية الكبيرة للتسويق الداخلي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية؛
2. يعد موضوع التسويق الداخلي من بين المواضيع التي لاقت الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين ، لذلك فقد ركزنا على موضوع التسويق الداخلي لما له من مساهمة حيوية في تحسين أداء العاملين؛
3. الرغبة في إبراز فكرة أن ضعف الاهتمام بالعاملين في معظم المؤسسات الجزائرية وعدم تلبية حاجاته ورغباته، يعد من أسباب ضعف أدائها وقدرتها على المنافسة المحلية والدولية، لأن أساس أي نجاح تحققه المؤسسة مرده العاملين .

رابعا : أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف منها:

1. تشخيص التسويق الداخلي وإبراز أهم أنشطته وإجراءاته؛
2. تحديد أهم إجراءات التسويق الداخلي، وترتيبها حسب أهميتها بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؛
3. اقتراح حلول وتوصيات لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تساعد في تحسين وتفعيل تطبيق إجراءات التسويق الداخلي فيها.

خامسا : أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في انه يتعلق بالموارد البشري والذي يعتبر اليوم أهم الموارد التي تعزز فعالية المنظمة الاقتصادية خاصة الخدماتية من طرف الزبائن يكون مبنيا على جودتها وهذا بدوره لا يكون إلا إذا قدمت من أفراد ذوي كفاءة كما تتمثل أهمية الدراسة في معرفة اثر التسويق على الأداء في المؤسسة.

سادسا : حدود الدراسة

من اجل التحكم في موضوع الدراسة ومعالجة الإشكالية محل البحث، تم وضع الدراسة في الإطار الحدود التالي:

1. الحدود المكانية: وتتمثل في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
2. الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2022/2021، من شهر بداية فيفري الى بداية شهر ماي

سابعا : المنهج والأدوات المستخدمة

من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث، وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد على منهجين و الذي حتمتهما طبيعة الدراسة من حيث كونها نظرية وميدانية في نفس الوقت، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي و منهج دراسة الحالة، بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده والتطور التاريخي للتسويق الداخلي وأداء العاملين، كذلك لغرض اختبار فرضيات الدراسة وذلك بمعرفة العلاقة بين متغيراتها من خلال جمع البيانات وتحليلها من المؤسسة أما بالنسبة للأدوات المستخدمة هي الاستبيان لدراسة الحالة والمقابلة ثم القيام بمعالجة نتائج الاستبيان ببرنامج SPSS وتحليل نتائجه والتعليق عليها.

تاسعا: تقسيمات الدراسة

لإنجاز الدراسة ومعالجة إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وفصلان بالإضافة إلى خاتمة عامة تحتوي على أهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها، وقد أشتمل الفصل الأول ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول ماهية التسويق الداخلي، أما المبحث الثاني فتناول إجراءات وأبعاد التسويق الداخلي وعوامل نجاحه، وصولاً إلى المبحث الثالث والذي خصص للحديث عن أداء العاملين، وتطرق المبحث الرابع للدراسات السابقة.

بينما أشتمل الفصل الثاني على دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، إذ جاء في المبحث الأول تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ومنهجية الدراسة الميدانية، ثم تناول المبحث الثاني عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

وفي الختام تمكنا من تلخيص محتوى هذه الدراسة العلمية في مختلف جوانبها في الاستنتاجات التي تم التوصل إليها وتقديم مجموعة من التوصيات.

ثامنا : صعوبات الدراسة

وتتمثل في:

1. صعوبة الحصول على المعلومات الكافية واللازمة لموضوع البحث من المؤسسة محل الدراسة من أجل إعداد الدراسة تطبيقية أكثر دقة؛
2. صعوبة الحصول على المراجع العلمية لقلتها؛
3. الصعوبات المتعلقة بتحليل الاستبيان؛
4. صعوبة إيجاد مؤسسة تقبل بإجراءات الدراسة على مستواها.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتسويق الداخلي، أداء

العاملين والدراسات السابقة

تمهيد:

يلعب التسويق دورا هاما للمؤسسات الاقتصادية سواء كانت منتجة لسلع مادية أو خدمات كخدمات الفنادق، شركات الطيران والخدمات المصرفية... الخ، ويظهر هذا الدور من خلال عملية التبادل التي تحدث بين المؤسسات الإنتاجية وطالبي المنتجات. وسابقا كان التسويق موجها إلى خارج المؤسسة فقط، وبذلك تم إهمال الدور الذي يؤديه العاملون بالمؤسسة، ونظرا لأهمية العاملين على تحديد مستوى جودة المنتجات التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن ظهر مفهوم جديد للتسويق يركز على العاملين، وهو ما تم تسميته بـ: "التسويق الداخلي"، وهو موجه إلى داخل المؤسسة ويركز على الإجراءات التي ينبغي اتخاذها من قبل المؤسسة لتحسين أداء العاملين واشباع حاجاتهم ورغباتهم المختلفة. وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المؤسسة، يجب أن يبذلوا جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي الخاص بها.

ومن أجل الإحاطة بالاطار النظري للتسويق الداخلي وأداء العاملين تم تقسيم هذا الفصل إلى

المباحث التالية:

- المبحث الأول: السياق المفاهيمي للتسويق الداخلي.
- المبحث الثاني: أبعاد واجراءات التسويق الداخلي وعوامل نجاحه.
- المبحث الثاني: أداء العاملين (المفهوم، الأهمية والابعاد).
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: السياق المفاهيمي للتسويق الداخلي

يعد التسويق الداخلي أحد أوجه التسويق الحديث، والذي ارتبط مفهومه في المؤسسات بشكل مباشر مع الموارد البشرية، باعتبارهم زبائن داخليين وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية للمنظمة يجب تصميمها وذلك لتقديم أفضل الخدمات وتحقيق الرضا للزبون الخارجي.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الداخلي

أولاً: تعريف التسويق:

بالرغم من أن التسويق قد نشأ عند ظهور التبادل التجاري منذ القدم، وبالرغم من تطور دراسات التسويق إلا أنه لا يوجد إجماع على مفهوم التسويق، ففي عام 1960 قدمت الجمعية الأمريكية للتسويق تعريفاً تقليدياً للتسويق يركز على النقل المادي للسلع من مراكز الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك كما يلي: "التسويق هو ممارسة أنشطة الأعمال الخاصة بتوجيه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستخدم"¹.

كما يمكن تقديم تعريفات للتسويق كالتالي:

- التسويق هو "العملية الاجتماعية والإدارية التي يحصل الأفراد والمجموعات على حاجاتهم من خلال خلق وتبادل المنتجات والقيم مع الآخرين"².
- التسويق حسب "Stanton" هو "كافة الأنشطة المصممة لتوليد وتسهيل أي عملية تبادل تستهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية"³.
- التسويق حسب الأستاذين "pride & ferrell" هو "عملية خلق وتوزيع وترويج وتسعير السلع والخدمات والأفكار اللازمة للقيام بعمليات التبادل التي تؤدي إلى ارضاء حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق أهداف المؤسسة في بيئة متغيرة باستمرار"⁴.

ثانياً: تعريف التسويق الداخلي

ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، لكن هناك العديد من المحاولات والأفكار لتقديم مفهوم التسويق الداخلي، وكان أبرزها تعريف بييري سنة 1948 على أن التسويق الداخلي هو:

¹ محمد أمين السيد علي، "أسس التسويق"، ط 1، الأردن، مؤسسة الوراقة للنشر والتوزيع، 2012، ص 24.

² نظام موسى سويدان، "التسويق المعاصر"، ط 1، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 34.

³ هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، ط 2، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012، ص 22.

⁴ محمد أمين السيد علي، مرجع سابق، ص 22.

"اعتبار العاملين زبائن داخليين والوظائف على أنها منتجات داخلية، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة". ويعتبر هذا التعريف أساساً في طرح مفهوم التسويق الداخلي من حيث تركيزه على العاملين كزبائن والوظائف كمنتجات داخلية¹.

أما فيليب كوتلر فقد عرف التسويق الداخلي على أنه " العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز زبائننا الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشر ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق وإشباع الزبائن².

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للتسويق الداخلي على أنه:

"مجموعة من السياسات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة لاستقطاب أفضل العاملين، والاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها عن طريق التحفيز والتدريب والمكافآت، كما يقوم التسويق الداخلي على اعتبار أن العاملين هم زبائن داخليين في المؤسسة والوظائف التي يؤديونها كمنتجات داخلية يجب تصميمها لإرضائهم مما ينعكس على رضا الزبائن الخارجيين وبالتالي تقديم أفضل خدمات ممكنة وتحقيق أهداف المؤسسة".

المطلب الثاني: نشأة وتطور التسويق الداخلي

أولاً: نشأة التسويق الداخلي

لقد ظهر مفهوم التسويق الداخلي في بداية الخمسينيات بواسطة مديري الجودة اليابانية وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملين على أنها منتجات داخلية، وأن المؤسسة يجب أن تركز على اهتمامات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديونها، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية وكذلك إشباع حاجات الزبون الخارجي.

وبالرغم من زيادة الاهتمام في الفكر التسويقي بمفهوم الزبون الداخلي، إلا أن مفهوم التسويق الداخلي لم يلق نفس الاهتمام، فمفهوم التسويق الداخلي مؤداه أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المنظمة.

¹ Dunmore, M ,**Inside-Out Marketing, How to Create on Internal Marketing Strategy**, kagan page London (UK) ,(2002) p 19.

² السويدان نظام موسى، البراوري عبد المجيد، "إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية"، ط 1، الاردن، دار حامد للتوزيع والنشر، 2008 ، ص 75.

ويعتبر التسويق الداخلي العاملين بالمؤسسة زبائن داخليين عليهم تحقيق أهداف المؤسسة، وإذا كانت أهداف المؤسسة تتبع من التسويق الخارجي، فإن وظائف الأفراد تساهم في ذلك من خلال الاستجابة للجمهور الداخلي، وكل منهم يرتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالمستهلك النهائي أو الميزة التنافسية. وظهر مفهوم التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية وحل مشاكل تسويق الخدمات مثل البنوك والمستشفيات وخدمات النقل العام. وهكذا ازداد الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي في تلك المؤسسات الخدمية التي تقوم بتسويق الخدمات التي تنتجها إلى الزبون الخارجي وذلك من خلال¹:

- أن كل فرد وكل قسم داخل المؤسسة له أدوار كزبائن داخليين وموردين داخليين. وللتأكد من جودة عملية التسويق الخارجي، فإن كل فرد وكل قسم عليه أن يقدم ويحصل على أفضل الخدمات.
- أن على الأفراد العمل معاً وبالطريقة التي تحقق رسالة المؤسسة واستراتيجياتها وأهدافها وهذا عنصر هام داخل المؤسسات الخدمية حيث يوجد تفاعل بين مقدم الخدمة ومتلقيها، وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أن كل الأفراد داخل المؤسسة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من أجل زيادة كفاءة وفعالية أنشطة التسويق الخارجي بها ويمكن وصف التسويق الداخلي بأنه فلسفة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة من وجهة نظر تسويقية، فهو يعمل كأنه عملية إدارية تهدف إلى تكامل وظائف المؤسسة بطريقتين²:

1. التأكد من أن كل العاملين في المستويات التنظيمية يفهمون النشاط الرئيسي للمؤسسة والأنشطة المختلفة بداخلها وذلك في إطار من البيئة التي تدعم رضا الزبون الخارجي.
2. التأكد من أن كل العاملين لديهم الاستعداد والدافعية للعمل على التوجه بخدمة الزبون الخارجي ومغزى هذه الفلسفة أنه إذا كانت الإدارة تريد من العاملين بذل جهد كبير مع الزبون الخارجي، فإنها يجب أن تكون مستعدة لبذل جهد كبير مع العاملين بها. وعلى ذلك فإن التبادل الداخلي بين المؤسسة والعاملين بها يجب أن يتم قبل أن تحقق المؤسسة أهدافها للسوق الخارجي.

¹ أبو رحمة، إبراهيم أحمد، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة التسويقية (التسويق الكلي) - دراسة حالة - شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011، ص 49.

² نفس الصفحة.

ثانياً: تطور مفهوم التسويق الداخلي

من خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي، يتضح بأنه توجد ثلاثة أشكال مختلفة تؤثر التطور والتقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي:

1. مرحلة تحفيز الموظف وتحقيق الرضا الوظيفي:

تركز هذه المرحلة على تحفيز العامل وبلوغه مرحلة الرضا، والسبب الأهم وراء هذا الأمر هو حقيقة أن مفهوم جذور التسويق الداخلي تكمن في جهود تحسين نوعية الخدمة من خلال إرضاء العاملين، وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في أنه يقود إلى تحقيق رضا الزبائن، ويتم ذلك عن طريق استقطاب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في تأدية الخدمة وبالتالي إرضاء الزبائن. ويمكن القول أن في هذه المرحلة كانت معظم الأبحاث والكتابات تنادي بضرورة أن تنظر المؤسسات إلى أفرادها العاملين على أنهم زبائن داخليين وكذا الاهتمام والتركيز على تحفيزهم وتحقيق رضاهم¹.

2. مرحلة التوجه بالمستهلك:

الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي، كانت مع إسهامات جرونروس (Gronroos) حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال) في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات ورغبات الزبائن المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي Interactive Marketing الذي يتيح للمؤسسة فرص تسويقية هامة²، ومن أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المؤسسة على أن يكون لديها³:

- موظفين لديهم توجه بالمستهلك والسوق.
- موظفين لديهم عقلية بيعية.
- وجود تكامل وتناسق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة (يقصد موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي) مع تفعيل العلاقات مع الزبائن.

¹ ناصر الدين بن أحسن ، "تكاملاً أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2015، ص 24.

² محمد الأخضر محجوبي ، "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية"، رسالة ماجستير، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2009 ، ص 15.

³ نفس الصفحة.

- استخدام التسويق كأساليب وتقنيات داخل المؤسسة.

3. مرحلة تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير:

بدأت هذه المرحلة من خلال اتجاه عدد من الكتاب إلى توضيح دور التسويق الداخلي كوسيلة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة وإدارة العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وتتنظر هذه الرؤية إلى التسويق الداخلي كآلية للتنفيذ يساعد على تحقيق التكامل الوظيفي عبر الوظائف المختلفة الموجودة بالمؤسسة. وتشير هذه المرحلة إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية وباقي الوظائف الأخرى بالمؤسسة. ويمكن القول بأن هذا الدخل يرى بأن التنفيذ الفعال لاستراتيجيات أي مؤسسة يحتاج أولاً إلى جهود تسويقية داخلية تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة، وتحاول في نفس الوقت إيجاد اتصالات جيدة تسهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف¹.

إن مثل هذه الإضافات والتوسعات على مفهوم التسويق الداخلي قد تجعل منه أداة لتنفيذ أي استراتيجيات تنظيمية بغض النظر عما إذا كانت موجهة إلى داخل المؤسسة أو خارجها. وتبعاً لذلك فإن التسويق الداخلي يتم النظر إليه كميكانيزم يمكنه من²:

- تخفيض درجة الانعزالية بين الأقسام والإدارات المختلفة.
- تقليل الصراعات التي قد تحدث داخل أو بين الوظائف التنظيمية.
- التغلب على مقاومة التغيير.

إن هذا من شأنه أن يعمل على توسيع نطاق تطبيق مفهوم التسويق الداخلي ليشمل أي نوع من المؤسسات سواء كانت تقدم خدمة أو تنتج سلع مادية. كما تكشف هذه المرحلة اتساع نطاق التسويق الداخلي بصورة أكبر من مجرد تحفيز موظفي المؤسسة اتجاه الاهتمام والوعي بمصالح المستهلك، ليشمل أيضاً تحفيز وإثارة دافعية العاملين غير الدائمين نحو القيام بسلوكات من شأنها تعظيم جودة أداء الخدمة التي يتم تقديمها إلى المستهلكين النهائيين³.

¹ محمد عبد العظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم"، مصر، الدار الجامعية، 2008، ص ص 159-160.

² محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص ص 159-160..

