

جامعة العربي التبسي - تبسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي:/2023

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر " ل.م.د "

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

العنوان:

دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-

إشراف الدكتورة:

- وداد بن قيراط

إعداد الطالبتين:

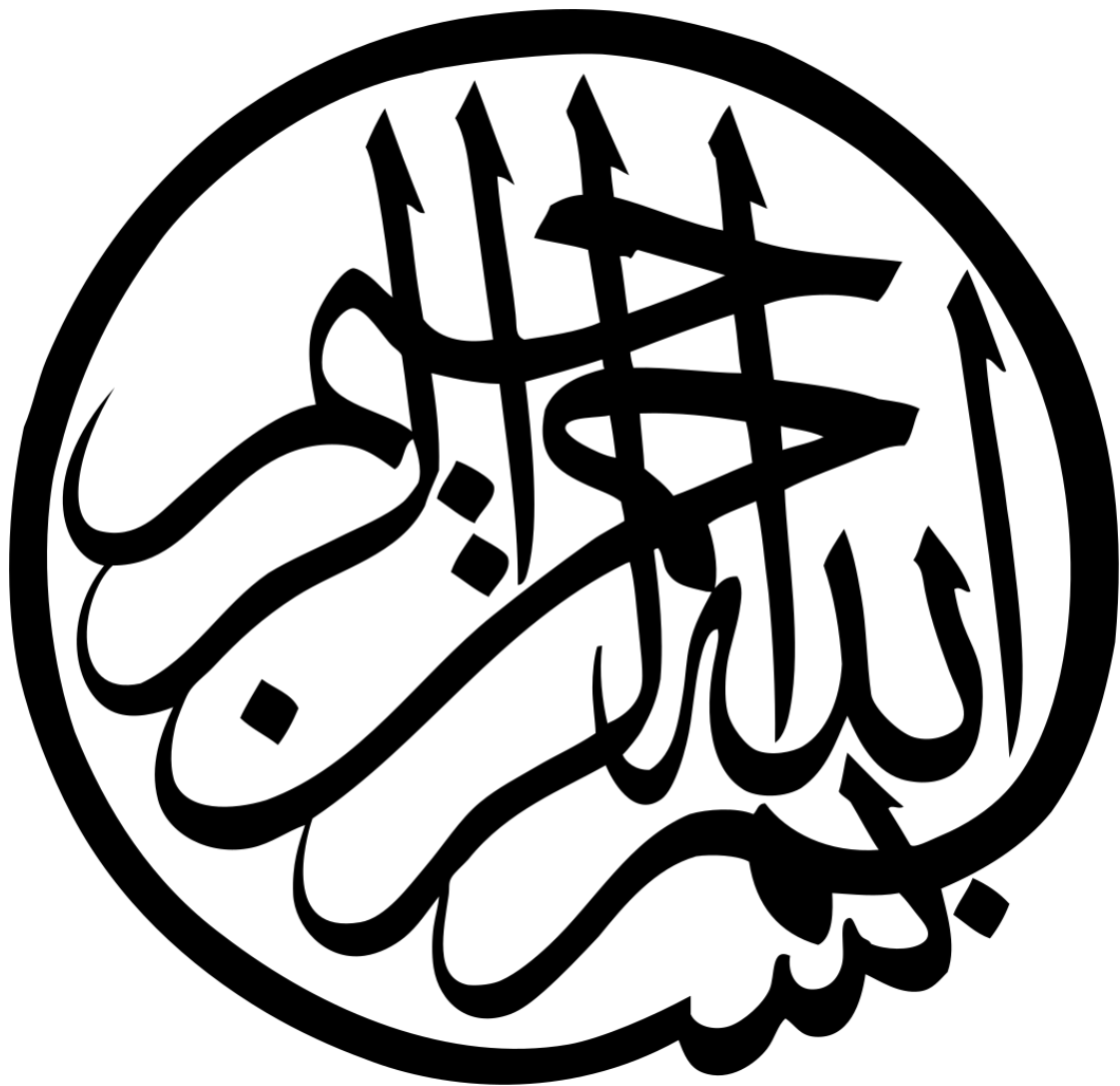
صوفية غريب

مريم شرقي

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa
لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د. هدى بوحنيك	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
د. وداد بن قيراط	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا ومقررا
د. عبد الحليم الحمزة	أستاذ محاضر -أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2023



شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

" فأذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون "

صدق الله العظيم.

فالحمد والشكر لله ربّي العالمين، فالق الحب والنوى الواحد رافع السماء بلا عمد حمدا كثيرا لا نحصى له محمدا، وصول الى هذه المرحلة وعلى توفيقه لنا في القيام بهذا العمل.

وعلا بحدیثه " الرسول صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس."

ألفه شكر وتقدير للأستاذة الفاضلة المشرفة الدكتورة "وداد بن قيراط" على مساعدتها لنا وتوجيهها في إنجازنا هذه المذكرة. فهي لم تبخل علينا بإرشاداتها ونصائحها التي قادتنا الى الطريق الصحيح.

شكرا وتقديرا الى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير الذين كانوا لنا القدوة الحسنة.

كما أتقدم بجزيل الشكر الى أساتذتنا أعضاء لجنة النقاش.

وفي النهاية أتقدم بجزيل الشكر الى كل من ساعدنا في مسيرتنا العلمية من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة.

الإهداء

الحمد والشكر لك يا رب على نعمك التي لا تعد ولا تحصى

الى أناس كانوا السرفي ووجودي وفي نجاحي.

الى إنسانة تدروي نجاحنا بدعمها وليالينا بدعائها فيضيء العمر برضاها الى نقطة قوتي

وضعفي معاً، الى عظيم حبك أمي الغالية.

الى القلب العظيم الى الجبين الذي ظل شاهداً أمام العواصف ليعلّمنا الصبر والصمود، الى

من علّمنا أن نحيا بحسب الله الى الذي لم يبخل علينا لا مادياً ولا معنوياً أدامك الله يا أبي الغالي.

الى أختي الصغيرة ملاك أدامها الله بجانبتي، الى أخي يعقوب وأخواتي الغاليات (ميمونة

هاجر حسناء زبيدة جليّة) ، وإلى كل أزواجهم (إبراهيم تقي طارق صيدي محمد وزوجتي أخي،

وإلى كل أولادهم "أحفاد عائلة شرقي عبد العزيز".

الى كل من ساندني حتى بالكلمة الطيبة من العائلة والأصدقاء والصدقات ولهم شكر

خاص.

وشكر كبير الى رفيقة دربي ومصيرتي في هذه المذكرة المتواضعة تحريج صوفيا

صديقتي العزيزة.

الإهداء

الحمد لله الذي أحانني على إتمام مذكريتي في بر الأمان وإتمام مساري خطوة

ورائها خطوة، ثمرة ورائها فريجة، حزن ورائه فرح.

إلى أمي وأبي الأعماء حفظهما الله من كل السوء وأبلغني رضاهم والشكر الأكبر

لهما اللذان كان السند الأكبر في وصولي إلى مكانتي هذا.

إلى سدي في الحياة إخوتي وأختي الأعماء بآراء الله فيهم وحفظهم الله

إلى كل الأهل والأصدقاء والزلاء والأخص صديقتي ورفيقتي دربي مريم شرقي

وإلى كل من شجعني على إتمام هذا العمل.

صوفيا محريجة

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الرقم	العنوان
	شكر وعرfan
	الإهداء
II-I	فهرس المحتويات
IV-III	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	فهرس الملاحق
(أ-هـ)	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتسويق الداخلي وأداء العاملين	
1	تمهيد
32-2	المبحث الأول: مدخل للتسويق الداخلي وأداء العاملين
20-2	المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي
28-20	المطلب الثاني: ماهية أداء العاملين
32-29	المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بأداء العاملين
44-33	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
38-33	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية
42-38	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
44-42	المطلب الثالث: الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
45	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: تحليل العلاقة بين التسويق الداخلي وأداء العاملين	
47	تمهيد
56-48	المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-
51-48	المطلب الأول: نشأة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز- ومراحل تطورها
54-51	المطلب الثاني: نشأة وتطور مديرية التوزيع -تبسة- وهيكلها التنظيمي
56-55	المطلب الثالث: ممارسات التسويق الداخلي وتقييم أداء العاملين في مؤسسة الكهرباء والغاز -تبسة-
90-56	المبحث الثاني: منهجية الدراسة، تحليل النتائج واختيار الفرضيات

قائمة المحتويات

69-56	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
78-69	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة
90-78	المطلب الثالث: اختيار الفرضيات
91	خلاصة الفصل
95-93	الخاتمة
99-97	قائمة المراجع
111-101	الملاحق
112	الملخص

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
09	أهداف التسويق الداخلي	01
59	جدول مقياس ليكارت	02
60	جدول إتجاه الآراء	03
62	نتائج الاختيار للتوزيع الطبيعي	04
63	نتائج الاختيار معنوية وقطعية	05
64	معاملات الارتباط بين عبارات المحور التابع "أداء العاملين"	06
65	معاملات الارتباط بين عبارات بعد "التدريب"	07
66	معاملات الارتباط بين عبارات بعد "التمكين"	08
66	معاملات الارتباط بين عبارات بعد "التحفيز"	09
66	معاملات الارتباط بين عبارات بعد "الاتصال الداخلي"	10
67	معاملات الارتباط بين عبارات بعد "الاختيار"	11
67	معاملات الارتباط بين عبارات بعد "فرق العمل"	12
68	معامل الارتباط بين كل محور وآخر للدراسة	13
68	نتائج معامل ألفا - كرونباخ-	14
69	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	15
70	توزيع أفراد العينة حسب السن	16
70	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	17
71	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	18
72	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	19
72	إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الأول	20
76	إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني	21
78	نتائج اختيار الفرضية الرئيسية الأولى	22

قائمة الجداول

80	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	23
81	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	24
82	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	25
84	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	26
85	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	27
87	نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة	28
88	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	29
89	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	30

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
16	نموذج التسويق الداخلي للخدمات	1
17	نموذج قرونروس	2
19	نموذج بييري	3
29	علاقة التدريب بأداء العاملين	4
31	العلاقة بين فرق العمل وأداء العاملين	5
52	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-	6
62	نموذج الدراسة	7

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم
100	المقابلة مع رئيس مصلحة العلاقات التجارية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - تبسة-	1
104	جدول سيكاران	2
105	الاستبيان	3
108	قائمة الأساتذة المحكمين	4
109	نتائج التحليل الإحصائي	5

مقدمة

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف لأي منظمة، حيث أنه يعمل على معرفة حاجات ورغبات العملاء وتزويديهم بالمنتجات التي تحقق لهم أقصى إشباع ممكن ولكسب رضاهم والاحتفاظ بهم. ويمكن تطبيق هذا المفهوم داخل المنظمة ومع موظفيها وهو ما يعرف بالتسويق الداخلي، وذلك بالاهتمام بالأفراد العاملين واعتبارهم زبائن داخليين.

فقد تطور مفهوم التسويق الداخلي منذ القرن التاسع عشر لمحاولة كسب المنظمة لأفراد عاملين ذوي قدرات ومهارات عالية قادرين على تحمل المسؤولية وتقديم خدمات ذات مستوى عالي من الجودة الى الزبائن، حيث أن رضا الزبائن يتأثر برضا العاملين، ومن هنا فقد اعتبر التسويق الداخلي عنصراً أساسياً للتسويق الخارجي الناجح، وان رفع قدرات ومهارات وتعليم العاملين قد يمكن المنظمة من أن تكون أقوى باستمرارية وذلك راجع لما ستمتلكه من قدرات جوهرية من خلال العاملين.

ومن أهم سبل نجاح المنظمات وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة، للقيام بكافة المهام الممنوحة من المنظمة، حيث يعتبر موضوع الأداء وتقييمه المحور الرئيسي للمنظمات فقد يكون العمل بكفاءة وفعالية مرتبطاً بالعاملين فيها، وتقوم الإدارة لكل منظمة بممارسة وظيفة مهمة من وظائفها وهي تقييم أداء العاملين، وذلك بالرقابة والانتباه للعاملين من اجل الوصول الى تحقيق الأهداف المرغوبة لقيام المنظمة.

أولاً: إشكالية الدراسة

والمنظمات الجزائرية كباقي المنظمات لا بد أن تسعى الى تطبيق إجراءات التسويق الداخلي والاهتمام بعاملاتها، وكذلك الاهتمام برفع أدائها وتطورها. ومن هنا تظهر إشكالية الدراسة والمتمثلة في:

ما مدى مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -

تبسة-؟

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة، تم تقسيم السؤال الرئيسي الى أسئلة فرعية هي كالتالي:

__ هل توجد علاقة بين مختلف أبعاد التسويق الداخلي وأداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -

تبسة-؟

__ هل يعتبر مستوى أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- جيد؟

__ هل تقوم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- بممارسة التسويق الداخلي؟

ثانيا: الفرضيات

من أجل الإجابة على الإشكالية، تم وضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0,05 في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

الفرضيات الفرعية:

تم تقسيم الفرضية الرئيسية الأولى الى ست فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الداخلي وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وأداء العامل في عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

الفرضية الرئيسية الثانية:

- مستوى التسويق الداخلي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- ضعيفة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- مستوى أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- متوسطة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في أهمية التسويق الداخلي داخل المنظمات، فقد أصبح يعتبر من أهم المواضيع الأكثر تداولاً حالياً، فقد يكتسب أهمية من حرصه على إشباع رغبات العاملين ومنه فقد يحقق الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى انعكاس ذلك بالإيجاب على تحقيق أهداف المنظمة.

أما بالنسبة لأهمية أداء العاملين في الدراسة فقد يكون لهم أهمية بليغة على مستوى المنظمة، حيث يعد هو المنبع الأساسي لاستمرارية ونجاح المنظمة في السوق، ومن أهم الأسباب لتحقيق أهدافها، حيث تحرص إدارة المنظمات في التطوير والتحسين من أداء العاملين من أجل تقديم منتجات ذات جودة عالية.

رابعا: أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

__ الوقوف على أهمية التسويق الداخلي؛

__ التعرف على مختلف ممارسات التسويق الداخلي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-؛

__ التعرف على العلاقة التي تربط التسويق الداخلي بأداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-؛

__ التعرف على العلاقة بين كل بعد من أبعاد التسويق الداخلي وأداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -

تبسة؛

__ معرفة مستوى أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-؛

__ معرفة مستوى تطبيق التسويق الداخلي على مستوى مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-.

خامسا: منهجية الدراسة

في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهذا لتوضيح اهم المفاهيم المتعلقة بالتسويق الداخلي وأداء العاملين، والإحاطة بأغلب حيثياتهم كالأبعاد والطرق وغيرها، وذلك بالرجوع إلى مختلف المصادر والمراجع لجمع المعلومات.

أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، بالإسقاط على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تبسة- من خلال استعمال استبيان موزع على العاملين بها، وتحليلها ببرنامج SPSS.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

__ الاهتمام بموضوع التسويق الداخلي؛

__ محاولة الوقوف على واقع التسويق الداخلي في المنظمات الجزائرية؛

__ ملاءمة الموضوع مع التخصص المدروس؛

-ميلول لهذا الموضوع.

سابعا: حدود الدراسة

الحدود النظرية: بما أن موضوع التسويق واسع وشاسع فقد ركزت في هذه الدراسة على التسويق الداخلي، وتوضيح أهمية أداء العاملين في تحقيق أهداف المنظمات.

الحدود المكانية: تركز هذه الدراسة على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-.

الحدود الزمنية: النزول الى الميدان مارس 2023.

ثامنا: هيكل الدراسة:

تم تناول موضوع الدراسة في فصلين:

الفصل الأول: تناول الإطار النظري للدراسة، من خلال استعراض مبحث يتناول ثلاث مطالب، شمل المطلب الأول ماهية التسويق الداخلي حيث استعرض تطور وتعريف التسويق الداخلي وكل من أبعاده (التدريب، التمكين، الاختيار، الاتصال الداخلي، التحفيز، فرق العمل) ومزيجه التسويقي واهم نماذج التسويق الداخلي، أما المطلب الثاني فقد تناول ماهية أداء العاملين حيث شمل مفهوم أداء العاملين وكل من أهميته وخصائصه، وأبعاد أداء العاملين، وكذلك تقييم أداء العاملين. وبالنسبة للمطلب الثالث فقد تضمن العلاقة بين التسويق الداخلي وأداء العاملين حيث تمركز على التدريب والتحفيز وفرق العمل وعلاقتهم بأداء العاملين. أما المبحث الثاني فقد تضمن مجموعة من الدراسات السابقة بثلاث مطالب المطلب الأول الدراسات السابقة بالعربية، والمطلب الثاني الدراسات السابقة بالأجنبية، والمطلب الثالث الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الفصل الثاني: أهتم بالجانب التطبيقي حيث كان هناك مبحثين يتضمن المبحث الأول ثلاث مطالب، شمل المطلب الأول تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر نشأتها وتطورها، والتركيز على أهدافها ومهامها، ثم المطلب الثاني وقد شمل تعريف ونشأة مديرية التوزيع -تبسة- وكيفية تنظيمها أي الهيكل التنظيمي التابع لها، المطلب الثالث تضمن واقع ممارسات مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- للتسويق الداخلي وأداء العاملين من خلال مقابلة أجريت على مستوى المديرية محل الدراسة، أما المبحث الثاني فقد شمل ثلاث مطالب أيضا، تناول المطلب الأول المنهجية المعتمدة في الدراسة، وأيضا تبيان الأدوات المستعملة في البيانات، والتركيز على الاستبيان وطريقة تصميمه وتنظيمه، ومدى صدقه وصلاحيته، كما أن المطلب الثالث أهتم بتحليل إجابات أفراد الدراسة، والمطلب الثالث فقد خصص باختبار الفرضيات للوصول إلى نتائج الدراسة

المفصل الأول:

الإطار النظري للتسويق الداخلي

وأداء العاملين

تمهيد

المنظمات الناجحة هي التي تهتم بالأنشطة التسويقية من الداخل، وهذا ما يطلق عليها في العصر الحديث بالتسويق الداخلي. حيث انه يوجد اهتمام بالموظفين في المنظمة ودورهم الفعال فيها، من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتنمية قدراتهم لتقديم أفضل الخدمات وتحقيق الأهداف المسطرة.

يعتبر أداء العاملين اهم سبل نجاح المنظمة وذلك بوجود أفراد قادرين على بذل الجهد المرغوب فيه للقيام بالأنشطة داخل بيئة عمل مساعد، حيث تضمن المنظمة بالدرجة الأولى احتياجات العاملين وإشباعهم من اجل تركيزها على كفاءة عالية في العمل وبذلك إشباع العميل الخارجي، وانطلاقاً من هذه المعلومات يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مدخل للتسويق الداخلي وأداء العاملين

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: مدخل التسويق الداخلي وأداء العاملين

يعتبر التسويق الداخلي أداة لتحسين أداء العاملين، حيث أنّ وظيفة التسويق ليست الوظيفة التي تهتم بتقديم المنتجات للبيع وحسب، لكنها أيضا الوظيفة التي تهتم بالأفراد العاملين. حيث تقوم فكرة التسويق الداخلي على أنّ كل الأفراد داخل المنظمة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم، وبينما المنظمة تقدم لهم المنافع والخدمات وتعمل على رفع قدراتهم. لذا تسعى المنظمة على رفع قدرات ومهارات الأفراد العاملين، التعليم المستمر لهم سيمكنهم من أن تكون أقوى مع مرور الزمن وذلك بسبب القدرات والمزايا التي ستمتلكها المنظمة من خلال هؤلاء الأفراد العاملين لتحقيق أهدافها.

المطلب الأول: ماهية التسويق الداخلي

يتمثل التسويق الداخلي في فلسفة إستراتيجية تركز على الموظفين العاملين في المنظمة، حيث تم التعرف في هذا المطلب على نشأة وتعريف للتسويق الداخلي، والتطرق لإبعاده ومتطلباته بالإشارة الى المزيج التسويقي ونماذج تمثل التسويق الداخلي.

أولا: تطور وتعريف التسويق الداخلي

في هذا العنصر سيتم عرض نبذة تاريخية حول التسويق الداخلي وأهم التعاريف المتعلقة بها وذلك على النحو التالي:

1- التطور التاريخي للتسويق الداخلي:

يبدأ التسويق الداخلي بفهم اتجاهات العاملين والإدارة نحو المنظمة ومنتجاتها وعملائها ثم الاهتمام بالتدريب والتحفيز. وقد تم تحديد ثلاث مراحل لتطوير التسويق الداخلي هي:

1-1- التطبيق الإستراتيجي وإدارة التغيير:

ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع أو المحرك لتطبيق إستراتيجيات المنظمة والمقصود هنا ضرورة اشتراك العاملين. في وضع الأهداف والإستراتيجية وترتكز هذه المرحلة على أنشطة التسويق الداخلي لا تقتصر فقط العاملين في الخطوط الأمامية المتعاملين مباشرة مع الجمهور وإنما تمتد إلى جميع العاملين في المنظمة.¹

ويمكن القول بصفة عامة بأن هذا المدخل يرى بأن التنفيذ الفعال لإستراتيجيات أي منظمة إنما يحتاج بالدرجة الأولى إلى جهود تسويقية داخلية تسعى إلى القضاء على التعارض والصراعات الداخلية التي قد تحدث بين الوظائف المختلفة وتحاول في نفس الوقت إيجاد اتصالات داخلية جيدة تساهم في تفعيل التنسيق اللازم بين هذه الوظائف.²

1-2- مرحلة إرضاء العاملين:

أشارت الدراسات في هذه المرحلة إلى أهمية التركيز على قضايا تحفيز العاملين ورضائهم والسبب الرئيسي وراء ذلك هو ضرورة توجيه مفهوم التسويق الداخلي لتحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء وتطويرها وذلك بتحسين مستوى أداء العاملين وتطويرهم بسبب اختلاف في المستوى جودة الخدمة وتكمن أهمية رضاء العاملين في انعكاساتهم على رضا العملاء، ويتم ذلك باستقطاب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم والأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في الأداء وبالتالي إرضاء العملاء.

1-3- مرحلة التوجه بالعميل:

من دراسة قام بها العالم قرونوس (Gronroos) بالتركيز على أهمية تفاعل العاملين مع العملاء والتي جاءت استجابة لحاجات العملاء وقد أكد قرونوس على أهمية التفاعل بين البائع والمشتري الذي لا يؤدي إلى عملية تكرار الشراء فحسب وإنما يؤدي إلى:

- زيادة الفرص التسويقية للمنظمة أيضا؛

¹ - سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية الأردن، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط (2010)، ص ص. 18-19.

² - محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008)، ص. 159.

- الحصول على ميزة من تلك الفرص، فعلى المنظمة تحفيز العاملين بشكل مستمر والتنسيق مع العاملين في الصفوف الأمامية وزملائهم في المستويات الإدارية الأخرى بهدف رفع مستوى الأداء.¹

مرّ التسويق الداخلي بالعديد من المراحل انطلاقاً من التطبيق الاستراتيجي وإدارة التقييم مروراً برضا العاملين وصولاً إلى مرحلة التوجه بالعميل.

2-2- تعريف التسويق الداخلي:

لقد تم التطرق لتعريف التسويق الداخلي من قِبل العديد من الباحثين من بينهم ما يلي:

عرف جورج **George** سنة 1990 التسويق الداخلي على أنه "الفلسفة الخاصة بكيفية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال رؤية تسويقية".² حسب نظرة جورج للتسويق الداخلي، فهو عبارة عن كيفية تسيير العاملين بالمنظمة من أجل التخطيط المستقبلي التسويقي.

