

دور ممارسات التسويق الداخلي في إدارة الأزمات بشركات التأمين
- دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين -

The role of internal marketing practices in crisis management in insurance companies
An analytical study of the opinions of a sample of employees of the Algerian Insurance Company

ظريفة سلايمية¹، وردة سعدي²، سليمة طبايبيبة³

¹ جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر)، selaimia.drifa@univ-guelma.dz

² جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس (الجزائر)، w.saidi@univ-soukahrass.dz

³ جامعة 8 ماي 1945 قالمة (الجزائر)، tebaibia.salima@univ-guelma.dz

تاريخ الاستلام: 2023/02/17 تاريخ القبول: 2023/06/10 تاريخ النشر: 2023/06/18

Abstract:	الملخص:
<p>This study aims to clarify the importance of internal marketing in crisis management. And his ability to get out of it with the least damage, with the possibility of making achievements and learning lessons. Through our field study, we have collected answers for a sample of the 85 employees of the Algerian insurance company, using a questionnaire designed to test the hypotheses. It was concluded that the company is interested in managing its crises through its employees, and that there is a relationship between the elements of internal marketing and crisis management.</p> <p>Key words : internal marketing, crisis management, motivation, accountability, internal communication.</p>	<p>تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التسويق الداخلي في إدارة الأزمات. وقدرته على الخروج منها بأقل الأضرار مع إمكانية تحقيق الانجازات واكتساب العبر. ولقد قمنا من خلال دراستنا الميدانية بجمع إجابات لعينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمينات والبالغ عددها 85 عن طريق استمارة تم تصميمها لاختبار الفرضيات، وقد تم التوصل إلى أن الشركة تهتم بإدارة أزماتها من خلال موظفيها، كما أنه توجد هناك علاقة بين عناصر التسويق الداخلي وإدارة الأزمة.</p> <p>كلمات مفتاحية: التسويق الداخلي، إدارة الأزمات، التحفيز، التمكين، الإتصال الداخلي.</p>

المؤلف المرسل: سليمة طبايبيبة، الإيميل: salimatebaibia@gmail.com

1. مقدمة:

تهدد الأزمات استمرارية المنظمة وقدرتها على المنافسة، وقد تضع سمعتها على المحك وفي بوتقة الاختبار، والمنظمات التي لا تستطيع التعامل مع الأزمات وتسيرها بنجاح للوصول إلى بر الأمان، قد تقع في دوامة من المشاكل والصراعات ويكون مصيرها في الغالب الفشل والانهيار. ومما لا شك فيه أن التسليم والإقرار بحقيقة وحتمية أن الأزمات جزء لا يتجزأ من حياة المنظمات، يفرض عليها أن تكون على أهبة الاستعداد الدائم لإدارة هذه الأزمات ومجابهتها. ويتطلب منها الأمر القيام باتخاذ أصعب القرارات وأسرعها وتنفيذ الإجراءات والعمليات الضرورية بفعالية وكفاءة.

ويعتبر التسويق الداخلي من المداخل المهمة التي يجب أن تهتم بها المنظمات وبالذات القطاع الخدمي الذي يعتمد خاصة على الكوادر البشرية من خلال التركيز والاهتمام على تدريبهم وتحفيزهم وتوفير وسائل الاتصال الداخلي لهم وتمكينهم وانسجامهم ضمن فريق عمل واحد لأداء مهامهم، وهذا من شأنه أن يطور وينمي مهاراتهم على التعامل مع الظروف الصعبة والضغطات التي تولدها الأزمات.

إشكالية الدراسة:

على اعتبار أن شركات التأمين من أكثر منظمات الأعمال معايشة للمخاطر والأزمات والكوارث في نشاطها، يمكننا طرح الإشكالية التالية: ما مدى تأثير ممارسات التسويق الداخلي في إدارة الأزمات في شركات التأمين؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأساسية الأولى: لا تهتم الشركة الجزائرية للتأمينات بإدارة الأزمات.
- الفرضية الأساسية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين عناصر التسويق الداخلي وإدارة الأزمات في الشركة الجزائرية للتأمينات.
- الفرضية الأساسية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر التسويق الداخلي وإدارة الأزمات في الشركة الجزائرية للتأمينات.

وينشق عنها خمس فرضيات فرعية تتمثل في:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر التحفيز في الشركة الجزائرية للتأمينات على إدارة الأزمات عند مستوى معنوية 5 %.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر الاتصال الداخلي في الشركة الجزائرية للتأمينات على إدارة الأزمات عند مستوى معنوية 5 %.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر التمكين في الشركة الجزائرية للتأمينات على إدارة الأزمات عند مستوى معنوية 5 %.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر التدريب في الشركة الجزائرية للتأمينات على إدارة الأزمات عند مستوى معنوية 5 %.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر فريق العمل الأزموي في الشركة الجزائرية للتأمينات على إدارة الأزمات عند مستوى معنوية 5 %.