³ نفس الصفحة.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التسويق الداخلي

أولاً: أهمية التسويق الداخلي

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المؤسسة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الايجابية لدى الأفراد في اتجاه المؤسسة. وعلى العموم، فإن أهميته تظهر على مستوى المؤسسة والفرد كما يلي:

1- بالنسبة للمؤسسة: تتجلى أهمية التسويق الداخلي في ثلاث محاور وهي¹:

أ- **إدارة التغيير:** قد تقوم المؤسسة على إحداث تغييرات كأن تقرر رفع مستوى الأرباح بنسبة، أو إدخال أنظمة جديدة، مما يطلب الأمر التواصل مع جميع الأطراف ذوي العلاقة بما فيهم العاملين لتعزيز هذا التغيير، وذلك من خلال التسويق الداخلي الذي يجعل المؤسسة أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية.

ب- **بناء الصورة العامة:** تعد صورة المؤسسة بمثابة أداة إعلامية تستعملها المنظمة للتأثير على (الموظفين، سوق التوظيف، الزبائن، المتدخلين الآخرين في النشاط) من أجل أهداف كثيرة كالتنوع الاستراتيجي، دخول السوق بفاعلية... الخ. وهنا يلعب التسويق الداخلي دوراً مهماً من خلال الاتصال الداخلي والتعريف بنقاط تمييز المؤسسة.

ج- **بناء استراتيجية المنظمة:** حيث تعمل جهود التسويق الداخلي على تقليل حدة التداخل الوظيفي وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الاستراتيجيات على أحسن وجه.

2- **بالنسبة للفرد:** إن تطبيق برامج وسياسات التسويق يعود بالعديد من المنافع للعاملين داخل المؤسسة، من أهمها²:

أ- **تحقيق الرضا لدى العاملين:** من خلال التعرف على مختلف حاجات ومتطلبات العاملين والعمل على إشباعها.

ب- **تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين:** من خلال توفير كافة الظروف الملائمة كبرامج التدريب والتطوير التي تساهم في زيادة اعتزازه بالعمل.

¹ إبراهيم بلحمير، "التسويق: المفاهيم - الأنواع - المجالات"، ط1، الجزائر، دار الخلدونية للنشر، 2016، ص104.

² محمد عبد المعطي الجاروشة، "العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين، 2015، ص18.

ج- **الشعور بالالتزام الوظيفي:** يكمن في شعور العاملين بأن إدارة المنظمة، وتمكينهم وإعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

ثانياً: أهداف التسويق الداخلي

يهدف التسويق الداخلي بشكل عام إلى خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المؤسسة تتصف بروح معنوية عالية وإحساس مهم بالمسؤولية، مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا العاملين، وكذا تقديم أفضل الخدمات وأحسنها إلى الزبائن.

وعلى العموم فإنه يمكن تقسيم أهدافه إلى ثلاثة مستويات تتمثل فيما يلي¹:

1- الهدف على المستوى العام: يتمثل في الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية، وقادرين

على تحمل المسؤولية والالتزام، بتقديم خدمات عالية الجودة للزبائن. العاملين بالطريقة المرغوب فيها.

2- الهدف على المستوى الاستراتيجي: يقصد به إيجاد بيئة داخلية يتصرف من خلال إجراءات فاعلة،

والمتمثلة في ثقافة الخدمات والتدابير الداخلية، ونشر المعلومات التسويقية للعاملين. والغاية من ذلك

هو تطوير وعي الزبون الداخلي والزبون الخارجي وإيجاد تكامل بينهم، ومحاولة إزالة العوائق الوظيفية

التي تقف أمام التسويق الداخلي.

3- الهدف على المستوى التكتيكي: هو بيع الخدمات من خلال الجهود التسويقية المفردة للعاملين،

والذي يستند إلى أن الأفراد هم السوق الأولى للمنظمة المقدمة للخدمة.

بإضافة إلى ما سبق، فإن التسويق الداخلي يهدف إلى²:

- المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة اتجاه الزبائن.
- تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم.
- تحسين جميع العمليات في المنظمة لضمان تشغيل مواردها من قبل العاملين في سبيل الحفاظ على العاملين الجيدين والمناسبين.

¹ رائد ضيف الله الشوابكة، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص ص 14-15.

² محمد قادر سوزة، وآخرون، "التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الالتزام المنظمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كلية الاقتصاد"، مجلة جامعة كركوك الإدارية والاقتصادية، العراق، 2018، ص 288.

المبحث الثاني: أبعاد ومزايا التسويق الداخلي وعوامل نجاحه

المطلب الأول: أبعاد التسويق الداخلي

من خلال ما تضمنته دراسات التسويق الداخلي لوحظ أنه يوجد تعدد واختلاف حول تبنيهم لممارسات وأبعاد التسويق الداخلي، حيث لا يوجد نموذج موحد ومحدد يعكس ما يندرج ضمنه، وهي كالاتي:

أولاً: تمكين العاملين:

يمكن تقديم التعريفات التالية لتمكين العاملين كالتالي:

- عرف " برويس" تمكين العاملين على "أنه أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار، التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية".
- ويساهم تمكين العاملين في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة، وبهذا يساهم في زيادة الرضا الوظيفي"، وإذا ما اختارت أي مؤسسة تمكين عاملها يمكنها أن تحقق النتائج التالية¹:
- سرعة استجابة العامل لاحتياجات الزبائن، وكذلك العمل على حل مشاكل الزبائن باعتبار العاملين لديهم المعرفة والصلاحيات للتصرف في الوقت المناسب؛
- زيادة تفاعل العاملين مع الزبائن الخارجيين؛
- اتساع نظرة العامل وذلك فيما يخص عمليات الخدمة وبهذا يكون مصدراً للأفكار الجيدة لتطوير الخدمة.

ثانياً: التدريب:

تؤكد كل ممارسات التسويق الداخلي تقريباً على أهمية التدريب للموظفين "خاصة في الخط الأمامي" لأنهم يحتاجون إلى زيادة المعرفة والقدرة وكذا بهدف حل المشاكل لضمان خدمات ذات جودة عالية. وتم تعريف التدريب على أنه " العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم"². كما ينظر إلى التدريب أثناء الخدمة على أنه: "عملية نمائية تتصف بالاستمرارية والنظامية

¹ دربالي سهام موسى، "واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد وعلوم الإدارة، جامعة اليرموك، الأردن، ص3.

² عبد المتعال، محمد سيد أحمد، جودة عبد المحسن، "إدارة الموارد البشرية"، السعودية، دار المريخ، 2007، ص 51.

والتكاملية تتمركز بصورة رئيسية حول الأدوار الآنية والمستقبلية التي يضطلع بها المتدربون في ضوء الاحتياجات والمستجدات، وفي ضوء ما تفسر عنه عمليات التشخيص وتقييم الأداء الدوري للمتدربين¹.

ثالثاً: التحفيز:

إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء، وبالتالي يمكن القول أن تطبيق المؤسسة لممارسات التسويق الداخلي هو الاهتمام بموظفيها ومجازاتهم، وإذا ما رغبت المؤسسة بأن يكون فريق عملها موجهاً اتجاه خدمة الزبائن عليها أن تبذل قصارى جهدها لوضع نظام فعال للمكافآت، والإقرار بجهود عاملها ومعاملتهم كجزء من عائلة المؤسسة².

رابعاً: الاتصال الداخلي:

يعرف "منصور" الاتصال الداخلي على أنه "شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة إلى إسهامه في خدمة الزبائن بجودة عالية، فيوفر جمع المعلومات الضرورية للموظفين، مع تيسير عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد، والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين"³.

خامساً: أسلوب تعيين العاملين:

تعد سياسة التوظيف والتي تشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين من بين أبعاد التسويق الداخلي والتي يفترض إنجازها بكفاءة وفاعلية عالية، إذ أن النجاح في هذا الإنجاز سينعكس على النشاطات الأخرى في المؤسسة والتي من بينها النشاطات التسويقية، إذ أن الخطأ والتساهل في سياسة التعيين في المؤسسات سوف يكون له انعكاسات على الكثير من الأنشطة الأخرى كالتدريب والتطوير والحوافز وتقييم الأداء، من هنا تعد سياسة التوظيف الصحيحة مفتاح نجاح المؤسسات والوسيلة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية.

¹ الطائي، يوسف وآخرون، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، ط1، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص 93.

² الطائي حميد عبدالنبي، العالق بشير عباس، "تسويق الخدمات"، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص 360.

³ منصور، إياد شوكت، "إدارة خدمة العملاء"، ط1، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2008، ص 66.

إن حسن اختيار وتوزيع الموارد البشرية داخل المؤسسة كل حسب قدرته، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب ينعكس إيجابياً على أداء العاملين فيها، ومن هنا فإن عملية الاحتياز تحظى بعناية واهتمام فائقين من قبل المؤسسة لما يترتب على الاختيار الخطأ من سلبيات¹.

سادساً: نشر المعلومات التسويقية:

إن وجود اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بين الإدارة والعاملين يتوجب وضع آلية يتم فيها نشر المعلومات التسويقية فيما بينهم، وتعد أدوات الاتصال بالعاملين الجانب المحسوس والأكثر أهمية في التسويق الداخلي². إذ يمكن ملاحظة أن أغلب المؤسسات وخاصة الخدمية منها تولي اهتماماً كبيراً بالاتصال الداخلي من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية عن العمل لتطوير البرامج والخدمات وتوصيل خدمة ذات جودة عالية للزبائن.

وبناء على ذلك يفترض أن يساهم نظام المعلومات التسويقية في نشر المعلومات للعاملين، ليكونوا قادرين على تقديم الخدمات للزبائن، وهذا يتطلب من الإدارة توفير المعلومات التسويقية كما ونوعاً، وأن تتميز بالدقة بحيث تشمل الخدمات التي تنوي المؤسسة الترويج لها ليكونوا على دراية بها حتى تساهم في تقديم المنافع للزبائن³.

في دراستنا التطبيقية سيكون تركيزنا فقط على الأبعاد التالية للتسويق الداخلي والمتمثلة في "التدريب، التمكين، التحفيز والاتصال الداخلي".

المطلب الثاني : المزايا التي يمنحها التسويق الداخلي

تتمتع المؤسسات التي تطبق التسويق الداخلي بمزايا وخصائص تميزها عن باقي المؤسسات كالتالي:

أولاً: التوجه نحو السوق

يميل التسويق الداخلي لتوجه عالي نحو السوق وذلك بني المؤسسات التي تتبنى هذا المفهوم، إذ أن نظام التسويق الداخلي يجعل المؤسسة ذات قدرات استراتيجية وتكتيكية عالية تؤهلها للمنافسة في السوق

¹ أبورمان، أسعد حماد موسى و أحمد، علاء الدين محمد، "العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية"، مجلة تنمية الراقدين، العراق، ع 109 ، مج34 ، 2012، ص ص63-50.

² نبيل حليلو، عريف عبد الرزاق، "التسويق الداخلي للمورد البشري: المفهوم والاهمية"، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ، ع33، 2018، ص91.

³ نبيل حليلو، عريف عبد الرزاق، مرجع سابق، ص91.

وذلك يكون من خلال الكادر الكفاء من العاملين والذي يمتاز بمهارات وقدرات عالية، ويعمل بروح الفريق من أجل جذب الزبائن والعمل على تقديم أفضل الخدمات لهم¹.

ثانياً: التوجه نحو الخدمة

هذه النتيجة العملية الرئيسة الثانية المرتبطة بالمؤسسات التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي حيث يكون التوجه نحو الخدمة أعلى في هذه المؤسسات مقارنة بالمؤسسات التي تطبق مفهوم الخدمة الاعتيادية، إن مفهوم التسويق الداخلي يسعى إلى الاهتمام بتطلعات الزبائن الداخليين وأنه يهتم بمصالحهم وحقوقهم بوصفهم زبائن داخليين أكثر ما هم عاملين، ويمكن للمؤسسة أن تحسن من علاقتها مع الزبائن الخارجيين والموردين وإذا ما استخدمت السلوك الإيجابي مع العاملين، حيث أن كيفية تعامل هؤلاء وأيضاً طريقة حديثهم ولباسهم وتعابير وجوههم وشخصيتهم كل ذلك يؤثر إيجابياً في خدمة الزبائن الخارجيين ومن ثم على الخدمة المقدمة لهم².

ثالثاً: تمكين العاملين

وهي الميزة الثالثة لتبين المؤسسة التسويق الداخلي وذلك من خلال تدريب العاملين ورفع قدراتهم ومهاراتهم والعمل على رفع روح المعنوية لهم لكي يكونوا متمكنين تستطيع المؤسسة استخدامهم في الاهتمام بالزبون أكثر، وهذا يكون عرب التفاعل القائم بني الزبون والعاملين عليه فإن البحوث المتعلقة بتمكين العاملين في المؤسسات اليت تطبق التسويق الداخلي تعمل فيه المستويين الآتيين³:

- 1- **المستوى الأول:** والأكثر وضوحاً يتمثل في أن المؤسسات تقوم بإعداد وتدريب العاملين وذلك على أساس أن الخدمة الجيدة للزبائن تتطلب أن يتم تزويد العاملين بالمهارات والمسؤوليات المطلوبة.
- 2- **المستوى الثاني:** والأعمق هو المستوى الذي يعتبر تمكين العاملين جيب أن يتم على مجموعة متعاونة من العاملين في المؤسسة وهذا يعين أن المؤسسة التي تطبق مفهوم التسويق الداخلي ستسعى فقط إلى تعيني مجموعة معينة من العاملين المتمكنين وتدريبهم ومكافأتهم لقبولهم حالات التوجه نحو السوق وخدمة الزبون.

¹ صالح عمر الكرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا الزبائن (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية)، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص22.

² ريتشارد نورمان، "إدارة الخدمات"، ترجمة عمرو الملاح، الرياض، مكتبة العبيكان، 2000، ص ص 522-523.

³ زاهي ابراهيم ابراهيم ليد، عمر أمحد رجب ريان، "أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني (دراسة حالة منظمات المجتمع المدني بغزة)"، دبلوم مهني في إدارة منظمات المجتمع المدني، غير منشورة، معهد التنمية المجتمعية، الجامعية الإسلامية، غزة، 2013، ص ص 22-24.

المطلب الثالث: عوامل نجاح التسويق الداخلي

يعتمد نجاح التسويق الداخلي على التعاون بين قسمي التسويق وإدارة الموارد البشرية، فهما الأساس في تحقيق النجاح للتسويق الداخلي والتكامل بينهما ويتركز ذلك حول الجوانب التالية:

أولاً- فهم حاجات العملاء

على الإدارة أن تعمل بتجاه المعرفة الدقيقة بجوانب العملاء، بسكنها من تفعيل عملياتها الوظيفية، فالإدارة تدعم الجهد التسويقي عبر وسائل التعيين والتدريب، ووظيفة التسويق تزود إدارة الموارد البشرية بالمعلومات بدراسات قياس رضا العملاء، لاستخدامها في أنظمة تقويم العاملين ودمجها في عمليات إدارة الجودة الشاملة للمؤسسة¹.

ثانياً- المتابعة والتقييم

من المستحسن أن تكون سياسات إدارة الموارد البشرية متوافقة مع الهدف العام، إذ يمكن تقييمها مقارنة بمستويات الأداء المعيارية وإسهامها في الأهداف، حيث تقوم الإدارة بقياس نظام الاتصالات الداخلية التي تتوافر لديها وتقوم الإدارة بمقارنتها بالمعيار المحدد لها ومدى إسهامها في تحقيق الأهداف².

ثالثاً- فرق العمل والمشاركة في اتخاذ القرار

فرق العمل جماعة محدودة العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة والمسؤولية الجماعية لتحقيق لهدف مشترك، ومشاركة العاملين في تحديد المشكلات بواسطة فرق العمل بسكنهم من إجراء التغييرات واتخاذ القرارات المناسبة، إذ إن المرؤوسين أكثر قدرة من الإدارة العليا في تحديد المشكلات التي تواجههم في أدائهم لأعمالهم وإيجاد الحلول المناسبة على الدوام وذلك لممارسة الأعمال بشكل يومي. وتعد مشاركة العاملين في العمل الجماعي من أهم الجوانب التي تساعد على زيادة الولاء للمؤسسة وأهدافها، ويعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى³.

رابعاً- الحوافز:

¹ سلوى محمود مطاحن، "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2000، ص ص28-29.