عرّف باري **Berry** التسويق الداخلي بأنه: "النظر إلى العاملين على أنهم زبائن داخليين والنظر للوظائف على أنها منتجات داخلية تشبع حاجات الزبائن الداخلية مع الاهتمام بأهداف المنظمة".³ حرص باري في تعريفه على اشباع حاجات الموظفين على أنهم زبائن داخليين وهذا وفقاً لأهداف المنظمة المسطر عليها.

عرّفه كلا من بريد وفيريل **Pride & Ferre** أنه: "فلسفة إدارية تهدف إلى تنسيق البيئة الداخلية بين المنظمة والعامل فيها من أجل نجاح التغييرات الداخلية بين المنظمة وزبائنهم".⁴

1 - سلوى محمود محمود مطاحن، مرجع سابق، ص. 20.

2 - محمد عبد العظيم أبو النجا، مرجع سابق، ص. 152.

3 - اعراب عمورات، دور التسويق الداخلي في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات البنكية أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف (2008)، ص. 4.

4 - محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات (الأردن: دار المسيرة، 2010)، ص. 72.

بينما عرّفه كوتلر **kotler** على أنه: "تدريب وتحفيز العاملين الراغبين في خدمة العملاء بأفضل طريقة ممكنة".¹ ويمكن القول بأنه زيادة كفاءة العاملين وتحسين أدائهم من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة.

من التعاريف السابقة يمكن القول أنّ التسويق الداخلي هو تطبيق طرق وتقنيات التسويق داخل المؤسسات من طرف مسؤولي إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين قدرات الأفراد، كما انه عملية داخلية بين المنظمة ومجموعة الموظفين العاملين بها، حيث تقوم المنظمة بالبحث عن حاجات ورغبات الموظفين والعمل على تلبيتها من أجل الحفاظ عليهم وتحسين أدائهم وتوجيههم.

ثانياً: خصائص وأهمية وأهداف التسويق الداخلي

للتسويق الداخلي خصائص وأهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين وفي تحقيق أهداف المنظمة كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الإيجابية لدى الأفراد اتجاه المنظمة، وفيما يلي يتم توضيح خصائص وأهمية وأهداف التسويق الداخلي في هذا العنصر:

1- خصائص التسويق الداخلي:

يتميز التسويق الداخلي بعدد من الخصائص من بينها:

1-1- التسويق الداخلي عملية اجتماعية:

فالتسويق الداخلي يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدافة يريدون إشباعها وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلية.²

¹ - Philip Kotler et al, **Marketing Management** (France: Pearson edition, 2012) , p.26.

² - كندة علي ديب، حسان محمد بركات، "التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية" -دراسة ميدانية عن المصارف الخاصة في اللاذقية"،

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 3 (2015)، ص. 286.

1-2- التسويق الداخلي عملية إدارية:

عملية إدارية تعمل على تعامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة وذلك من خلال:

- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية من الأنشطة التي يقومون بها وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين؛

- التأكد من أن كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.¹

ونظراً لأهمية التفاعل بين المنظمة والعاملين بها، يعتبر التسويق الداخلي عملية اجتماعية من خلال إشباع حاجاتهم الاجتماعية ويعتبر أيضاً عملية إدارية بمجودة التكامل بين الوظائف المكملة داخل المنظمة وعدم فصلها عن بعض لكل وظيفة تخدم وظيفة أخرى.

2- أهمية التسويق الداخلي:

يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة كونه وسيلة لتحسين رضا الزبون ورضا الموظفين في الوقت نفسه حيث له أهمية بالنسبة للمنظمة وبالنسبة للعاملين.

2-1- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة:

أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة تظهر من خلال ثلاثة محاور أساسية وهي كالتالي:²

أ- إدارة التغيير:

¹ - قدور بن نافلة، محمد فلاح، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين -دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس للاتصالات الخلوية- "مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية، المجلد4، العدد28 (2013)، ص. 278.

² - هاني حامد ضمور، تسويق الخدمات (الأردن، دار وائل، 2005)، ص. 344.

إنّ التسويق الداخلي من خلال أهدافه وممارساته يمكن أن يسهم في إدارة التغيير للمنظمة حيث تعتمد المنظمة لإحداث تغييرات وقبول الأنظمة الجديدة داخل المنظمة مثل التقدم لتكنولوجيا المعلومات وممارسات أعمال جديدة ويجعل هذا التغيير مقبول لدى الجميع.

ب- بناء صورة ذهنية للمنظمة:

إنّ المنظمة التي تكون لدى المجتمع في المنظمات المختلفة تتوقف قوتها وضعفها تبعاً لطبيعة ونوعية الاتصال بين المجتمع وتلك المنظمات ومدى اهتمام المجتمع بها أو تأثيره بأنشطتها، ويلعب التسويق الداخلي دور رئيس في تشكيل صورة المنظمة لدى العملاء والمجتمع حيث يعمل بناء المعرفة والتقديم لأهداف المؤسسة وقواها وذلك ما يسهم في بناء صورة فعالة في المنظمة.

ج- بناء إستراتيجية المنظمة:

إنّ تخطيط بناء وتنفيذ أي إستراتيجية يتطلب بذل الجهود والتنسيق المتكامل بين المنظمة والعاملين فيها، وجهود التسويق الداخلي تعمل على تقليل حدة الصراعات بين العاملين من خلال تفعيل الاتصالات الداخلية وتحفيز العاملين وبناء الالتزام المطلوب لتنفيذ تلك الإستراتيجيات على أكمل وجه ممكن.

2-2- أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للعاملين:

إن تطبيق المنظمة للممارسات التسويق الداخلي وبرامجه يعود إلى العاملين داخلها بالمنافع وهي كالآتي:

أ- تحقيق رضا العاملين:

تقوم فلسفة الإدارة الحديثة على مبدأ أنّ العملاء يتوقعون الأفضل دائماً من المنظمة ومن خلال نظرة التسويق الداخلي إلى العاملين بأنهم عملاء داخليين فإنّه يهدف إلى تحفيز وتدريب ودعم العاملين وتعزيز الاتصالات

الداخلية مما يعمل على تقليل حدّة الصراعات بين العاملين ما يؤدي إلى إشباع رغباتهم ويساهم في تحقيق الرضا لديهم.¹

ب- تطوير أداء العاملين وتحسينه:

وذلك بتوفير كافة الظروف الملائمة إضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء العامل وبالتالي زيادة اعتمازه بالعمل الذي يقوم به.

ج- شعور الموظف بمعنى الوظيفة:

قد تولد برامج التسويق الداخلي شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها والمساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، وهذا ما ينتج عنه تغيراً في نظرية معنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل وإشباع الحاجات العليا بدلاً عن الاكتفاء بالحاجات المادية فقط.²

من خلال ما سبق يمكننا القول أنّ للتسويق أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والعاملين حيث أنّ في المنظمة التسويق الداخلي من خلال أهدافه يساهم في إدارة التغيير في المنظمة أي بناء صورة فعالة للمنظمة وبناء صورة ذهنية واستراتيجية للمنظمة، تحقيق رضا العاملين بالمنظمة وتطويرهم وتحقيق رضاهم.

3- أهداف التسويق الداخلي:

¹ - محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر (2016)، ص. 18.

² - نجمة زباني وآخرون، "التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 2 (2015)، ص. 252.

إنّ العاملين في المنظمات يلعبون دوراً تأثيرياً، بحيث يعمل التسويق الداخلي على إدارتهم وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم لضمان تحقيق أهداف المنظمة المرسومة، وتتضح أهداف التسويق الداخلي في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أهداف التسويق الداخلي

التطبيقات	المستويات
جعل العاملين أكثر تفهما واهتماما بالعملاء	الهدف العام
جعل البيئة الداخلية التي تدعم الشعور بالعمل وتفتح العقلية البيئية بين الأفراد: دعم الطرق الإدارية؛ دعم سياسة الأفراد؛ دعم سياسة التدريب الداخلي؛ دعم إجراءات التخطيط والرقابة.	الهدف الاستراتيجي
إنّ العاملين يجب أن يفهموا لماذا يتوقع منهم أن يتصرفوا بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين، مثال: الخدمة المعطاة أو الخدمة الداعمة، حيث يجب عليهم قبول الخدمات والنشاطات الأخرى التي يتوقع منهم دعمها عند اتصالاتهم بالعملاء. يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق، كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلي والبيع الشخصي.	الهدف التكتيكي

المصدر: هاني حامد ضمور، تسويق الخدمات (الأردن: دار وائل، 2005)، ص. 343.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن التأكد من مدى التزام العاملين في المنظمة، قد يهدف إلى تقديم أفضل معاملة للعملاء بكونهم قد حفزوا لذلك، ويعملون بنشاط وحماس لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، وإذا كان التسويق الداخلي هو المفتاح لذلك، فإنه احتمال كبير ستنجح المنظمة.

ثالثاً: أبعاد التسويق الداخلي

يهدف التسويق الداخلي للعمل ببعض الأبعاد من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة ستمثل أبعاد التسويق الداخلي فيما يلي:

1- التدريب:

هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد على أداء العاملين وهو عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف ومهارات وقدرات وأراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى إنجازها وتحسين الأداء باستمرار.¹

ف نجد أن (بافرلي هايمن) يقول: "أن التدريب يركز على نقل مهارات محددة غالباً ما تكون مهارات حركية أو يدوية وتوجيه العاملين لممارستها وإتقانها".²

يعتبر التدريب من المهام والركائز الأساسية التي يعمل عليها المسؤولين، ويهدف التدريب إلى تحقيق مسار جيد للمنظمة، حيث أنه يترصد تحقيق الأهداف المخطط لها، ويمكن به الاستفادة من التحفيز وتعزيز الاتصالات بين العاملين.

2- التمكين:

يتمثل التمكين في طريقة تساعد في إشباع الحاجات الأساسية وإنجابها والشعور بالانتماء إليها والثقة بالنفس وهذا يؤدي إلى شعور العاملين بقناعة ورضا الحرفي أداء أعمالهم وبجنبهم الإحباط والتوتر النفسي.

ويمكن شرح التمكين على أنه نقل سلطة واسعة من مستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا، بعد التأكد من امتلاكهم لكافة القدرات والإمكانيات التي تؤمنهم لتحمل مسؤولية التصرف في موارد المنظمة واتخاذ القرارات.

¹ - خيضر كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار المسيرة، 2009)، ص. 125.

² - عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية (عمان: دار زهران)، ص. 36.

وقد تكمن أهمية التمكين من كونه يشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز كما أنه يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق وإن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة.¹

3- الاختيار:

يمثل الاختيار جميع الأنشطة التي يتم من خلالها تمكن المنظمة من انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة لديها والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقابليات والقدرات الفكرية الفنية والإنسانية.²

حيث أن عملية الاختيار ذو أهمية كبيرة إذ أنها ينبغي أن تعمل على مقابلة مؤهلات الأفراد ومهاراتها وقدراتها مع تحليل الوظيفة والوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية وبذلك فوظيفة الاختيار السليم ساهم بوضع الحل المناسب في المكان المناسب مما ينعكس أداء الفرد وأداء المنظمة في المستقبل.³

تعد عملية الاختيار والتعيين إحدى أهم الأبعاد الرئيسية للتسويق الداخلي والتي تعترض إنجازها بكفاءة وفاعلية عالية، إذ أنّ النجاح في هذا الإنجاز ينعكس على النشاطات الأخرى للمنظمة والتي من بينها النشاطات التسويقية. ولذلك فإن سياسة الاختيار والتعيين الصحيحة مفتاح النجاح للمؤسسة ووسيلة تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية والمتمثلة بنوعية الموارد البشرية، تلك الميزة التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين، لذا فمن المهم تركيز على القيان بالنشاطات الخاصة بالتوظيف وتطبيق إجراءات التوظيف بعدالة سوف تمكن المؤسسة من اختيار العمال المناسبة مع أنشطة أعمالها التي يقوم إلى رضا الزبون في النهاية.⁴

4- الاتصال الداخلي:

يشمل جميع عمليات الاتصال الرسمية منها وغير الرسمية التي تحدث في داخل المنظمة في مختلف المستويات الأفقية والعمودية للهيكل التنظيمي، حيث تعمل المنظمة على توفير قنوات أو أنظمة اتصال خاصة تسمح بنشر

¹ - زكريا مطلق دوري، أحمد وعلي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة (الأردن: دار اليازوري، 2009)، ص ص. 28-29.

² - خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص 129.

³ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار وائل، 2014)، ص. 134.

⁴ - محمد عبد المعطي الجاروشة، مرجع سابق، ص ص. 21-22.

وتبادل المعلومات بين العاملين في الوقت والمكان المناسب وهذا من أجل جعلهم على دراية بمختلف التغيرات والتطورات التي تطرأ فيها وتوطيد العلاقات فيما بينهم.¹

5- التحفيز:

هو تلك الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد وهي مجموعة العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تنبعث من المؤسسة لدفع الأفراد إلى العمل للرفع مستوى العمل، وبمعنى آخر فإن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على تأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته. وبناء على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين الوسائل إشباع تلك الحاجات هو ذلك الذي يحدد:

- درجة رضا الفرد عن عمله؛

- استقرار الفرد في المؤسسة؛

- جودة أداء الفرد وإنتاجيته؛

- كفاءة الأداء التنظيمي.²

6- فرق العمل:

هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من الأهداف التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها وفق سياق متصل بتوضيح فعالية الفريق فإننا نقترح بأن فعالية الفريق لا تتحدد عن طريق الخصائص الخاصة بالمنتج أو الخدمة ولكن عن تحقيق رضا المستهلكين.³

تبين أن هناك العديد من أبعاد التسويق الداخلي حيث تمثلت في التدريب وهو الذي يعمل على تنمية مهارات وقدرات العاملين أما التمكين فقد يركز على نقل السلطات للعاملين وهذا ما يجعلهم أكثر ثقة بأدائهم

¹ - سامي البخاري، "التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 2، العدد 33 (2017)، ص. 26.

² - إبراهيم بالقائد، شوقي بوري، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17 (2017)، ص. 18.

³ - رائد ضيف الله الشوابكي، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط (2010)، ص. 08.

وتحملهم مسؤولية اتخاذ القرار داخل المنظمة، في حين أن الاختيار هو أهم بعد من الأبعاد حيث أنه عبارة عن النجاح في التمكن من رصد الموارد البشرية المناسبة التي تعمل على رؤية مستقبلية للمنظمة، وتعتمد على الاتصال الداخلي لتسهيل عملية التواصل داخل المنظمة بتبادل المعلومات في وقت ومكان مناسبين، وقد يعمل على تبيان كل ما يحدث داخل المنظمة، حيث تمثل التحفيز في الوسائل التي تؤثر وتبعث للدفع بالعاملين للتحسين من مستوى الأداء وتكون ذات كفاءة وجودة، ويكمن العمل على شكل فريق متكامل ومتعاون لتنفيذ الأوامر المقدمة لهم. وبهذا فقد تعتبر أبعاد التسويق الداخلي ذات أهمية كبيرة لتطوير واستمرارية المنظمة.

رابعاً: مزيج التسويق الداخلي ونماذج تطبيقه

حاول الكثير من الباحثين تقديم بعض الأنشطة التي يقوم عليها تسويق داخلي لذلك لتبني مفهومه يجب أولاً فهم المزيج التسويقي الداخلي وأهم نماذج تنفيذه في هذا العنصر.

1- مزيج التسويق الداخلي:

يتكون مزيج التسويق الداخلي من العناصر التالية:

1-1- المنتج:

ينظر التسويق الداخلي للوظائف على أنها منتجات داخلية، تقوم المنظمة بتصميم هذه المنتجات لتتوافق مع حاجات الزبون الداخلي، لذلك فإن المنظمة الخدمية الناجحة هي التي تبني الوظيفة للموظف قبل بيع الخدمة للزبون، وعليه فقرارات التسويق المتعلقة بالمنتج مرتبطة بمزيج المنتج، خط الإنتاج، موصفات المنتج، العلامة والتغليف، في التسويق الداخلي تصبح هذه القرارات خاصة بمستويات التوظيف فيتضمن مزيج المنتج (الوظيفة) في التسويق الداخلي أربعة عناصر هي: اختيار الفرد الصحيح أثار التدريب ومظهر ولباس الموظفين، التمكين وأثار الفرق العمل والتطرق إلى الوظيفة كمنتج داخلي لا يقتصر على تحديد المهام المطلوبة وأدائها وإنما يشمل أيضاً معرفة المزايا المالية

والمعنوية التي تضيف قيمة وفائدة للزبون الداخلي كالراتب والمكافأة المالية، والحاجة الى تدريب والمشاركة في اتخاذ القرارات وفرص تطوير المسار المهني.¹

1-2- السعر:

عموما السعر هو الدفع أو التعويض المقدم من طرف لآخر مقابل سلعة أو خدمة أما في السوق الداخلي فالسعر هو نظام مكافأة الموظفين وهذا من خلال تكريمات مادية ومعنوية.²

1-3- التوزيع:

يشير التوزيع في التسويق الخارجي إلى كيفية اختيار نقاط البيع بينما يشير إلى مزيج التسويق الداخلي إلى ظروف عمل الموظفين، وهذا يتطلب أخذ المحيط المادي ونظام تقديم الخدمات بعين الاعتبار، يتعلق بمكان أداء الوظائف وتقديم الخدمات فالتوزيع في التسويق الداخلي يشير إلى العمليات والإجراءات الممارسة من طرف الموظفين (الموردون الداخليون) لتسليم المنتجات (الوظائف) للموظفين (الزبائن الداخليون).³

1-4- الترويج:

يتعلق الترويج بصفة أساسية بالاتصالات الداخلية للمنظمة، مهم باعتباره يربط بين الزبائن الداخليين والموردين الداخليين، ويتحكم في طريقة تسليم الخدمات والدورات التدريبية، الإعلانات المرئية، أو المسموعة داخل المنظمة، والرموز والمناسبات كوسيلة للترويج الداخلي.⁴

2- نماذج تطبيق التسويق الداخلي:

من الضروري توضيح كيفية التنفيذ الفعال للاستراتيجيات الخادمة للتسويق الداخلي وحسب التعاريف والكتب وضعت بعض النماذج التي تعمل على تطبيق التسويق الداخلي نذكر منها:

¹ - جوهرة أقطي، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة -دراسة حالة مجموعة الفنادق، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة (2013-2014)، ص.95.

² - إيمان قحموش، "أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد2، العدد17 (2017)، ص.147.

³ - جوهرة أقطي، مرجع سابق، ص.94.

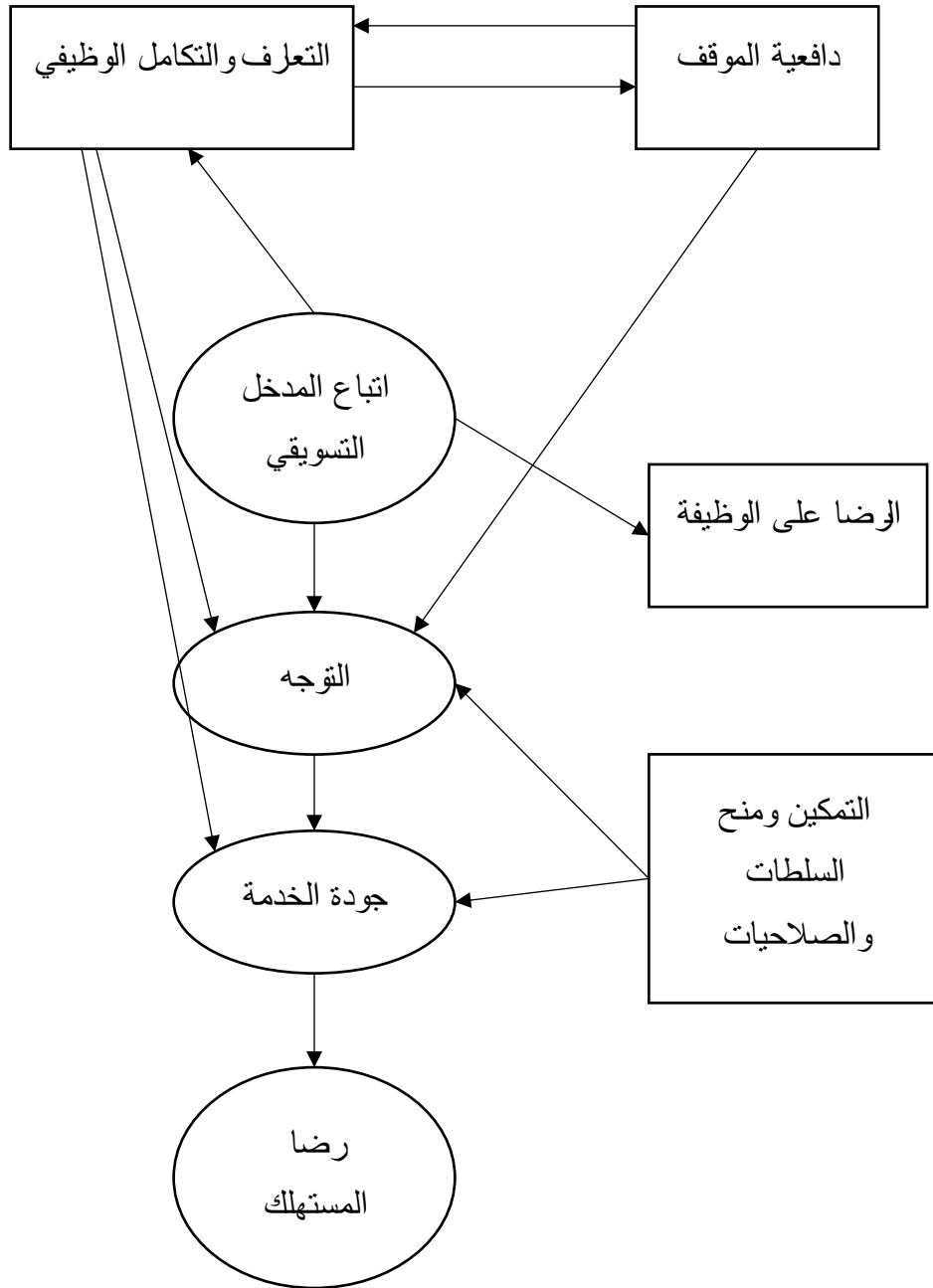
⁴ - المرجع نفسه، ص.95.