هدف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم التسويق الداخلي وإدارة الأزمات ومختلف الممارسات والأبعاد المرتبطة بهما؛
- تهدف كذلك إلى التركيز على أهمية مدخل التسويق الداخلي في التعامل مع الأزمات، فالعنصر البشري الذي يوجه له التسويق الداخلي سياساته يعمل على ضمان الانسجام ضمن مجهود جماعي متكامل للخروج من الأزمة.

أهمية الدراسة:

يستمد هذا البحث أهميته من كونه يتناول موضوعا حيويا وهاما هو التسويق الداخلي وإدارة الأزمات، فالاهتمام بالموارد البشري خاصة على مستوى منظمات الأعمال في

القطاع الخدمي هو ركيزة أساسية لنجاحها في مسايرة ومواجهة وإخماد الأزمات، فالعاملين تظهر كفاءتهم في الإدارة خاصة في مثل هذه الظروف الاستثنائية.

وتكمن أهمية البحث أيضا من خلال دراسة إدارة الأزمات وفقا للاستراتيجيات الحديثة (تغيير المسار، الاحتياطي التعبوي، تقنين الأزمة، احتواء الأزمة، تفريغ الأزمة).

منهجية البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بغية الإحاطة بالجوانب النظرية لموضوع الدراسة، كما تم اعتماد برنامج الحزمة الإحصائية لدراسة عينة من المؤسسات الجزائرية، وقد استخدمنا عدة أساليب إحصائية تمثلت في: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف والوزن النسبي، معامل الانحدار.

- **مجتمع وعينة الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من الشركة الجزائرية للتأمينات والتي انبثقت في 30 أبريل 1985 عن الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين، تتخصص الشركة الجزائرية للتأمين الشامل في أخطار النقل وهي مؤهلة لممارسة عمليات التأمين البحري، الجوي والبري، ولقد اخترنا عينة عشوائية مكونة من 85 موظف يمثلون الوظائف الإدارية، وذوي الاختصاص في مجال التسويق والتعويضات.

- **أداة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات من عينة الدراسة وتضمنت الاستبانة (35) فقرة، ولمعرفة ثبات أداة القياس وحتى تكون صالحة مهما اختلفت الفترة الزمنية للدراسة، فقد استخدمنا اختبار ألفا - كرونباخ الذي بلغت قيمته 80%، كما أن اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة دلت على العلاقة القوية بينهما حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان 78.2% عند مستوى معنوية 5%، وهذا يدل على ارتفاع نسبة مصداقية مقياس الدراسة والثبات.

- **حدود الدراسة:** ركزت الدراسة على الشركة الجزائرية للتأمينات، واستمرت خلال الفترة الممتدة من: 2022/07/17 إلى غاية 2022/08/25.

2. الإطار النظري للتسويق الداخلي:

ظهر مصطلح التسويق الداخلي كمفهوم من المفاهيم المعاصرة في ثمانينات القرن الماضي ليبرهن على إمكانيات التسويق لمعناه التقليدي داخل المنظمة، وبدأ ظهور هذا المفهوم في قطاع الخدمات.

1.2. مفهوم التسويق الداخلي: اعتبر kotler أن منظمة الخدمة الناجحة يجب عليها أولاً أن تتبع وظائفها للموظفين لها قبل أن تتبع خدماتها لزبائنها الخارجيين (Kotler,2000, p172)التسويق الداخلي يمثل إذن منهجا يسعى لخدمة الإدارة إذ يدعم ويحفز كل الأفراد في المنظمة ويعمل على دراسة أدوارهم ونتائجها وتبني درجة عالية من الوعي في التوجه لخدمة الزبون، ويركز على تحقيق رضا الزبون والإنتاجية التنظيمية من خلال التحسين المستمر في أداء الموظفين وبيئتهم وهو أيضا أداة لتضييق الفجوة بين الإدارات المختلفة في المنظمات وتطوير المزيد من علاقات التعاون (Bohnenberger et al,2019)، فالهدف الرئيسي للتسويق الداخلي هو تطوير الاستجابة للزبون الداخلي (الموظف) وإزالة الحوافز الوظيفية لتحقيق الفاعلية التنظيمية (عبد الرضا ورأفت، 2013، ص: 36، ب).