² هدى كافي، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين التسويق الداخلي في المؤسسة"، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أكلبي محمد اولحاج، البويرة الجزائر، 2014، ص 8.

³ سلوى محمود مطاحن، مرجع سبق ذكره، ص29.

تمثل الحوافز أحد العوامل المحفزة للعاملين من أجل تحسين ادائهم ، ويمكن تقسيمها إلى قسمين حوافز مادية وحوافز معنوية. وتتمثل في:

1- حوافز مادية: مثل زيادة الأجر أو منح نسبة من الأرباح للعاملين أو تخصيص نسبة من الوفورات التي تنتج عن تقليل تكاليف الإنتاج وقد تأتي بالترقية والترفيه.

2- حوافز معنوية: مثل رسائل الشكر وشهادات التقدير.

إن الغرض الأساسي من المكافآت أو الحوافز هو تحسين أداء العاملين وتطوير الشعور لديهم بالالتزام، فهناك علاقة وثيقة بين الاعتراف بجهود العاملين ومكافأتهم من جهة، ورضا العملاء من جهة أخرى، وكذلك فإن تحسين جودة الخدمات الداخلية المقدمة للعاملين يقود إلى تحسين العلاقة مع العملاء. ويجب عند وضع نظام المكافآت أخذ النقاط التالية في الاعتبار¹:

1- أن ينظر إلى الجوانب الإيجابية وإبرازها بدلاً من التركيز على الجوانب السلبية.

2- منح المكافآت بشكل علني أمام الجميع لتعظيم الأثر.

3- ضرورة اختيار الوقت المناسب لمنح المكافآت.

¹ هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، الأردن، دار وائل للنشر، 2004، ص343.

المبحث الثالث: أداء العاملين (المفهوم، الأهمية والأبعاد)

لقد أهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نتيجة ارتباطه بكفاءة المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف. وترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل، ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر في استخدام الموارد المادية المتاحة، وتعتمد الإدارة في تعظيم مخرجاتها سواء كانت إنتاجية أو خدمية على ترشيد استخدام مواردها المتوافرة وخاصة البشرية منها.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين

مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة التي تتطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل. ولهذا اختلط على العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية بين هذا المصطلح - أداء العاملين - ومصطلحات أخرى مرادفة تستخدم في ادبيات نظريات الإدارة، مثل الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية، وذلك إلى جانب لفظ الكفاءة الإنتاجية أو كفاءة الأداء¹.

اما الكاتب مصطفى عشوي فيرى أن: "الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال"².

ولكون ان اغلب هذه المصطلحات والألفاظ تستخدم عادة في التعبير عن مستويات أداء المنظمة، فإنه لا بد من التعرف على مفهومه المحدد للترقية بينه وبين تلك المصطلحات. حيث يعرف أداء العاملين ضمن هذا السياق على انه يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أي كانت طبيعة هذا العمل. ومن خصائص هذا التعريف هي³:

- فهو تعريف لا يقتصر استخدامه على عمل معين دون آخر، حيث بالإمكان تطبيقه على جميع الأعمال أي كانت طبيعتها، ويعود ذلك إلى ان أي عمل مهما كان محتواه فأن له أهداف محددة وان اختلفت ابعادها وطبيعتها من عمل آخر.

¹ عائدة خطاب، "التخطيط الاستراتيجي"، مصر، دار الفكر العربي، 1989، ص53.

² مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 122.

³ محمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، لبنان، دار النهضة العربية، 1971، ص32.

- يمكن إخضاعه للقياس وذلك بمقارنة الأداء الفعلي لكل هدف من الأهداف المتحققة من جراء العمل بالمعيار النمطي والمحدد له.

- يمكن استخدام هذا التعريف في عملية قياس أداء جميع العاملين في المنظمة، وسواء كان الأداء على مستوى الأفراد أو كان ضمن الأداء الكلي لمجموعة من العمل. ويأتي ذلك عن طريق تحديد الأهداف على مستوى الفرد أو الجماعة، ثم قياس مدى قدرة الفرد على تحقيقها ضمن العمل المحدد له على المستوى الشخصي أو الذي يدخل ضمن الهجف النهائي للمجموعة ككل. وعليه يعتبر الأداء هو الأثر الصافي للجهود التي يبذلها الفرد والتي ترتكز على قدراته وإدراكه للدور والمهام الموكلة له، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات وإدراك المهام¹.

ويمكن إجمال أهم العوامل المؤثرة في مستويات أداء الفرد وبالأوجه المطلوب كالتالي:

- 1- المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
- 2- الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
- 3- الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، و الالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
- 4- نوعية العمل المكلف به ومدى انسامه مع قدراته وإمكانياته.
- 5- إدراك الفرد أبعاد الدور والمهام الموكلة إليه، ومدى اعتقاده بأهميتها في إنجاز العمل².

فمن أجل تحقيق مستوى جيد من الأداء يكون مقبولاً من الإدارة لأبد من وجود حد أدنى في كل مكون من مكونات الأداء المنوه عنها انفاً. بمعنى آخر فإن العاملين عندما يبذلون جهوداً كبيرة و يكون لديهم قدرات متفوقة، ولكن لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الدارة أو رؤسائهم على الرغم من الجهد المبذول في العمل باعتبار ان الجهد والقدرة قد توظيفها بغير محلها. وبالتالي هذا ينعكس على موقف الإدارة من الفرد ولكن بدرجة اقل في حالتي عدم بذل الجهد بالدرجة المطلوبة من قبله اثناء تأدية العمل، او عدم امتلاكه للمستويات المطلوبة من القدرات اللازمة للعمل وبالتالي سيعتبر ادائه منخفضاً ايضاً. وعليه فإن الوصول الى الأداء الجيد والمقبول ادارياً يمثل المحصلة النهائية لتوافر وتفاعل ثلاثة عناصر رئيسية لدى الفرد وهي كالتالي:

¹ محمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ، ص32.

² سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الأردن، دار وائل للإنتاج والتوزيع، 2002 ، ص831

الأداء المقبول = جهد كبير + قدرات متفوقة + ادراك وفهم لطبيعة العمل¹

المطلب الثاني: أهمية أداء العاملين

يحظى موضوع الأداء باهتمام متزايد في المجتمعات كافة، فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة انه اصبح معياراً لتقدم تلك المجتمعات، لما له من اثرٍ ومؤشراً اساسي ايجابي في معدلات التنمية الاقتصادية والإدارية والاجتماعية وما ينتج عنها من اسهامات في رفع مستوى معيشة الأفراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلد.

وعليه يحتل موضوع أداء العاملين موقعاً متقدماً من حيث الأهمية لدى ادارات المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة، حيث يمثل الأداة او الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق اهدافها سواء كانت خدمية او انتاجية. بعبارة اوضح، فإن أداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة (القدرة - الرغبة) في أداء المهام الموكلة لهم². لذا يعتبر الأداء مفهوماً جوهرًا وهامًا للمنظمات كافة (الخدمية- الانتاجية) فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات أو الأفراد فيها، بمعنى أدق هو التفاعل بين السلوك و الانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة و عاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل التنافسية في سوق العمل وهذا ما يفسر اهتمام جميع مسؤولي ادارات المنظمات وبمختلف مستوياتهم التنظيمية اهتماماً كبيراً بأداء عاملهم، باعتبار ان الأداء لا يعد انعكاساً عكاس أداء لقرارات الفرد ودفاعيته فحسب، وانما هو ان هذه المنظمات ودرجة فاعليتها في تحقيق اهدافها.

ويتسع هذا التأثير في ماديته ليصل الى مستوى الدولة، وذلك ان الأداء على مستوى الدولة ما هو الا تعبير عن أداء المنظمات فيها. فضلا عن ان اهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به وتتمثل في الأهداف الاقتصادية (حوافز، ترقية، زيادة اجور... الخ) وكذلك اهدافه النفسية والاجتماعية (الحاجة الى الاستقرار الوظيفي، الشعور بالرضا عن العمل، اثبات الذات).

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 831

² فرح، خالد عبد الحميد محمد، "اثر عملية الاختيار والتعيين على جودة أداء العاملين بمنظمات الأعمال - تطبيق على شركة الاتصالات العاملة بالولاية الشمالية للفترة من (2011-2015)", أطروحة دكتوراه، جامعة دنقلا، 2016، ص 50.

ان احد المداخل الرئيسية للاهتمام بأداء العاملين وتحسين مستوياته من حيث كميته وجودته هو وجود استراتيجية واضحة المعالم وممكنة التطبيق للموارد البشرية في تلك المنظمات، بهدف الارتقاء بأدائهم وتعظيم مخرجات عملهم¹.

المطلب الثالث: أبعاد أداء العاملين

تتمثل أبعاد أداء العاملين فيما يلي:

أولاً: جودة العمل المنجز

تعني مستوى الدقة والإتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ويندرج ضمن هذا الإطار مطابقة مخرجات الأداء (خدمة وسلعة) للمواصفات المحددة من قبل الإدارة او ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة)، وكذلك تقيس خلو الأداء من الأخطاء او الثغرات اثناء التنفيذ (اي ما يعرف بالأخطاء المصنعية)، فضلا عن قياسها لدرجة الإبداع والابتكار اللذان ابداهما الفرد اثناء الأداء المقدم².

وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة حيث تعبر عن مستوى اداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم او مواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات اداء معينة تسهم في تقديم خدمة او سلعة تكون مقبولة من قبل الإدارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة والمتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية او الصريحة والجودة على هذا الأساس تمثل المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج (سلعة - خدمة). لذلك يفضل وجود مرجع معتمد رسمي لدى الإدارة ويعلم به المرؤوسين ومتفق عليه بين الطرفين للاحتكام اليه عند تنفيذ المهام على ضوء تصميم المنتج المقدم.

وتحمل الجودة معاني متعددة لدى المتعاملين والمستفيدين من المنظمة فهي ذات معنى واقعي او ملموس يمثل التزام تلك المنظمات الاستخدام مؤشرات حقيقية تمثل طبيعة المنتج النهائية، ودرجة التزامها بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها. بمعنى اخر، قد تكون ذات معنى حسي يركز على مشاعر واحاسيس متلقي الخدمة او المستفيد منها، خاصة بالمنظمات ذات العالقة بالجمهور، فهي تقيس درجة الرضاء عن تقديم هذه الخدمات ومدى مطابقتها لمستوى الجودة التي تناسب توقعاتهم وتلبي احتياجاتهم

¹ فرح، خالد عبد الحميد محمد ، مرجع سابق، ص 50.

² سعيد سمير أبو جليلة، "أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم ادارة الأعمال، 2018، ص39.

ومدى النجاح الذي حققه العاملون بذلك ووفقاً Gittow فإن جودة العمل هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة التي تتولى بناء تلك الجودة، وتحسينها والحفاظ عليها بالشكل الذي يمكن معه تقديم السلعة او الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل.

وهذا يتفق مع مفهوم "الفاعلية" في اطارها العام سواء على مستوى الفرد - فاعلية الأداء- او على مستوى المنظمة - الفاعلية التنظيمية- والتي تقوم على ركنين اساسيين يشكلان حقيقتها واساس تكوينها، حيث ال تتوافر الفاعلية الا بتحققهما مجتمعين، وهذا الركنان هما: تحقيق الأهداف المنشودة على مستوى الخدمة او السلعة، واحداث الأثر الإيجابي لدى المستفيد¹.

ثانياً: الالتزام

لقد ارتبط مفهوم الالتزام الوظيفي بمدرسة العالقات الإنسانية بمجال الإدارة التي ظهرت في نهاية النصف الأول من القرن العشرين. من خلال التأكيد على اهمية الموارد البشرية باعتبارها احد المحددات الرئيسية لعمل المنظمات، وان لهؤلاء الأفراد مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع اهدافها، وبالتالي ضرورة استكشاف وتحديد طبيعة الارتباط بين الفرد العامل والمنظمة التي ينتسب اليها ودرجة رغبته في الاندماج بالعمل والاستمرار فيها.

ومنذ ذلك الحين اعتبر مفهوم الالتزام الوظيفي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية وتطور بتطور نظريات الإدارة وطبيعة العالقة التعاقدية بين الفرد العامل والمنظمة. فقد اكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الظواهر السلبية الناتجة عن (الغياب، والتأخر عن العمل، والتهرب عن ادائه، وارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض درجات الرضا الوظيفي).

حيث ان التشخيص الدقيق لمستويات الالتزام من قبل مستويات الإدارة يمثل احد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بسلوك العاملين المستقبلي داخل المنظمة. وبالتالي تالفي اوجه السلوك السلبى فقد ظهرت العديد من التعاريف التي تحدد ابعاد وطبيعة ذلك الالتزام.

فيعرفه عبد الوهاب خطاب بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العالقة التعاقدية بينهما، مما يترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة.

بينما يرى القصاروي ان الالتزام الوظيفي يشرح طبيعة العالقة بين الفرد والمنظمة ككل، كما ان الالتزام الوظيفي للأفراد يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات ويؤثر بالإيجاب في الفاعلية التنظيمية.

¹ سعيد سمير أبو جليدة، مرجع سابق، ص39.

ويرتبط هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها، وعلى هذا الأساس يختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث الفرد قد يكون ارضياً عن عمله ولكنه غير راضي عن المنظمة كإدارة او تنظيم يعملوا فيها، لهذا يفضل ان يمارس نفس العمل لكن في منظمة اخرى والعكس صحيح. ومن اوجه الالتزام القوي للعاملين تجاه المنظمة هي ¹ :

- 1 - القيام بأنشطة اكثر مما هو مطلوب ومحدد رغبة من الفرد في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة نتيجة انسجامه مع اهدافها ويمها ورغبة في المشاركة بتحقيق اهدافها.
- 2 - احترام قواعد عمل المنظمة ولوائحها واجراءاتها.
- 3 - استعداد الفرد للعمل بظروف عمل غير مناسبة دون شكوى او تذمر.
- 4 - السهام والمشاركة لبعض الفعاليات التنظيمية مثل حضور الاجتماعات والندوات، واداء عمل غير مطلوب، تقديم بعض النصائح والاستشارات في مجالات تحسين وتطوير العمل والسهام في تنفيذها، المشاركة باتخاذ القرارات المؤثرة في مجالات عمله. وعليه من المفيد النظر الى الالتزام على انه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه باستخدام العديد من الاستراتيجيات والبرامج الخاصة بالأفراد العاملين والوسائل الإجرائية الأخرى التي تسهم في تحسينه وتطويره ومن ثم استثمار نتائجه لصالح المنظمة.

ثالثاً: كمية العمل المنجز

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل ان ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل، ومعبرة عن سرعة الأداء او البعد الكمي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز.

ويتضمن هذا الأسلوب على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، والطريقة التي تؤدي بها انشطته، فعلى اساس نمط الأداء الذي يمارسه الفرد في اداء حركاته او انشطته المعينة او مزيج من هذه وتلك ستحدد كمية مخرجات الأداء والجهد ومستواه المقدم من الفرد. ومن الأمور المهمة في هذا المجال على ضرورة الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز بين الإدارة والعاملين لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات اثناء العمل. بحيث لا يتعدى قدرات وامكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه ال يقل عن قدراتهم وامكانياتهم الن ذلك يعني البطء في الأداء ومن ثم قد يصعب تجاوزه في المستقبل².

¹ سعيد سمير أبو جليدة، مرجع سابق، ص40.

² نفس الصفحة.

وتجسد كمية العمل المنجز احد ام مخرجات عنصر الكفاءة في اداء العاملين والتي تعتمد على الرغبة في العمل والقدرة عليه، فالكفاءة تعني العالقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج او تقديم الخدمة وبين كمية الناتج المتوقع من تلك العملية، من خلال الربط بين المدخلات والمخرجات والاستخدام الأمثل للموارد. لهذا اكد الكثيرون على هذا الجانب المتمثل بالبعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف، حيث يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الموارد المتاحة والتي هي موارد محدودة في غالب الأحيان.