2-1- نموذج أحمد ورفيق "Ahmed & Rafik":

قام أحمد ورفيق بوضع نموذج لتوضيح كيفية التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي، وهذا ما يوضحه الشكل

التالي:

الشكل رقم(01): نموذج التسويق الداخلي للخدمات



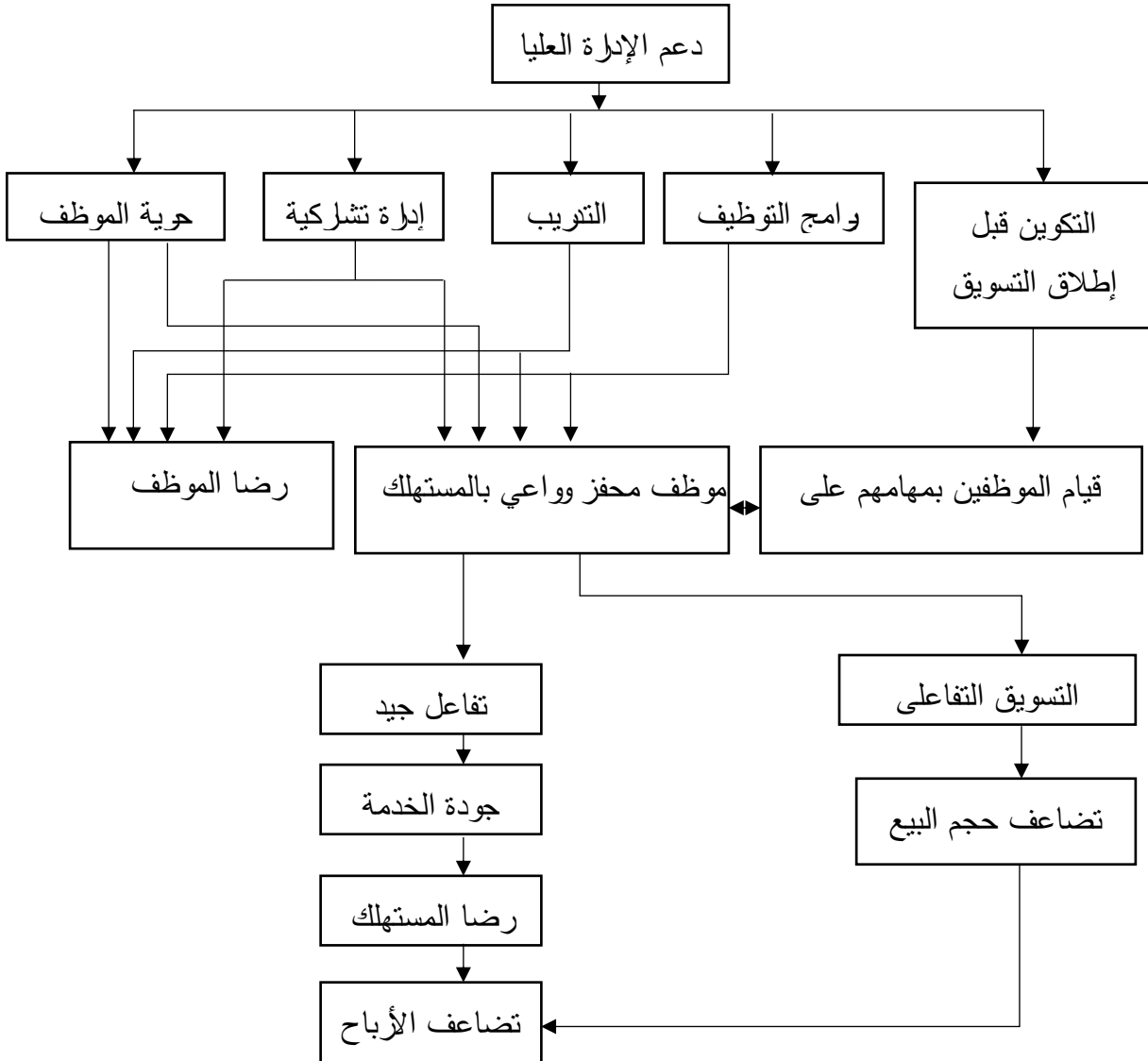
المصدر: محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم (الإسكندرية: دار الجامعة، 2008)، ص.163.

يتضح من خلال النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي يكون من خلال العلاقة المتبادلة بين الأنشطة التالية: تبني تقنيات تسويقية داخلية، التحفيز، التنسيق والتكامل بين الوظائف، التمكين وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وتقديم الخدمات بجودة عالية تساهم في رضا المستهلكين عبر تصميم وتنفيذ استراتيجيات موجهة نحو

المستهلكين، كما يجب توحيد الجهود وتنسيق بين جميع الوظائف. كل هذا سيؤدي إلى تنفيذ التسويق الداخلي بصورة مثالية مما يعكس على المكانة التنافسية العالية التي ستتوفر للمنظمة في السوق.

2-2- نموذج قرونروس (Gronroos):

الشكل رقم (02): نموذج قرونروس



Source: Rafik & Ahmed, "Internal Marketing Concept Definition, Synthesis Extension", *Journal of Services Marketing*, vol 14, issue 06 (2000), p. 22.

يستند هذا النموذج إلى أن التسويق التفاعلي ينتج للمنظمة فرصا تسويقية هامة، ولا يمكن لها الاستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدراك بخدمة الزبون ولديهم عقلية بيعية،

ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليهم أن تلتزم بدعم¹:

أ- برامج التدريب وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بالخدمة الزبون؛

ب- سياسات وبرامج التوظيف بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذين سيشغلونها؛

ج- الإدارة التشاركية أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات؛

د- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف خاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن؛

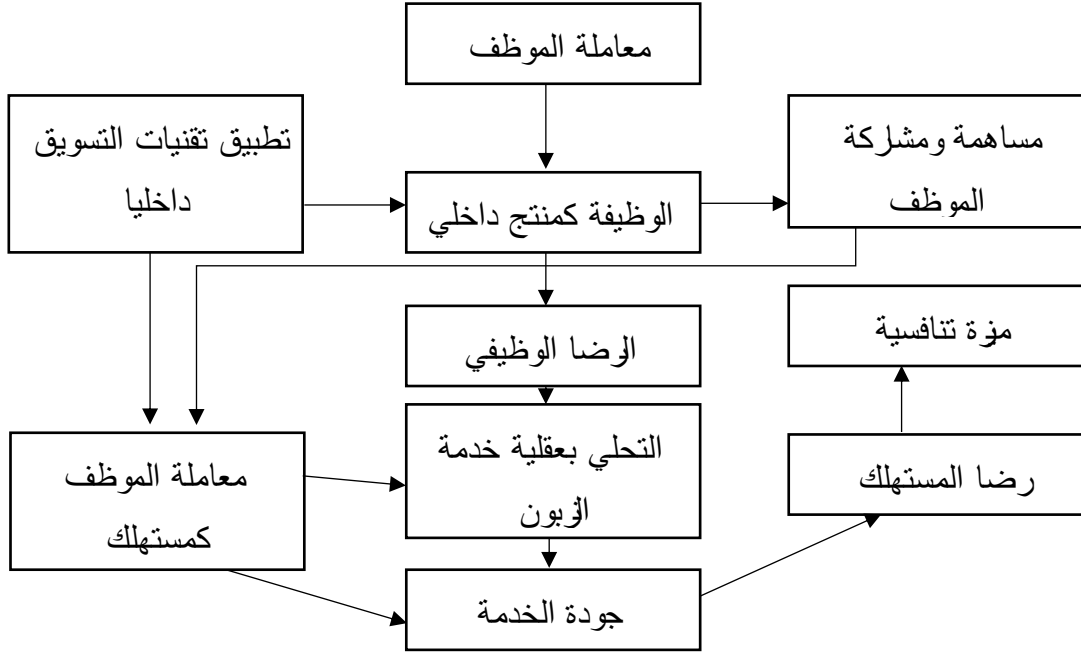
هـ- إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين على كل التغيرات التي تحصل في الإستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه؛

و- التزام الإدارة بدعم هذه للجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفزين، واعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية ومن ثمة تحقيق رضا الزبون والنمو في الأرباح والحصص للمنظمة في السوق.

¹ - سهام موسى، "واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك (2009)، ص.25.

3-2- نموذج بيرى (Beery) للتسويق الداخلي:

الشكل رقم(03): نموذج بيرى (Berry)



المصدر: محمد الأخضر محجوبي، أثر تسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد (2010/2009)، ص.45.

من خلال الشكل يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة يعني أن على المنظمة أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

أ- إشباع حاجات ورغبات الموظفين؛

ب- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج والمشاركة في خطط وسياسات المنظمة؛

ج- الاستقطاب والاحتفاظ بالموظفين الجيدين.

وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ويساعد على تبني أفضل الموظفين الأكثر توجهها بالمستهلك والمنظمة التي تمتلك موظفين راضين وموجهين بالمستهلك. في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات ذات جودة عالية ورفع حصصهم في السوق وضمان استمرارية المنظمة.

المطلب الثاني: ماهية أداء العاملين

برزت أهمية كبيرة للعاملين داخل المنظمة وهذا ما يجعل الاهتمام ينصب حول الحرص على أدائهم وعلى تقييمهم ومعرفة مدى الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف أداء العاملين وأهم أبعاده وطرق تقييمه.

أولاً: مفهوم أداء العاملين

تعدد تعريف أداء العاملين من العديد من الكتاب والباحثين، حيث نال اهتمام وتحليل في البحوث والدراسات بشكل عام، ومواضيع المتعلقة بالموارد البشري بشكل خاص، وذلك باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط وتبيان درجة كفاءة قدرات العاملين بالمنظمة.

1- تعريف أداء العاملين:

قبل التطرق إلى أداء العاملين، لابد من المرور إلى تعريف الأداء والذي "يعبر على الأداء بالمرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إليها سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالربحية أو بنمو المبيعات أو بالحصصة السوقية، أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية التي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية"¹.

أما أداء العاملين فقد تعددت تعاريفه باختلاف وجهة نظر الكتاب والباحثين حيث عرف أداء العاملين انه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلا العامل قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد ولكنه يحصل على درجات منخفضة، في

¹ - شفاء كرو، أثر الممارسات لإدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية (2016)، ص.49.

هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض".¹ ينظر في هذا التعريف فقد يكون أداء العاملين هو مدى تنفيذ الفرد أي العامل وظيفته على أكمل وجه مما يحقق ما ترغب به المنظمة، وأن هناك اختلاف بين الجهد والأداء حيث الجهد هو الطاقة أما الأداء فهو التأكد منه بالنتائج الموصول إليها.

كما يعرف أداء العاملين بأنه "عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة ويتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل لتحقيق هدف أو أهداف محددة".² يرى هنا الكاتب أنّ الأداء هو عمل يؤديه الأفراد في تصرفات تعمل على التوصل إلى الأهداف المرجوة من المنظمة.

يعرف أداء العاملين على أنه "كل عمل يقوم به المورد البشري داخل المؤسسة في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المطلوبة".³ وبالنسبة لهذا الكاتب فهو بنفس النظرة، حيث رأى الأداء على أنه إجراء يقوم به المورد البشري تحت تقنيات من أجل الوصول للأهداف.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن أداء العاملين أنه نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة والهدف المخطط له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة، وهو أيضا يبذل جهد يسعى إلى تحقيق المرسوم.

2- خصائص أداء العاملين وأهميته:

تبين من التعاريف السابقة أن أداء العاملين يتميز بالعديد من الخصائص العاملة بها، وتمتع بأهمية كبيرة يحث أنّها تخدم المورد البشري، وهنا نقوم بتسليط الضوء على خصائص وأهمية أداء العاملين.

2-1- خصائص أداء العاملين:

تتبين إثارة التنافس بين العاملين عند تحديد مستوى كل عامل منهم، حيث أنه يؤدي إلى زيادة الإنتاجية الفردية والكلية وكأها تخلق روح التنافس، فقد يكون العاملين بدراية أن السلطة العليا قد تعلم بكفاءة وضعف كل منهم، وقد يثير شعور باعتزاز العاملين الأكفاء وتغيير أداء العاملين غير الأكفاء وهذا من أجل تغيير نظرة الإدارة لهم.

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية - (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004)، ص. 209.

² - عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين (الأردن: دار أسامة، 2012)، ص. 14.

³ - خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر (2015)، ص. 2.

ويحدد أرمسترونغ **Armstrong** خصائص أداء العاملين فيما يلي:¹

أ- قياس وتقييم الأداء عملية مستمرة تلازم الفرد طول حياته الوظيفية؛

ب- تتطلب عملية القياس وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون القياس موضوعيا

وسليما؛

ج- عملية القياس تتطلب وجود معايير للأداء ويتم مقارنة أداء الموظف بها والحكم على كفاءته؛

د- القياس والتقييم لا يعني فقط في آخر فترة معينة لمعرفة ما يستحقه الفرد من تقدير، بل يعني أيضا معرفة

نقاط الضعف والقيام بمعالجتها؛

هـ- نتائج عملية القياس تساعد في اتخاذ القرارات المصيرية المتعلقة بالموظف؛

و- يخضع كافة العمال لتقييم الأداء وذلك من أجل معرفة نزاهة وعدالة القياس وأيضا معرفة أن الكل

محاسبون على أعمالهم.

3- أهمية أداء العاملين:

يحتل الأداء باهتمام بالغ على جميع المستويات بداية من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المنظمة

مرورا بالمستوى العام للمحيط الخارجي للمنظمة وصولا إلى الدولة، وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة

وبالنسبة للعاملين.

3-1- بالنسبة للمنظمة:

يحتل موضوع الأداء المكان الأول من حيث الأهمية لدى كل مسؤول، حيث يمثل الأداء أحد العوامل المهمة

التي تستخدم في تقييم المنظمة وفيما يلي نستعرض أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة.

¹- Michael Armstrong, **Performance Management: Key strategies** (London: Kogan Page, 2006), p.101.

يعد أداء العاملين بمثابة حجر الأساس في تحقيق أهداف المنظمة المحددة لنجاحها واستمراريتها في السوق، ومن أجل ضمان ذلك لابد من متابعة وتقييم الأداء والسيطرة عليهم في الاتجاهات المحققة للأهداف، فهناك العديد من العوامل والمتغيرات التي يؤدي إلى انحراف الأداء إلى اتجاهات معاكسة ومغايرة لتحقيق الأهداف وهذا ما يخدم على إدارة الموارد البشرية استخدام كافة الطرق والأساليب الإدارية المختلفة لتحسينه وتطويره بما يخدم أهداف المنظمة ونجاحها، كأن تعزز من قدرة المنظمة على جذب العاملين، والإبقاء على ذوي الجودة العالية، وتحفيزهم لزيادة أدائهم، وارتفاع جودة المنتجات، وانخفاض تكاليف الإنتاج، وبالتالي سرعة أعلى في تنفيذ استراتيجيات المنظمة.¹

3-2- بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد على مختلف المستويات والتنظيمات انعكاساً لأداء المنظمة التي يتبعها، كما أن العاملين ودرجة أدائهم الجيدة هو تعبير عن درجة فاعلية المنظمة التي يعملون بها حيث أن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس عليه إيجابياً على النحو التالي:²

- يعد الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترفيه؛
- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد وهذا يؤدي إلى اهتمام الأفراد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

ثانياً: أبعاد أداء العاملين

بعد عرض مجموعة التعاريف لمفهوم أداء العاملين، فلا بد من تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، إذ يركز البعض على الجانب الاقتصادي في تحديد أبعاد الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر على الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا ما سنتطرق له في هذا العنصر من أبعاد التسويق الداخلي:

¹ - عبد الهادي الرفاعي، فرح فؤاد عكوك، "أثر تكنولوجيا المعلومات في أداء العاملين في مصرف شليف الشعبي -دراسة تطبيقية في فرع بيئة المصرف التسليف الشعبي"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 2 (2014)، ص.273.

² - صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس (2010)، ص.64.

1- البعد التنظيمي للأداء:

يقصد بالأداء التنظيمي الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثمة يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية، وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أكثر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية، ويختلف عن الناتج المتعلق بالفعالية التنظيمية.¹

2- البعد الاجتماعي للأداء:

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشر على ولاء الأفراد لمنظمتهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المنظمة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المنظمة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا يتضح بإعطاء أهمية معتبر للمناخ الاجتماعي السائد في المنظمة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة (صراعات، أزمات...)².

ثالثاً: طرق تقييم أداء العاملين

قبل التطرق لطرق التقييم لأداء العاملين نذكر تعريف لتقييم أداء العاملين وفيما تكمن أهميته.

1- تعريف تقييم أداء العاملين:

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتعيين الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق (الأردن: دار حريز، 2013)، ص.108.
² - رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، "أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين- دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 10، العدد 12 (2014)، ص.123.

يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه، وتنفذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيدا أم لا، وفي أية مجالات، هذا التقديم قد يشمل تنفيذ الأعمال وسلوكه، وبهذا فقد تتعلق عملية تقييم الأداء بتحليل أداء العاملين وسلوكهم.¹

وقد يعتبر تقييم أداء العاملين ذا أهمية فعالة في المنظمة فهو يعمل على ترقية العاملين الذين قدموا أداء جيد، ويهدف لتزويد المديرين بمعلومات وقائية للأداء في المستقبل، ويمكن أن تؤدي نتائج التقييم إلى الرفع من أجور العاملين ويكشف احتياجاتهم التدريبية.

2- طرق تقييم أداء العاملين:

يمكن تقسيم طرق تقييم أداء العاملين إلى مجموعتين وهي طرق تقييم تقليدية وأخرى حديثة وقد تقسم كالتالي:

2-1- طرق تقييم أداء العاملين التقليدية:

أ- طريقة التدريب البسيط:

تعتبر من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءاتهم من الأحسن إلى الأسوأ وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.²

ب- طريقة التوزيع الاجباري:

تتطلب هذه الطريقة قيام المشرف باختيار البنود من القائمة المصممة والتي تميز بين الأداء الناجح والغير الناجح للفرد، والبنود الواردة في القائمة غالبا ما تكون في شكل ثنائي (زوج من البنود)، فالمقيم يقوم باختيار احدى العبارات من كل زوج بدون أن يعرف عما إذا كان هذا البند يهدف بتصحيح السلوك الناجح للوظيفة.³

¹ - محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص.243.

² - عمار بن عشي، مرجع سابق، ص.41.

³ - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية- (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009)، ص. 531.

ج- طريقة المقارنة المزدوجة:

بهذه الطريقة يتم تقييم العاملين بمقارنة كل واحدة منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي أختبر فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي تمثلها بين الأفراد محل التقييم.

د- طريقة التدرج:

حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، وفي أغلب الأحيان تكون ثلاث تصنيفات: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتميز، يتضح في هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم المقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا، حيث يوضح كل فرد وفقا لدرجة أداءه، لذلك كما أنه بإمكانه وضع أكثر من ثلاث تصنيفات ومن الممكن تعديل الطريقة وتكييفها إلى طريقة التوزيع الإجمالي.

في هذا التعديل يكون المقيم قد جزء الأفراد العاملين إلى مجموعات وفقا لأدائهم، وهذه الطريقة لديها تأثيرات سلبية على مشاعر الأفراد ذوي الأداء المنخفض وتكون هذه التأثيرات غالبا مستديمة ومؤثرة، وغالبا ما تسعى المنظمة إلى تطوير الأداء لمختلف التصنيفات لتطوير شامل لكافة الأفراد العاملين.

هـ- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص المساهمة في الأداء، ومن ثم سيتم تقييم أداء كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص، حيث أن المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا، والذي يحتوي على صفات وخصائص مثل كمية الإنتاج نوعية الإنتاج الإبداع والمعرفة بالعمل، التعاون، وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بأن الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة.¹

وقد انبثق من الطرق التقليدية بعض الطرق الأخرى ومنها:

¹ - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 44-47.

و- طريقة المواقف الحرجة:

تركز هذه الطريقة على تقييم السلوكيات الأساسية المساهمة في أداء العمل بفاعلية، أو أدائه بمستوى منخفض من الفاعلية، وهذه السلوكيات يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة معينة لكل فرد عامل حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضح ما حدث أي تسجل المواقف الإيجابية والسلبية.

ز- طريقة المقالة:

تعتمد هذه الطريقة على كتابة التقارير التفصيلية من قبل المشرف المباشر يصف فيها جوانب الضعف والقوة والأداء الماضي ومهارات الأفراد العاملين إضافة إلى وضع الاقتراحات التطويرية لكل منهم.

ص- طريقة الاختيار الإجباري:

تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يختار الصفة التي يتكون أكثر وصفا أو انطباقا على الفرد العامل، مثل يعمل بجد وحرص أو يتأخر عادة في العمل.

وهذه الصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطي لها درجات تكون سرية وغير معروفة للمقيم، فإننا نجد بهذه الطريقة أن المقيم ملزم باختبار العبارة التي تصف سلوك الفرد الفعلي سواء كانت إيجابية أو سلبية وأن هذه الطريقة تقلل من التحيزات الشخصية حيث أن المقيم لا يعرف أي العبارات لها أهمية أكبر من غيرها.¹

2-2- طرق تقييم الأداء الحديثة: تشمل طرق تقييم الأداء الحديثة فيما يلي:

أ- الإدارة بالأهداف: هذه الطريقة تقيس الأداء وتقيمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعية والمسطرة من قبل المنظمة للفرد من أجل إنجازها مع ما أنجز فعلا، وتتم بعدة خطوات تتمثل في:

- تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها، ويتم هذا الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس؛
- أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ومطابقة تحقيق النتائج؛

¹ - علي محمد الربابعة، إدارة الموارد البشرية - تخصص نظم المعلومات الإدارية (عمان: دار الصفاء، 2003)، ص. 93-94.

- في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما اتفق في بداية الفترة وتحديد الانحراف عن تنفيذ إيجابيا وسلبيا.¹

ب- قوائم السلوك المتدرجة:

تقوم هذه الأساليب على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل الكفاءة أو الفاعلية، ومثال ذلك تقسيم أداء الفرد إلى سلسلة من الأداءات وبالشكل التالي: أداء ضعيف، متوسط، جيد، أداء ممتاز.

ومن المشاكل التي ترافق هذا الأسلوب هو ضعف قدرة المقيمين على تقييم الصفات التي تعتبر مفضلة لدى العامل وموضوعية في عملية التقييم.²

ج- الملاحظة السلوكية:

يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء العاملين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل وهل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم؟ وهل هي في نفس الأوقات؟ وبالتالي التعرف على الأساليب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات، يعتمد اختيار أسلوب التقييم هذا على مجموعة من الاختبارات تشمل في:

- الهدف من استخدام الطريقة، فإذا كان الهدف من التقييم موصول إلى مستويات الأداء فقط فإن الطريقة الذاتية تعتبر المفضلة كونها تأخذ خصائص أداء الفرد لوحده دون الرجوع إلى إجراء التقييم؛
- مدى سهولة استخدام الطريقة من قبل المنظمة.³

ومما سبق فإن تقييم أداء العاملين تمثل في العديد من الطرق التي تعمل على تقييد العاملين والحرص على تأدية مهامهم بأكبر جودة، في طرق تقليدية (طريقة التدرج، طريقة الاختيار، التوزيع والاختيار...) فهي تعمل على مستوى العاملين. وطرق حديثة (طريقة الملاحظة السلوكية، قوائم المتدرجة...) تعمل على سلوك العاملين

1 - خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار وائل، 2005)، ص.208.

2 - علي محمد الربابعة، مرجع سابق، ص. 96.

3 - خالد عبد الرحيم الهيني، مرجع سابق، ص.209.

المطلب الثالث: علاقة التسويق الداخلي بأداء العاملين

تصف إجراءات التسويق الداخلي الطرق التي من خلالها تستطيع المنظمة صنع بيئة علم داخلية تلائم السوق الداخلي، حيث تحرص المنظمات على تحفيز وتدريب العاملين، وهذا من أجل رفع كفاءة الإنتاجية وتحسين أدائها، وذلك يتوقف عملية نجاح المنظمات على كفاءة العنصر البشري العامل فيها.

فقد تتم هذه العمليات بوجود وسائل ومن بينها الاتصال الداخلي حيث يزود الاتصال الداخلي العاملين بالإجراءات والخطوات والمعلومات الخاصة بوظيفتهم، فهي التي تساعدهم في تحسين أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة، وسيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعرف على دور كل من التدريب والتحفيز والاتصال الداخلي في تحسين أداء العاملين.

أولاً: التدريب وأداء العاملين

يتمتع التدريب باهتمام كبير في المنظمة باعتباره نشاط ذو أهمية، يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل، من خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة، تعتبر أنشطة التدريب مهمة من أجل تطوير القدرات الفردية لمختلف العاملين وفي مختلف المستويات.