2.2. أهداف التسويق الداخلي: تسعى المنظمات من خلال التسويق الداخلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي: (محجوبي، 2010، ص: 33)

- نشر المعلومات وتبادلها بين جماعات العمل الذين يتفاعلون مع النشاطات التسويقية؛
- تفعيل الحوافز التي من خلالها يتم تشجيع العاملين وتحفيزهم بهدف تحسين الأداء على نحو مستمر؛

- يساعد المنظمة على القيام بحملات ترويجية داخلية لتشجيع العاملين وتفعيل دورهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
- المحافظة على العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية وذلك من خلال تزويدهم بكافة مستلزمات العمل المادية والمعنوية.

3.2. مزيج التسويق الداخلي: بالإمكان تطبيق المزيج التسويقي الخدمي الموسع (7p) وفقا لمقاربة التسويق الداخلي على النحو التالي: (شاكر، 2011، ص ص: 186، 187)

- **المنتج:** يعبر عن القيم التي ينبغي أن يتحلى بها الموظف، والتدريب المستمر له في سبيل رفع مهاراته ومعرفة الزبون الداخلي وإنجاح استراتيجيات المنظمة؛
- **السعر:** يعبر عن التكلفة التي يتحملها الموظف في سبيل رفع معرفته وأيضا التكلفة النفسية لتبني أساليب جديدة في مقابل التخلي عن الأساليب المعتادة وهو ما يطلق عليه تكلفة الفرصة البديلة؛

- **الترويج:** يعبر عن مختلف إستراتيجيات الاتصال الداخلي من خلال الإعلان والتفاعل وجها لوجه ولوحة الإعلانات والنشرية الداخلية؛
- **التوزيع:** يشير إلى مكان عقد الاجتماعات والمؤتمرات أين يتم عرض السياسات والمهام الجديدة الواجب تنفيذها؛
- **الدليل المادي أو الملموس:** على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي؛
- **العمليات:** وتشير إلى طرق تسليم المنتج الداخلي وتمثل مختلف المهام وطرق العمل والاستراتيجيات التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي؛
- **المشاركون (الأفراد):** ويعبر عن نمط الإشراف والعلاقة مع المسؤول المباشر.
- 4.2. عناصر أنشطة التسويق الداخلي:** سنركز في هذه الدراسة على العناصر التالية:
- التحفيز، التمكين، التدريب، الاتصال الداخلي، فرق العمل والتي نرى بأنها الأنسب كمارسات تسويقية داخلية لتحسين أداء العاملين وترقيته في إدارة الأزمات.
- **التحفيز:** وتعرف الحوافز على أنها: القوة التي تستشير الفرد لأداء أفضل فإذا تمكنت الإدارة من التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهود أكبر وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية المتمثلة بالحوافز والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفسيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة (خليل، 2007، ص: 233)، وتضم الحوافز العناصر التالية (غازي، 2013، ص: 17): القدرة، الجهد والرغبة، لعملية تحفيز العاملين أهداف لابد من مراعاتها من قبل إدارة المنظمة كالاتي (تسيير، 2012، ص: 264): تحسين الإنتاج، إبراز أنشطة المنظمة، رفع الروح المعنوية، مكافأة الأداء المتميز، تشجيع الإبداع والابتكار والتجديد وحفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء؛
- **التمكين:** هو نقل المسؤولية بشكل متكافئ بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في القرار ويعد التمكين عملية اكتساب القوة الأزمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط فهو يعني إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده

من خيارات ومعلومات والمبادرة لحل المشكلات مما يؤدي إلى التفوق والإبداع في العمل (عبد السلام، 2012، ص: 51)،

- **الاتصال الداخلي:** يسعى الاتصال الداخلي إلى التأثير في المواقف والاتجاهات فهو أداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المؤسسة. ويكون الاتصال إما للحصول على معلومات أو لإعطاء تعليمات أو توجيهات قصد أداء وتسهيل العمل وبهذا تصبح أداة أولية من أدوات التأثير على الأفراد ووسيلة فعالة لإحداث تغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة (باري، 2006، ص: 118)؛

- **التدريب:** هو عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق الأداء الفعال في النشاط، ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل (عادل، 2003، ص: 297).

- **فرق العمل:** تعمل فرق العمل على إيجاد الحلول للمشكلات سواء كانت خيارات أو أفكار تطرح من قبل أعضاء الفريق، وتزيد من قابلية توليد الأفكار والإبداع وعملية صنع واتخاذ القرارات. حيث تتمثل أهداف بناء فريق العمل في (هدى، 2010):

- بناء روح التعاون بين الأفراد وتنمية مهاراتهم لحل الصراعات بين الأفراد والمجموعات؛

- توفير الاتصال المفتوح الذي يزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة المشكلات وزيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة؛

- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.

3. أساسيات إدارة الأزمات:

في عصر تعددت واشتدت فيه الأزمات شكل موضوع التعامل معها أولوية ومحور اهتمام للإدارة المعاصرة.