ويتضح هذا الارتباط بين كمية العمل المنجز ومصطلح الكفاءة من خلال التعريف الذي اورده الشماع للكفاءة والمتضمن بأنها استعمال الموارد المادية والبشرية بالحد الأدنى وبأحسن النوعيات انتاج اكبر كمية من السلع والخدمات، اذ ان الكفاءة هي عمل الشئ الصحيح بالشكل الصحيح اخيرا الذي يقوم الى انجاز الأعمال كما وحيث ان مفهوم الأداء في اطاره العام يشير الى ذلك الفعل يجب ان تتجز من حيث النوع والكم، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار. فقد ارتبط ذلك المفهوم ببعدي الفاعلية والكفاءة بنفس الوقت، فالفاعلية تعني اداء الأعمال الصحيحة، بينما الكفاءة تعني اداء الأعمال بطريقة صحيحة. فالفاعلية ترتبط بتصرفات وانماط سلوك قيادة المنظمة بينما الكفاءة ترتبط بالعمليات الإدارية. لذلك فان الفاعلية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة واهداف استراتيجية محددة تسعى قيادة المنظمة الى تنفيذها والعمل على تنفيذها، في حين تتحقق الكفاءة عندما يكون هناك التزام بتطبيق العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة بصورة صحيحة. اي ان الفاعلية تقابل الأهداف والنتائج المتحققة، بينما الكفاءة تقابل التكاليف والجهد المستثمر لغرض تحقيق تلك الأهداف والنتائج .

وعليه فالعلاقة التكاملية بين كل من عنصري جودة العمل المنجز وكمية العمل المنجز، وما مثلهما من فاعلية وكفاءة هو امر مهم لتحقيق واتمام المهام الموكلة للفرد حيث انهما يشكلان محصلة النتائج والمخرجات التي يمكن ان يحققها الفرد نتيجة الجهد والطاقة المبذولة من خلال المهام والواجبات والمسؤوليات وبالقدرة والرغبة لديه وصولا الى تحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة بمستويات عالية من جودة الإنتاج والخدمة المطلوبة¹.

وهذا الترابط بين العنصرين ضروري فقد تكون المنظمة كفؤة ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد طلب عليها، كما قد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة اي انها تحقق

¹ سعيد سمير أبو جليدة، المرجع السابق، ص40.

اهدافها ولكن بخسارة. فالفاعلية والكفاءة هما وجهان متلازمان عندما يتعلق الأمر بقياس الإنجازات على اعتبار ان الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والمجهود¹.

¹ سعيد سمير أبو جليدة، المرجع السابق، ص40.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

لقد نالت الدراسات السابقة قسطا وافرا فيما يتعلق بأداء العاملين لكن الدراسة التي تربط بين التسويق الداخلي وأداء العاملين نجدها قليلة جدا، بالإضافة إلى تطبيق هذه الدراسات في مجالات مختلفة، حيث ركزت هذه الدراسة على القطاع الخدمي، و هذا ما يجعلها مختلفة عن الدراسات السابقة، ويمكن استعراض أهم الدراسات السابقة على النحو التالي:

المطلب الأول: الدراسات الخاصة بالتسويق الداخلي

أولاً: دراسة عطا الله عزات أبو عودة، بعنوان " واقع التسويق الداخلي في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال وأثره على جودة الخدمات المقدمة" ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس واقع التسويق الداخلي في شركة جوال وأثره على جودة الخدمات المقدمة في محافظات قطاع غزة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لاختبار فرضيات، كما تم جمع البيانات من خلال استبانتيين الأولى صممت لقياس التسويق الداخلي في شركة جوال من وجهة نظر العاملين، وقد جمع الباحث عينة عشوائية بلغت 60 استبانة من موظفي معارض الشركة في قطاع غزة، والثانية صممت لقياس درجة توقعات الزبائن لجودة الخدمات المقدمة، بلغ مجتمع الدراسة حوالي 700000 مشترك واستخدم الباحث طريقة العينة العشوائية من أجل ذلك تم توزيع 550 استبانة على عينة الدراسة.

وخلصت هذه الدراسة إلى أن شركة جوال تتبنى فعلا سياسات التسويق الداخلي ومجموعة من النتائج تمثلت في أن الشركة تعطي أهمية نسبية أكبر لبعد التسويق الداخلي " طريقة تعيين العاملين "ويليه الأبعاد التالية على الترتيب: التدريب، نشر المعلومات التسويقية الدعم الإداري نظم الحوافز والمكافآت. كما أن الزبائن يعطون أهمية نسبية أكبر لبعد الجوانب الملموسة ويليه مجموعة من الأبعاد المتمثلة في "الثقة المصدقية الاستجابة الاعتمادية التعاطف" .

ثانياً: دراسة أيمن عبد الله محمد أبو بكر، بعنوان " أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي" ، مج 16 ، ع ، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة أبو ظبي، الإمارات، 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة بنك أبو ظبي الإسلامي فرع مدينة العين، وتمثلت ممارسات التسويق الداخلي ب " التمكين، البرامج التدريبية،

الحوافز والمكافآت والاتصال الداخلي" ، واستعان الباحث في اختبار ممارسات التسويق الداخلي على الدراسات السابقة، وتمثل مجتمع الدراسة بالعاملين في بنك أبو ظبي الإسلامي، وتم اخذ عينة عشوائية مقدارها 100 استبانة، وتم استرداد لاختبار فرضيات الدراسة 85 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وتم استخدام برامج الحزمة الإحصائية Spss وتحقيق أهدافها.

وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة التمكين، البرامج التدريبية، الاتصال الداخلي، وممارسة الحوافز والمكافآت في رضا العاملين في البنوك الإسلامية.

ثالثاً: دراسة صالح عمرو كرامة الجريري، بعنوان "أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006.

هدفت هذه الدراسة لقياس أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن هناك علاقة ارتباط بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات.
- أن للعلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمات أثر في رضا الزبائن.
- أن نقطة الانطلاق إلى جودة الخدمات و نيل رضا الزبائن تبدأ من التركيز على تحسين العمليات الداخلية في جميع أقسام المصرف لكي تضمن خدمات عالية الجودة للزبائن.

المطلب الثاني: الدراسات الخاصة بأداء العاملين

أولاً: دراسة نور العالم صديق، مومنة أختري، بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين (دراسة على معمل للإسمنت في بنغلاديش)"، 2013، بنغلاداش.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في معمل الاسمنت في بنغلادش، ولهذا الغرض حاولت هذه الدراسة البحث والتحري في مختلف مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين وفقاً لعينة تتألف من 160 الموظفين من سبع شركات الإسمنت المدرجة في دكا المالية للتبادل.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن:

- التدريب، التنمية وإتاحة الفرص للتطور الوظيفي لها أثر إيجابي كبير على أداء الموظف.
- تقييم الأداء والتعويض وممارسات القيادة لها تأثير إيجابي أيضاً على أداء الموظفين ولكن هذا التأثير ليس هاما في معمل الاسمنت في بنغلاديش.

- الإدارة الفعالة للموارد البشرية يمكن أن تزيد من أداء العاملين في شركات الإسمنت في بنغلادش
ثانيا: دراسة خالد، ناصر، بعنوان "العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المتوقع من
العاملين في المستشفيات الأردنية". الأردن.

ترى هذه الدراسة أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية (HRM) الممارسات والأداء التنظيمي هي
موضوع مهم في العلوم الادارية، ولكن لم يتم إجراء بحوث تذكر لدراسة هذه العلاقة في المستشفيات.
وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد حالة ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهل تطبق بشكل فعلي أم لا، وأيضا
دراسة الآثار المترتبة على ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في خمسة من المستشفيات
في الأردن. وتشمل الممارسات (التخطيط -الاختيار- التدريب - تقييم الأداء - التحفيز - التعويض -
التوظيف) ، حيث تم استخدام تصميم المسح الوصفي، وتم جمع البيانات من جميع الموظفين من كل
مستشفى باستخدام الاستبيانات، وتحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار.
وأثبتت النتائج أن:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الأداء.
- المستشفيات الأردنية لا تملك ممارسات فعالة، وأن التعويض له الأثر الأكبر في زيادة مستوى
أداء الموظف.
- على الرغم من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عامل أساسي في تعزيز أداء المنظمة إلا أن
معظم المستشفيات الأردنية لا تطبق هذه الممارسات بشكل فعال في أعمالها.
- المساهمة الرئيسية لهذا البحث تتمثل في إقناع مديري المستشفيات إعطاء اهتماما جديا للعلاقة
بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء، ويجب أن يولوا اهتماما أيضا في كيفية تعزيز القدرات
في مجالات الموارد وتنمية المهارات البشرية من أجل زيادة وتحسين الأداء في المستشفى.

المطلب الثالث: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- هدفت دراستنا إلى معرفة أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين، حيث تعالج الاشكالية التالية:
كيف يساهم التسويق الداخلي في تطوير أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟ واختلف هذا
البحث عن الدراسات السابقة في التالي:
- يركز البحث الحالي على أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في التمكين و التحفيز و الاتصال
الداخلي و التدريب.
 - يركز البحث الحالي على أداء العاملين.

- نلاحظ أنه يوجد اختلاف في معالجة كل دراسة و نتائجها و نلاحظ أن الكثير من الدراسات ركزت على التسويق الداخلي و أداء العاملين كمواضيع مستقلة.
 - معظم الدراسات تناولت المؤسسات البنكية ، لكن في دراستنا توجهنا لمؤسسة اتصالات، ويمكن القول أن كل دراسة من الدراسات السابقة تميزت بخاصية معينة.
- ومن أهم الاهداف التي تميزت بها دراستنا:
- ✓ تشخيص التسويق الداخلي وإبراز أهم أنشطته وإجراءاته.
 - ✓ تحديد أهم إجراءات التسويق الداخلي، وترتيبها حسب أهميتها بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
 - ✓ اقتراح حلول وتوصيات لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تساعد في تحسين وتفعيل تطبيق إجراءات التسويق الداخلي فيها.
- ويختلف المنهج المتبع في بعض الدراسات السابقة عن المنهج المستعمل في دراستنا ، كما أنه استفادت في الحصول على المراجع المناسبة للإثراء الجانب النظري، و بناء الاستبانة التي تتناسب مع النموذج الافتراضي .

خلاصة الفصل الأول :

من خلال ما سبق تبين أن التسويق الداخلي يساعد في الحصول على موظفين أكفاء ومهتمين وناجحين في عملهم وخدماتهم المقدمة للمؤسسة، ومن ناحية أخرى يعتبر التسويق الداخلي أساس قيام المؤسسة والمحافظة على ديمومتها في ظل البيئة المحيطة، أيضا يساعد التسويق الداخلي على تطوير الإنتاجية وتقليل الكلف الإنتاجية التي بدورها تزيد من نسبة الربح للمؤسسة، بالإضافة إلى تحقيق رضا العاملين وزيادة ولائهم.

الفصل الثاني:

التسويق الداخلي وأداء العاملين
بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

تمهيد:

أضحت الدراسة الميدانية أمر ضروري للاتصال المباشر بين البحث النظري وتطبيقاته، بهدف التمكن من تدعيم المعلومات النظرية التي تخص موضوع البحث، ولأجل بلوغ هذا الهدف ولتوضيح وإظهار المعلومات أكثر، تم أخذ عمال اتصالات الجزائر لولاية الوادي كمجتمع لدراسة أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين، وذلك بتربص تطبيقي لدراسة مدى تطابق موضوع البحث مع الواقع، حيث تم توجيه استبيان إلى العاملين، بغرض التعرف على أثر كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في (التدريب، التمكين، التحفيز والاتصال الداخلي) في تحسين مستوى أداء العاملين، وقصد الوصول إلى الأهداف المسطرة تم تقسيم الفصل كما يلي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ومنهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية وخصائص العينة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مديرية اتصالات الجزائر كآلاتي:

المطلب الأول : نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

المعلومات التالية تبرز نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر كالتالي¹:

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. وجاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة إقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق VSAT بشبكات وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في

2004

وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 ، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

ثانيا: أهداف مجمع اتصالات الجزائر

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر:

¹ من وثائق المؤسسة.

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

ثانيا: نشاطات مجمع اتصالات الجزائر:

تتمحور نشاطات المجمع حول: (تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية، تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة، إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات).

ثالثا: فروع مجمع اتصالات الجزائر:

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو:

- اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجياية الانترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا شبكات الأنترنت بمقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة "جواب".
- اتصالات الجزائر الفضائية : المختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

المطلب الثاني: نظرة على المديرية العملية بالوادي

المعلومات التالية تبرز نظرة على المديرية العملية بالوادي كالتالي¹:

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سنتطرق إلى أهمية وأهداف المؤسسة.

¹ من وثائق المؤسسة.

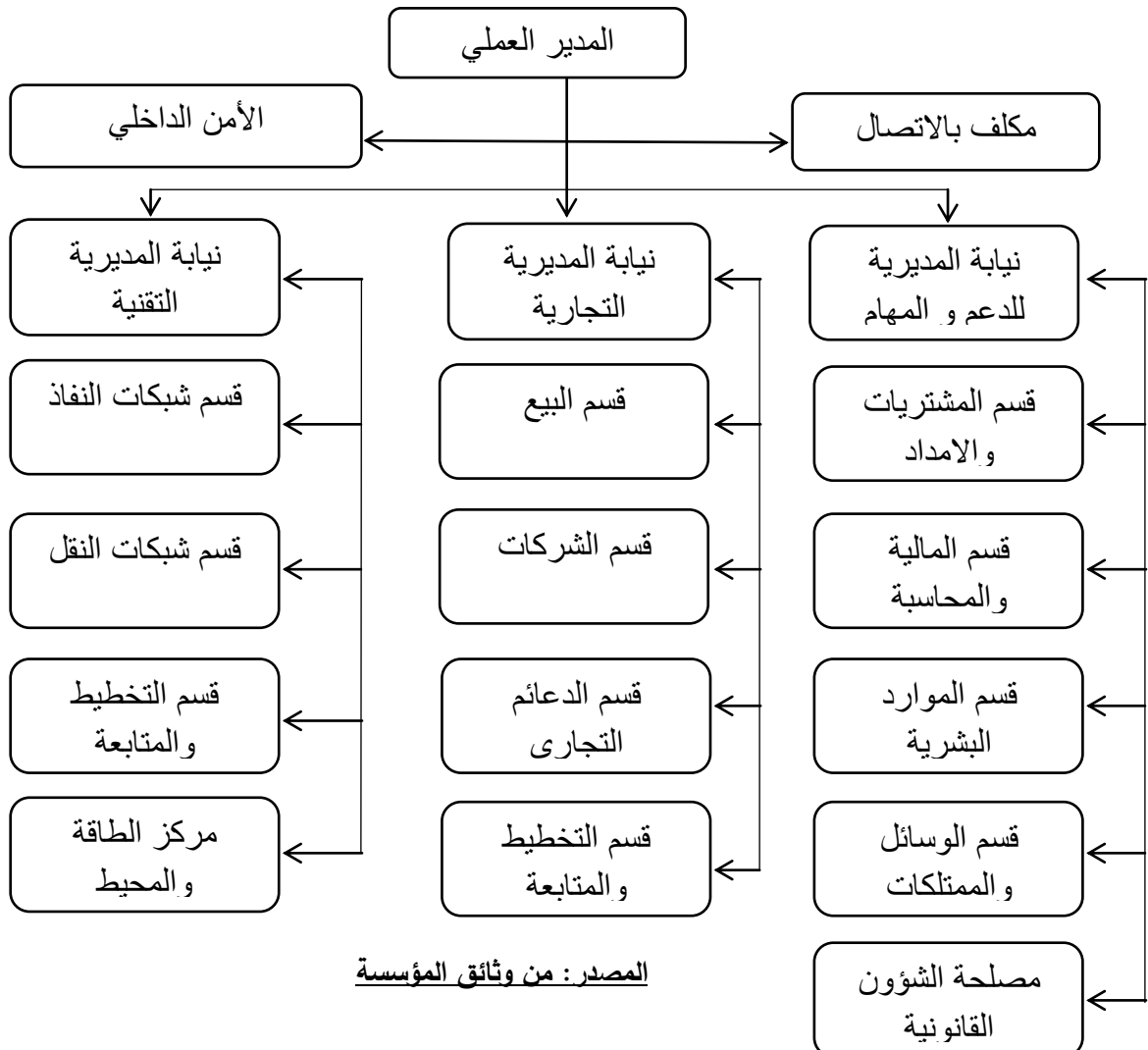
أولاً: تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي :

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

ثانياً: دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي:

المدير العملي: ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاءها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها. تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير ، رئيس مصلحة الأمن و مكلف بالاتصال و العلاقات العامة : نيابة المديرية التقنية، نيابة المديرية التجارية، نيابة المديرية للمهام و الدعم.