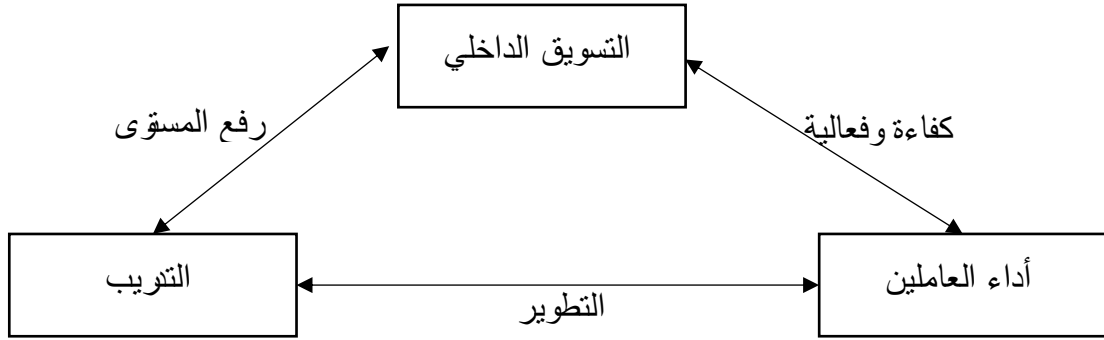
ويمكن أن نوضح دور التدريب في أداء العاملين من خلال ما يلي:¹

- رفع مستوى الأداء وتحسينه من ناحية الجودة والكمية؛
- تطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتحسين سلوكياتهم واتجاهاتهم؛
- تنمية شعور العاملين بالولاء والانتماء للمنظمة؛
- تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل؛
- جعل العاملين يؤدون المهام بصورة أفضل؛
- الرفع من الكفاءة وفعالية العاملين؛

¹ - علي يونس ميا، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين- دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 01 (2009)، ص.143.

- يساعد الأقسام المهمة بالتدريب على تحسين خططها المستقبلية وتطويرها وتجنب الأخطاء الماضية مما يزيد أكثر من كفاءة العاملين، من كفاءة الخطط التدريبية الموضوعة والمنفذة؛
- توعية العاملين بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد المستحدث في شتى مجالات العمل.

الشكل رقم(04): علاقة التدريب بأداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: علي يونس ميا، "قياس اثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد31، العدد01 (2009) ص. 109.

إنّ التدريب نشاط من أنشطة التسويق الداخلي المهمة بالمنظمة، تقوم المنظمات بتخصيص جزء مهما من ميزانيتها من أجل البحث على التأثير في مستوى وقدرات العاملين، أصبح على المنظمات أن تهتم بشكل أكبر من التدريب من أجل الرفع من الجودة في الخدمات والمنتجات وزيادة في حجم الإنتاجية، فالتدريب هو ضمان لتطوير المنظمة التأثير في العاملين وتحسين أدائهم وتطوير مهارتهم وإكسابهم معلومات جديدة حول طبيعة مهامهم التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية.

ثانيا- التحفيز وأداء العاملين:

تمثل عملية التحفيز أهم العوامل والأدوات المشجعة لتحسين مستوى أداء العاملين حيث أنها تعمل بشتى أنواعها المادية والمعنوية لزيادة قوة وقدرة العاملين للقيام بأعمالهم، وقد اعتبرت الحوافز من أهم الاستراتيجيات التي تعمل عليها المنظمات من أجل ضمان ولاء العاملين بها وبالبقاء فيها واكتساب خبرات منها.

ولغرض تحسين جودة المنتجات المحصنة ويسعى العاملون بالمنظمة إلى إنجاز الأعمال التي يكافون عليها وقد تكون هذه المكافآت هي الحافز الرئيسي لسلوك العاملين الجيد وتحسن أداء ملحوظ، وقد تكون هذه الحوافز هي سببا لدفع العاملين لاختيار أعمالهم ومنظمتهم واكتسابهم أنماط سلوكية جديدة للعمل، ويمكن إبراز دور التحفيز على أداء العاملين فيما يلي: ¹

- يدفع بالعاملين للاجتهاد والمثابرة في عملهم لاكتساب احترام رؤسائهم؛
- شعور العاملين بأن جهودهم وأعمالهم الجيدة لها ثمن؛
- شعور العاملين بالرضا على عملهم مما يجعل هناك زيادة في الإنتاجية والحصول على النتائج المرغوبة؛
- دعم العاملين سواء الممتازين أو الجدد من أجل تحسين أدائهم.
- التشجيع على الإبداع وذلك بخلق جو مناسب للعمل حيث تساهم في تطور بيئة العمل.

ثالثاً: فرق العمل وأداء العاملين

تعتبر بفرق العمل إحدى الطرق الفعالة في تحسين أداء العاملين وهي عبارة على مجموعة تضم أفراد ذوي تخصصات مختلفة ولكن متكاملة، حيث مطلوبة بمهام وأهداف في وقت معين وهم بكامل مسؤولياتهم على أدائهم، ومن المهم الحرص على اختيار فرق العمل حيث أنهم يكونوا متجانسين، وعند عكس ذلك فقد تكون النتائج سلبية.

- هناك مؤسسات تقوم بعمل دوران وظيفي، وهو يعني باختصار أن كل موظف بعد أن يثبت مهارته في قسم أو فريق معين ينتقل إلى فريق آخر لفترات قصيرة لأخذ فكرة عن طبيعة عمل الأقسام الأخرى حتى تكون العملية التي تمر بها المؤسسة بشكل كامل أمامه.
- تعتبر فرق العمل ذات الأداء العالي من أهم وأعظم موجودات المنظمة، لذلك نظراً لما تمتلكه هذه الفرق من مهارات والخبرات الجماعية عالية من شأنها أن تصل بالأداء إلى مستويات غير مسبوقه وبالتالي يصل على المنافسين الوصول إليه، وذلك بأن فرق العمل تتيح لكل فرد فيها فرصة الشعور بالمسؤولية والانتماء، وتجعله مسؤولاً أكثر لتحقيق أفضل

¹ - مالك محمد المجالي وآخرون، "تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة بمحافظة الكرك"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 03 (2016)، ص. 601.

النتائج، فالعمل بروح الفريق يعمل على الزيادة بالثقة بأنفسهم، وهذا ما يجعل زيادة في قيمة الفرد والمنظمة في آن واحد، وهذا بالأخذ بعين الاعتبار على علاوة الكفاءة والفاعلية ما يصب في تحسين الأداء الكلي للمنظمة وبشكل عام وأداء العاملين بشكل خاص.

الشكل رقم (05): العلاقة بين فرق العمل وأداء العاملين



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على: مصطفى يوسف، إدارة الأداء (عمان: دار الحامد، 2016).

ص. 73.

وتكمن أهمية فريق العمل في تحسين أداء العاملين حيث أن ركيزتها الأساسية هي العنصر البشري، وهو المحور الذي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة، باعتبار أنه متمثل في تغيرات إيجابية داخل المنظمة وبشكل كبير العنصر البشري وذلك في السلوك القيم والمعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة، روح الفريق... إلخ، وهذا من أجل تحسين وتطوير المنظمة لضمان أفضل جودة للمخرجات،¹

تتمثل أهمية فرق العمل في أنها تعمل بشكل أساسي على العنصر البشري باعتبار أنه هو المحور لتحقيق أهداف المنظمة، فذلك ينتج من أجل تحسين وتطوير إلى أعلى جودة في مخرجاتها.

¹ - مصطفى يوسف، إدارة الأداء (عمان: دار الحامد، 2016)، ص 72.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة العربية والأجنبية

تعتبر الدراسات السابقة خطوة مهمة لبداية أي دراسة، فهي تشكل تراكما معرفيا تمكن الباحث من تعزيز معارفه وتوسيعها بمؤشرات دقيقة إلى ما توصلت إلى جهود البحوث السابقة وتعطي الباحث فكرة عامة عن الموضوع ومراحله، حيث هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين حيث تناولته من مزايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف نتعرض في هذا المبحث جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع بيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية وعلى اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

هناك عدة دراسات عربية تناولت موضوع التسويق الداخلي وأداء العاملين، حيث تم التطرق في هذه الدراسة من جملة من الدراسات السابقة وهي كالتالي:

1- نسرين بوسنة، محمد بوشريية، " أثر التسويق الداخلي على تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات -دراسة حالة مؤسسة ماسينيسا الاستشفائية -الخروب-" مجلة المنهل الاقتصادي المجلد 03، العدد 01، (2020).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التسويق الداخلي والأداء الاجتماعي في مؤسسة ماسينيسا الاستشفائية، كما هدفت إلى التعرف على علاقة كل نشاط من أنشطة التسويق الداخلي، المتمثلة في (التمكين، الاتصال الداخلي، التحفيز، التدريب) على تحسين الأداء الاجتماعي عند مستوى معين بالمؤسسة، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات موزعة على عينة من العاملين حجمها (63) عامل بالمؤسسة.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتسويق الداخلي على تحسين الأداء الاجتماعي، بينما أكدت وجود أثر لأبعاد التسويق الداخلي من خلال التمكين والتحفيز والتدريب على تحسين الأداء الاجتماعي، كما كشفت عدم وجود أثر للاتصال الداخلي على تحسين الاجتماعي، وكذلك عدم وجود أثر للاتصال الداخلي على تحسين الاجتماعي في مؤسسة ماسينيسا الاستشفائية.

2- أعرب عمورات، " دور التسويق الداخلي في تعزيز المكانة الذهبية للخدمات البنكية -دراسة حالة مقارنة بين البنوك الجزائرية والأجنبية في السوق الجزائرية" أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف (2018).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق البنوك محل الدراسة لسياسات التسويق الداخلي ودورها في تعزيز المكانة الذهبية للخدمات البنكية الجزائرية والأجنبية، والكشف عن الفروق الموجودة بين البنوك الجزائرية والبنوك الأجنبية في السوق الجزائرية، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات إذ تم توزيع (240) استبانة على العاملين والزبائن بالبنوك.

توصلت الدراسة إلى أن البنوك تطبق سياسة التسويق الداخلي مع وجود فروق لصالح البنوك الأجنبية، كما توصلت أيضا أن البنوك لها مكانة ذهنية معتبرة لدى زبائنهم، مع عدم وجود فروق بين البنوك الجزائرية والأجنبية ولا يوجد أثر لتطبيق سياسات التسويق الداخلي على المكانة الذهبية للخدمات البنكية.

3- شفاء كدو، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات - دراسة حالة شركة جود"، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية (2016).

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الممارسات الحديثة المتمثلة في تصميم وتحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتعيينها وتدريبها وتقييمها وتحفيز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار وأداء العاملين في شركة جود، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع (70) استبانة على الإداريين والموظفين في إدارة الموارد البشرية بشركة جود.

توصلت الدراسة إلى أن كل من تحليل الوظائف وتصميمها والتخطيط والاستقطاب والتعيين والتدريب وتقييم الأداء والتحفيز ومشاركة العاملين لديهم معامل تفسير مرتفع، حيث أن الأداء التنظيمي يتأثر لحد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية لشركة جود.

4- كندة علي ديب، حيان محمد بركات، "التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية -دراسة ميدانية عن المصارف الخاصة في اللاذقية بسوريا"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 37، العدد 03 (2015).

هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور التسويق الداخلي في تحسين جودة الخدمات المصرفية، كما هدفت إلى معرفة مدى عدم وجود فروق بين إجابات أفراد عينة الزبائن حول جودة الخدمات المصرفية وبين أفراد عينة العاملين حول كل إجراء من إجراءات التسويق الداخلي المتمثلة في (التدريب، التمكين، رضا العاملين، نظام حوافز، الثقافة السائدة في المصارف الخاصة في اللاذقية)، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (140) استبانة على العاملين و(100) استبانة على الزبائن بالمصارف.

توصلت الدراسة إلى أن هناك تطبيق جيد لإجراءات التسويق الداخلي التي تضمنها البحث وهي (التدريب والتمكين والحوافز والرضا الوظيفي وثقافة المنظمة)، حيث تبين أنه لا يوجد فروق بين إجابات أفراد عينة من الزبائن حول جودة الخدمات المصرفية، وبين أفراد عينة من العاملين حول إجراء من إجراءات التسويق الداخلي في التدريب ورضا العاملين وثقافة المنظمة، كما توصلت إلى وجود فرق بين إجابات أفراد عينة من زبائن وعينة من العاملين حول إجراء من إجراءات التسويق الداخلي في (التمكين، نظام الحوافز).

5-خير الدين بن جمعة، "دور الثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة (En_I_CAB)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خضير - بسكرة- (2015/2014).

هدفت هذه الدراسة لمعرفة وجود أثر لثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وزع على عينة عشوائية من الموارد البشرية بمؤسسة EN.ICA.B وقد حجمها ب (229) عامل.

توصلت الدراسة إلى أن تأثير ثقافة المؤسسة في أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا، وقد يرجع سبب ذلك للتغيير التنظيمي الذي حدث سنة 2008 عند خوصصة المؤسسة وما أنجز من هذا التغيير من تغيير في الجانب الثقافي، وعدم تقبل العاملين لهذا التغيير مما أدى إلى عدم الاستقرار في الثقافة التنظيمية للمؤسسة وبالتالي جاء تأثيرها متوسطا.

6-غازي حسن عودة الحلايية، "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط (2013).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وجود أثر للحوافز المادية في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى والحوافز المعنوية والحوافز الاجتماعية، ومعرفة مدى وجود فروق للحوافز في تحسين أداء الموظفين تعود لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي)، حيث اعتمدت الدراسة على مجموعة من الاستبيانات قدمت لموظفي أمانة عمان الكبرى.

توصلت الدراسة لانخفاض مستوى بعدي المتغير المستقل وهما: الحوافز المادية والمعنوية وأن الحوافز الاجتماعية هي الأكثر استعمالاً، كما توصلت إلى عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة لأثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى تعود إلى المؤهل العلمي، ووجود فروق في استجابات أفراد العينة لأثر الحوافز وموظفي أمانة عمان الكبرى تعود إلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم وترجع إلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة.

7_عذاري سعود الهاجري، "أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين -دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت"، قدمت هذه الدراسة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط (2011).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، إضافة إلى محاولة تبيان وجود أثر للتمكين على تحسين أداء العاملين، وأيضاً أثر الإبداع على تحسين الأداء بالهيئة العامة للصناعة، تم في هذه الدراسة تصميم استبانة شملت (32) فقرة بعينة دراسة (205) موظف.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين والإبداع بالهيئة العامة للصناعة وذلك بوجود تكامل بين التمكين والإبداع للمنظمات الناجحة، حيث تشجع روح الإبداع من خلال التمكين، كما توصلت إلى وجود أثر للتمكين على تحسين أداء العاملين حيث أن تمكين العاملين يدل على القوى التي يكتسبها الأفراد من خلال القدرة وزيادة طاقتهم، وأيضاً هناك أثر للإبداع على تحسين أداء العاملين بالقدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة.

8- سلوى محمود محمود مطاحن، "تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط (2010).

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أبعاد التسويق الداخلي ومدى تطبيقه في المنظمات العاملة في قطاع صناعة الأثاث في عمان، من وجهة نظر العاملين فيها وتمثلت الأبعاد في (الدعم الإداري للعاملين، فرص التطور الوظيفي، الاتصالات، علاقات العمل، عمل الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز والرواتب)، حيث اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان، حيث تم توزيع (490) استبانة على عينة الدراسة في الشركات الصناعية.

توصلت الدراسة إلى أن المنظمة تقوم على تطبيق بعض أبعاد التسويق الداخلي، حيث تقدم الإدارة الدعم الإداري للعاملين وتطبيق إجراءات توظيف وعلاقات عمل داخلية وتشجع العمل بروح الفريق ولكنها لا تتوجه نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ولا تطبق نظام رواتب وحوافز عادل كما يوجد تطبيق كبير لإبعاد التسويق الداخلي بالمنظمة بهدف توفير بيئة عمل مستقرة وآمنة.

9_ سهام موسى دربالي، "واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي -دراسة حالة على الكادر الطبي والتمريض في مستشفى الملك المؤسس عبد الله الجامعي"، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة البرموك، (2009).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى النشاطات التسويق الداخلي في المؤسسة الاستشفائية الملك المؤسس عبد الله الجامعي بالأردن كما هدفت إلى التعرف على العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي وذلك من خلال التعرف على كل نشاط من أنشطة التسويق الداخلي المتمثلة في (التدريب، التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي والرضا الوظيفي)، واستعملت هذه الدراسة الاستبيان كأداة لاختبار فرضياتها، حيث تم توزيع (180) استبانة على أطباء وكوادر التمريض في المستشفى.

توصلت هذه الدراسة إلى أن نشاطات التسويق الداخلي بمختلف أبعاده المتمثلة في التدريب والتمكين والتحفيز الاتصال الداخلي جاءت بمستويات إيجابية كما بينت وجود علاقة إيجابية بين أنشطة التسويق الداخلي والرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية.

10- موسى محمد أبو حطب، "فعالية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين بالتطبيق على جمعية أصدقاء المريض الخيرية"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة (2009).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد نظام تقييم الأداء المتمثلة في (التحليل الوظيفي والمعايير المستخدمة والتغذية الراجعة ومهنية نظام التقييم) ومستوى الأداء بين فعالية نظام تقييم الأداء كما هدفت لمعرفة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، العمل، سنوات خبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية)، واعتمدت استبانة مكونة من (65) فقرة كأداة الدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة أن عملية التحليل الوظيفي المتبعة في جمعية أصدقاء المريض الخيرية مقبولة والعملية لا يتم مراجعتها بشكل دوري، وتبين أن هناك خلل في وضع المعايير غير الموضوعية في الجمعية وأن أسلوب تقييم أداء العاملين في الجمعية يعتمد على ملاحظات المدراء وأن الإدارة لا تستخدم لكثير من الأساليب، كما أن الجمعية لا تقوم بتوفير نظام التغذية الراجعة بعد عملية التقييم مباشرة، نظام التقييم الأداء في الجمعية واضحة ومفهومة تعمل على تحسين مستوى أداء العاملين.

وبالنسبة للبرامج التدريبية التي تعمل عليها الجمعية لتحسين المبكر للأداء ضعيفة، وبهذا فهناك علاقة بين فعالية نظام تقييم الأداء في الجمعية وكل متغير من المتغيرات السابقة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

هناك عدة دراسات أجنبية تناولت موضوع التسويق الداخلي وأداء العاملين من وجهات نظام مختلفة، ودراسات ميدانية في قطاعات اقتصادية مختلفة من بينها ما يلي:

1- ليليانا جيسوس غورديل، وآخرون، "نموذج التسويق الداخلي كمحفز لتحقيق التزام العملاء الداخليين في جامعة البوليتكنيك"، المجلة الدولية للأبحاث الإدارية والأعمال، المجلد 4، رقم 4، (2015).

Liliana De Jesus Gardillo and other, Model of internal Marketing Trigger To achieve the commitment Of internal

constoners aat the polytechnic” international journal of management and Business research, vol4, issue 4, (2015).

هدفت هذه الدراسة للتوصل إلى نموذج التسويق الداخلي كمحفز لتحقيق التزام العملاء الداخليين، لمتغيرات العملاء الداخليين، الرضا الوظيفي، ولاء العملاء، إدارة الاتصالات الداخلية، الالتزام التنظيمي بالجامعة، حيث اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان حيث تم توزيع استبانة على عينة من العمال بالجامعة.

توصلت الدراسة إلى كون التسويق الداخلي هو موضوع متعدد التخصصات يشمل جميع أقسام مؤسسة، حيث له تركيز أكبر في قسم الموارد البشرية والتسويق، حيث يعتبر نموذج التسويق الداخلي يخدم إرضاء العملاء الداخليين.

2- طاهر شهرزاد، نعيم هيمون "تحليل العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي في البنوك الباكستانية"، مجلة مؤسسة إدارة الأعمال المعهد الجامعي للهندسة، مجلد 8، عدد 2، (2013).

Tahir Shahrazed Nacer naeeh Nummayou, " satisfaction Robe of internal marketing in engagement leading to Job Of employes inprivote banks of Pakistan” jounal of Buisness Mangement Foundation Univrsityinstitue Of Engineering Newlalozer, Pakistan, vol 8, issue2, (2013).

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي مع التأثير الوسيط لمشاركة الموظفين حيث هدفت إلى مدى ارتباط التسويق الداخلي والرضا الوظيفي وتوسط مشاركة الموظف العلاقة بين أبعاد التسويق الداخلي والرضا الوظيفي وما مدى دور التسويق الداخلي في اشراك الموظفين، حيث اعتمدت الدراسة على أداة استبيان لاختبار فرضياتها تم توزيع الاستبانة على عينة حجمها (400) ثم توزيعها بالبنوك الباكستانية.

توصلت الدراسة إلى أن وجود علاقة إيجابية بين التسويق الداخلي والرضا الوظيفي أن مشاركة الموظفين لها علاقة إيجابية أيضا كوسيط وأن المنظمة أقل استخداما لأبعاد التسويق الداخلي تطبيقا هو التدريب في البنوك.

3-خالدو ناصر، "العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المتوقع من العاملين في المستشفيات الأردنية"، المجلة الأوروبية للأعمال والإدارة، مجلد 05، عدد 02، (2013).

Ncer & Khaled, "Ralation ship Btween Hummen Resource Management Practies and Perceived Performance of Employées In Jordanien Hospitals", European Journal of Business and Management, vol05, issue 22, (2013).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد حالة ممارسات إدارة الموارد البشرية وما مدى تطبيقها بشكل فعلي أم لا، وأيضا معرفة الآثار المرتبطة على ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في خمسة من المستشفيات في الأردن تتمثل الممارسات (التخطيط، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، التفويض، التوظيف)، اعتمدت هذه الدراسة توزيع استبيانات لجميع الموظفين من كل مستشفى.

توصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الأداء، وأن المستشفيات الأردنية لا تمتلك ممارسات فعالة، وأن التعويض له أثر 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 المستشفيات إعطاء اهتمام جديا للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء.

4-إيمانويل امانجلا، أندرفريدوالي، "استراتيجية التسويق الداخلي وأداء الموظفين"، المجلة الأوروبية للأعمال والإدارة، نيجيريا، المجلد 05، العدد 31، (2013).

Emmanuel, AAMANGALA, FRES WALI, "internal Markiting Strategy and employéeperformance", European jouranel of Business and management, Volo5, issue 31 (2013).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير العروض الترويجية للتسويق الداخلي على أداء الموظف ونظام مكافأة الموظف والالتزام التنظيمي على أداء الموظفين، حيث اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لاختبار فرضيتها، ثم توزيعها على (150) موظف في قطاع الطيران في نيجيريا.

توصلت الدراسة إلى أن تأثير كبير وهام للترويج للتسويق داخلي على أداء العاملين، كما يمكن القول أن أنظمة مكافأة الموظفين التسويق داخلي تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين، حيث أثبتت أن الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على أداء عمل الموظفين.

5-ميري جيشيري موجوري، "ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية التعليم العالي في كينيا"، المجلة الدولية لإدارة الأعمال، مجلد 2، رقم 4، (2011).

Mercy Gecheri munjuri, "the Effect Of human Resource Menagement Practices enhancing Employee Performance In cathotic institutions Of Higher learning in Kenya" International Journal of Business Administration, vol2, issue 4, (2011).

هدفت هذه الدراسة على تأثير الممارسات (HRM) إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف ومعرفة وجود تأثير للتدريب، الأداء المرتبط بالأجر، الأمن الوظيفي، تمكين الموظف وتصميم الوظائف وفرص العمل على أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا.

اعتمدت في الدراسة على عينة من موظفي الدعم في المؤسسة حيث قدمت استبان بعينات عشوائية.