1.3 مفهوم إدارة الأزمات: تعتبر إدارة الأزمات عملية مستمرة تهتم باستشعار الأزمات المحتملة من خلال رصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات وتعبئة الموارد

والإمكانات المتاحة لمواجهتها بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية بما يحقق أقل قدر من الضرر للمنظمة والبيئة والعاملين مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة ودراسة أسباب الأزمة لاستخلاص النتائج ومنع حدوثها (سليمان، 2010، ص: 9). وعادة ما تتطور الأزمات بطرق لا يمكن التنبؤ بها، ولذلك تتطلب الاستجابة إبداعاً حقيقياً (Hamidovic, 2012).

2.3. مراحل إدارة الأزمات: ويمكن تلخيصها في المراحل التالية (شاكر، 2007، ص: 26):

• **اكتشاف إشارات الإنذار:** والتي تمكن المنظمة معرفة احتمال وقوع الأزمة وبالتالي بداية التخطيط لمواجهتها؛

• **الاستعداد والوقاية:** تعبر عن قيام إدارة المنظمة بالتحضير والاستعداد لمواجهة الأزمة بعد تأكدها من عدم إمكانية تجنبها، وذلك سعياً منها للتقليل من أضرارها، مع الاستمرار في بذل الجهود اللازمة لمنع حدوثها؛

• **احتواء الأضرار:** تشير إلى قيام الإدارة بتنفيذ الخطط التي وضعتها لمواجهة الأزمة.

• **استعادة النشاط:** وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة بالانحسار التدريجي.

• **التعلم:** تشير إلى التعلم المستمر والاستفادة من الدروس الخاصة بها وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه بهدف استخلاص الدروس والعبر وتكوين الخبرات.

3.3. الأساليب الحديثة في إدارة الأزمات: ظهرت هذه الإستراتيجية والأساليب نتيجة التطورات التي شهدتها الكيان الإداري لا سيما لاختلاف نوع الأزمات وشكلها وطبيعتها وهي أساليب أكثر فعالية وملائمة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وهذه الاستراتيجيات والأساليب هي (فهد، 2012، ص: 35):

• **أسلوب تفتيت الأزمة:** يعتمد هذا الأسلوب على تقسيم أثر الأزمة لأجزاء متعددة قابلة للحل، وتناسب هذه الطريقة الأزمات الضخمة والخطيرة؛

• **أسلوب تفريغ الأزمة:** أساسها التعرف على أسباب الأزمة سواء كانت: دينية، اقتصادية أو سياسية والتحاور حتى الانتهاء من أسبابها؛

• **أسلوب فرق العمل:** أكثر الأساليب استخداماً عندما تنتشعب الأزمة وتتدخل من خلال إشراف منخصصين بالمجالات المختلفة لمواجهتها علمية وعدم إغفال نقاطها؛

- **أسلوب تدمير الأزمة:** يسمى بالتفجير الداخلي للأزمة ويكون من خلال ضرب مؤيدي الأزمة بشدة والهجوم على فكرة الأزمة، استقطاب بعض من قوى الأزمة من المحركين والمؤيدين، استهداف محركي الأزمة ذوي القوة واستبعادهم وربما تصفيتهم فيمكن بذلك تحويل الأزمة لمسارات أخرى إيجابية؛
- **أسلوب التصعيد:** ويتم العمل على تصعيد الأزمة بشكل أو بآخر حتى تصل إلى نقطة تعارض المصالح ويتجه كل فريق إلى اتجاه آخر؛
- **تغيير المسار:** يهدف هذا الأسلوب إلى التعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها وتركز على ركون عربة قيادة الأزمة والسير معها لأقصر مسافة ممكنة ثم يتم تغيير مسارها الطبيعي وتحويلها إلى مسارات بعيدة عن اتجاه قمة الأزمة.
- **أسلوب احتواء الأزمة:** تعتمد هذه الطريقة على محاصرة الأزمة أو حصرها في نطاق محدود وتجميدها عند المرحلة التي وصلت إليها.
- **أسلوب الاحتياطي التعبوي:** تستند هذه الطريقة على نظرية حافة الخطر وحد الأمان التي تستدعي المعرفة الأصولية بمواطن الضعف في الكيان الإداري الذي يتعرض للأزمات ومن ثم إعداد احتياطي وقائي يمثل حاجزا إضافيا وقائيا لمواجهة أي اختراق؛
- **أسلوب المشاركة الديمقراطية:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تتصل الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصرا بشريا.

4. إسهامات ممارسات التسويق الداخلي في إدارة الأزمة والسيطرة عليها:

توفر ممارسات التسويق الداخلي بيئة عمل تنظيمية مناسبة ومشجعة تساعد العاملين في تحقيق مستويات أداء أفضل تدعم جهود المنظمة في إدارة الأزمات.