الشكل رقم(01): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي.



المصدر: من وثائق المؤسسة

وتتألف نيابة المديرية التقنية من ثلاثة أقسام، ومركز للطاقة والمحيط :

- قسم شبكة النفاذ.
- قسم شبكة النقل.
- قسم التخطيط والمتابعة .
- مركز الطاقة و المحيط .

مما سبق، فإن المهام الموكلة إلى جميع مكونات نيابة المديرية التقني تنقسم وفقا للإجراءات والأنشطة التالية:

1- قسم التخطيط والمتابعة: وتتمثل مهام هذه الإدارة "مطور" للهيكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات

الاتصالات على مستوى المديرية العملية بشكل رئيسي وبصورة رئيسية في:

- تطوير قواعد بيانات شبكات الاتصالات في المديرية العملية سواء النفاذ ، النقل أو الطاقة و المحيط.
- دراسة تطور الطلب على الخدمات (الصوت والبيانات) من قبل البلديات و الدوائر.
- التخطيط للبنية التحتية للاتصالات اللازمة للرد بشكل موثوق وموثوق على طلبات زبائن الشركة ، من خلال وضع خطة التكاليف على أساس المشترك مع المصالح التقنية (النفاذ ، النقل والطاقة) والمصالح التجارية على مستوى المديرية العملية. ومتابعة تركيب هذه البنية التحتية في أوقات وأماكن محددة، وفقا لخطة العمل.

2- قسم شبكة النفاذ: بالنسبة لقسم الشبكة، فإن مهام هذا القسم "الدعم" إلى البنية التحتية لشبكة النفاذ

على مستوى المديرية العملية و تتركز أساسا على: تشغيل وصيانة شبكة النفاذ الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات) وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية.

3- قسم شبكة النقل: مهام قسم شبكة النقل بالدرجة الأولى "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النقل على

مستوى المديرية العملية و تتركز أساسا على: تشغيل وصيانة شبكة النقل الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات) وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية.

4- مركز الطاقة و المحيط : ويتمثل مهام هذا المركز كذلك في "الدعم" في الهياكل الأساسية للشبكة في

جميع مكوناتها (النفاذ والنقل) على مستوى المديرية العملية بشكل أساسي و خاصة في ما يتعلق ب: تشغيل وصيانة معدات و تجهيزات الطاقة الحالية : البطاريات، المموجات و المعدلات، المولدات.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بتحقيق أهدافها من خلال أهميتها في المجتمع.

أولاً: أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل في:

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات.
- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات.
- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر.
- المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه.
- المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمتوجات .

ثانياً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل في:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية .
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات.
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء.
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق.
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء .
- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتلسات وإنمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية...) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية .
- سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها.
- تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراساتها.
- تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن.

- معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها.
- متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها.

ثالثا: الأهداف الاستراتيجية لاتصالات الجزائر اليوم

تتمثل في:

1. **مبنية على قواعد تكنولوجية Back one على الصعيد التقني** : بداية نشر الشبكة الجامعة التي تسمى QOS وذات مرونة ومستوى الربط العالي بضمانات (ODW.DN.IP./NPLS) حديثة ، وجديدة ومؤمنة جدا وموازات انتقال الشبكات الموجودة نحو معايير جديدة للاتصالات .
2. **على الصعيد التجاري** : إعطاء دفع جديد إلى المنتج ونوعية الخدمات المقدمة والمصالح ذات قيمة ، وكذا (XDSL . VOIP0) جعل متعاملين استراتيجيين وطنيين أو دوليين في بع دوائر الاختصاص مثل الأنترنت مع مراعات سياسة تسوية التسعيرة الموحدة .
3. **على الصعيد التنظيمي** : وضعت اتصالات الجزائر اندماجية الأهداف والتكفل بالزبائن للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة ، وكذا الزبائن المحليين، وهذا لتوفير سياسة الاتصال والإعلام داخل وخارج شبكات الاتصال وهذا بوضع أداة تسيير تجاري وتقني بأنظمة إلكترونية ، ذات تأدية جد مرتفعة لتحسين النظام الداخلي.
4. **مؤهلات اتصالات الجزائر في المحيط الاقتصادي الجديد:**
 - خبرة كبيرة في استثمار شبكات الاتصالات.
 - وجود قوة تجارية تقنية عبر كامل التراب الوطني.
 - توفر لهم الخدمات الكاملة في معظم حلقات سوق الاتصالات الذي يمد التنافسية على المنتج.
 - تكوين شركاء ذو امتياز في شركات كبرى تخضع للتجاوب لكل احتياجات الزبائن.
 - وجود شركة اتصالات الجزائر عبر كافة التراب الوطني.

المبحث الثاني: منهجية وأدوات الدراسة الميدانية وخصائص العينة

سيتم التطرق في هذا المبحث الى كل ما يخص نتائج الدراسة الميدانية من منهجية وأدوات وعرض وتفسير للنتائج.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

أولاً: مجتمع وعينة البحث:

يشير مصطلح مجتمع الدراسة إلى جميع المشاهدات والمفردات محل الدراسة، أما عينة الدراسة فهي تلك المجموعة الجزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة بحيث تعكس نفس خصائص المجتمع، وذلك لإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كل المجتمع الأصلي للدراسة.

1- التعريف بمجتمع وعينة الدراسة:

بالنسبة لهذه الدراسة فهي تتمحور حول دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وقد تم اختيار هذه المؤسسة للدراسة نظراً لارتفاع عدد العاملين بها، والذي يزيد عن (50) عاملاً، وهذا ضماناً لموضوعية ودقة النتائج، واختيرت هذه المؤسسة لتمثل مجتمع البحث الخاص بقطاع الاتصالات.

2- أساليب جمع البيانات:

لمعرفة حقيقة أثر التسويق الداخلي في المؤسسة محل الدراسة على أداء العاملين تم الاعتماد على العديد من الأدوات والمصادر الميدانية للحصول على البيانات المطلوبة والتي تمثلت في:

1.2. الاستبيان:

يعتبر هذا الأخير من بين المصادر الأساسية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات اللازمة، حيث تم تصميم الاستمارة الاستبائية، بهدف معرفة التسويق الداخلي وأثره على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

وتم بناء الاستبيان بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة وعلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، كما تم الاستعانة بأراء الأستاذ المشرف. وقد تكونت استمارة الاستبيان من ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: يتضمن معلومات عامة، تهدف إلى التعرف على خصائص عينة الموظفين من جنس و سن ومستوى تعليمي وخبرة ونوع الوظيفة.

- الجزء الثاني: يتضمن عبارات تقيس محاور التسويق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة والتي تتمثل في التدريب، التمكين، التحفيز والاتصال الداخلي.

- الجزء الثالث: يتضمن عبارات تقيس أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 01: الاستمارات الاستبائية الموزعة والمستلمة من قبل عينة الموظفين

الاستبيانات		المؤسسة
عدد الاستبيانات المسترجعة و الصحيحة	عدد الاستبيانات الموزعة	
30	30	اتصالات الجزائر بالوادي
100%		نسبة الاسترجاع

المصدر: من اعداد الطلبة

يتضح من الجدول أعلاه، أنه تم توزيع (30) استمارة استبيان على الموظفين بالمؤسسة، واسترجعت (30) استمارة صحيحة وقابلة للمعالجة الإحصائية، وقد بلغت نسبة استرجاع الاستمارات الصحيحة (100%).

2.2. الملاحظات:

من خلال الزيارات الميدانية المتعددة للمؤسسة محل الدراسة، تم أخذ العديد من الملاحظات فيما يخص طرق الاستقبال، مدى الاهتمام بثقافة البحث العلمي، أساليب التسيير والسلوكيات التنظيمية في ما يخص الاهتمام بالكفاءات وتمييزها... الخ.

3.2. التقارير:

لجمع البيانات الإدارية للمؤسسة محل الدراسة، اعتمدنا على بعض التقارير التي تخص نشاطات المؤسسة وهيكلها التنظيمي، والتي تم الحصول عليها من قبل مصالح المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية للدراسة وثبات أدواتها

تحتوي هذه الدراسة التطبيقية على عدد من الأساليب الإحصائية التي تمكن من توضيح وتحليل البيانات المجمعة، وذلك لأجل الوصول إلى نتائج دقيقة من خلال توزيع أداة الدراسة على العينة المحددة سابقا، أن استخدام هذه النتائج وتعميمها يستلزم التأكد من صدق وثبات الأدلة المستخدمة بالدراسة.

1- الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة:

قصد اختبار الفرضيات المطروحة، ولأجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة، يتم اللجوء إلى مجموعة مختلفة من الأساليب الإحصائية التي تخدم الدراسة وتمكن من التحليل والربط واستقراء النتائج بموضوعية. ولأجل الحصول على نتائج إحصائية دقيقة يتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم

الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم (25) والذي يمكن من تطبيق مختلف الاختبارات الإحصائية التي تخدم هذه الدراسة، ويقدم نتائج دقيقة لها.

وفيما يخص الاختبارات الإحصائية المستخدمة فإنها تتمثل أساسا في:

1-2 - معامل ألفا كرومباخ Alpha de Cronbach:

يتم استخدام معامل ألفا كرومباخ Alpha de Cronbach لأجل تقدير ثبات الدراسة. ويقصد بالثبات مدى دقة النتائج ودرجة توافقها في حالة تكرار الدراسة في وقت آخر من طرف باحث آخر. أي أنه يعكس قابلية تعميم النتائج.

يأخذ معامل ألفا كرومباخ قيمة بين الصفر والواحد بمتوسط يساوي (0.6)، حيث يتم الحكم على ثبات أداة الدراسة وفق هذا المعامل حسب ما يلي:

- إذا كان ذو قيمة أقل من 0.6 فهذا يعني أن ثبات الدراسة ضعيف، وينبغي إعادة النظر في بنائها.
- إذا كان هذا المعامل بقيمة تتراوح بين (0.6) و(0.7) فإنه يمكن القول أن ثبات الدراسة مقبول.
- إذا كانت قيمته بين (0.7) و(0.8) فإن ثبات الدراسة جيد.
- في حالة تجاوز قيمته لـ (0.8) فإن ثبات الدراسة ممتاز.

1-3- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية:

تم الاعتماد على التوزيعات التكرارية من أجل التعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة ولتحديد آراء (استجابات) أفراد العينة تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة، كما تم الاعتماد على النسب المئوية لتحديد التمثل النسبي لكل متغير بهدف الوقوف على خصائص وعناصر الدراسة الميدانية.

1-4- المتوسط الحسابي (Mean):

تم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء واستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية إلى جانب محاورها الرئيسية، مع بأن المتوسط الحسابي يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى قيمة له، كما أن المتوسط الحسابي يعد أساسيا لأجراء العديد من الاختبارات الأخرى التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

1-5- الانحراف المعياري (Standard Déviation) :

و ذلك لمعرفة انحراف آراء (استجابات) أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من محاورها الرئيسية عن متوسطها الحسابي، و يلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح درجة التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة عم عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء و انخفض تشتتها بين المقياس، علما بأنه يفيد هذا المقياس في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح الأقل تشتتا عند تساوي قيمة المتوسط الحسابي.

1-6- اختبار ستيودنت لعينة بسيطة:

يمثل هذا الاختبار أحد أهم الاختبارات الإحصائية للإحصاء الاستدلالي، وأكثرها استخداما في الأبحاث والدراسات التي تهدف للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي عينتين، ويمكن القول أن اختبار "ت" يستخدم لقياس دلالة فروق المتوسطات غير المرتبطة والمرتبطة للعينات المتساوية والغير متساوية. إضافة إلى أنه يمكن استخدام اختبار "ت" في حالة عينة واحدة وذلك بأخذ الفروق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع الذي يفرضه الباحث، كما هو الحال بالنسبة لهذه الدراسة.

2- الصدق الظاهري وثبات أداة الدراسة:

يعني صدق الاستبيان استخدام عبارات وأسئلة تقيس فعلا ما أعدت لأجله وليس أي موضوع آخر، أما ثبات أداة الدراسة فإنه يعكس إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الدراسة في نفس الظروف.

2-1- الصدق الظاهري:

لأجل التأكد من صدق الاستبيان في شكله الظاهري، وفي مدى تعبيره محتواه عن الظاهرة المدروسة، وطبيعة الأسئلة والفقرات التي يتضمنها ومدى وملاءمتها من حيث الشكل والمعنى، فقد تم تقديم الاستبيان في نموذج الأولي قبل التصحيح والتعديل إلى الأستاذ المشرف لأخذ وجهة نظره، والاستفادة من آرائه، والتحقق من مدى ملاءمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملاءمة المحاور مع موضوع الدراسة. وفي ضوء آرائه تمت إضافة بعض التعديلات في صياغة بعض العبارات وحذف أخرى لأجل تحسين أداة الدراسة.

2-1- اختبار الثبات العام لأداة الدراسة:

لأجل التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة، يتم استعمال مقياس ألفا كرونباخ Alpha Cronbach فكما تم الإشارة له مسبقا، فإن هذا المقياس كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، أي ارتفاع

إمكانية الحصول على نفس النتائج إذا طبقت الأداة على نفس العينة، وبتطبيق هذا المقياس على أداة الدراسة بواسطة البرنامج المستخدم (SPSS)، تم الحصول على النتائج المماثلة في الجدول الموالي:

جدول رقم (02): قيمة معامل الثبات العام Alpha Cronbach

المحور	عدد المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ
محور الخاص بالتسويق الداخلي	23	0.941
محور الخاص بأداء العاملين	09	0.893
الاستبيان ككل	32	0.923

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج spss

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach العام لأداة الدراسة قد بلغت 0.923 وهي تتجاوز قيمة المعدل الجيد لهذا المعامل (0.8)، ومنه يمكن القول إن ثبات أداة الدراسة ممتاز. وبالتالي، فإن الاستبانة المستخدمة صالحة لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم.

المطلب الثالث: نتائج المعلومات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تتعلق العوامل الديموغرافية للعينة بالخصائص الشخصية لأفرادها، وبالتالي يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة لأفراد العينة، مثل، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر... وغيرها. ويمكن تفصيل العوامل الديموغرافية للعينة المدروسة على النحو التالي:

2-1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب الجنس وفق الجدول الموالي:

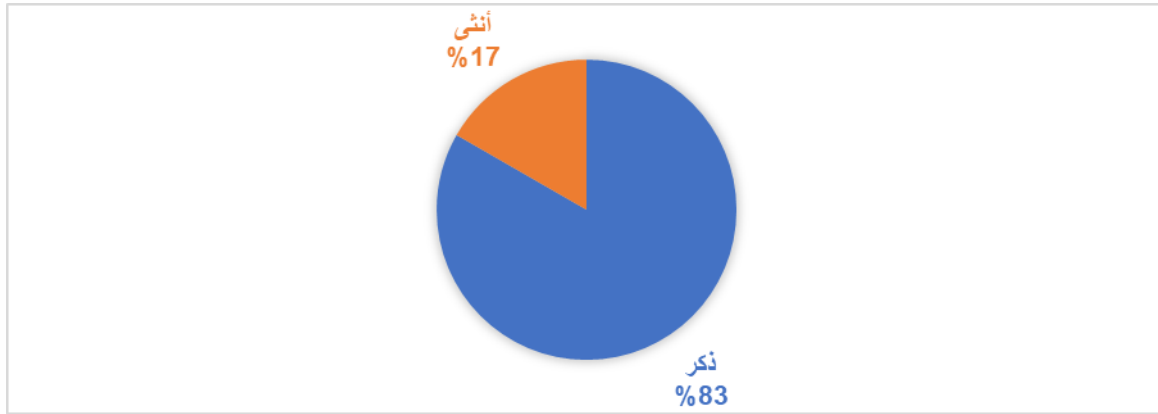
الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
01	الجنس	ذكر	25	83.30
02		أنثى	05	16.70
	المجموع		30	100

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج spss

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن غالبية العاملين المنتمين لعينة الدراسة من الذكور، حيث كانت نسبة تمثيلهم (83.30%) أما الإناث فكانت نسبة تمثيلهم في العينة (16.70%) وهذا يعني أن تمثيل الذكور يساوي أكثر من ضعف تمثيل الإناث.