توصلت الدراسة إلى أن الأجر المرتبط بالأداء كان له الأثر الأكبر في رفع مستوى أداء العاملين، التدريب وتمكن الموظف أيضا لهم تأثير على زيادة مستوى أداء الموظفين، أما تصميم الوظيفة والأمن الوظيفي هو الأقل تأثير على الأداء وكشفت الدراسة أن الغالبية العظمى من الموظفين الذين عمل على تحقيق الأهداف لم يتلقوا أي مكافأة، أي أن المنظمة لا يوجد عندها أي أجر مرتبط بالأداء وتوصلت أن المنظمة من أجل تحسين الأداء يجب توفير الأمن الوظيفي والعلاوات والحوافز مكافأة للعاملين على تحقيق الأهداف وأن الممارسات الأخرى ذات تأثير إيجابي على أداء الموظفين وأداء العاملين.

6-إليمي بابا غانا، "آثار التحفيز على أداء العمال، دراسة حالة شركة ميدجوري لطحن الدقيق في ولاية بورتو نيجيريا"، مجلة الإدارة والعمال والأعمال، (2011).

Alimi Baba Gena, "The Effects of Motivation on workers Performance la case study of Maiduguri Flour Mill htd Borno state, Nigeria "Journal of Management of Business (2011).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا تم تحفيزهم والتعرف على أثر التحفيز على أدائهم، وتحديد هوية المتغير فيما إذا كان مسؤولاً بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين، واعتمد على استبيان وقد حددت (60) عاملاً كعينة للدراسة.

توصلت في هذه الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، بل أنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم وتبين أنه لو تم تعديل الحوافز بحيث تلي احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم.

7- لوجاج، ترنا فسيري، "التسويق الداخلي بالمدارس السلوفينية"، جامعة الإدارة، العدد 4، (2006).

Logan and trnavceri, " ininternal Markiting and scool-the slovenion" case study, Faculty of management, Vol4 (2006).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عناصر التسويق الداخلي التي تسهم في إرضاء العاملين والطلبة في المدارس السلوفينية، حيث تم توزيع استبانة على عينة من الكادر التعليمي والعمال بالمدارس.

حيث توصلت الدراسة إلى أن الكادر التنظيمي لم يعرف مفهوم التسويق الداخلي وقد سهلت الدراسة على عوامل التنمية المهنية والتدريب الفردي والتوجه نحو العمل الجماعي والاستقرار الوظيفي والتطوير المهني والحفاظ على العلاقة الشخصية مع الزملاء وعدم الخوف.

المطلب الثالث: الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يضم هذا المطلب ما تم الاتفاق فيه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وأوجه الاختلاف بينهما، إضافة إلى ما تم الاستفادة منه في الدراسات السابقة.

أولاً: أوجه التشابه

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث المفاهيم النظرية التي تخص كل من التسويق الداخلي وأداء العاملين، حيث أن معظم الدراسات حاولت عرض مفهوم ونشأة ومراحل تطور التسويق الداخلي وأهم خصائصه وأهدافه وتبيان أهميته؛ كذلك ذكر أبعاده وفهم المزيج التسويقي ونماذجه وكذلك عرض مفهوم وتعريف أداء العاملين وأهم خصائصه وتبيان أهميتها، وأيضاً ذكر أبعاده وتعريف مختلف طرق تقييمه، وقد أجمعت الدراسات السابقة على أهمية كل من التسويق الداخلي وأداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز- تبسة- للتركيز على أبعاد التسويق وتأثيرها على أداء العاملين.

ونظراً للتطور النسبي لموضوعي التسويق الداخلي وأداء العاملين، فن أغلب الدراسات استخدمت نفس المنهج الوصفي الذي ساعد في تحليل الظاهرة، كما استخدموا الاستبيان كأداة للدراسة، واعتمدت أيضاً هذه الدراسات على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك من أجل تحليل المعطيات والبيانات المتحصل عليها من الاستبيان.

ثانياً: أوجه الاختلاف

تختلف الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في عدة نقاط منها ما يلي:

- من حيث بيئة الدراسة: هناك دراسات أجريت في بيئة أخرى مختلفة عن البيئة الجزائرية، وذلك بحكم اختلاف البيئة من منطقة إلى أخرى أي أنها تختلف كلياً عن الدراسة التي تطبق في البيئة العربية أو الأجنبية، أما عن باقي الدراسات التي طبقت هنا فالجزائر فأن الفرق بينهما وبين الدراسة الحالية؛ كون هذه الأخيرة نفذت في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء-تبسة؛

- من حيث هدف الدراسة: تميزت الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها تهدف إلى معرفة دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين، وعن كيفية مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين، بينما الدراسات السابقة تناولت حل متغير على جهة وبعدها قامت بربط أحد المتغيرين بمتغير آخر كما في الدراسة السابقة هدفت إلى التعرف على واقع ممارسات التسويق الداخلي واثرها على الرضا الوظيفي؛

- من حيث المجال الزمني: تعتبر الدراسة الحالية هي دراسة الأحداث وذلك لأنها أجريت خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023/2022.

ثالثاً: الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من عدة نقاط منها:

- مساعدات في الحصول على مصادر المعلومات والمراجع المناسبة التي سهلت في الحصول على الخلفية النظرية لموضوع الدراسة؛

- ساعدت الدراسة في التعرف على المنهجيات التي استخدمتها هذه الدراسات، والنتائج التي توصلت إليها، التي أفادت في الدراسة؛

- ساعدت الدراسة في اخذ فكرة على كيفية بناء الاستبيان يتوافق مع أهداف الدراسة؛

- أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في صياغة مشكلة الدراسة، ووضع الفرضيات المناسبة؛

- تكوين فكرة عن التسويق الداخلي وأداء العاملين والبيئات التي أجريت فيها الدراسة السابقة.

خلاصة الفصل الأول

من خلال الدراسة يمكن القول في نهاية هذا الفصل أن ظهور التسويق الداخلي في الساحة الاقتصادية لم يكن صدفة، بل مرّ على مراحل ليصبح بعدها أحد أوجه التسويق الحديث في تحقيق الميزة التنافسية فهو أداة أو أسلوب تستعمله الإدارة لمواكبة التطورات الحاصلة فهو يهتم بالعاملين داخل المنظمة، وتلبية احتياجاتهم باعتبارهم عنصر أساسي في المنظمة وذلك راجع إلى الخدمات التي تقدمها إلى عمالها من خلال دورات تدريب والتمتع بالمكافآت والتحفيزات وتوفير معاملات جيدة للعاملين لضمان عملهم بأكبر جودة وكفاءة، فعند تحقيق رضاهم يعكس معاملة جيدة وفعالة وبذلك تحقيق المراد من الأهداف.

فالأداء من المواضيع الهامة التي حظي بقدر كبير من الاهتمام كونه مفهوم واسع ومتطور كون العاملين اللبنة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات من خلال أداء العاملين فيها التي يرمي إلى تحقيق أهداف هذه الأخيرة.

الفصل الثاني:

تحليل العلاقة بين التسويق

الداخلي وأداء العاملين

تمهيد:

يعد التطرق في الفصل الأول للمفاهيم الخاصة بالتسويق الداخلي وأداء العاملين في الجانب النظري من خلال دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بمآذنين المتغيرين، سيتم في هذا الفصل استكمال الدراسة النظرية من خلال إبراز مطابفة هذا الموضوع في الواقع حيث تم إسقاطها من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء -تبسة- للتوصل للإجابة على الإشكالية التي تمّ طرحها في بداية الدراسة والتأكد من صحة أو عدم صحة الفرضيات، لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-**المبحث الثاني: منهجية الدراسة، تحليل النتائج واختيار الفرضيات**

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

يعتبر مجمع سونلغاز من بين المؤسسات الاقتصادية في الجزائر التي تعمل في ميدان الطاقة الغازية والكهربائية، حيث مر فيها بعدة مراحل وتطورات تاريخية ساهمت في بنائه، وبناء عليه سيتم التعرف في هذا المطلب تاريخ المؤسسة نشأتها وتطورها.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز- ومراحل تطورها

للقوف على أهم المراحل التي مر بها مجمع سونلغاز سيتم التطرق إلى ما يلي:

أولا: تاريخ ونشأة وتطور مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -سونلغاز-

نشأتها وتطورها:

تعتبر الشركة الجزائرية لكهرباء والغاز تعرف اختصارا باسم: "سونلغاز" المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغاز في الجزائر، ومهامها الرئيسية هي: إنتاج نقل وتوزيع الكهرباء، ونقل وتوزيع الغاز إضافة إلى ذلك يسمح لها قانونها الأساسي الجديد بالتدخل في قطاعات أخرى من القطاعات ذات الأهمية النسبية للمؤسسة، وميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

كما تعتبر سونلغاز من المؤسسات العمومية الاستراتيجية التي تريد التكيف مع مختلف التطورات الاقتصادية وقد مرت بعدة مراحل في تطورها، والتي تتمثل في ما يلي:

المرحلة الأولى: (1947-1969) إنشاء مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA خلال سنة 1947 تم

إنشاء أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز خلال الحقبة الاستعمارية، والتي سميت بمؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، والتي كانت مسيرة من قبل إدارات فرنسية، في إطار التوسع الذي تقوم به فرنسا لمستعمراتها، وكان نشاط هذه المؤسسة منحصر على بعض المدن الكبرى آنذاك، أي المناطق الاستراتيجية للمستعمر الفرنسي، وظلت هذه المؤسسة تمارس نشاطها خلال الحرب التحريرية، وبعد الاستقلال إلى غاية سنة 1969، أين تقرر تأسيس أول مؤسسة جزائرية في مجال الكهرباء والغاز.

المرحلة الثانية: (1969-1983) إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ

وفق التعليمات الرئاسية رقم 6959 المؤرخة في 26 جويلية 1969 والمعلنة في الجريدة الرسمية للدولة الجزائرية من أوت 1969، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، تم إنشاؤها بدلا من كهرباء وغاز الجزائر.

ووجهت لهذه المؤسسة مهام صعبة في إطار سياسة الطاقة الداخلية للدولة، من أهمها إنتاج الطاقة الكهربائية، ونقلها عبر الشبكات ثم توزيعها مع احتكار سوق الطاقة، وتسويق الكهرباء والغاز عبر التراب الوطني، لفائدة كل أنواع الزبائن (بيوت ومصانع، ومؤسسات...).

المرحلة الثالثة: (1983-1991) إعادة هيكلة سونلغاز

خلال هذه المرحلة شهدت مؤسسة سونلغاز مرحلة تغير حيث انقسمت إلى عدة فروع أهمها:

-KAHRIF: مؤسسة أشغال الكهرباء الريفية.

-KAHRAKIB: مؤسسة تركيب الهياكل والمنشآت الكهربائية.

-KANGAZ: مؤسسة إنجاز القنوات لنقل وتوزيع الغاز.

-INERGA: مؤسسة أشغال الهندسة المدنية.

-ETTERKIB: مؤسسة التركيب الصناعي.

-AMC: مؤسسة صناعة العدادات الكهربائية والغازية وأجهزة القياس والمراقبة.¹

هذه الفروع أصبحت تمارس نشاطها وفق متطلبات السوق والدولة الجزائرية.

المرحلة الرابعة: (1991-1995) طابع قانوني جديد للشركة

في هذه المرحلة الطابع القانوني للمؤسسة تغير، حيث أصبحت المؤسسة، مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (مرسوم تنفيذي رقم 91-475، المؤرخ في 14 ديسمبر 1991)، هذا النظام الجديد طبق سنة 1995 مع وضع أول اتفاقية جماعية بين المؤسسة وممثلي والتي تحدد علاقات العمل (الواجبات وحقوق).

¹ - بالاعتماد على وثائق مقدمة من مصلحة العلاقات التجارية مؤسسة التوزيع الغاز والكهرباء -تبسة-

المرحلة الخامسة: (سنة 2002-2005) تحول الشركة إلى مؤسسة ذات أسهم.

بعد صدور قانون الطاقة والمصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني، أصبحت المؤسسة سنة 2002، شركة ذات أسهم.¹

ثانيا: أهداف مجمع سونلغاز

يتبنى مجمع سونلغاز جملة من الأهداف هي كما يلي:

- إنتاج الكهرباء سواء في الداخل أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية أو الغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة لمجمع سونلغاز وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة، لاسيما البحث عن المحروقات واستكشافها وإنتاجها وتوزيعها.
- دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتثمينه.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو في خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية.

ثالثا: مهام مجمع سونلغاز

يقوم مجمع سونلغاز بالمهام الآتية:

- يقوم بإنتاج طاقة كهربائية ذات جودة عالية وتوزيعها.
- يقوم بالتوزيع العمومي للغاز مع احترام شروط الأمن وبأقل تكلفة.
- يحفظ ويصون ويصلح ويجدد منشآت إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها، والتوزيع العمومي للغاز.

¹ - وثائق مقدمة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-

- يعد المخططات الرئيسية لتطوير الهياكل القاعدية الكهربائية والغازية التابعة لمجال نشاطها.
- يشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات الكهربائية والغازية وكذلك أجهزة الاستعمال بما فيها أجهزة القياس والعد.
- ينجز بصفة مباشرة أو غير مباشرة كل الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية التي لها علاقة بموضوعها (نشاطه).
- يشتري أو يستغل أو يودع كل براءة اختراع أو نموذج أو طريقة صنع ترتبط بموضوعها.
- يقوم ببيع الأجهزة المنزلية الكهربائية والغازية وتركيبها وصيانتها وفق القانون العام وتبعا للقواعد التجارية السارية المفعول.

ينشئ فروع له ويأخذ مساهمات في أي تجمع أو شركة.

المطلب الثاني: نشأة وتطور مديرية التوزيع -تبسة- وهيكلها التنظيمي

أولا: نشأة وتطور مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

قبل نشأة مديرية التوزيع تبسة كانت تابعة لإداريا لإقليم الكهرباء المتواجد آن ذاك بعنابة، سنة 1978 تم استحداث مركز التوزيع تبسة والذي تتبع له إداريا أربع أقاليم وهي: تبسة، العوينات، بئر العاتر والشريعة هذه الوكالات مكلفة بتوزيع الطاقة واستغلال شبكاتهما عبر الولاية.

وطبقا للقانون 01-02 المؤرخ في 2005/02/05 تحول مركز التوزيع إلى المديرية الجهوية التوزيع تبسة وفي سنة 2006 أصبحت التسمية مديرية التوزيع تبسة ثم صار بعدها اسمها امتياز التوزيع تبسة وذلك ابتداء من 2019/05/27، لتعاد لها تسمية مديرية التوزيع منذ جانفي 2022.

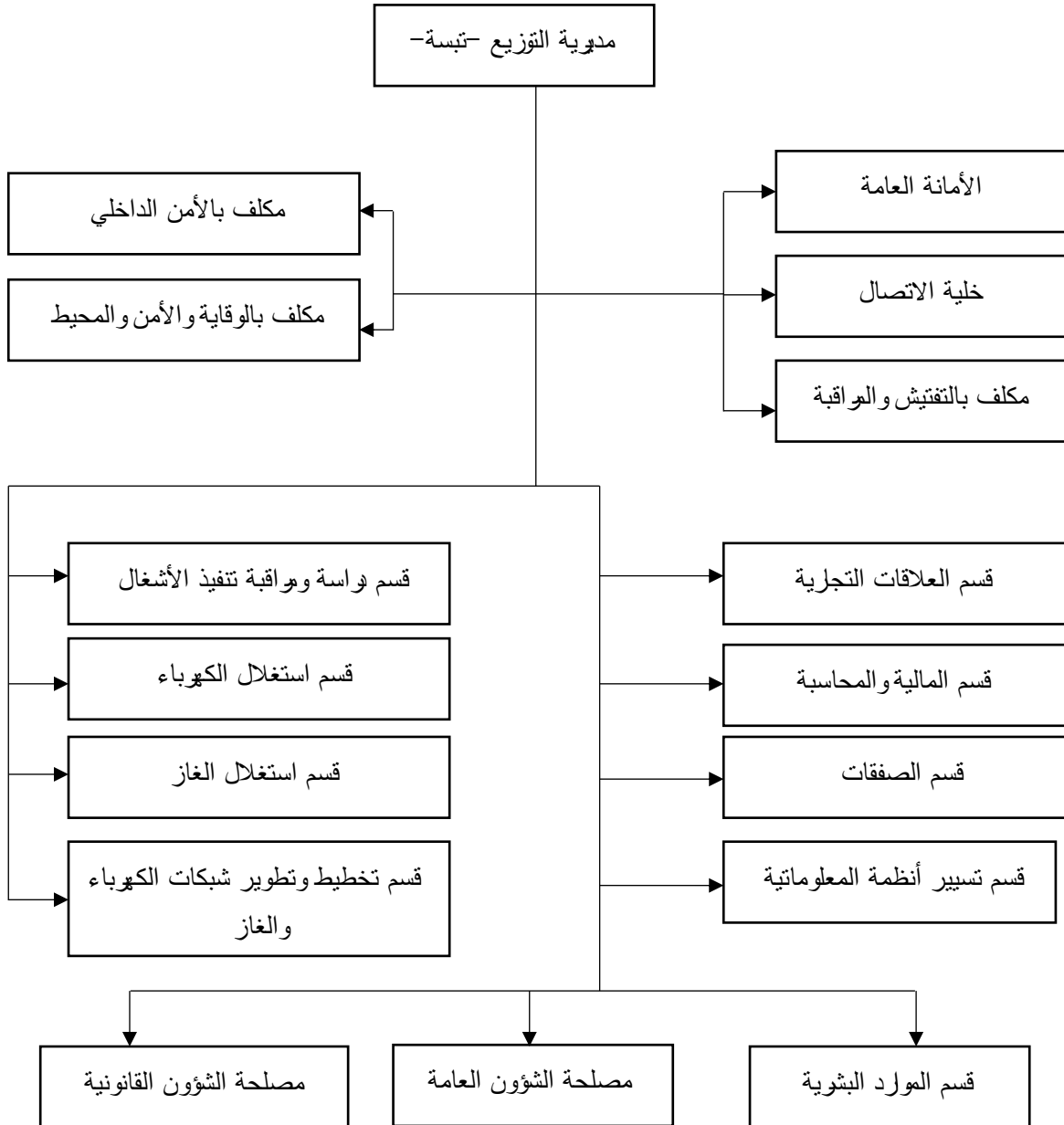
مديرية التوزيع تبسة تضمن توزيع الكهرباء لكافة سكان تراب الولاية والتي تقدر مساحتها الإجمالية بـ 13878 كم مربع بعدد سكان يفوق 6950000 ساكن موزعين عبر 12 دائرة و 28 بلدية.

حيث أن عدد الزبائن في الكهرباء يقدر بـ 169596 زبون يمونون بشبكة كهرباء طولها: 8635645 كم، و123730 زبون في الغاز بشبكة قنوات غاز طولها 1643 كم.¹

ثانيا: تنظيم مديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-

يمثل الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-.



¹ - بالاعتماد على وثائق مقدمة من الإدارة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز تبسة.

المصدر: بالاعتماد على وثائق مقدمة من مصلحة العلاقات التجارية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-.

يتضح من خلال الهيكل أن المديرية تضم مجموعة من الأمانات والخلايا يتمثل في: ¹

- مدير التوزيع: دورة توزيع منتجات الشركة بأقل تكاليف ممكنة والتأكد من وصول البضاعة إلى العمال في الوقت المناسب بالكميات المطلوبة.
- الأمانة العامة: تتمثل في مساعدة المسؤولين على هيئة البيئة الإدارية في المؤسسة التي تمكنهم من التفرغ التام لدى مهامه التي يتكرر حدوثها بطريقة روتينية في المكتب بطريقة منظمة مرتبة وغير مملة وإعطاء وقت للمسؤول للتفكير والتركيز في المهام الإدارية التي تتطلب وقت طويل كذلك الأعمال التي تتطلب التخطيط واتخاذ القرارات في الشؤون العامة التي تخص المؤسسة.
- خلية الاتصال: هي المسؤولة عن التواصل بين المؤسسة والإعلام سواء كان مكتوب، مسموع أو مرئي.
- مكلف بالتنقيش والمراقبة: وهو المكلف بالتحقيق ومراقبة الغطاء ومشاكل المتسبب فيها العاملين بالمنظمة.
- مكلف بالأمن الداخلي: هو المسؤول عن حماية المنشأة والممتلكات الخاصة بالمؤسسة.
- مكلف بالوقاية والأمن والمحيط: هو المسؤول عن سلامة موظفي العمال وتحسين ظروف العمل الوقاية للعمال ذات الاختصاص الخطير.
- قسم العلاقات التجارية: هو المسؤول العلاقة بين الزبون والمؤسسة فيما يخص توزيع الفاتورات وحساب كمية استهلاك الكهرباء والغاز وقطع الكهرباء في حالة عدم تسديد الفواتير.
- قسم دراسة ومراقبة تنفيذ الأشغال: هو المسؤول عن كل الدراسات التابعة لتركيب الكهرباء والغاز بأخذ بعين الاعتبار الأبعاد القانونية والمعايير المعمولة بها.
- قسم المالية والمحاسبة: متابعة الرصيد المالي والبنكي للمؤسسة.

¹ - بالاعتماد على وثائق مقدمة من مصلحة العلاقات التجارية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-.

- قسم استغلال الكهرباء: ويقوم بالاستغلال الشبكات وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.
- قسم الصفقات: يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتنائها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة للزبون.
- قسم استغلال الغاز: ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.
- قسم تسيير أنظمة المعلوماتية: هو تسيير الشبكة المعلوماتية بأحدث تكنولوجيا لتسهيل التواصل بين المصالح أو العمال.
- قسم تخطيط وتطوير شبكات الكهرباء والغاز: وهو المكلف بالتخطيط إلى الاحتياجات المستقبل أي المدى البعيد، القيام بدراسات الكهرباء والغاز للمدن والمناطق الجديدة ومرافقة المستثمرين.
- قسم الموارد البشرية: تطبيق واحترام قواعد التوظيف حسب المؤهلات العلمية لسد احتياجات الهيكل التنظيمي.
- مصلحة الشؤون العامة: هو المسؤول عن كل الممتلكات التابعة للمؤسسة ويعمل على توفير كل وسائل العمل للموظفين.
- مصلحة الشؤون القانونية: هو المسؤول عن القضايا القانونية ويعتبر المكلف الوحيد بالشؤون القانونية للمؤسسة في حالة السرقة أو للوضعيات الغير القانونية.
- من الهيكل التنظيمي أعلاه يمكن القول إنّ مديرية توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- تضم العديد من الأقسام والمصالح منها التقنية ومنها المحاسبية ومنها المالية ومنها التسييرية ومنها الخدماتية، وتضم أي 1 قسما خاص بالموارد البشرية يهتم خاصة بتوظيف هذه الموارد.

المطلب الثالث: ممارسات التسويق الداخلي وتقييم أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تبسة -

في هذا المطلب الى واقع التسويق الداخلي وأداء العاملين من خلال المقابلة* مع رئيس مصلحة العلاقات التجارية في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- وقد كانت الإجابات كالتالي:

يعتبر التدريب في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- الركيزة أساسية في التسويق الداخلي، حيث أنها أظهرت نتائجها على أرض الواقع في المؤسسة في شكل دورات تدريبية وذلك من أجل تحقيق أهدافها بفاعلية أكبر، وكانت آخر دورة في 2019 للإداريين للتدريب على برنامج CRMS المتمثل في أداة مصممة لمساعدة المؤسسات لتوفير تجربة فريدة وسلسلة للعملاء ومعرفة أنظمة إدارتهم.

كما تبين أن التمكين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- وسيلة هامة للعمل بالتسويق الداخلي، وذلك لوجود أنواع عديدة لاتخاذ القرارات فقد تكون منها التي تؤخذ وبشكل فوري من الإدارة دون التواصل مع المديرية المركزية، وأيضا قرارات من أعلى مستوى إلى أسفل مستوى، أو من العاملين بحد ذاتهم لتحمل مسؤولية المهام المقدمة لهم.