1.4. **إسهام التحفيز في إدارة الأزمات:** يؤدي التحفيز دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المنظمات المختلفة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وضمن التزامهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة (جبوري، 2011، ص: 204)، وفي المقابل لا بد على المنظمة أن تحرص على وضع وتنفيذ أنظمة حوافز عادلة والتي تتناسب مع حاجات الأفراد وربط العوائد المحصل عليها مع ما يقدمه الأفراد.

2.4. إسهام التمكين في إدارة الأزمات: يساعد التمكين في توقع حدوث الأزمات من خلال الإنذار المبكر الذي يتمثل بسحب سواد تنذر أو تحمل في خباياها أزمة قد تكون جد خطيرة ويساعد التمكين أيضا في التخطيط السليم لإدارة الأزمة كونه يعمل على توجيه تفكير العاملين إلى التفكير الإبداعي لأنه يمنحهم حرية التصرف في المواقف الصعبة فتري الموظف المتمكن في مواقف كهذه يستخدم قدراته العقلية والنفسية وخبراته ومهاراته من أجل الوصول إلى النتائج الإيجابية المرغوبة (عبد الله، 2011، ص: 80).

3.4. إسهام الاتصال الداخلي في إدارة الأزمات: يعتبر الاتصال الداخلي بمثابة الشريان النابض لكل منظمة، فلا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية داخلية نشطة وفعالة لاستشعار، تجنب واحتواء الأزمات، وقد ينسب وجود عائق في مسار العملية الاتصالية أو عدم وجود مرونة في انتقال المعلومات ووجود صعوبات في إقامة الحوار والاتصال الداخلي بين أفراد الجهاز الإداري للمنظمة إلى نشوب مشكلات وصراعات قد تتطور إلى أزمات، فتصبح المنظمة غير قادرة على الاعتماد على جهازها الاتصالي الداخلي، لذلك لا بد عليها من الحرص في أن يكون اتصالها الداخلي فعال ومتوازن في إدارة الأزمات.

4.4. إسهام فرق العمل في إدارة الأزمات (فريق العمل الأزموي): تتطلب عملية إدارة الأزمات إعداد فريق من مختلف التخصصات يكون قادرا على تغطية جوانب الأزمة بكفاءة وسرعة.

كما يتعين توزيع الأدوار والمسؤوليات على فريق إدارة الأزمة وذلك للتغلب على الحيرة والارتباك المصاحب لموقف الأزمة وفي هذا الشأن فإن فريق إدارة الأزمة يقوم بعدة مهام منها (السيد، 2006، ص: 113، 114): تحديد الأهداف والاستراتيجيات لإدارة الأزمات، فحص ومناقشة الانتقادات وأوجه الخلل بالمؤسسة ومراعاة الأولويات في ترتيبها.

5.4. إسهام التدريب في إدارة الأزمات: وتتجسد الفوائد من التدريب لمواجهة الأزمات في (هامل، 2009، ص: 106، 107):

- إدراك أن بعض المشكلات يمكن منعها إذا أدخلنا بعض التعديلات على برامج التدريب؛

- التفكير في ردود الأفعال والمعالجة الداخلية وذلك بطريقة أفضل سيناريو متوقع وأساء سيناريو، ولا شك أن التدريب على أسوأ سيناريو سيكون أفضل كثيرا من مواجهة هكذا سيناريو في الواقع.

5. دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمينات

سنتناول عرضا وتحليلا للبيانات التي تضمنها الاستبيان، حيث يتم التحليل الوصفي لخصائص الدراسة ولإجابات أفراد العينة على متغيرات الدراسة، ثم قمنا باختبار فرضيات الدراسة.

1.5 التحليل الوصفي لخصائص الدراسة:

الجدول رقم (01): المتغيرات الديمغرافية للدراسة

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
السن	أقل من 30 سنة	24	28.23
	من 30-40 سنة	50	58.82
	أكثر من 40 سنة	11	12.94
الوظيفة	إداريين	6	7.06
	موظفو قسم التسويق	50	58.82
	موظفو قسم التعويضات	29	34.12
الخبرة	أقل من 10 سنوات	28	32.94
	10 سنوات فأكثر	57	67.06
المؤهل	ثانوي	15	17.65
	جامعي	70	82.35
	المجموع	85	100

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج *spss*

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن 71.76% من أفراد العينة متمركزون في الفئة العمرية من 30 سنة فأكثر، في حين أن 6 أفراد من العينة يمارسون الوظيفة الإدارية، وباقي أفراد العينة والبالغ عددهم 79 موزعون بنسب 58.82% و 34.12% على قسم التسويق وكذا قسم التعويضات على التوالي، ونسبة معتبرة من المستجوبين تعدت سنوات خبرتهم 10 سنوات وبمعدل 67.06%، في حين بلغت نسبة الموظفين التي لم

تتجاوز خبرتهم 10 سنوات 32.94%، كما نجد أن معظم أفراد العينة المستجوبة هم من حملة شهادات جامعية والتي فاقت نسبتهم 82%.