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب العمر وفق الجدول الموالي:

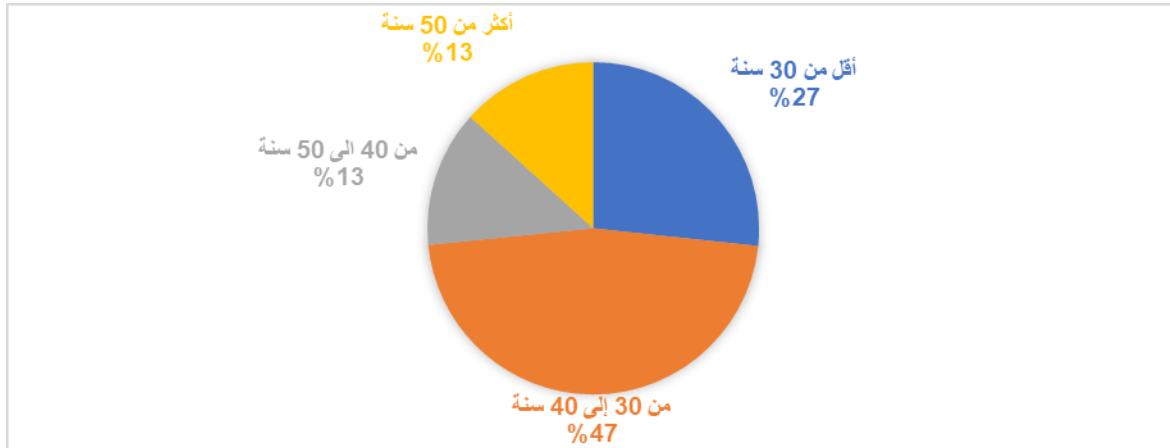
الجدول رقم (04) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
01	العمر	أقل من 30 سنة	08	26.70
02		من 30 إلى 40 سنة	14	46.70
03		من 40 إلى 50 سنة	04	13.30
04		أكثر من 50 سنة	04	13.30
	المجموع		30	100

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج spss

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): توزيع العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج spss

توضح النتائج أعلاه في الجدول والشكل السابقين أن نسبة الأفراد من 30-40 سنة بلغت (46.70%) ثم تليها الفئة أقل من 30 سنة بنسبة (26.70%)، بينما الفئتين من 40-50 سنة و من 50 سنة فما أكثر تمثل نسبتيين متساويتين (13.30%).

كما تمثل أقل نسبة، وهذه المعطيات تبرز أن مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي تعتمد في سياسة التوظيف على فئة الشباب إذ تلجأ المؤسسة لهذه الفئة لتعويض النقص في اليد العاملة بسبب التقاعد.

3- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب الخبرة وفق الجدول الموالي:

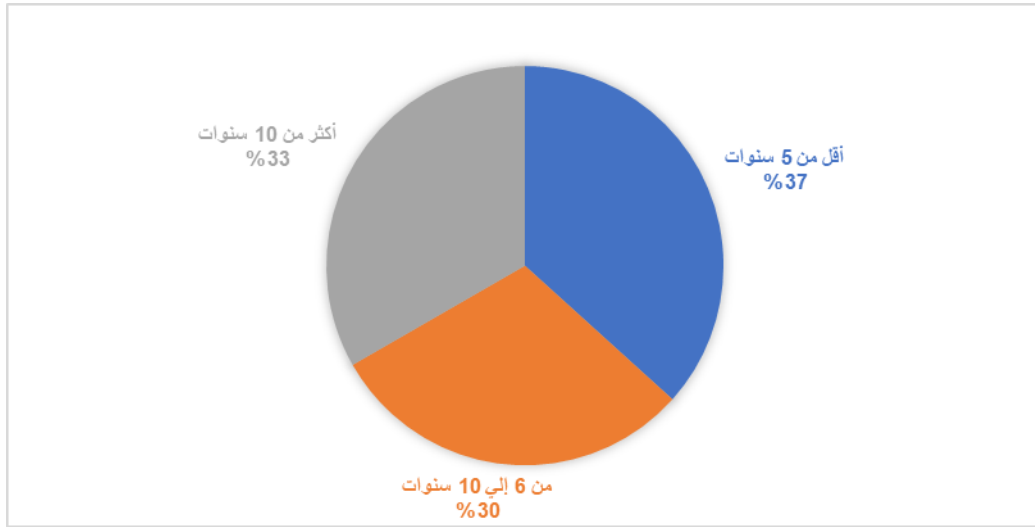
الجدول رقم (05) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
01	العمر	أقل من 5 سنوات	11	36.70
02		من 6 إلى 10 سنوات	09	30.00
03		أكثر من 10 سنوات	10	33.30
		المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج spss

كما يمكن تمثيل النتائج المبينة في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(04) : توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج spss

نرى من الجدول أعلاه أن (33.30%) بلغت خبرتهم أكثر من 10 سنوات، بينما (36.70%) بلغت خبرتهم أقل من 5 سنوات، و(30%) تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات. ويمكن استنتاج أن نسبة أفراد العينة الذين تتجاوز خبرتهم أكثر من 10 سنوات اقل نسبة بعد أفراد العينة التي خبرتهم ما بين 6 إلى 10 سنوات وهذا راجع إلى أن المؤسسة حديثة التأسيس.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

لقد تضمنت أداة الدراسة محورين أساسيين: محور الخاص بالتسويق الداخلي ومحور آخر الخاص بأداء العاملين، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة فإنه ينبغي أولاً تحليل الاتجاه في إجابات أفراد العينة نحو عبارات وأبعاد هذين المحورين، وذلك كما توضحه المطالب المولية ضمن هذا المبحث.

المطلب الأول: تحليل النتائج الخاصة بالتسويق الداخلي

أولاً: النتائج الخاصة ببعد التدريب

الجدول التالي يبرز ذلك:

الجدول رقم(06): التحليل الاحصائي لبعد التدريب

الرقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
01	تقوم ادارة المؤسسة بتدريب منظم و دوري للعاملين.	1.217	3.37	غير موافق
02	يخفف التدريب الاعباء والضغوط التي كانت موجودة في الوظيفة.	1.037	3.60	موافق
03	يساعدني التدريب على انجاز اعمالي بأقصر وقت ممكن وبكفاءة عالية.	1.194	3.57	موافق
04	يساهم التدريب في تقليل ارتكاب اخطاء عند انجاز عملي	1.149	3.70	موافق
05	يساعدني التدريب على فهم مشاكل عملي وحلها.	1.217	3.63	موافق
06	يزود البرنامج التدريبي للعاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة ومهارة العاملين.	1.037	3.60	موافق
	المجموع العام	1.141	4.07	موافق

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد التدريب (موافق) ما عدا العبرة رقم 1، وهذا ما أظهره المتوسط الحسابي العام بلغ 4.07 ، والانحراف المعياري بنسبة جيدة، حيث قدرت بـ (1.141).

وانطلاقاً من النتائج يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة، موافقين على تفعيل كل فقرات هذا المحور ما عدا العبرة رقم (1) والتي يمكن ترتيبها تنازلياً من الأقوى إلى الأضعف بناء على المتوسط الحسابي كالاتي :

- ✓ الفقرة (3) بلغ متوسط حسابها 3.70 وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن التدريب يساهم في تقليل ارتكاب اخطاء عند انجاز العمل.
- ✓ الفقرة (5) بلغ متوسط حسابها 3.63 وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن التدريب يساعد على فهم مشاكل العمل وحلها.
- ✓ الفقرة (2) و (6) بلغ متوسط حسابها 3.60 وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن التدريب يخفف الاعباء والضغوط التي كانت موجودة في الوظيفة و البرنامج التدريبي ويزود العاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة ومهارة العاملين.
- ✓ الفقرة (3) بلغ متوسط حسابها 3.57 وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن التدريب يساعد على انجاز الاعمال بأقصر وقت ممكن وبكفاءة عالية.
- ✓ الفقرة (1) بلغ متوسط حسابها 3.37 وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن ادارة المؤسسة لا تقوم بتدريب منظم ودوري للعاملين.

ثانيا: النتائج الخاصة ببعء التمكين

الجدول التالي يبرز ذلك:

الجدول رقم (07): التحليل الاحصائي لبعء التمكين

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
07	تدعم إدارة المؤسسة أفكار واقتراحات الموظفين لحل مشكلات العمل.	1.033	3.03	غير موافق
08	يشارك الموظفون إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات.	1.202	2.93	غير موافق
09	تقوم إدارة المؤسسة بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين (خاصة من هم على احتكاك مباشر بالزبائن) ، وهذا لحل مشاكل الزبائن.	1.112	3.27	غير موافق
10	تقدم المؤسسة الدعم اللازم للموظفين من أجل القيام بوظائفهم.	1.055	3.30	غير موافق
	المجموع العام	1.100	3.13	غير موافق

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اتجاهات عينة الدراسة (غير موافقة) نحو جميع العبارات المتعلقة ببعء التمكين، وهذا ما أظهره المتوسط الحسابي 3.13، والانحراف المعياري حيث قدر بـ 1.100.

- وانطلاقا من النتائج يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة، غير موافقين على تفعيل كل فقرات هذا المحور، والتي يمكن ترتيبها تنازليا من الأقوى إلى الأضعف بناء على المتوسط الحسابي كآلاتي:
- ✓ الفقرة (10) بلغ متوسط حسابها (3.30) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن المؤسسة لا تقدم الدعم اللازم للموظفين من أجل القيام بوظائفهم.
 - ✓ احتلت الفقرة (9) المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3,27 وهذا يدل على أن أفراد العينة الدراسة يرون أن إدارة المؤسسة لا تقوم بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات بشكل كاف للموظفين (خاصة من هم على احتكاك مباشر بالزبائن) ، وهذا لحل مشاكل الزبائن.
 - ✓ احتلت الفقرة (7) المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.03. وهذا يدل على أن أفراد العينة الدراسة يرون أن إدارة المؤسسة لا تدعم بشكل كاف أفكار واقتراحات الموظفين لحل مشكلات العمل.
 - ✓ احتلت الفقرة (8) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 2.93 وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الموظفون لا يشاركون بشكل كاف إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات.

ثالثا: النتائج الخاصة ببعد التحفيز

الجدول التالي يبرز ذلك:

الجدول رقم (08): التحليل الاحصائي لبعد التحفيز

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
11	يعتبر الأجر الذي اتقاضاه مساويا لمقدار الجهد المبذول في العمل.	1,230	3.07	غير موافق
12	تقدم ادارة المؤسسة حوافز مساوية لمقدار الجهود المبذولة.	1.189	2.63	غير موافق
13	تخلق الحوافز جو تنافسي بين العاملين من أجل رفع كفاءة الأداء.	1.129	2.97	غير موافق
14	أقوم بأداء اعمال مختلفة من أجل الحصول على أكبر عدد من الحوافز.	1.125	3.10	غير موافق
15	يرتبط مستوى أدائي بقيمة الحافز المقدم.	1.081	2.93	غير موافق
	المجموع العام	1.1508	2.94	غير موافق

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اتجاهات عينة الدراسة (غير موافقة) نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد التحفيز، وهذا ما أظهره المتوسط الحسابي 2.94، والانحراف حيث قدر بـ (1.073).

- وانطلاقاً من النتائج يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة، غير موافقين على تفعيل كل فقرات هذا المحور، والتي يمكن ترتيبها تنازلياً من الأقوى إلى الأضعف بناء على المتوسط الحسابي كالاتي:
- ✓ الفقرة (14) بلغ متوسط حسابها 3.10 وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أنها لا تقوم بأداء اعمال مختلفة من أجل الحصول على أكبر عدد من الحوافز.
 - ✓ الفقرة (11) بلغ متوسط حسابها 3.07 وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن الأجر الذي تتقاضاه لا يساوي مقدار الجهد المبذول في العمل.
 - ✓ الفقرة (13) بلغ متوسط حسابها 2.97 وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن الحوافز لا تخلق جو تنافسي بين العاملين من أجل رفع كفاءة الأداء.
 - ✓ الفقرة (15) بلغ متوسط حسابها 2.93 وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أنها لا تربط مستوى أدائها بقيمة الحافز المقدم.
 - ✓ الفقرة (12) بلغ متوسط حسابها 2.63 وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن ادارة المؤسسة لا تقدم بشكل كاف حوافز مساوية لمقدار الجهود المبذولة.

رابعاً: النتائج الخاصة ببعد الاتصال الداخلي

الجدول التالي يبرز ذلك:

الجدول رقم (09): التحليل الاحصائي لبعد الاتصال الداخلي

الرقم	العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
16	تقوم ادارة المؤسسة بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها الى العاملين بشكل دوري ومنظم.	1.147	3.17	غير موافق
17	يعمل الاتصال الداخلي على توضيح توجهات الإدارة للعاملين.	1.066	3.37	غير موافق
18	تسعى ادارة المؤسسة لتوفير معلومات عن العمل تكفل لي أداء العمل بصورة فعالة.	.900	3.55	موافق
19	سهولة وسرعة تنقل المعلومات داخل المؤسسة يساعد على انجاز المهام بسرعة.	1.184	3.33	غير موافق
20	تساعد الاتصالات الداخلية على تعزيز العلاقات بين العاملين.	1.143	3.27	غير موافق
21	الاتصال الفعال داخل المؤسسة يقلل من ارتكاب الاخطاء في العمل.	.928	3.63	موافق
22	يعتبر العامل أهم وسيلة اتصال ونقل المعلومات في المؤسسة.	1.143	3.07	غير موافق
	المجموع العام	1.073	3.33	غير موافق

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اتجاهات عينة الدراسة (غير موافقة) نحو جميع العبارات المتعلقة ببعد الاتصال الداخلي ما عدا العبارة 21 و18 وهذا ما أظهره المتوسط الحسابي 3.33 والانحراف المعياري حيث قدر بـ (1.073).

وانطلاقاً من النتائج يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة، غير موافقين على تفعيل كل فقرات هذا المحور ماعد (18) و(21)، والتي يمكن ترتيبها تنازلياً من الأقوى إلى الأضعف بناءً على المتوسط الحسابي كالتالي:

- ✓ الفقرة (21) بلغ متوسط حسابها 3.63 وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن الاتصال الفعال داخل المؤسسة يقلل من ارتكاب الأخطاء في العمل.
- ✓ الفقرة (18) بلغ متوسط حسابها 3.53 وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن إدارة المؤسسة تسعى لتوفير معلومات عن العمل تكفل لي أداء العمل بصورة فعالة.
- ✓ الفقرة (17) بلغ متوسط حسابها 3.37 وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن الاتصال الداخلي يعمل نوعاً ما على توضيح توجهات الإدارة للعاملين.
- ✓ الفقرة (19) بلغ متوسط حسابها 3.33 وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن هناك نوعاً ما سهولة وسرعة تنقل المعلومات داخل المؤسسة يساعد على إنجاز المهام بسرعة.
- ✓ الفقرة (20) بلغ متوسط حسابها 3.27 وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن الاتصالات الداخلية لا تساعد بشكل كافٍ على تعزيز العلاقات بين العاملين.
- ✓ الفقرة (16) بلغ متوسط حسابها 3.17 وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن إدارة المؤسسة لا تقوم بشكل كافٍ بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها إلى العاملين بشكل دوري ومنظم.
- ✓ الفقرة (22) بلغ متوسط حسابها 3.07 وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أن يعتبر العامل أهم وسيلة اتصال ونقل المعلومات في المؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل النتائج الخاصة بأداء العاملين

الجدول التالي يبرز ذلك:

الجدول رقم (10): التحليل الاحصائي لأداء العاملين

الرقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه العام
1	تتوفر الوظيفة التي أمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.	1.064	3.20	غير موافق
2	أتلقي تغذية عكسية من رئيسي المباشر حول أداء مهام وظيفتي.	1.006	2.43	غير موافق
3	أذهب إلى أبعد مما هو متوقع مني لجعل الزبائن سعداء.	1.003	3.40	غير موافق
4	يتم تقييم قدرات ومهارات للعاملين في المؤسسة وفق معايير أداء محددة.	.937	2.87	غير موافق
5	تتابع إدارة المؤسسة مهارات العاملين لمعرفة نقاط الضعف بقصد معالجتها.	.937	2.87	غير موافق
6	يشعر العاملون بأن أهداف المؤسسة هي أهدافهم.	.937	3.13	غير موافق
7	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل.	1.223	3.23	غير موافق
8	يحرص العاملون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة.	1.262	3.17	غير موافق
9	يتمتع العاملون بقدرات تمكنهم من ابتكار أساليب جديدة في العمل.	1.112	2.93	غير موافق
10	يحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم.	1.305	3.23	غير موافق
	المجموع العام	1.0786	3.146	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن اتجاهات عينة الدراسة (غير موافقة) نحو جميع العبارات المتعلقة بأداء العاملين وهذا ما أظهره المتوسط الحسابي 3.146 ، والانحراف المعياري حيث قدر بـ (1.0786). وانطلاقاً من النتائج يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة، غير موافقين على تفعيل كل فقرات هذا المحور والتي يمكن ترتيبها تنازلياً من الأقوى إلى الأضعف بناء على المتوسط الحسابي كالاتي :

✓ الفقرة (3) بلغ متوسط حسابها (3.40) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أنها نوعاً ما تذهب إلى أبعد مما هو متوقع مني لجعل الزبائن سعداء.