أما فيما يخص الاختيار في المؤسسة محل الدراسة فقد يشمل ميزات عديدة لنجاح المؤسسات، فهي تعمل بمبدأ الرجل الصحيح في المكان الصحيح، وقد تمثل ذلك في العديد من مراحل الاختيار وفي المؤسسة وقد تكون بدايتها بمسابقة توظيف ويكون بمراقبة للجنات المختصة، يوجد أشهر تربص من أجل تقييم العاملين ومعرفة قدراتهم.

والاتصال أيضا عنصر أساسي بالمؤسسة بين العاملين للوصول إلى الأهداف المرجوة، وقد تم في المؤسسة عبر عدة طرق منها الحوار أو التعليمات الكتابية أو رسائل إلكترونية أ وبالفاكس، وأيضا وجود صفحة رسمية للمؤسسة من أجل تداول المعلومات الجديدة.

تعتبر التحفيزات والمكافآت عامل فعال في المؤسسة محل الدراسة من أجل تشجيع العاملين للتحسين من أدائهم، وقد قدمت في المؤسسة على شكل منح على الراتب الشهري مثل منحة نهاية السنة أو منحة المرادودية الشخصية أو منحة أعياد دينية...، وهناك الذين يقومون ساعات أو جهود مضاعفة فلهم مكافآت أخرى.

* - انظر الملحق رقم (01).

العمل بروح فريق طريقة يجب العمل بها في كل المؤسسات، فقد يتمثل في طرح الأفكار فيما بينهم وإيجاد حلول للمشاكل المستعصية وحالات العجز، ولكن يجب على كل عامل إيصال النتيجة المرغوب فيها بكل الشروط المعطاة.

يعتبر أداء العاملين مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- عنصر مؤثر بشكل كبير على أهداف المؤسسة، فهو متمثل في منبع لتدفق أرباحها، وهو الذي يعمل على استمراريتها، حيث أنها تقوم بالمقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المسطر لمعرفة مدى تحقيق الهدف، فقد تملك الإدارة مراقبين ومرافقين من أجل السير الحسن لعملياتها ويحدد العاملين بالعديد من المعايير لتحديد مستواهم مثل الشهادة المدرسية، العمل بكفاءة، التنقيط... وقد يعتبر الوقت في الأداء عنصر هاماً عند استغلاله ينبع بالأرباح وعند التهاون فيه يؤدي بخسائر للمؤسسة عند حالة الخطأ في الأداء تلجأ المؤسسة لإصدار عقوبات وذلك حسب نوعية الخطأ ويؤدي في بعض الحالات للطرد النهائي.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة، تحليل النتائج واختيار الفرضيات

بعد القيام بتقديم صورة عن مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء -تبسة- والتعرف على نشأة ومراحل تطوره وكذلك هيكلها التنظيمي ومن ثم التعرف على مهام المؤسسة، يتم التطرق في هذا المبحث إلى وصف منهج ومجتمع وعينة الدراسة، وأيضاً أدوات الدراسة المستعملة، وطرق إعدادها وصدقها وثباته كما سيتم التعريف بالأساليب الإحصائية التي سيتم الاستعانة بها لمعالجة معلومات الاستبيان.

المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية

تختلف الدراسة النظرية عن الدراسة الميدانية، فهذه الأخير لها طريقة خاصة، تضم إجراءات متميزة تتمثل فيما يلي:

يلي:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة "المجتمع الذي يهتم به الباحث لإجراء دراسته الميدانية"¹ ويتمثل مجتمع الدراسة في إطارات العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- حيث انه قدر في 2023 ب 251 إطار.

وبالاعتماد على جدول سيكاران* لحساب العينة، قدرت عينة الدراسة ب 108 إطار من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-، وقد تم توزيع 108 استبيان، لكن استرجع 77 استبيان فقط نظرا لعدم حضور بقية الإطارات وتكليفهم بمهام خارج المديرية محل الدراسة.

ثانياً: أدوات الدراسة

دراسة موضوع البحث والوصول إلى النتائج المرجوة منه، تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات التي يتضمنها الجانب التطبيقي من الدراسة وتمثل في:

1- الزيارات الميدانية: تم القيام بعدد كبير ومكثف من الزيارات الميدانية للمديرية محل الدراسة للوقوف على أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين من طرف المديرية الوطنية للكهرباء والغاز

2- الوثائق المقدمة من طرف المديرية الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز: قدمت الوكالة مجموعة من الوثائق، وتم الاعتماد على هذه الوثائق من أجل إتمام هذه الدراسة وهي البيانات الخاصة بالتعريف بالمديرية وموقعها، بالهيكل التنظيمي، بعدد العمال العاملين بها.

3- الملاحظة: وتعتبر من الطرق المهمة حيث تعرف بأنها المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة، وتسجيل الملاحظات أولاً بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج، والحصول على أدق المعلومات وقد استعملت هذه الأداة في الدراسة من أجل التحليل والوصول إلى الأهداف².

¹ - محمد حسين وآخرون، مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS (الأردن: دار الصفاء، 2012)، ص.19.
* - انظر الملحق رقم (02).

² مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (القاهرة: دار غريب، 1998)، ص. 110.

4- المقابلة: تمثلت في أنها أداة لجمع المعلومات من الجماعات، فالمقابلة هي محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين من جهة أخرى، بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث الوصول إليها، بضوء أهداف بحثه.¹

وقد كانت المقابلة على مستوى المديرية توزيع الكهرباء والغاز مع التعرف على مدى تطبيق التسويق الداخلي ومستوى أداء العاملين، مع مدير مصلحة العلاقات التجارية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة-.

5- الاستبيان: يعتبر الاستبيان من أهم الطرق لجمع البيانات وهي مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة بعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها لبحثه وقد تم تحكيمه من طرف الأساتذة²، وقد تم تقسيم استبيان* الدراسة إلى (03) محمول كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة من حيث الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة.

المحور الثاني: يتضمن أسئلة حول التسويق الداخلي وقد شملت أبعاده المتمثلة في:

التدريب: وتمّ قياس هذا البعد من خلال التعرف على مدى وجود دورات تدريبية للعاملين حيث تستهدف الدورات قبل التوظيف وأثنائه...

التمكين: تمّ قياس هذا البعد من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والعمل على حل المشاكل...

الاختيار: تمحور هذا البعد في هدف الإدارة من اختيار العاملين ذوي الكفاءات العالية ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب...

فرق العمل: يعادل هذا البعد تشجيع المنظمة بالعمل الجماعي مما يزيد تحسين في الأداء...

¹ - محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي (الجمهورية اليمنية: دار الكتب، 2015)، ص. 141.

² - محمد حسين وآخرون، نفس المرجع، ص 126.

* انظر الملحق رقم (03).

التحفيز: يقيس هذا البعد مدى تساوي الجهد المبذول مع الأجر المقتضى، ويكون بمكافئتهم على إنجازهم المهام المتفق عليها...

الاتصال الداخلي: يعمل هذا البعد على درجة الاتصال والتفاعل بين العاملين لتعزيز علاقاتهم وهذا ما يؤدي إلى التقليل من ارتكاب الأخطاء...

وقد كان عدد العبارات 18 عبارة.

المحور الثالث: يتضمن أسئلة حول أداء العاملين وتقييمه وقياسه بالنسبة لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز، وتمثلت في 11 عبارة، تمحورت على مدى تنفيذ العاملين لمهامهم بالطريقة الجيدة بالمعايير المقدمة من الإدارة، ويتم تقييم أدائهم بشكل مستمر.

6- الأسئلة المستعملة: كانت الأسئلة متنوعة وقد تلاءمت مع طبيعة المعلومات واعتمدت على العديد من الإجابات واختيار إجابة واحدة.

- أسئلة ثنائية التفرع: وهنا يتم اختيار إجابة واحدة من إجابتين فقط، مثل السؤال رقم 01

- أسئلة متعددة الاختيارات التي تسمح بإجابة واحدة مثل السؤال رقم 03 و05.

وقد تم استخدام نموذج ليكارت الخماسي لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما وهذا لسهولة فهمه وتوازن درجاته، وقد تبين في كل من المحور الثاني والثالث ويوضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكارت Likart الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
5 درجات	4 درجات	3 درجات	2 درجات
غير موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
2 درجات	3 درجات	4 درجات	5 درجات

من خلال الجدول أعلاه نستطيع استنتاج إتجاه الآراء (أو المستوى) كالتالي:

الجدول رقم (03): إتجاه الآراء

ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسط	جيدة	قوية
1.0 إلى 1.8	1.8 إلى 2.6	2.6 إلى 3.4	3.4 إلى 4.2	4.2 إلى 5.0

7- الأدوات الإحصائية المستعملة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي يتم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة والتي يرمز لها SPSS وقد تمثلت أساليبها فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية بهدف التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على التسويق الداخلي التي تقدمها مديرية التوزيع للكهرباء والغاز والتعرف على درجة الموافقة على أداء العاملين.
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى الانحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغير الدراسة.
- اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، حيث يعبر على مدى صلاحية الاستبيان لاستخدامه من أجل جمع البيانات، فكلما زاد معامل إلى 0.6 كانت الأداء أكثر ثباتا ويعتبر الاستبيان مقبولا، أما في الحالة العكسية يتم تعديل الأداء.
- اختيار كولمنغروف سمرنوف من أجل معرفة اعتدالية وطبيعة التوزيع الذي تتبعه بيانات الدراسة.
- معامل التحديد من أجل تفسير التأثير بين المتغيرات التي توجه بينهم علاقة ارتباط.
- معامل الارتباط بيرسون للتعرف على علاقة الارتباط بين المتغيرين.

ثالثا- نموذج الدراسة:

من خلال التعريف بالاستبيان مما سبق، نحدد فيما يلي متغيرات البحث التي تنقسم إلى تغير تابع وآخر يوافقه مستقل:

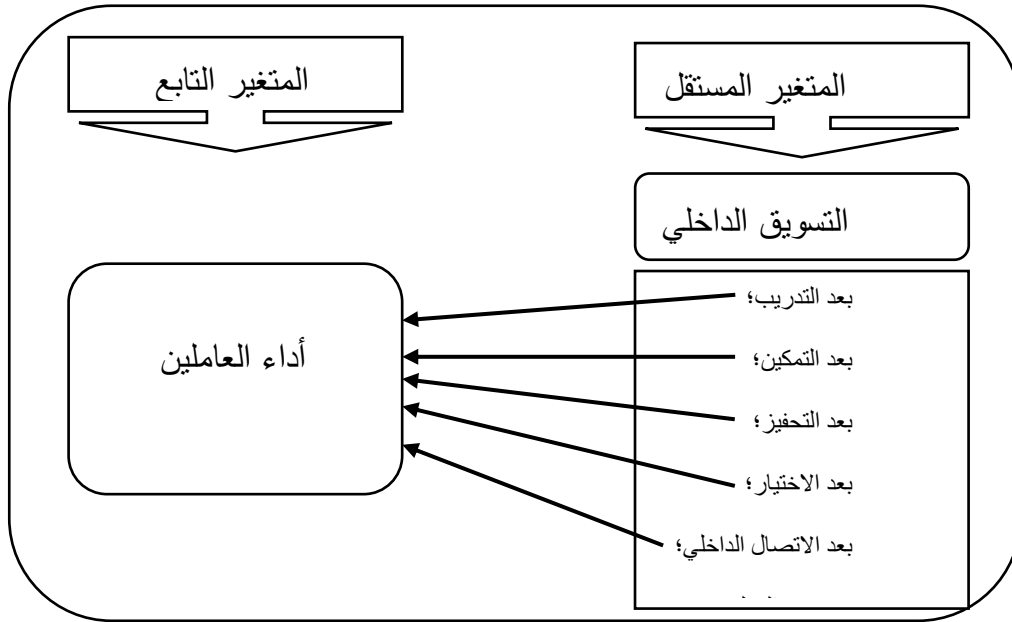
المتغير المستقل: التسويق الداخلي، ويتضمن الأبعاد التالية:

- بعد التدريب؛
- بعد التمكين؛
- بعد التحفيز؛
- بعد الاتصال الداخلي؛
- بعد الاختيار؛
- بعد فرق العمل.

المتغير التابع: أداء العاملين

وفيما يلي نموذج الدراسة:

الشكل رقم (07): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجزء النظري

رابعاً- اختبار التوزيع الطبيعي:

اختبار التوزيع الطبيعي شرط أساسي لا بد منه لاستكمال البحث والاستعانة في نفس الوقت بالأدوات الإحصائية الأخرى، الجدول التالي نسجل فيه نتائج الاختبار لمعرفة التوزيع الطبيعي للفقرات:

الجدول رقم (04) نتائج الاختبار للتوزيع الطبيعي

المحور	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة Sig
التسويق الداخلي	0.182	0.078
أداء العاملين	0.196	0.099
الاستبيان	0.222	0.145

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول يتبين اعلاء ان محوري الدراسة ذات مستوى دلالة أكبر من (0.05)، أي ان العينة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي استخدام الاختبارات المعلمية لاختبار الفرضيات.

خامساً: معنوية وخطية العلاقة بين المتغير التابع والمستقل

في الجدول الموالي اعتمدنا على نتائج الانحدار البسيط الملائم لطبيعة الدراسة لتبيان والتأكد في نفس الوقت من خطية العلاقة بين المحور الأول للمتغير المستقل وهو التسويق الداخلي والمحور الثاني التابع وهو أداء العاملين.

الجدول رقم (05): نتائج اختبار معنوية وخطية العلاقة

النموذج	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	11,199	11,199	18,663	0,000
الخطأ	45,003	0,600		
الإجمالي	56,202			
المتغير التابع	أداء العاملين			
المتغير المستقل	التسويق الداخلي			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن قيمة F المحسوبة والبالغة 18.663 بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وبالتالي تعتبر دالة إحصائية، وهذا يعبر عن خطية النموذج وبالتالي فهو مناسب لتغيير العلاقة ومعرفة درجة الارتباط بين المتغير المستقل التسويق الداخلي والمتغير التابع أداء العاملين.

سادساً: صدق وثبات أداة الدراسة

بالإضافة إلى الاختبارات السابقة يجب لنا أيضاً من التأكد من ثبات ومدى صدق عبارات الاستبيان في كل محور. ونعني بثبات أداة الدراسة هو أتران وتشابه نتيجة الدراسة في حالة إعادة توزيع الاستبيان (وهو أداة جمع البيانات الأساسية في الدراسة) لأكثر من مرة في نفس الشروط.

1- صدق أداة الدراسة:

1-1- الصدق الظاهري: تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة يعرض الاستبيان على مجموعة من الأستاذة* لتحكيمها، وإبداء آرائهم حول مدى وضوح عباراتها ومدى ملائمة كل عبارة للبعد الذي تنتمي إليه والمحور ككل، ومدى تغطية العبارات لكل محور من محاور متغيرات الدراسة، واقتراح ما يروونه ضروريا في تعديل، حذف وإضافة عبارات أخرى.

2-1- الاتساق الداخلي: بالنسبة لهذه الخطوة الهامة يستعان بمعامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى اتساق عبارات المحاور فيما بينها، حيث يمكن القول أنّ الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق إذا كان المعامل الخاص بالارتباط قويا ودال إحصائيا ويمكن تجزئته إلى ما يلي:

$0 \leq r < 0.3$	علاقة ضعيفة
$0.3 \leq r < 0.7$	علاقة متوسطة
$0.7 \leq r < 1$	علاقة قوية

فيما يلي تعرض نتائج معاملات الارتباط للمتغير التابع في الجدول:

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين عبارات المحور التابع "أداء العاملين"

العبرة	قيمة معامل الارتباط	Sig
1	0.724	0.000
2	0.666	0.000
3	0.622	0.000
4	0,384	0.000
5	0.480	0.000

* أنظر الملحق رقم (04).

0.000	0.546	6
0.000	0.511	7
0.000	0.462	8
0.000	0.610	9
0.000	0.497	10
0.000	0.632	11

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل ارتباط العبارة 1 بـ 0.724 بإشارة موجبة وقيمة محصورة بين 0.7 و1، ومنه يمكن القول أنها علاقة طردية قوية وبمستوى معنوي 0.000 وبالتالي هي دالة إحصائية، أما باقي العبارات تراوحت قيمة معاملات ارتباطها بين 0.3 و0.7 وإشارة موجبة ومستوى معنوي 0.000 وبالتالي يمكن القول أنها علاقة طردية متوسطة ودالة إحصائية.

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين عبارات بعد "التدريب"

العبارة	قيمة معامل الارتباط	Sig
1	0,671	0.000
2	0,756	0.000
3	0,659	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يوضح الجدول أعلاه أن معاملات ارتباط العبارات 1 و3 في بعد التدريب جاءت بإشارة موجبة وقيمة محصورة بين 0.3 و0.7 بقيمة 0.671 و0.659 على التوالي ذات علاقة طردية متوسطة وهناك العبارة 2 محصورة بين 0.7 و1، وبالتالي هي علاقة طردية قوية بمستوى معنوي 0.000 وبالتالي هي دالة إحصائية.

الجدول رقم (08): معاملات الارتباط بين عبارات بعد "التمكين"

العبرة	قيمة معامل الارتباط	Sig
4	0.707	0.000
5	0.865	0.000
6	0.975	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يوضح الجدول أعلاه أن كل معاملات ارتباط عبارة بعد التمكين جاءت بالشارة موجبة وقيمة محصورة بين 0.7 و1، ومنه يمكن القول أنها علاقة طردية قوية وبمستوى معنوي 0.000، وبالتالي دالة إحصائياً.

الجدول رقم (09): معاملات الارتباط بين عبارات بعد "التحفيز"

العبرة	قيمة معامل الارتباط	Sig
7	0,523	0.000
8	0,582	0.000
9	0,601	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يوضح الجدول أعلاه أن كل معاملات ارتباط عبارة بعد التحفيز جاءت بالشارة موجبة وقيمة محصورة بين 0.3 و0.7، ومنه يمكن القول أنها علاقة طردية متوسطة وبمستوى معنوي 0.000، وبالتالي دالة إحصائياً.

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط بين عبارات بعد "الاتصال الداخلي"

العبرة	قيمة معامل الارتباط	Sig
10	0,519	0.000
11	0,665	0.000

0.000	0,546	12
-------	-------	----

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يوضح الجدول أعلاه أن كل معاملات ارتباط عبارة بعد الاتصال الداخلي جاءت بالشارة موجبة وقيمة محصورة بين 0.3 و 0.7، ومنه يمكن القول أنها علاقة طردية متوسطة وبمستوى معنوي 0.000، وبالتالي دالة إحصائياً.

الجدول رقم (11): معاملات الارتباط بين عبارات بعد "الاختيار"

العبرة	قيمة معامل الارتباط	Sig
13	0,645	0.000
14	0,584	0.000
15	0,307	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يوضح الجدول أعلاه أن كل معاملات ارتباط عبارة بعد الاختيار جاءت بإشارة موجبة وقيمة محصورة بين 0.3 و 0.7، ومنه يمكن القول أنها علاقة طردية متوسطة وبمستوى معنوي 0.000، وبالتالي دالة احصائياً.

الجدول رقم (12): معاملات الارتباط بين عبارات بعد "فرق العمل"

العبرة	قيمة معامل الارتباط	Sig
13	0.724	0.000
14	0.849	0.000
15	0.912	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يوضح الجدول أعلاه أن كل معاملات ارتباط عبارة بعد فرق العمل جاءت بالشارة موجبة وقيمة محصورة بين 0.7 و 1، ومنه يمكن القول أنها علاقة طردية قوية وبمستوى معنوي 0.000، وبالتالي دالة إحصائياً.

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين كل محور وآخر للدراسة

Sig	المحور الثاني	المحور الأول	المحاور
0.01	0.446	1	معامل بيرسون للمحور الأول: التسويق الداخلي
	1	0.446	معامل بيرسون للمحور الثاني: أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

تبين معاملات الارتباط بالجدول أعلاه أن العلاقة بين معاملات كل محور من المحور الإجمالي لفقرات استبانة الدراسة هي علاقة طردية متوسطة، لأن معاملاتهما قدرت بـ 0.446 وهي متوسطة، وهي دالة إحصائياً، وبذلك يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بالصدق والاتساق الداخلي.

2- ثبات عبارات الاستبيان: تم استخدام معامل ألفا-كرونباخ الذي تكون قيمته مقبولة إحصائياً فقط عندما تتراوح بين 0.06 أي بدرجة 60% وأقل من 95%. ندون في الجدول التالي القيم المتحصل عليها:

الجدول رقم(14): نتائج معامل ألفا-كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا-كرونباخ
التسويق الداخلي	18	0.930
أداء العاملين	11	0.825
المحور المستقل والتابع	29	0.941

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال هذه النتائج تبين لنا أن قيمة كل محور بلغت 0.930 و0.825، كما أن قيمة الاستبيان ككل بلغت 0.941 ما يعكس معدل ثبات قوي وهي مقبولة إحصائياً لأنها أكبر من 0.6 ما يعكس معدل ثبات قوي، إذ عبارات الاستبيان يعتمد عليها ذات ثبات مقبول يمكن من مواصلة المعالجة الإحصائية للبيانات المفرغة.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل اجابات أفراد عينة الدراسة

بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات تم تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة، من ثم بالاستناد على الأساليب الإحصائية المناسبة تم عرض تحليل عبارات المحاور.

أولاً: نتائج تحليل البيانات الشخصية للعينة:

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول التالي يمثل التكرارات والنسب للعينة حسب جنسها:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
42,9	33	أنثى
57,1	44	ذكر
100	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

الملاحظ من الجدول رقم (15) أن 57,1 من العينة المدروسة هم من الذكور و42.9 من الإناث وعليه يمكن القول إن معظم أفراد العينة ذكور.

2- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول التالي تبين فيه سن الأفراد حسب توزيعها في مجموعات:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	11	14,3
من 30 إلى 40 سنة	38	49,4
من 40 إلى 50 سنة	24	31,2
50 سنة فأكثر	4	5,2
المجموع	77	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

الملاحظ من الجدول أعلاه أن 49% من العينة المدروسة يتراوح سنهم من 30 إلى 40 سنة وتليها الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بنسبة 31%، ثم الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 14%.

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول الموالي يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
مستوى ثانوي	20	26,0
ليسانس	13	16,9
ماستر	27	35,1
شهادات أخرى	17	22,1
المجموع	77	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

الملاحظ من الجدول رقم () أن 35% من العينة المدروسة يملكون شهادة ماستر، يليها مؤهل شهادات أخرى بنسبة 22%، ثم مؤهل ثانوي بنسبة 26%، وأخيرا مؤهل شهادة ليسانس بنسبة 16%.

4- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

الجدول الموالي نعرض فيه توزيع الأفراد حسب سنوات خبرتهم:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	4	5,2
من 05 الى اقل من 10 سنوات	42	54,5
من 10 الى اقل من 15 سنة	19	24,7
من 15 سنة فما فوق	12	15,6
المجموع	77	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

الملاحظ من الجدول رقم () أن 54,5% من العينة المدروسة تتراوح خبرتهم المهنية الى 5 الى 10 سنوات، تليها الخبرة من 10 الى اقل من 15 سنة بنسبة 24,7%، ثم الخبرة من 15 فما فوق بنسبة 15,6%، وأخيرا خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 5,2%.

5- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة:

الجدول الموالي نعرض فيه توزيع الأفراد حسب المركز الوظيفي:

الجدول رقم (19): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي

النسبة (%)	التكرار	الوظيفة
9,1	7	رئيس مصلحة
19,5	15	مدير
18,2	14	إطار
53,2	41	موظف
100	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

الملاحظ من الجدول رقم (19) أن 53,2% من العينة المدروسة هم موظفين، تليهم وظيفة مدراء بنسبة 19,5%، ثم وظيفة إطارات بنسبة 18,2%، وأخيرا رؤساء المصالح بنسبة 9,1%.

ثانيا- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحور التسويق الداخلي

الجدول الموالي يوضح توزيع استجابة الأفراد لمحور المتغير المستقل وكذلك التوزيع النسبي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم (20): إجابات أفراد العينة لعبارة المحور الأول

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
التدريب	2,913	0,967		متوسط
توفر الشركة دورات تدريبية دورية للعاملين	2,88	1,124	2	متوسط
يزيد التدريب من مهارات العاملين في إنجاز مهامهم	3,04	0,966	1	متوسط
تستهدف الدورات التدريبية العاملون القدامى والجدد	2,82	1,167	3	متوسط
التمكين	2,61	0,981		ضعيف

تشارك العاملون في عملية اتخاذ القرارات	2	1,127	2,60	ضعيف
يشارك العاملون في حل مشاكل الشركة	3	1,119	2,55	ضعيف
تمنح الشركة لعاملها الحرية في إبداء الرأي وطرح الأفكار	1	1,139	2,69	ضعيف
التحفيز		0,981	2,58	ضعيف
يعتبر الأجر الذي يتقاضاه العاملون مساوي مع مقدار الجهد المبذول	1	1,022	2,86	ضعيف
نظام الترقيات في الشركة عادل وموضوعي	3	1,228	2,31	ضعيف
تقدر الشركة جهودات العاملون ومكافئتهم على ذلك	2	1,251	2,57	ضعيف
الاتصال الداخلي		0,925	2,88	ضعيف
تعمل الإدارة بتوصيل المعلومات بشكل منظم ومفهوم	3	1,126	2,75	ضعيف
يساعد الاتصال الداخلي على تعزيز العلاقة بين العاملون	2	1,041	2,91	متوسط
يساعد الاتصال الفعال في التقليل في ارتكاب الأخطاء في العمل	1	0,966	2,99	متوسط
الاختيار		1,147	2,52	ضعيف
تقوم الإدارة بعملية الاختيار لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب	2	1,314	2,47	ضعيف
تهدف الشركة الى اختيار العاملون ذوي الكفاءات العالية	1	1,136	2,62	ضعيف
تقوم الإدارة بوضع لجنة متخصصة للمقابلات الشخصية للعاملين	3	1,392	2,49	ضعيف
فرق العمل		0,859	2,87	متوسط
تشجع المنظمة أسلوب العمل الجماعي	2	1,033	2,90	متوسط

متوسط	1	0,999	2,95	في حالة الغياب يقوم أحد الزملاء بأداء المهام دون تردد
متوسط	3	1,017	2,79	يتحسن الأداء عند القيام بالمهام كفريق
متوسط		0,761	2,73	التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

تبين أن المتوسط الحسابي الاجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- حول بعد التدريب قدر بـ 2,913 الذي ينتمي الى المجال من 2,6 الى 3,4 وهو ما يعكس درجة متوسطة لهذا البعد في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- بانحراف معياري 0.967 يدل على درجة تشتت ضعيفة.

كما تبين أن المتوسط الحسابي في العبارات يأتي بالرتبة الأولى للعبارة رقم 2 بـ 3,04 ويليهما الرتبة الثانية والثالثة للعبارتين رقم 1 و 3 على التوالي بـ 2,88 و 2,82 وهذا ما يعني مستوى تقييم متوسط أي أن إدارة مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- تعمل بالتدريب من أجل زيادة مهارات العاملين.

ويتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- حول بعد التمكين قدر بـ 2,61 الذي ينتمي الى المجال من 1,8 الى 2,6 وهو ما يعكس درجة ضعيفة لمعرفة مدى التشارك والحرية للعاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- بانحراف معياري 0,981 يدل على درجة تشتت ضعيفة.

وتبين أن المتوسط الحسابي في العبارات رقم 1 و 2 و 3 بالتوالي 2,60، 2,55 و 2,69 وما يعني أن التمكين للعاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- ضعيفة.

يتضح من المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- حول بعد التحفيز قدر بـ 2,58، الذي ينتمي الى المجال من 1,8 الى 2,6 وهو ما يعكس درجة ضعيفة، لتبيان النظام التحفيزي الخاص بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- بانحراف معياري 0.981 يدل على درجة تشتت ضعيفة.

المتوسط الحسابي للعبارات تتقارب بين 1 و 2 و 3 وهي بالتالي 2,86 و 2,57 و 2,31 بمستوى ضعيف، وهو يعني وجود تطبيق ضئيل للتحفيز أو المكافآت للعاملين بالمؤسسة.

يتبين أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- حول بعد الاتصال الداخلي، قدر بـ 2,88، الذي ينتمي الى المجال من 2,6 الى 3,4 وهو ما يعكس درجة لوجود اتصال نوعي بسيط في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- بانحراف معياري 0,925 يدل على درجة تشتت ضعيفة.

يتراوح المستوى الحسابي للعبارات 3 و 2 يقدر بـ 2,99 و 2,91 وهي كأعلى رتبة بمستوى متوسط، أما العبارة رقم 1 قدرت بـ 2,75 بمستوى ضعيف، هذا ما يدل على الاتصال بين الإدارة والعاملين قد يعتبر لا يزال تقليدي.

يتضح من المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- حول بعد الاختيار قدر بـ 2,52، الذي ينتمي الى المجال من 1,8 الى 2,6 وهو ما يعكس درجة ضعيفة، لعدم تنظيم مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- لترك العاملين الجيدين، بانحراف معياري 1,147 بدرجة تشتت قوية.

تراوح المستوى الحسابي للعبارات بمستوى ضعيف تشابه في المستويات وهي 2,62 و 2,49 و 2,47 هذا ما يبين أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- لا تهتم باختيار الأشخاص المناسبة لمناصبهم.

يتضح من المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- حول بعد فرق العمل، قدر بـ 2,87، الذي ينتمي الى المجال من 2,8 الى 3,4 وهو ما يعكس درجة متوسط، لمعرفة وجود تناسب وترابط بين العمال ولكن بشكل ضئيل، بانحراف معياري 0,859 بدرجة تشتت ضعيفة.

تبين أن المستوى الحسابي للعبارات قد تتراوح بين العبارات ذات الرتبة الأعلى العبارة 2 قدرت بـ 2,95 أما العبارات 1 و 3 فقد قدرت بـ 2,90 و 2,79 بالتوالي وبمستوى تقييم متوسط، هذا ما يعني أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تحرص على العمل بروح تعاون فيما بينهم.

ثالثا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بأداء العاملين

الجدول الموالي يوضح توزيع استجابة الأفراد للمحور الثاني وكذلك التوزيع النسبي، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (21): استجابة أفراد العينة لعبارات المحور الثاني

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى التقييم
ينفذ العاملون المهام بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب	2,70	0,988		متوسط
يتحمل العاملون مسؤولية أخطاء العمل المرتكبة	2,88	1,051		متوسط
يتم تقييم أداء العاملون وذلك بشكل مستمر	2,62	1,136		
يقدم العاملون أفكار ومقترحات ناجحة بخصوص العمل	2,53	1,107		ضعيف
يتلاءم تخصص العاملين العلمي مع وظيفتهم الحالية	2,56	1,106		ضعيف
يفهم العاملون مشاكل عملهم ويعملون على حلها	2,84	0,919		متوسط
تحرص الشركة على رقابة أداء العاملون	2,82	1,144		متوسط
يهتم العاملون بإنجاز المهام بالمعايير المقدمة من الإدارة	2,84	1,065		متوسط
توجد عدالة في توزيع المهام بين العاملون	2,44	1,381	0	ضعيف
يوجد علاقة تعاونية بين العاملون والزبائن لضمان سير أشغال المنظمة	2,81	1,124		متوسط
تعمل الإدارة على استخدام العاملون كمفتاح لنجاح المنظمة	2,91	1,078		متوسط
أداء العاملين	2,88	0,86		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

من خلال الجدول (21) يتضح من المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-تبسة- حول محور أداء العاملين قدر 2,88 الذي ينتمي الى المجال من 2,6 الى 3,4 وهو ما يعكس درجة متوسط لتقييم أداء العاملين وبانحراف معياري 0,86 يدل على درجة تشتت ضعيفة.

تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين 2,91 و 2,44 بمستوى تقييم متوسط وضعيف.

تبين أن متوسط الحسابي لأعلى رتبة للعبارة رقم 11 قدر ب 2.91 كانت تتمحور هذه العبارة على أن العاملين أهم المحور الأساسي بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- قدر انحرافها المعياري 1.078، جاء الترتيب الثاني للعبارات في العبارة رقم 2 قدر 2.88 حيث أن العاملين لهم المسؤولية الكاملة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- بانحراف معياري قدر ب 1.051، أما الرتبة الثالثة جاءت في العبارتين رقم 6 و 8 قدر ب 2.84 والذي تتمحور على حرص العاملين على مهامهم، بانحراف معياري قدر ب 0.919 و 1.065، تراوحت المتوسطات الحسابية للرتب الرابعة والخامسة قدر ب 2.82 و 2.81 على التوالي وقد تتمحور على انتباه مديرية التوزيع الكهرباء والغاز -تبسة- وقدر بانحراف معياري 1.144 و 1.124.

أما باقي الرتب السادس والسابع والثامنة والتاسعة قدرت متوسطاتهم الحسابية ب 2.70 و 2.62 و 2.56 و 2.53 على التوالي وذلك بمستوى ضعيف لاهتمام بأفكار وآراء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- بانحراف معياري قدر 0.988 و 1.106 و 1.107 و 1.381 على التوالي، واحتلت العبارة رقم 9 الرتبة الأخيرة قدر المتوسط الحسابي 2.44 أي بمستوى ضعيف لعدم وجود العدل في توزيع المهام بين العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- وبانحراف معياري قدر 1.381.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

من خلال عناصر هذا المطلب تم الوقوف على اختبار فرضيات الدراسة وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات كما هو موضح.

الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-.

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسويق الداخلي وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على نتائج الانحدار الخطي البسيط، للتعرف على العلاقة التي تربط بين متغيري الدراسة، التسويق الداخلي كمتغير مستقل وأداء العاملين كمتغير تابع وذلك كما يلي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	11,199	1	11,199	18,663	0,000
الخطأ	45,003	75	0,600		
الإجمالي	56,202	76			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1,502	0,331		4,542	0,000
التسويق الداخلي	0,504	0,117	0,446	4,320	0,000
معامل الارتباط: 0.446		معامل التحديد: 0.199		المتغير التابع: أداء العاملين	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتضح من الجدول أعلاه ثبات صلاحيات النموذج لاختبار الفرضيات استنادا الى قيمة F المحسوبة وبالقيمة 18,66 بقيمة احتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (التسويق الداخلي وأداء العاملين) بقيمة 0.446 ما يدل على علاقة طردية متوسطة، كما يلاحظ أن معامل التحديد قدر بـ 0.199 وهذا يعني أن 19,9% من التباين الحاصل في أداء العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- راجع الى تأثير التسويق الداخلي، كما بلغت قيمة t المحسوبة 4,320 بقيمة إجمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ بلغت قيمة معامل $\beta_0,705$.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0,000 أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ ، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتسويق الداخلي وأداء العاملين عند مستوى الدلالة $\alpha=0,05$.

يمكن التوصل الى معامل انحدار كالتالي:

$$y = 1.502 + 0.504x$$

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-.

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-.

لاختبار الفرضية الأولى اعتمدت على نتائج الانحدار الخطي البسيط، بين بعد التدريب، مع المتغير التابع (تحسين أداء العاملين).

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2,243	1	2,243	3,117	0,082
الخطأ	53,959	75	0,719		
الإجمالي	56,202	76			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2,362	0,308		7,658	0,000
التدريب	0,177	0,101	0,200	1,766	0,082
معامل الارتباط: 0.200			معامل التحديد: 0.04		
			المتغير التابع: تحسين أداء العاملين		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتضح من الجدول أعلاه ثبات صلاحيات النموذج لاختبار الفرضيات استنادا الى قيمة F المحسوبة وبالبالغة 3,11 بقيمة احتمالية 0,082 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (التدريب وأداء العاملين) بقيمة 0.200 ما يدل على علاقة طردية ضعيفة بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد 0,04 وهذا يعني أن 4% من التباين الحاصل في الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- يعود الى التغيرات الحاصلة في بعد التدريب، كما بلغت قيمة t المحسوبة 1,76 بقيمة احتمالية 0,082 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ ، بلغة قيمة $\beta=0,20$.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.082 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء العاملين عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التمكين وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية اعتمدت على نتائج الانحدار الخطي البسيط، بين بعد التمكين، مع المتغير التابع (تحسين أداء العاملين).

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3,758	1	3,758	5,374	0,023
الخطأ	52,444	75	0,699		
الإجمالي	56,202	76			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2,287	0,272		8,399	0,000
بعد التمكين	0,227	0,098	0,259	2,318	0,023
معامل الارتباط: 0.259			معامل التحديد: 0.067		
			المتغير التابع: تحسين أداء العاملين		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتضح من الجدول أعلاه ثبات صلاحيات النموذج لاختبار الفرضيات استنادا الى قيمة F المحسوبة وبالباغة 5,37 بقيمة احتمالية 0,023 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (التمكين وأداء العاملين) بقيمة 0.259 ما يدل على علاقة طردية ضعيفة بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد 0,067 وهذا يعني أن 6,7% من التباين الحاصل في التسويق الداخلي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- يعود الى التغيرات الحاصلة في بعد التمكين، كما بلغت قيمة $\beta_0,259$.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0,023 أقل من مستوى الدلالة 0.05، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتمكين وأداء العاملين عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

ويمكن التوصل الى معامل الانحراف الآتي:

$$y = 2.287 + 0.227x$$

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية التحفيز وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية التحفيز وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة اعتمدنا على نتائج الانحدار الخطي البسيط، بين بعد التحفيز، مع المتغير التابع (تحسين أداء العاملين).

الجدول رقم (25): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig

0,073	3,313	2,377	1	2,377	الانحدار
		0,718	75	53,825	الخطأ
			76	56,202	الإجمالي
مستوى الدلالة Sig	قيمة t المحسوبة	معامل β	الخطأ المعياري	B	المتغير
0,000	8,839		0,273	2,414	الثابت
0,073	1,820	0,206	0,099	0,180	بعد التحفيز
المتغير التابع: تحسين أداء العاملين		معامل التحديد: 0.042		معامل الارتباط: 0.206	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتضح من الجدول أعلاه ثبات صلاحيات النموذج لاختبار الفرضيات استنادا الى قيمة F المحسوبة وبالبالغة 3,31 بقيمة احتمالية 0,073 وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (التحفيز وأداء العاملين) بقيمة 0.206 ما يدل على علاقة طردية ضعيفة بينهما، كما أن معامل التحديد 0,042 وهذا يعني أن 4.2% من التباين الحاصل في التسويق الداخلي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- يعود الى التغيرات الحاصلة في بعد التحفيز، كما بلغت $\beta 0,20$.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.073 أكبر من مستوى الدلالة 0.05، تم رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للتحفيز وأداء العاملين عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة

توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة اعتمدت على نتائج الانحدار الخطي البسيط، بين بعد الاختيار، مع المتغير التابع (تحسين أداء العاملين).

الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3,708	1	3,708	5,297	0,024
الخطأ	52,494	75	0,700		
الإجمالي	56,202	76			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2,392	0,232		10,314	0,000
بعد الاختيار	0,192	0,084	0,257	2,302	0,024
معامل الارتباط: 0.257			معامل التحديد: 0.066		
			المتغير التابع: تحسين أداء العاملين		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتضح من الجدول أعلاه ثبات صلاحيات النموذج لاختبار الفرضية استنادا الى قيمة F المحسوبة والبالغة 5,297 بقيمة احتمالية 0,024 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الاختيار وأداء العاملين) بقيمة 0.257 ما يدل على علاقة طردية ضعيفة بينهما، كما يلاحظ أن معامل التحديد 0,066 أي أن 6.6% وهذا يعني أن التباين الحاصل في التسويق الداخلي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- يعود الى التغيرات الحاصلة في بعد الاختيار، كما بلغت β 2,302.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.024 أقل من مستوى الدلالة 0.05، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول البديل ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للاختبار وأداء العاملين عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

ويمكن التوصل الى معامل الانحراف الآتي:

$$y = 2.392 + 0.192x$$

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على ما يلي:

H₀: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتصال الداخلي وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

H₁: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الاتصال الداخلي وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة اعتمدنا على نتائج الانحدار الخطي البسيط، بين بعد الاتصال الداخلي، مع المتغير التابع (تحسين أداء العاملين).

الجدول رقم (27): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3,676	1	3,676	5,249	0,025
الخطأ	52,526	75	0,700		
الإجمالي	56,202	76			
المتغير	B	الخطأ	معامل β	قيمة t	مستوى الدلالة

Sig	المحسوبة		المعياري		
0,000	6,986		0,314	2,193	الثابت
0,025	2,291	0,256	0,104	0,238	الاتصال الداخلي
المتغير التابع: تحسين أداء العاملين		معامل التحديد: 0.065		معامل الارتباط: 0.256	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتضح من الجدول أعلاه ثبات صلاحيات النموذج لاختيار الفرضية استنادا الى قيمة F المحسوبة وبالقيمة 5,24 بقيمة احتمالية 0,025 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل الارتباط بين المتغيرين (الاتصال الداخلي وأداء العاملين) بقيمة 0.256 ما يدل على علاقة طردية ضعيفة بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد 0,065 أي أن 6.5 % وهذا يعني أن التباين الحاصل في التسويق الداخلي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- يعود الى التغيرات الحاصلة في بعد الاتصال الداخلي، كما بلغت $\beta 0,256$.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.024 أقل من مستوى الدلالة 0.05، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول البديل ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للاتصال الداخلي وأداء العاملين عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

ويمكن التوصل الى معامل الانحراف الآتي:

$$y = 2.193 + 0.238x$$

5- اختبار الفرضية الفرعية السادسة

تنص الفرضية الفرعية السادسة على ما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في

مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد فرق العمل وأداء العاملين عند مستوى دلالة 0.05 في

مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-

لاختبار الفرضية الفرعية السادسة اعتمادنا على نتائج الانحدار الخطي البسيط، بين بعد فرق العمل، مع المتغير

التابع (أداء العاملين).

الجدول رقم (28): نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	16,636	1	16,636	31,535	0,000
الخطأ	39,566	75	0,528		
الإجمالي	56,202	76			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل β	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1,251	0,302		4,147	0,000
فرق العمل	0,589	0,105	0,544	5,616	0,000
معامل الارتباط: 0.544			معامل التحديد: 0.296		
			المتغير التابع: تحسين أداء العاملين		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 25

يتضح من الجدول أعلاه ثبات صلاحيات النموذج لاختبار الفرضية استنادا الى قيمة F المحسوبة وبالبالغة

31,53 بقيمة احتمالية 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0,05$ ، ويتضح من نفس الجدول أن معامل

الارتباط بين المتغيرين (فرق العمل وأداء العاملين) بقيمة 0.544 ما يدل على علاقة طردية ضعيفة بينهما، كما

نلاحظ أن معامل التحديد 0,296 أي أن 29.6% وهذا يعني أن التباين الحاصل في التسويق الداخلي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- يعود الى التغيرات الحاصلة في بعد فرق العمل، كما بلغت β 0,544.

وبما أن مستوى الدلالة قدر بـ 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05، فإنه يتم رفض الفرض العدمي وقبول البديل ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لفرق العمل على تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة $\alpha=0,05$.

ويمكن التوصل الى معامل الانحراف الآتي:

$$y = 1.251 + 0.589x$$

الفرضية الرئيسية الثانية:

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي:

مستوى التسويق الداخلي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- ضعيف.

الجدول التالي: يوضح اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي الإجمالي	
متوسط	2.73	التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي للتسويق الداخلي قدر بـ 2.73 وهو ينتمي إلى المجال 2.6 إلى 3.4 وبالتالي يعكس درجة موافقة متوسطة، إذا الفرضية الرئيسية الثانية خاطئة فمستوى التسويق الداخلي متوسط.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية على ما يلي:

مستوى أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- متوسط.

الجدول رقم (30): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي الإجمالي	
متوسط	2.88	أداء العاملين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 26.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لأداء العاملين قدر بـ 2.88 وهو ينتمي للمجال

من 2.6 إلى 3.4 وبالتالي يعكس درجة موافقة متوسطة، إذا الفرضية الرئيسية الثالثة صحيحة.

خلاصة الفصل الثاني:

تم التطرق من خلال هذا الفصل الي عرض نشأة وتاريخ ومراحل تطور مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- وكذلك مهامها، أهدافها وهيكلها التنظيمي وواقع ممارسات التسويق الداخلي وكذا أداء العاملين فيها، بالإضافة الى عرض منهجية الدراسة الميدانية واهم خطوات إنجازها، وتحليل وتفسير نتائج الخاصة بالاستبيان الموجه للعاملين على مستوى المؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- وأخيرا اختبار صحة الفرضيات.

ليتم بعد ذلك التأكد من صلاحية استبيان الدراسة لإثبات مدى صدقه، وتحديد أبعاد التسويق الداخلي المستخدمة وما دورها في تحسين أداء العاملين.

بعد تحليل وتفسير نتائج التي حملها الاستبيان من إجابات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، والذي كان يهدف الى التعرف على دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين، واعتماداً على التحليل الإحصائي الذي اثبت في الأخير ملائمة أداة الدراسة للبحث في العلاقة بين متغيري الدراسة، تم التوصل الى أن التسويق الداخلي تربطه علاقة متوسطة مع أداء العاملين.

خاتمة

الخاتمة

من خلال ما تقدم يمكن القول أن الغرض من تطبيق التسويق الداخلي في المنظمات هو الحصول على عاملين لهم قدرات ومهارات عالية في التعامل وأداء فعال، حيث أصبح على مسيري المنظمات أن يوفروا السبل التي يحافظون بها على موظفيهم مما ينعكس إيجاباً على تقديم الخدمات إلى العملاء بمستوى عالي وذلك من خلال عملية الاتصال بين موظفي المنظمة والعملاء فلا بد على المنظمات الاهتمام بالموظفين ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم ومحاولة تلبيةها لتحقيق رضاهم ومن ثم تقديم الأفضل.