وفي الأخير نستطيع القول أن العينة المستجوبة هي عينة جيدة لما تتمتع به مواصفات تؤهلها أن تجيب على أسئلة الاستبيان بكل موضوعية، ونستطيع من خلال إجاباتهم الوقوف فعليا على أثر عناصر التسويق الداخلي على إدارة الأزمات في الشركة الجزائرية للتأمينات "CAAT".

2.5. تحليل نتائج الاستبيان ومناقشتها:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات التسويق الداخلي في إدارة الأزمات في الشركة الجزائرية للتأمينات، ومن أجل تحقيق ذلك قمنا بإعداد استبيان مؤلف من 35 عبارة تم توزيعها على عينة مؤلفة من 85 موظف وموظفة، ولتفسير نتائج الدراسة استخدمنا المتوسطات الحسابية التالية: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة الاستثمار:

الجدول رقم (02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة الاستثمار:

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
التسويق الداخلي				
التحفيز				
01	تعتمد الشركة على نظام حوافز ومكافآت عادل لزيادة دافعية العاملين وتحسين أدائهم.	4.21	0.900	قوية
02	يختلف حجم ومقدار التحفيز حسب طبيعة الأزمة ومدتها	3.85	1.021	قوية
03	تلجأ الشركة إلى اعتماد نظام المكافآت الاستثنائي خلال الأزمات لتشجيع العاملين على بذل جهود إضافية للخروج من الأزمة.	3.63	1,061	قوية
04	تعمل الشركة على إثارة الدافعية ورفع الروح المعنوية وتقديم وعود خلال مراحل إدارة الأزمة	3.24	0.860	قوية

دور ممارسات التسويق الداخلي في إدارة الأزمات بشركات التأمين - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين -

05	تجدد الشركة وعودها التحفيزية وترفع من سقفها حسب مراحل الأزمة لتسريع انتهائها	3.74	1.105	قوية
06	تحرص الشركة على تقديم حوافز مناسبة لفرق العمل لطرح أفكار جديدة لتشخيص والتنبؤ بالأزمات المحتملة.	4.05	0.843	قوية
الاتصال الداخلي				
07	تسهل قنوات الإتصال الداخلية عبر اتجاهاتها المختلفة في حسن سير الإتصال بين الموظفين والإدارة	3.98	0.964	قوية
08	تحرص الشركة على وضع خطة اتصال خاصة بالأزمة	3.95	1.114	قوية
09	تتم عملية الإتصال وانتقال المعلومات أثناء فترات الأزمة من القمة إلى القاعدة والعكس بصورة جيدة	4.07	0.906	قوية
10	تراجع الشركة باستمرار مرونة هيكلها الاتصالي لإزالة العوائق وسوء الفهم بين مختلف مستوياته	4.31	0.704	قوية
11	تشجع الشركة عمليات الإتصال المفتوح والتغذية العكسية من قبل جميع العاملين لإيجاد أفضل البدائل للتعامل مع الأزمة.	3.71	0.854	قوية
التمكين				
12	يملك الموظفون حرية طرح الأفكار وصلاحيات اتخاذ بعض القرارات في حل المشكلات الطارئة	4.02	0.798	قوية
13	تعتبر الشركة أن تمكين العاملين مدخل مهم في إدارة الأزمات	3.86	0.687	قوية
14	يملك الموظفون حرية المفاضلة بين خيارات وإستراتيجيات معالجة الأزمة	3.50	0.809	قوية
15	تتجسد ممارسة التمكين الفعلي للعاملين بالشركة في فترة إدارة الأزمات	3.47	0.835	قوية