✓ الفقرة (7) بلغ متوسط حسابها (3.23) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى ان العاملون يتمتعون نوعاً ما بالقدرة على حل مشكلات العمل.

✓ الفقرة (10) بلغ متوسط حسابها (3.23) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى انها تحرص نوعاً ما على إنجاز جميع المهام المطلوبة منها.

- ✓ الفقرة (1) بلغ متوسط حسابها (3.20) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى ان الوظيفة التي تمارسها تتوفر نوعا ما على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.
- ✓ الفقرة (8) بلغ متوسط حسابها (3.17) وهذا يدل على أن عينة الدراسة تحرص نوعا ما على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة.
- ✓ الفقرة (6) بلغ متوسط حسابها (3.13) وهذا يدل على أن عينة الدراسة تشعر نوعا ما بأن أهداف المؤسسة هي أهدافها.
- ✓ الفقرة (9) بلغ متوسط حسابها (2.93) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أنها لا تتمتع بقدرات تمكنها من ابتكار أساليب جديدة في العمل.
- ✓ الفقرة (4 و 5) بلغ متوسط حسابها (2.87) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى أنه لا يتم تقييم قدرات ومهارات للعاملين في المؤسسة وفق معايير أداء محددة. وترى أيضا أن إدارة المؤسسة لا تتابع مهارات العاملين لمعرفة نقاط الضعف بقصد معالجتها.
- ✓ الفقرة (2) بلغ متوسط حسابها (2.43) وهذا يدل على أن عينة الدراسة ترى انها لا تتلقى تغذية عكسية من رئيسها المباشر حول أداء مهام وظيفتها.

المطلب الثالث: تحليل الفروقات واختبار الفرضيات

أولاً: تحليل الفروقات

1: تحليل الفروقات في المحور الخاص بالتسويق الداخلي بالنسبة للجنس

الجدول التالي يبرز ذلك:

الجدول رقم(11): تحليل الفروقات في المحور الخاص بالتسويق الداخلي بالنسبة للجنس

مستوى الدلالة (SIG)	قيمة (F) المحسوبة	م. مجموعة المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.985	0.000	0.000	1	0.000	بين المجموعات	الانحدار
		0.605	28	16.946	داخل المجموعات	الخطأ
		/	29	16946		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد مستوى الفروقات محور الخاص بالتسويق الداخلي بالنسبة للجنس نظرا أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية وهو ما نلاحظه من خلال مستويات الدلالة حيث بلغت 0.985.

2: تحليل الفروقات في المحور الخاص بالتسويق الداخلي بالنسبة للجنس

الجدول التالي يبرز ذلك:

الجدول رقم(12): تحليل الفروقات في المحور الخاص بالتسويق الداخلي بالنسبة للجنس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	م.مجموعة المربعات	قيمة(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)
الانحدار	2.436	3	0.812	1.455	0.250
الخطأ	14.510	26	0.558		
المجموع	16946	29	/		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد مستوى الفروقات محور الخاص بالتسويق الداخلي بالنسبة للعمر نظرا أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية وهو ما نلاحظه من خلال مستويات الدلالة حيث بلغت 0.250.

3: تحليل الفروقات في المحور الخاص بالتسويق الداخلي بالنسبة للخبرة

الجدول التالي يبرز ذلك:

الجدول رقم (13): تحليل الفروقات في المحور الخاص بالتسويق الداخلي بالنسبة للخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	م.مجموعة المربعات	قيمة(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)
الانحدار	3.227	2	1.613	3.175	0.058
الخطأ	13.719	27	0.508		
المجموع	16946	29	/		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد مستوى الفروقات محور الخاص بالتسويق الداخلي بالنسبة للخبرة نظرا أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية وهو ما نلاحظه من خلال مستويات الدلالة حيث بلغت 0.058 .

4: تحليل الفروقات في أداء العاملين بالنسبة الجنس

الجدول التالي يبرز ذلك:

الجدول رقم(14): تحليل الفروقات في أداء العاملين بالنسبة الجنس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	م.مجموعة المربعات	قيمة(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)
الانحدار	0.129	1	0.129	0.191	0.665
الخطأ	18.886	28	0.674		
المجموع	19.015	29	/		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد مستوى الفروقات محور الخاص بأداء العاملين بالنسبة للجنس نظرا أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية وهو ما نلاحظه من خلال مستويات الدلالة حيث بلغت 0.665.

5: تحليل الفروقات في أداء العاملين بالنسبة العمر

الجدول التالي يبرز ذلك:

الجدول رقم(15): تحليل الفروقات في أداء العاملين بالنسبة العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	م.مجموعة المربعات	قيمة(F) المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)
الانحدار	0.147	3	0.049	0.068	0.977
الخطأ	18.867	26	0.726		
المجموع	19.015	29	/		

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد مستوى الفروقات محور الخاص بأداء العاملين بالنسبة للعمر نظرا أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية وهو ما نلاحظه من خلال مستويات الدلالة حيث بلغت 0.977.

6: تحليل الفروقات في أداء العاملين بالنسبة للخبرة

الجدول التالي يبرز ذلك:

الجدول رقم(16): تحليل الفروقات في أداء العاملين بالنسبة للخبرة

مستوى الدلالة (SIG)	قيمة (F) المحسوبة	م.مجموعة المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.185	1.795	1.116	2	2.231	بين المجموعات	الانحدار
		0.622	27	16.783	داخل المجموعات	الخطأ
		/	29	19.015		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد مستوى الفروقات محور الخاص بأداء العاملين بالنسبة للخبرة نظرا أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية وهو ما نلاحظه من خلال مستويات الدلالة حيث بلغت 0.185.

ثانيا: اختبار الفرضيات

1: اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$.

الجدول رقم(17): تحليل نتائج الانحدار للفرضية الرئيسية

ANOVA					
m2					
	Somme des carrés	Df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,129	1	,129	,191	,665
Intra- groupes	18,886	28	,674		
Total	19,015	29			

المصدر : من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم(17) والنتائج المتحصل عليها من خلال قيمة فيشر (191،) ولدينا مستوى معنوية 0.665 حيث ان Sig. اكبر من 0.05 أي هناك علاقة عكسية بين المتغيرين عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض H0 ونقبل الفرضية H1 التي تقول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

2: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (18): تحليل نتائج الانحدار للفرضية الجزئية الأولى

ANOVA					
m2					
	Somme des carrés	Df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,147	3	,049	,068	,977
Intra-	18,867	26	,726		

groupes					
Total	19,015	29			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (18) والنتائج المتحصل عليها من خلال قيمة فيشر (0,068) ولدينا مستوى معنوية حيث ان Sig. 977, أكبر من 0.05 أي هناك علاقة عكسية بين المتغيرين عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض H0 ونقبل الفرضية H1 التي تقول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

3: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (19): تحليل نتائج الانحدار للفرضية الجزئية الثانية

ANOVA					
m2					
	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	2,231	2	1,116	1,795	,185
Intra-groupes	16,783	27	,622		
Total	19,015	29			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (19) والنتائج المتحصل عليها من خلال قيمة فيشر ولدينا مستوى معنوية 185, حيث ان Sig. أكبر من 0.05 أي هناك علاقة عكسية بين المتغيرين عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض H0 ونقبل الفرضية H1 التي تقول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

4: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (20): تحليل نتائج الانحدار للفرضية الجزئية الثالثة

ANOVA					
m1					
	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,000	1	,000	,000	,985
Intra- groupes	16,946	28	,605		
Total	16,946	29			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (20) والنتائج المتحصل عليها من خلال قيمة فيشر 0,000، ولدينا مستوى معنوية 985، حيث ان Sig. اكبر من 0.05 أي هناك علاقة عكسية بين المتغيرين عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض H_0 ونقبل الفرضية H_1 التي تقول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

5: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم (21): تحليل نتائج الانحدار للفرضية الجزئية الرابعة.

ANOVA					
m1					
	Somme des carrés	Df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	2,436	3	,812	1,455	,250
Intra- groupes	14,510	26	,558		
Total	16,946	29			

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss**

من خلال الجدول رقم 21 والنتائج المتحصل عليها من خلال قيمة فيشر 0,000, ولدينا مستوى معنوية 985, حيث أن Sig. اكبر من 0.05 ، أي هناك علاقة عكسية بين المتغيرين عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض H0 ونقبل الفرضية H1 التي تقول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال النتائج المتوصل إليها، اتضح بشكل علمي أن لكل من التدريب والتمكين والتحفيز وكذلك الاتصالات الداخلية أثر ايجابي في رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وقد جاءت هذه النتائج بناء على تحليل نتائج الاستبيان، الذي تم توزيعه على عينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، حيث ظهرت علاقة إيجابية للمتغيرات الفرعية للتسويق الداخلي المتمثلة في التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي، في الرفع من مستوى أداء العاملين، وقد دعمت هذه النتيجة مختلف الدراسات السابقة في هذا المجال، والتي أكدت على أهمية وأثر التسويق الداخلي على رفع مستوى أداء العاملين.

خاتمة

من خلال معالجة اشكالية مساهمة التسويق الداخلي في تحسين اداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، تم التوصل الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية مع اختبار صحة الفرضيات وطرح بعض التوصيات وتحديد آفاق الدراسة كالتالي:

أولا : النتائج النظرية

1. من خلال الإطار النظري للدراسة تبين أن موضوع التسويق الداخلي من الموضوعات الحديثة في مجال كل من إدارة التسويق كونه يمثل العلاقة بين العاملين والمؤسسة؛
2. التسويق الداخلي هو بيع وظائف المؤسسة للعاملين وذلك باختيار أحسن العاملين لشغل الوظيفة على أسس علمية وموضوعية، وتدريبهم وترقيتهم ومكافأتهم، وكل ما يتعلق ببناء علاقات جيدة بين إدارة المؤسسة والعاملين؛
3. إن تبني تطبيق التسويق الداخلي في المؤسسات يساعد في تحسين أداء العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وهو بأهمية التسويق الخارجي، لأن التوجه نحو الزبون الداخلي (العاملين) هو القاعدة الأساسية للتوجه نحو الزبون الخارجي والاهتمام به؛
4. كما تبين بأنه من أجل خلق البيئة الخصبة للتسويق الداخلي ووضعه في حيز التنفيذ لابد من تطبيق إجراءاته المتمثلة في التدريب والتحفيز والتمكين وفرق العمل والاتصال الداخلي.

ثانيا : النتائج التطبيقية واختبار الفرضيات

بعد معالجة وتحليل مختلف جوانب الموضوع، تم التوصل إلى نتائج خاصة بالحكم على مدى صحة الفرضيات:

- ✓ أثبتت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- ✓ أثبتت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- ✓ أثبتت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- ✓ أثبتت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

✓ أثبتت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الداخلي على أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثا : التوصيات

يمكن من خلال ما سبق أن نقدم مجموعة من التوصيات يمكن أن تساعد مؤسسة اتصالات الجزائر على

تحسين أداء العاملين لديها وتطوير سياسات التسويق، وتتجلى أهم هذه التوصيات فيما يلي:

1. على المؤسسة أن تهتم بتطبيق التسويق الداخلي وتضعه حيز التنفيذ، لأن التسويق الداخلي يعد متطلبا أساسيا للتسويق الخارجي الناجح؛
2. ضرورة الاهتمام بعملية اختيار العاملين، بحيث يجب على المؤسسة العمل على جذب أفضل الكفاءات وتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب؛
3. العمل على توليد الرغبة في العمل لدى العاملين بالمؤسسة من خلال التحفيز لأنه هو الدافع وراء تقديم أفضل أداء لذا فهي في حاجة إلى وضع نظام حوافز فعال وعادل من أجل تحسين أدائهم وزيادة قابليتهم للعمل بكل كفاءة.

رابعا : آفاق الدراسة

في الأخير نشير إلى أن هذه الدراسة التي خصصت لموضوع التسويق الداخلي تأخذ أبعاد وآفاق أخرى خاصة أن هذا البحث يعتبر كمرحلة تمهيدية تسمح لأي مؤسسة في تطبيق هذا المفهوم بمنظور شامل، لأن هذا المجهود لوحده غير كاف، بل يجب إتباع بحوث أخرى مكملته تتناول جوانب أخرى، ونذكر منها على سبيل المثال:

- ✓ دور التسويق الداخلي في تكريس نظام الجودة الشاملة بالمؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات؛
- ✓ العوامل المحددة للأداء المتميز في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ مساهمة التسويق الداخلي في تطوير ولاء العملاء من خلال الرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

باللغة العربية:

❖ قائمة الكتب:

1. إبراهيم بلحمير، "التسويق: المفاهيم - الأنواع - المجالات"، ط1، الجزائر، دار الخلدونية للنشر، 2016.
2. السويدان نظام موسى، البراوري عبد المجيد، "إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية"، ط1، الاردن، دار حامد للتوزيع والنشر، 2008.
3. الطائي حميد عبدالنبي، العالق بشير عباس، "تسويق الخدمات"، الاردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
4. الطائي، يوسف وآخرون، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل"، ط1، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
5. بشير عباس العالق، الطائي حميد، "تسويق الخدمات مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي"، الأردن، دار وائل للنشر، 1999.
6. علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، مصر، دار غريب، 2001.
7. ريتشارد نورمان، "إدارة الخدمات"، ترجمة عمرو الملاح، الرياض، مكتبة العبيكان، 2000.
8. زكي محمود هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، الكويت، دار سلاسل للطباعة والنشر، 1998.
9. زهير ثابت، "كيف تقيم أداء الشركات والعاملين؟"، مصر، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
10. سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي"، الأردن، دار وائل للإنتاج والتوزيع، 2002.
11. شاويش مصطفى جنيب، "إدارة الموارد البشرية"، فلسطين، دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996.
12. عايدة خطاب، "التخطيط الاستراتيجي"، مصر، دار الفكر العربي، 1989.
13. عبد المتعال، محمد سيد أحمد، جودة عبد المحسن، "إدارة الموارد البشرية"، السعودية، دار المريخ، 2007.
14. مؤيد سعيد سالم، "إدارة الموارد - مدخل استراتيجي تكاملي"، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2006.