فمن هنا يمكن القول إن نجاح أي منظمة لا يكون إلا بتبني مفهوم التسويق الداخلي الذي يعتبر كفلسفة تسويقية متميزة داخل المنظمة كونه يقوم على تحسين الخدمة انطلاقاً من تحقيق حاجات ورغبات العاملين بها لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

وعليه استهدفت الدراسة الحالية بيان دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين من خلال فصلين الأول نظري وثاني تطبيقي الذي تم في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-، وقد أثارت الدراسة جملة من التساؤلات الفرعية وقدمت أيضاً فرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة بين متغيراتها وتوصلت لعدت نتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة على تساؤلاتها وفرضياتها كما حاولت تقديم بعض التوصيات وفيما يأتي عرض لمختلف النتائج والمقترحات وكذا بيان أفاق الدراسة كما يلي:

نتائج الدراسة :

- إن فلسفة التسويق الداخلي تهتم بكيفية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال رؤية تسويقية، حيث ينظر للموظفين على أنهم زبائن داخليين؛

- المنظمة الناجحة هي التي أدركت إن الاهتمام بأداء العاملين أهم مفتاح لنجاحها من خلال التقييم المستمر لأدائهم، حيث كلما كان أداء العاملين أفضل كلما استطاعت المنظمات القيام بدورها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه؛

- مستوى التسويق الداخلي بشكل عام في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- متوسط؛

- مستوى ممارسات كل من التدريب وفرق العمل في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- متوسط؛
- مستوى تطبيق كل من التمكين، التحفيز، الاتصال الداخلي، الاختيار في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تبسة- ضعيف؛
- مستوى أداء العاملين بشكل عام في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة متوسط؛
- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين أبعاد التسويق الداخلي المتمثلة في التمكين، الاختيار، الاتصال الداخلي، فرق العمل وأداء العاملين؛
- توجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين التسويق الداخلي وأداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - تبسة-

ثانيا: الاقتراحات

بناءات على ما تقدم من نتائج يمكن صياغة الاقتراحات التالية :

- إن نجاح التسويق الداخلي يعتمد بدرجة الأولى على أداء والتزام الأفراد العاملين، لذلك على المنظمة أن تهتم بالعاملين وتعمل على رفع قدراتهم ومستوى أدائهم فإن الوصول الى تقديم خدمة ذات مستوى عالي من الجودة يركز على أداء وسلوك هؤلاء العاملين؛
- من الضروري على المؤسسة تفعيل البرامج التدريبية فعالة وشاملة بشكل دوري، التي تساعد العاملين في رفع مهاراتهم وتطوير سلوكياتهم في التعامل مع المستفيدين أثناء تقديم الخدمات لهم؛
- وضع نظام تحفيزي فعال يساهم في خلق جو تنافسي بين العاملين، والعمل على تطبيق مبدأ المكافآت المشروطة وذلك كن خلال منح مكافآت للعاملين على إنجاز المهام المتفق عليها.

ثالثا: آفاق الدراسة:

بالنظر إلى محددات الدراسة التي دفعت إلى التركيز على بعض جوانب الموضوع، يمكن اقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون محاور بحوث مستقبلية تكمل مختلف زوايا هذه الدراسة:

- أثر التسويق الداخلي في تحسين الولاء الوظيفي؛
- دور التمكين وأثره على أداء العاملين.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- 1-1- إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتعيين الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق (الأردن: دار حريز، 2013).
- 1-2- خالد عبد الرحيم الهيني، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار وائل، 2005).
- 1-3- خيضر كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار المسيرة، 2009).
- 1-4- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية - (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004).
- 1-5- زكريا مطلق دوري، أحمد وعلي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة (الأردن: دار اليازوري، 2009).
- 1-6- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية - (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009).
- 1-7- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية (عمان: دار زهران).
- 1-8- علي محمد الربابعة، إدارة الموارد البشرية - تخصص نظم المعلومات الإدارية (عمان: دار الصفاء، 2003).
- 1-9- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين (الأردن: دار أسامة، 2012).
- 1-10- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية (الأردن: دار وائل، 2014).
- 1-11- محمد حسين وآخرون، مبادئ الإحصاء والاحتمالات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS (الأردن: دار الصفاء، 2012).
- 1-12- محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي (الجمهورية اليمنية: دار الكتب، 2015).
- 1-13- محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق المتقدم (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008).
- 1-14- محمود جاسم الصميدي، ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات (الأردن: دار المسيرة، 2010).
- 1-15- مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (القاهرة: دار غريب، 1998).
- 1-16- مصطفى يوسف، إدارة الأداء (عمان: دار الحامد، 2016).

17-1- هاني حامد ضمور، تسويق الخدمات (الأردن، دار وائل، 2005).

2- المجالات

2-1- إبراهيم بالقايد، شوقي بوري، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17 (2017).

2-2- ايمان قحموش، "أثر أبعاد التسويق الداخلي على إدارة المعرفة"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 2، العدد 17 (2017).

2-3- رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح، "أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين - دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 10، العدد 12 (2014).

2-4- سامي البخاري، "التسويق الداخلي كمدخل لتحسين أداء العاملين"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 2، العدد 33 (2017)،

2-5- عبد الهادي الرفاعي، فرح فؤاد عكو، "أثر تكنولوجيا المعلومات في أداء العاملين في مصرف شليف الشعبي - دراسة تطبيقية في فرع بيئة المصرف التسليف الشعبي"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 36، العدد 2 (2014).

2-6- علي يونس ميا، "قياس أثر التدريب في أداء العاملين - دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 01 (2009).

2-7- قدور بن نافلة، محمد فلاق، "أثر التسويق الداخلي في تحقيق التزام العاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس للاتصالات الخلوية -" مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية، المجلد 4، العدد 28 (2013).

2-8- كندة علي ديب، حسان محمد بركات، "التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية" - دراسة ميدانية عن المصارف الخاصة في اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 3 (2015).

2-9- مالك محمد المجالي وآخرون، "تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة بمحافظة الكرك"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 03 (2016).

2-10- نجيه زباني وآخرون، "التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 2 (2015).

3- الرسائل والأطروحات

- 3-1- اعراب عمورات، دور التسويق الداخلي في تعزيز المكانة الذهنية للخدمات البنكية أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف (2008).
- 3-2- جوهرة أقطي، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة -دراسة حالة مجموعة الفنادق، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة (2013-2014).
- 3-3- خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر (2015)،
- 3-4- رائد ضيف الله الشوابكي، أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي متعدد الأبعاد للعاملين في أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط (2010).
- 3-5- سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية الأردن، رسالة ماجستير جامعة الشرق الأوسط (2010).
- 3-6- سهام موسى، "واقع ممارسات التسويق الداخلي وأثرها على الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك (2009).
- 3-7- شفاء كرو، أثر الممارسات لإدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية (2016).
- 3-8- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة بومرداس (2010).
- 3-9- محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك الفلسطينية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر (2016).

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1- الكتب

1-1-Kotler Philip etal, **Marketing Management** (France: Pearson edition, 2012) .

1-2-Michael Armstrong, **Performance Management: Key strategies**
(London: Kogan Page, 2006).

الملاحق

الملحق رقم (01): المقابلة

أسئلة المقابلة:

التسويق الداخلي:

س: هل تنظيم المؤسسة دورات تدريبية للعمال؟

ج: -تقوم الشركات بدورات تدريبية، وقد كانت آخر دورة تدريبية في 2019 والموظفين المستفيدين منها هم الاداريين واداري التكنيك، حيث تمحور موضوعها على برنامج CRMS.

س: هل يستفيد العاملون من عملية التدريب وهل تكون هناك نتيجة على ارض الواقع؟

ج: يستفيد العاملون بالدورات حيث أنه يعرف كل موظف ما يخص عمله وما يجب ان يعمل، نعم هناك نتيجة على ارض الواقع في الشركة، حيث بالفعل نرى أن هناك تحسن في تحقيق الاهداف المرجوة والاداء على أكمل وجه.

س: كيف تتم عملية اتخاذ القرار؟

ج: تتفرع القرارات المتخذة حيث هناك قرارات تتخذ من المديرية المركزية العامة واخرى من المديرية المحلية، وذلك راجع لطبيعة القرارات.

س: هل يتمتع العاملون بعض الصلاحيات في تنفيذ مهامهم؟

ج: بالنسبة لحرية العاملين فهي لا توجد على مستوى الشركة حيث يتم تنفيذ مهامهم وتطبيقها حسب الموكل لهم بدون مناقشة والفائدة من ذلك هو اوصول النتيجة المرغوبة .

س: هل كل القرارات تأخذ قرارات لوحدكم دون التواصل مع الإدارة العليا؟

ج: يتم اتخاذ القرارات داخل الشركة حسب ترتيب المستويات اي من المدير الى رئيس المصلحة الى المهندس او اي موظف داخلها، اتخاذ القرارات المستعجلة دون الرجوع للإدارة العليا تلك ممكنة في بعض الحالات.

س: هل تتدخلون في عملية اختيار العمال؟ أم هم مفروضين عليكم؟

ج: -اختيار العاملين بالنسبة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- تكون على مراحل وذلك حسب:

— اعلان مسابقة توظيف.

— اختيار الأشخاص المناسبة.

— تصفية المختارين (اختيار الاحسن 5 اشخاص)

— المرور على اللجنة و ذلك لاختيار الشخص المناسب

— اختيار شخص ووضعه تحت الرقابة و ذلك بالمرور على سنة تدريب

— عمل جيد بقاء في العمل، عمل سيء الطرد من العمل

س: كيف يتم إيصال المعلومات؟ (الطرق)

ج: يتم إيصال المعلومات للعاملين بعدة طرق منها :

_ الحوار او تعليمة كتابية من عند رئيس المصلحة.

_ ارسال بريد إلكتروني الخاص. بالمديرية الى العاملين.

_ عن طريق الفاكس

س: هل هناك موقع أو صفحة الكترونية يمكن التواصل بها؟

ج: وجود صفحة إلكترونية ناشطة بالنسبة للعديد من التعليمات الموجهة للعاملين يجب عليهم تصفح هذه الصفحة.

س: ماهي الكفاءات والامتيازات المقدمة للعاملين؟ وكيف يتم الحصول عليها؟

ج: هناك العديد من الكفاءات والامتيازات المقدمة للعاملين من طرف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- وهي كالتالي :

- منحة نهاية السنة(من ارباح السنة).

- منحة المردودية الشخصية (كل شهر و كل ثلاثة اشهر).

- منحة المسؤولية (المسؤولين الكبار/الاطارات العليا).

- منحة الاعياد الدينية (عيد الاضحى).

- منحة للعاملين في ميدان (تقنيي الكهرباء).

ذلك يكون عبر الراتب الشهري لكل العاملين.

س: كيف يكافأ العمال الذي يقوم بجهد أكبر وساعات زائدة؟

ج: بالنسبة للعاملين الذين يقومون بجهد مضاعف فقد يتم مكافآت بالعديد من المنح منها المذكورة في الإجابة السابقة والعاملين بالساعات الزائدة يتم تعويضهم وتكون في بعض الحالات فقط.

س: هل يمر العاملين الجدد بأشهر التربص لاختيار الأفضل؟

ج: يقوم العاملين بعد دخولهم المؤسسة بأشهر التربص وذلك لمعرفة قدراتهم ومستواهم في العمل، وايضا الاختيار الحسن من أجل الوصول الى نتائج مرضية.

س: هل مسموح للعاملين بإبداء الرأي وطرح الأفكار للإدارة وأخذها بمحمل الجد؟

ج: يعتبر ابداء رأي وطرح افكار العاملين بالنسبة المؤسسة شيء مهم ويؤخذ به في بعض الحالات، وذلك عند العجز في العمل أو وجود مشكلة مستعصية يمكن اخذ آراء وايجاد الحل الملائم مع الوضع.

أداء العاملين

س: هل يجبر العاملين على الأعمال التي توزع عليهم؟

ج: تقديم المهام للعاملين ينبغي على عامل تنفيذها بكل المعايير والشروط ولا يستطيع رفض اي عمل موكل إليه.

س: ماهي المعايير التي يمكن منها تصنيف درجات العاملين؟

ج: المعايير التي تستخدمها شركة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة- كالتالي:

— الشهادة الدراسية(اهم معيار للتصنيف).

— حسب الاداء (العمل بكفاءة).

— حسب التنقيط (وذلك راجع النقاط العمل)

— المردودية الفردية (تدخل فيها مميزات العامل في أداء مهامه).

— حسب الدرجات (مستويات العاملين).

س: هل يقيم العاملين حسب سلوكياتهم؟ وهل سلوكياتهم تؤثر على رتبهم في مديرية الكهرباء والغاز؟

ج: يعتبر سلوك العامل في شركة التوزيع الكهرباء والغاز -تبسة- اهم عنصر يعملون عليه حيث أنه يؤثر بشكل

كبير على آدائه وعلى المردودية الفردية واختيار تنقيطهم.

س: هل تعمل الإدارة على المقارنة بين الأداء المسطر والأداء المحقق؟

ج: تعمل الادارة بالمقارنة بين الاداء الفعلي والاداء المسطر من اجل اختيار ما مدى تحقيقهم الأهداف.

س: هل توجد للعاملين مرافقين ومراقبين على أدائهم؟

ج: يوجد للعاملين مرافقين ومراقبين والمتمثلين في رؤساء المصالح بكل مصلحة.

س: هل تقييد الإدارة العاملين بوقت في المهام المستعجلة؟

ج: نعم يعتبر الوقت في المهام المستعجلة هو العنصر الاساسي مثال ذلك: عند انقطاع الكهرباء على حي معين

يجب على المصالح الاستعجال في الحل لان الوقت الضائع قد يدخل في نوعية الخدمة المقدمة للزبون وجهة اخرى

فهي طاقة ضائعة تؤدي إلى خسائر لرقم اعمال المؤسسة (لان الشركة تقوم بشراء الكهرباء واعادة بيعها الى الزبون

فعند حصول حادث مثل الانقطاع فقد تكون محتسبة على الشركة وهذا ما يؤدي الى تدفق اموال دون ادخال

أموال).

س: هل يستطيع العاملين عند وقوع مشاكل فيها يقومون بحلها لوحدهم؟

ج: نعم يستطيع العاملين ايجاد الحل الفوري وذلك في بعض الحالات القليلة.

س: فيما تتمثل العقوبات التي تصدرها الإدارة على العاملين؟

ج: العقوبات ابنة تلجأ إليها الإدارة عند ارتكاب أحد العمال خطأ في العمل فهو حسب نوعية الخطأ وقد تتمثل

كالتالي :

- بالنسبة لخطأ بسيط: نقص في النقيط من طرف المسؤولة عليه، التأثير على الدخل الخاص به، التوقيت على العمل الايام بدون اجر، تخفيض الدرجات.
- بالنسبة لخطأ كبير :
- اما الحال العامل الطرد مباشرة.
- التراجع في المستوى (اي من اطار إلى موظف عادي) (من رئيس مصلحة الى اطار).

الملحق رقم (02): جدول سكانان لاستخراج عينة الدراسة

Table for Determining Sample Size from a Given Population

	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
0	10	220	140	1200	291
5	14	230	144	1300	297
0	19	240	148	1400	302
5	24	250	152	1500	306
0	28	260	155	1600	310
5	32	270	159	1700	313
0	36	280	162	1800	317
5	40	290	165	1900	320
0	44	300	169	2000	322
5	48	320	175	2200	327
0	52	340	181	2400	331
5	56	360	186	2600	335
0	59	380	191	2800	338
5	63	400	196	3000	341
0	66	420	201	3500	346
5	70	440	205	4000	351
0	73	460	210	4500	354
5	76	480	214	5000	357
0	80	500	217	6000	361
0	86	550	226	7000	364
0	92	600	234	8000	367
0	97	650	242	9000	368
0	103	700	248	10000	370
0	108	750	254	15000	375
0	113	800	260	20000	377
0	118	850	265	30000	379
0	123	900	269	40000	380
0	127	950	274	50000	381
0	132	1000	278	75000	382
0	136	1100	285	1000000	384

te.—*N* is population size.
i sample size.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

سنة ثانية ماستر

استبيان حول موضوع

دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين

-دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز وحدة تبسة -

تحت إشراف:
الدكتورة وداد بن قيراط

من إعداد الطالبتين:
- غريب صوفيا
- شرقي مريم

في إطار التحضير لنيل شهادة ماستر لاستكمالاً للجزء التطبيقي من المذكرة، نقدم لساتكم هذا الاستبيان كوسيلة أكاديمية لجمع المعلومات لإتمام هذه الدراسة حول موضوع: "دور التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز-وحدة تبسة".

نرجو من سيادتكم تقديم المساعدة من خلال الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة المرفقة. بوضع علامة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة. علماً أنّ إجاباتكم تستعمل لغايات البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام والتقدير على تعاونكم.

المحور الأول: المعلومات الشخصية
(توضع علامة X امام العبارة المناسبة)

1- الجنس:

2- الفئة العمرية:

30 الى اقل من 40 سنة

من 30 سنة

من 50 سنة فأكثر.

40 الى اقل من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

بأنس

وى ثانوي

رى

تر

5- الخبرة المهنية:

05 الى اقل من 10 سنوات

من 05 سنوات

15 سنة فأكثر

10 الى اقل من 15 سنة

6- الوظيفة

إطار

رئيس مصلحة

أخرى

مدير

المحور الثاني: التسويق الداخلي
الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب

درجة الموافقة					العبارة
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	
التدريب					
					1. توفر الشركة دورات تدريبية دورية للعاملين
					2. يزيد التدريب من مهارات العاملين في انجاز مهامهم
					3. تستهدف الدورات التدريبية العاملين القدامى والجدد
التمكين					
					1. تشارك العاملين في عملية اتخاذ القرارات
					2. يشارك العاملين في حل مشاكل الشركة
					3. تمنح الشركة لعاملها الحرية في ابداء الراي و طرح الأفكار
التحفيز					
					1. يعتبر الاجر الذي يتقاضاه العاملين مساوي مع مقدار الجهد المبذول
					2. نظام الترقيات في الشركة عادل و موضوعي
					3. تقدر الشركة مجهودات العاملين و مكافئتهم على ذلك
الاتصال الداخلي					
					1. تعمل الإدارة بتوصيل المعلومات بشكل منظم ومفهوم
					2. يساعد الاتصال الداخلي على تعزيز العلاقة بين العاملين
					3. يساعد الاتصال الفعال في التقليل في ارتكاب الأخطاء في العمل
الاختيار					
					1. تقوم الإدارة بعملية الاختيار لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب
					2. تهدف الشركة الى اختيار العاملين ذوي الكفاءات العالية
					3. تقوم الإدارة بوضع لجنة متخصصة للمقابلات الشخصية للعاملين
فرق العمل					
					1. تشجع الشركة أسلوب العمل الجماعي
					2. تعتمد الشركة على في حل المشكلات على فرق العمل

3. يسود التعاون و التفاهم بين العاملين في فرق العمل

المحور الثالث: أداء العاملين

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	محتوى العبارات
					1. ينفذ العاملون المهام بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب
					2. يتحمل العاملون مسؤولية أخطاء العمل المرتكبة
					3. يتم تقييم أداء العاملين وذلك بشكل مستمر
					4. يقترح العاملون أفكار ومقترحات ناجحة بخصوص العمل
					5. يتلاءم تخصص العاملين العلمي مع وظيفتهم الحالية
					6. يفهم العاملون مشاكل عملهم ويعملون على حلها
					7. تحرص الشركة على رقابة أداء العاملين
					8. يهتم العاملون بإنجاز المهام بالمعايير المقدمة من الإدارة
					9. توجد عدالة في توزيع المهام بين العاملين

الملحق رقم (04) قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ محاضر-أ-	د. عثمان عثمانية	01
أستاذ محاضر-أ-	راضية عروف	02
أستاذ مساعد-أ-	حنان حفيظ	03

الملحق رقم (05): مخرجات برنامج SPSS V25

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد الاتصال الداخلي, بعد التحفيز, بعد فرق العمل, بعد التدريب, بعد الاختيار, بعد التمكين, محور التسويق الداخلي	.	Enter

- a. Dependent Variable: محو أداء العاملين
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	1,000 ^a	1,000	1,000	,00000

- a. Predictors: (Constant), بعد الاتصال الداخلي, بعد التحفيز, بعد فرق العمل, بعد التدريب, بعد الاختيار, بعد التمكين, محور التسويق الداخلي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56,202	7	8,029	.	. ^b
	Residual	,000	69	,000		
	Total	56,202	76			

- a. Dependent Variable: محو أداء العاملين
b. Predictors: (Constant), بعد الاتصال الداخلي, بعد التحفيز, بعد فرق العمل, بعد التدريب, بعد الاختيار, بعد التمكين, محور التسويق الداخلي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	-1,776E-14	,000		.	.	,000	,000

بعد التدريب	-1,000	,000	-1,126	.	.	-1,000	-1,000
بعد التمكين	-1,000	,000	-1,141	.	.	-1,000	-1,000
بعد التحفيز	-1,000	,000	-1,141	.	.	-1,000	-1,000
بعد الاختيار	-1,000	,000	-1,334	.	.	-1,000	-1,000
بعد فرق العمل	-3,267E-14	,000	,000	.	.	,000	,000
محور التسويق الداخلي	6,000	,000	5,315	.	.	6,000	6,000
بعد الاتصال الداخلي	-1,000	,000	-1,076	.	.	-1,000	-1,000

a. Dependent Variable: محو أداء العاملين

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد الاتصال الداخلي, بعد التحفيز, بعد فرق العمل, بعد التدريب, بعد الاختيار, بعد التمكين ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: محو أداء العاملين

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,706 ^a	,498	,455	,63487

a. Predictors: (Constant), بعد الاتصال الداخلي, بعد التحفيز, بعد فرق العمل, بعد التدريب, بعد الاختيار, بعد التمكين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27,988	6	4,665	11,573	,000 ^b
	Residual	28,214	70	,403		
	Total	56,202	76			

a. Dependent Variable: محو أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), بعد الاتصال الداخلي, بعد التحفيز, بعد فرق العمل, بعد التدريب, بعد الاختيار, بعد التمكين

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	1,085	,303		3,574	,001	,479	1,690
بعد التدريب	-,479	,136	-,539	-	,001	-,750	-,209
بعد التمكين	-,480	,142	-,548	-	,001	-,764	-,196
بعد التحفيز	,100	,106	,114	,946	,347	-,111	,311
بعد الاختيار	-,109	,115	-,146	-,949	,346	-,339	,120
بعد فرق العمل الداخلي	1,405	,185	1,298	7,576	,000	1,035	1,775
بعد الاتصال الداخلي	,199	,127	,214	1,567	,122	-,054	,453

a. Dependent Variable: محور أداء العاملين

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
	1	محور التسويق الداخلي ^b	

a. Dependent Variable: محور أداء العاملين

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,446 ^a	,199	,189	,77462

a. Predictors: (Constant), محور التسويق الداخلي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,199	1	11,199	18,663	,000 ^b
	Residual	45,003	75	,600		
	Total	56,202	76			

a. Dependent Variable: محور أداء العاملين

b. Predictors: (Constant), محور التسويق الداخلي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	1,502	,331		4,542	,000	,843	2,161
محور التسويق الداخلي	,504	,117	,446	4,320	,000	,272	,736

a. Dependent Variable: محو أداء العاملين

ملخص:

تهدف هذه الدراسة لبحث مساهمة التسويق الداخلي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-، وذلك من خلال بحث العلاقة بين كل بعد من الأبعاد الست للتسويق الداخلي، والمتمثلة في: (التدريب، التمكين، التحفيز، الاختيار، الاتصال الداخلي، فرق العمل) وأداء العاملين باستعمال استبيان موجه ل 108 عميل بالمؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين كل بعد من الأبعاد (التمكين، الاختيار، الاتصال الداخلي، فرق العمل) وأداء العاملين، وعدم وجود علاقة ارتباط بين بعدي التدريب، التحفيز وأداء العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -تبسة-، كما أن مستوى كل من التسويق الداخلي وأداء العاملين متوسط بشكل عام بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الداخلي، التدريب، التحفيز، التمكين، أداء العاملين.

Abstract:

The purpose of this research is to explore how internal marketing can improve the performance of employees at the Electricity and Gas Distribution Corporation -Tebessa- (SONELGAZ). The study examines the correlation between six dimensions of internal marketing, which include training, empowerment, motivation, selection, internal communication, and work teams, and employees' performance. The research surveyed 108 clients within the corporation using a questionnaire.

The findings indicate that there is a moderate relationship between empowerment, selection, internal communication, and work teams with employees' performance. However, there is no correlation between training, motivation, and employee's performance at the Electricity and Gas Distribution Corporation -Tebessa-. Overall, both internal marketing and employees' performance are average within the corporation.

Key words: Internal marketing, training, motivation, empowerment, Employees' performance.