التدريب				
قوية	0.981	3.62	تكيف الشركة برامجهما التدريبية مع ما يتطلبه ممارسات النشاط التأميني ومع احتياجاتها عبر التحديث المستمر	16
قوية	0.825	3.98	يساهم التدريب في زيادة كفاءة فرق العمل على إدارة الأزمات	17
قوية	0.831	4.09	تحرص إدارة الشركة على مشاركة الموظفين في برامج تدريبية لإكسابهم المهارات الوظيفية المطلوبة لحل مختلف المشاكل	18
قوية	0.647	4.11	يركز التدريب على التعلم والتطوير من دروس الأزمات السابقة والاستفادة من أخطائها	19
قوية	0.978	4.31	يوفر التدريب الفرصة لصناعة فكر مستقبلي مستوعب لاحتمالات حدوث أزمات والتصدي لها	20
فريق عمل الأزمة				
قوية	0.987	3.94	تحرص الإدارة على إنشاء فريق عمل يضم تخصصات مختلف لإدارة الأزمات	21
قوية	0.874	4.25	يخضع فريق العمل الأزموي لبرنامج تدريبي خاص	22
قوية	0.963	3.87	ينسق الفريق وفق مهامه عمله مع مختلف الجهات	23
قوية	0.918	3.42	يحرص الفريق على مراجعة وتحسين خطط التعامل مع الأزمات ويقود المنظمة إلى تجاوزها والتقليل قدر الإمكان من آثارها	24
قوية	0.823	3.92	يتمتع الفريق بالتأهيل والكفاءة اللازمة في تسيير الأزمة	25
إدارة الأزمات				
قوية	0.897	4.11	يتوفر لدى المنظمة إدارة خاصة وظيفتها الرئيسية رصد مؤشرات الأزمات والتخطيط	26

دور ممارسات التسويق الداخلي في إدارة الأزمات بشركات التأمين - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة الجزائرية للتأمين -

			لها عبر اتخاذ كافة الإجراءات للتخفيف من أثارها وإنهائها.	
قوية	0.892	3.79	تسخر المنظمة كل الإمكانيات المادية والبشرية والتقنيات الحديثة وجميع التسهيلات وتضعها تحت تصرف الإدارة المختصة بالأزمة للقيام بدورها على أكمل وجه.	27
قوية	0.777	4.13	توظف إدارة الأزمة الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الأزمة حسب طبيعتها وشدتها.	28
قوية	0,863	3,89	تحرص الإدارة على الإحاطة ببؤر الأزمة وعزلها للحد من خطورتها وانتقالها.	29
قوية	0.923	3.24	وجود تعليمات إدارية مسبقة تحدد آلية التصرف والإجراءات الواجب اتخاذها حال اندلاع الأزمة.	30
قوية	1.226	3.81	تعقد خلية إدارة الأزمة اجتماعات واتصالات دورية ومستمرة للتعامل مع الأزمة ومستجداتها.	31
قوية	1.005	4.03	لا يقتصر نشاط إدارة الأزمات فقط أثناء حدوثها بل هو في نشاط دائم وتفاعل مستمر وتنسيق مع باقي الجهات.	32
قوية	1.025	3.39	تهتم إدارة الأزمات بوظيفة الاستشراف والتنبؤ بالأزمات المحتملة.	33
قوية	0.789	3.67	تركز الإدارة على عملية التعلم والاستفادة من النقائص والثغرات المسجلة في إدارة الأزمات السابقة.	34
قوية	0.974	3.39	إدارة الأزمات تسعى لتقديم حلول إبداعية وتحويل مخاطر الأزمات إلى حلول ابتكارية.	35

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن المتغيرات المستقلة للدراسة والمتعلقة بعناصر التسويق الداخلي متوسطاتها الحسابية لجميع الفقرات كانت أكبر من المتوسط الحسابي المفترض للدراسة وهو 3 وذلك نستطيع القول أن اتجاهات إجابات أفراد العينة لجميع فقرات المتغيرات المستقلة في اتجاه واحد، حيث أن التحليل الإحصائي لفقرات مختلف عناصر التسويق الداخلي جاءت كما يلي:

- **التحفيز:** قد حصل هذا المتغير على درجة موافقة عالية بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.6578، ولقد جاءت الفقرة رقم (1) والمتعلقة باعتماد الشركة على نظام حوافز ومكافآت عادل لزيادة دافعية العاملين وتحسين أدائهم في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر 4.21 وهذا يدل على اهتمام الشركة بتحفيز موظفيها كل حسب ما يقدمه من مجهود، في حين جاءت الفقرة (6) في المرتبة الثانية بمتوسط 4.05 مما يدل على أن الشركة تحرص على تقديم حوافز مناسبة لفرق العمل لطرح أفكار جديدة لتشخيص والتنبؤ بالأزمات المحتملة، بينما جاءت الفقرة (4) في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.24 والمتعلقة بمساهمة الشركة في إثارة الدافعية ورفع الروح المعنوية وتقديم وعود خلال مراحل إدارة الأزمة.

- **الاتصال الداخلي:** جاء المتوسط الحسابي لهذا المتغير أكبر من 3 حيث بلغ 4.00، ولقد جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدر 4.31 حيث إجابات أفراد العينة جاءت لتؤكد مدى اهتمام الشركة بمراجعة هيكلها الإتصالي وجعله أكثر مرونة، في حين جاءت الفقرة (8) في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.71.