15. محمد أمين السيد علي، "أسس التسويق"، ط1، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2012.
16. محمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، لبنان، دار النهضة العربية، 1971.
17. محمد عبدالعظيم أبو النجا، "التسويق المتقدم"، مصر، دار الجامعة، 2008.
18. محمد عمر الطنوبي، "نظريات الاتصال"، ط1، مصر، مكتبة الإشعاع الفنية، 2001.
19. محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، "تسويق الخدمات"، ط1، الأردن، دار المسيرة، 2010.
20. مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
21. منصور، إياد شوكت، "إدارة خدمة العملاء"، ط1، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2008.
22. نظام موسى سويدان، "التسويق المعاصر"، ط1، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
23. هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، الأردن، دار وائل للنشر، 2004.
24. يحيى ملح، "التمكين كمفهوم إداري معاصر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر، 2006.
- ❖ الاطروحات والمذكرات الجامعية:
1. أبو رحمة، ابراهيم أحمد، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة التسويقية (التسويق الكلي)"، دراسة حالة - شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال)، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2011.
2. دربالي سهام موسى، "واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي"، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
3. رائد ضيف الله الشوابكة، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

4. زاهي ابراهيم ابراهيم لبد، عمر أمحد رجب ريان، "أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني (دراسة حالة منظمات المجتمع المدني بغزة)"، دبلوم مهني في إدارة منظمات المجتمع المدني، غير منشورة، معهد التنمية المجتمعية ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013.
5. سعيد سمير أبو جليلة، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم ادارة الأعمال، 2018.
6. سلوى محمود مطاحن، "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية"، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2000.
7. صابرين مراد نمر أبو جاسر، "أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي (دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية)"، رسالة ماجستير، غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 1292.
8. صالح عمر الكرامة الجريري، "أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا الزبائن (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية)"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
9. عبد النبي بلبالي، "دور التسويق الداخلي في تحقيق جودة الخدمات المصرفية ثم كسب رضا الزبائن"، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2008.
10. محمد الأخضر محجوبي ، "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية"، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2009.
11. محمد عبد المعطي الجاروشة، "العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العامة بقطاع غزة"، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين، 2015.

12. ناصر الدين بن أحسن ، "تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون"، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2015.
13. هدى كافي، "دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين التسويق الداخلي في المؤسسة"، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محمد اولحاج، البويرة الجزائر، 2014.
14. فرح، خالد عبد الحميد محمد ، "اثر عملية الاختيار والتعيين على جودة اداء العاملين بمنظمات الأعمال - تطبيق على شركة الاتصالات العاملة بالولاية الشمالية للفترة من (2011-2015)" ، أطروحة دكتوراه، جامعة دنقلا، 2016.

❖ المقالات العلمية:

1. أبو رمان أسعد حماد موسى ، أحمد علاء الدين محمد، "العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في الفنادق الأردنية"، مجلة تنمية الرافدين، ع 109 ، مج 34 ، 2012.
2. محمد قادر سوزة، وآخرون، "التسويق الداخلي وأثره في تحقيق الالتزام المنظمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كلية الاقتصاد"، مجلة جامعة كركوك الإدارية والاقتصادية، 2018.
3. نبيل حليلو، عريف عبد الرزاق، "التسويق الداخلي للمورد البشري: المفهوم والاهمية"، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية ، ع33، 2018.
4. أيمن عبد الله محمد أبو بكر، " أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي "، مج 16 ، ع ، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة أبو ظبي، الإمارات، 2015.

❖ باللغة الأجنبية:

- 1- Dunmore, M.(2002) ,Inside-Out Marketing, How to Create on Internal Marketing Strategy, kagan page London (UK) p 19.
- 2- Payne, Adrin. The Essence of Services Marketing. New York: Prentice Hall Co, (1993), P. 167
- 3- George, W. R. (1990). Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer Conscious Employees at Every Level. Journal of Business Research, Vol20, No. 1, pp. 63-70.

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

* استبيان *

تحية طيبة وبعد:

السادة والسيدات العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر

يسعدنا أن تكون هذه الاستبانة بين أيديكم، ونود إعلامكم أننا بصدد إعداد دراسة ميدانية تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال، حول "أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين" بمؤسستكم الموقرة، وهذا الاستبيان يندرج ضمن الجزء التطبيقي للمذكرة، ولما كان لانطباعاتكم وآرائكم أهمية بالغة في نجاح هذه الدراسة، نأمل تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بصراحة تامة وصدق، بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، وسنوافيكم بنتائج الدراسة وتوصياته إن شاء الله.

نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم و مساهمتكم القيمة في إثراء هذه الدراسة.

تحت اشراف

من اعداد الطالبات:

الأستاذ:

د/عباسي

✓ عطلي تقيية

بوبكر

✓ اغراب أشواق

✓ عثمان صليحة

✓ قاسمي وجدان

الموسم الجامعي: 2022/2021

أولاً: معلومات عامة:

الجنس: ذكراً أنثى

العمر: من 20 إلى سنة من 31 إلى سنة من 41 إلى سنة أكثر من 50

سنة

الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب

التحصيل الدراسي: تعليم ابتدائي تعليم متوسط تعليم ثانوي تعليم جامعي

عدد سنوات الخدمة: أقل من سنة من 1 إلى 5 سنين من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الوظيفة الحالية:

ثانياً: المحور الخاص بالتسويق الداخلي

التسويق الداخلي هو أحد أنواع التسويق التي تتم بداخل المؤسسة أو المنظمة، حيث يتم الترويج للمنتج أو الخدمة و التسويق له لدى الموظفين، للقيام بإشراكهم بأهداف المؤسسة و التضامن الفعلي معها، حيث يعتبر هذا التسويق الداخلي جزءاً هاماً من عملية التسويق الخارجية للعلامة التجارية، و غالباً ما تتولى الموارد البشرية القيام به، نظراً لأنها المسؤولة عن توزيع مهام و أهداف الشركة و استراتيجياتها.

درجة الموافقة					محور التسويق الداخلي		
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	رقم	البعد
					تقوم ادارة المؤسسة بتدريب منظم ودوري للعاملين.	01	
					يخفف التدريب الابعاء والضغوط التي كانت موجودة في الوظيفة.	02	

					يساعدني التدريب على انجاز اعمالى بأقصر وقت ممكن وبكفاءة عالية.	03	التدريب
					يساهم التدريب في تقليل ارتكاب اخطاء عند انجاز عملي.	04	
					يساعدني التدريب على فهم مشاكل عملي وحلها.	05	
					يزود البرنامج التدريبي للعاملين بجميع المعلومات المطلوبة والتي من شأنها تطوير كفاءة ومهارة العاملين.	06	
					تدعم إدارة المؤسسة أفكار واقتراحات الموظفين لحل مشكلات العمل.	07	
					يشارك الموظفون إدارة المؤسسة في اتخاذ القرارات.	08	التمكين
					تقوم إدارة المؤسسة بتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين (خاصة من هم على احتكاك مباشر بالزبائن) ، وهذا لحل مشاكل الزبائن.	09	
					تقدم المؤسسة الدعم اللازم للموظفين من أجل القيام بوظائفهم.	10	
					يعتبر الأجر الذي اتقاضاه مساويا لمقدار الجهد المبذول في العمل.	11	
					تقدم ادارة المؤسسة حوافز مساوية لمقدار الجهود المبذولة.	12	
					تخلق الحوافز جو تنافسي بين العاملين من أجل رفع كفاءة الأداء.	13	التحفيز
					أقوم بأداء اعمال مختلفة من أجل الحصول على أكبر عدد من الحوافز.	14	
					يرتبط مستوى أدائي بقيمة الحافز المقدم.	15	
					تقوم ادارة المؤسسة بتوزيع المعلومات ونشرها وتوصيلها الى العاملين بشكل دوري ومنظم.	16	
					يعمل الاتصال الداخلي على توضيح توجهات الإدارة للعاملين.	17	
					تسعى ادارة المؤسسة لتوفير معلومات عن العمل تكفل لي أداء العمل بصورة فعالة.	18	الاتصال الداخلي
					سهولة وسرعة تنقل المعلومات داخل المؤسسة يساعد على انجاز المهام بسرعة.	19	

					تساعد الاتصالات الداخلية على تعزيز العلاقات بين العاملين.	20
					الاتصال الفعال داخل المؤسسة يقلل من ارتكاب الأخطاء في العمل.	21
					يعتبر العامل أهم وسيلة اتصال ونقل المعلومات في المؤسسة.	22

ثالثاً: المحور الخاص بأداء العاملين

اداء العاملين مصطلح يطلق على العملية الإدارية و الفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات و استنباط المعلومات الوصفية و الكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق و بأداء أقرانهم أو بالمعدلات و المعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق. و في ضوء ذلك يتم تقدير مستوى كفاءتهم و فعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم عبر فترة زمنية تقدر عادة بسنة واحدة.

درجة الموافقة					محور أداء العاملين	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة	الرقم
					تتوفر الوظيفة التي أمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء.	01
					أتلقي تغذية عكسية من رئيسي المباشر حول أداء مهام وظيفتي.	02
					أذهب إلى أبعد مما هو متوقع مني لجعل الزبائن سعداء	03
					يتم تقييم قدرات ومهارات للعاملين في المؤسسة وفق معايير أداء محددة.	04
					تتابع إدارة المؤسسة مهارات العاملين لمعرفة نقاط الضعف بقصد معالجتها.	05
					يشعر العاملون بأن أهداف المؤسسة هي أهدافهم.	06
					يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات العمل.	07
					يحرص العاملون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة في العمل بكفاءة.	08

					09	يتمتع العاملون بقدرات تمكنهم من ابتكار أساليب جديدة في العمل.
					10	يحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم.

الملحق رقم 02: النتائج الإحصائية ومخرجات Spss.

Statistiques				
		الجنس	العمر	الخبرة
N	Valide	30	30	30
	Manquant	0	0	0

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	25	83,3	83,3	83,3
	أنثى	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

العمر					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	8	26,7	26,7	26,7
	من 31 إلى 40 سنة	14	46,7	46,7	73,3
	من 41 إلى 50 سنة	4	13,3	13,3	86,7
	أكبر من 50 سنة	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	11	36,7	36,7	36,7
	من 6 إلى 10 سنوات	9	30,0	30,0	66,7
	أكثر من 10 سنوات	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	30	100,0
a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.			

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	22

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	10

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	32

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
س1	30	3,37	1,217	,222

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 3							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
س1	1,650	29	,055	,110	,367	-,09	,82

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
س2	30	3,60	1,037	,189

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 3							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
س2	3,168	29	,002	,004	,600	,21	,99

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
س3	30	3,57	1,194	,218

Test sur échantillon unique							
-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--

	Valeur de test = 3						
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
س3	2,599	29	,007	,015	,567	,12	1,01

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
س4	30	3,70	1,149	,210

Test sur échantillon unique							
	Valeur de test = 3						
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
س4	3,336	29	,001	,002	,700	,27	1,13

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
س5	30	3,63	1,217	,222

Test sur échantillon unique							
	Valeur de test = 3						
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
س5	2,850	29	,004	,008	,633	,18	1,09

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
س6	30	3,60	1,037	,189

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 3							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
س6	3,168	29	,002	,004	,600	,21	,99

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
س7	30	3,03	1,033	,189

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 3							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
س7	,177	29	,430	,861	,033	-,35	,42

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
س8	30	2,93	1,202	,219

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 3							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur

س8	-,304	29	,382	,763	-,067	-,52	,38
----	-------	----	------	------	-------	------	-----

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
س9	30	3,27	1,112	,203

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 3							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
س9	1,313	29	,100	,199	,267	-,15	,68

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
س10	30	3,30	1,055	,193

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 3							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
س10	1,557	29	,065	,130	,300	-,09	,69

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
س11	30	3,07	1,230	,225

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 3							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
س11	,297	29	,384	,769	,067	-,39	,53

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
س12	30	2,63	1,189	,217

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 3							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
س12	-1,690	29	,051	,102	-,367	-,81	,08

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
س13	30	2,97	1,129	,206

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 3							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
س13	-,162	29	,436	,873	-,033	-,45	,39

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
س14	30	3,10	1,125	,205

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 3							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
س14	,487	29	,315	,630	,100	-,32	,52

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
15س	30	2,93	1,081	,197

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 3							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
15س	-,338	29	,369	,738	-,067	-,47	,34

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
16س	30	3,17	1,147	,209

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 3							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
16س	,796	29	,216	,433	,167	-,26	,60

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
17س	30	3,37	1,066	,195

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 3							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur

س20	1,278	29	,106	,211	,267	-,16	,69
-----	-------	----	------	------	------	------	-----

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
س21	30	3,63	,928	,169

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 3							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
س21	3,739	29	<.001	<.001	,633	,29	,98

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
س22	30	3,07	1,143	,209

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 3							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
س22	,320	29	,376	,752	,067	-,36	,49

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
س23	30	3,20	1,064	,194

Test sur échantillon unique							
-----------------------------	--	--	--	--	--	--	--

	Valeur de test = 3						
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
من 23	1,030	29	,156	,312	,200	-,20	,60

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
من 24	30	2,43	1,006	,184

Test sur échantillon unique							
	Valeur de test = 0						
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
من 24	13,244	29	<.001	<.001	2,433	2,06	2,81

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
من 25	30	3,40	1,003	,183

Test sur échantillon unique							
	Valeur de test = 0						
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
من 25	18,559	29	<.001	<.001	3,400	3,03	3,77

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
س26	30	2,87	,937	,171

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 0							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
س26	16,755	29	<.001	<.001	2,867	2,52	3,22

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
س27	30	2,87	,937	,171

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 0							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
س27	16,755	29	<.001	<.001	2,867	2,52	3,22

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
س28	30	3,13	,937	,171

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 0							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
س28	18,314	29	<.001	<.001	3,133	2,78	3,48

Statistiques sur échantillon uniques				
--------------------------------------	--	--	--	--

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
س29	30	3,23	1,223	,223

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 0							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
س29	14,482	29	<.001	<.001	3,233	2,78	3,69

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
س30	30	3,17	1,262	,230

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 0							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
س30	13,747	29	<.001	<.001	3,167	2,70	3,64

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
س31	30	2,93	1,112	,203

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 0							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
س31	14,447	29	<.001	<.001	2,933	2,52	3,35

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
32س	30	3,23	1,305	,238

Test sur échantillon unique							
Valeur de test = 0							
	t	df	Signification		Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			p unilatéral	p bilatéral		Inférieur	Supérieur
32س	13,574	29	<.001	<.001	3,233	2,75	3,72

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
1س	30	1	5	3,37	1,217
2س	30	1	5	3,60	1,037
3س	30	1	5	3,57	1,194
4س	30	1	5	3,70	1,149
5س	30	1	5	3,63	1,217
6س	30	1	5	3,60	1,037
7س	30	1	5	3,03	1,033
8س	30	1	5	2,93	1,202
9س	30	1	5	3,27	1,112
10س	30	1	5	3,30	1,055
11س	30	1	5	3,07	1,230
12س	30	1	5	2,63	1,189
13س	30	1	5	2,97	1,129
14س	30	1	5	3,10	1,125
15س	30	1	5	2,93	1,081
16س	30	1	5	3,17	1,147
17س	30	1	5	3,37	1,066
18س	30	1	5	3,53	,900
19س	30	1	5	3,33	1,184

س20	30	1	5	3,27	1,143
س21	30	2	5	3,63	,928
س22	30	1	5	3,07	1,143
س23	30	1	5	3,20	1,064
س24	30	1	5	2,43	1,006
س25	30	1	5	3,40	1,003
س26	30	1	5	2,87	,937
س27	30	1	5	2,87	,937
س28	30	1	5	3,13	,937
س29	30	1	5	3,23	1,223
س30	30	1	5	3,17	1,262
س31	30	1	5	2,93	1,112
س32	30	1	5	3,23	1,305

ANOVA					
m2					
	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,129	1	,129	,191	,665
Intra-groupes	18,886	28	,674		
Total	19,015	29			

ANOVA					
m2					
	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,147	3	,049	,068	,977
Intra-groupes	18,867	26	,726		
Total	19,015	29			

ANOVA					
m2					

	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	2,231	2	1,116	1,795	,185
Intra-groupes	16,783	27	,622		
Total	19,015	29			

ANOVA					
m1					
	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	,000	1	,000	,000	,985
Intra-groupes	16,946	28	,605		
Total	16,946	29			

ANOVA					
m1					
	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	2,436	3	,812	1,455	,250
Intra-groupes	14,510	26	,558		
Total	16,946	29			

ANOVA					
m1					
	Somme des carrés	df	Carré moyen	F	Sig.
Entre groupes	3,227	2	1,613	3,175	,058
Intra-groupes	13,719	27	,508		
Total	16,946	29			