- **التمكين:** بلغ المتوسط الحسابي لهذا العنصر 3.71، حيث جاءت الفقرة رقم (12) في المرتبة الأولى بمتوسط 4.02، والفقرة رقم (15) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط 3.47.

- **التدريب:** كان المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المتغير 4.02، وكانت الفقرة رقم (20) في المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة (16) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.62.

- **فريق عمل الأزمة:** بلغ المتوسط الحسابي لهذا العنصر 3.88، وجاءت الفقرة رقم (22) في المرتبة الأولى بوسط حسابي قدر 4.25.

كما يبين الجدول أعلاه أن المتغير التابع والمتمثل في إدارة الأزمات قدر المتوسط الحسابي لجميع فقراته 3.74 وهو أكبر من المتوسط الحسابي المفروض للدراسة (3) وبانحراف معياري 0.784 مما يدل على أن درجة موافقة أفراد العينة على فقرات هذا التابع عالية.

- اختبار فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسية الأولى:

H0: لا تهتم الشركة الجزائرية للتأمينات بإدارة الأزمات.

H1: تهتم الشركة الجزائرية للتأمينات بإدارة الأزمات.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T.

الجدول رقم (03): المتوسط الحسابي واختبار T للفرضية الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى الدلالة
الاهتمام بإدارة الأزمات	3.74	0.784	8.925	0.001

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج spss

تبين المخرجات من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لإدارة الأزمات قد بلغ 3.74 وبانحراف قدره 0.784، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 8.925، و t المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,001 كان أقل من 0,5 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن الشركة الجزائرية للتأمينات تهتم بإدارة الأزمات.

• الفرضية الرئيسية الثانية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين عناصر التسويق

الداخلي وإدارة الأزمات في الشركة الجزائرية للتأمينات.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% بين عناصر التسويق الداخلي وبين إدارة الأزمات في الشركة الجزائرية للتأمينات.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي وإدارة الأزمات في الشركة الجزائرية للتأمينات عند مستوى دلالة 5%، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من 0.05، كما أن قيمة r المحسوبة تساوي 0.640 وهي أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.349، مما يدل على قبول الفرضية البديلة والتي تؤكد وجود علاقة بين عناصر التسويق الداخلي وبين إدارة الأزمات في الشركة الجزائرية للتأمينات عند مستوى دلالة 0.05، وهذا ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (04): معامل الارتباط بين عناصر التسويق الداخلي وإدارة الأزمات في الشركة الجزائرية للتأمينات

إدارة الأزمات		المتغير
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.000	0.648	التحفيز
0.000	0.366	الإتصال الداخلي
0.000	0.662	التمكين
0.000	0.645	التدريب
0.000	0.836	فريق عمل الأزمة
0.000	0.640	عناصر التسويق الداخلي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج *SPSS*

• **الفرضية الرئيسية الثالثة:**

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر التسويق الداخلي وإدارة الأزمات في الشركة الجزائرية للتأمينات.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعناصر التسويق الداخلي وإدارة الأزمات في الشركة الجزائرية للتأمينات.

لقد تم استخدام معامل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة لعناصر التسويق الداخلي على المتغير التابع إدارة الأزمات، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (05): تحليل معاملات الانحدار المتعدد لمتغيرات عناصر التسويق الداخلي

وإدارة الأزمات في الشركة الجزائرية للتأمينات

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Beta	T	مستوى الدلالة
الثابت	1.369	0.139	/	7.530	0.000
التحفيز	0.531	0.154	0.463	3.286	0.000
الإتصال الداخلي	0.468	0.098	0.265	4.125	0.000
التمكين	0.265	0.156	0.950	5.712	0.000
التدريب	0.345	0.073	0.139	2.591	0.000
فريق عمل الأزمة	0.396	0.135	0.571	4.613	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج *spss*

من الجدول المبين أعلاه يتضح أن مستوى الدلالة لمختلف عناصر التسويق الداخلي يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05 والمفترض في هذه الدراسة، وأن معاملات الانحدار المحسوبة أقل من قيمة T، ومنه نستنتج ما يلي:

- قبول الفرضية الفرعية البديلة الأولى والتي تبين أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر التحفيز في الشركة الجزائرية للتأمينات على إدارة الأزمات عند مستوى معنوية 5%؛
- قبول الفرضية الفرعية البديلة الثانية والتي تبين أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر الإتصال الداخلي في الشركة الجزائرية للتأمينات على إدارة الأزمات عند مستوى معنوية 5%؛
- قبول الفرضية الفرعية البديلة الثالثة والتي تبين أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر التمكين في الشركة الجزائرية للتأمينات على إدارة الأزمات عند مستوى معنوية 5%؛
- قبول الفرضية الفرعية البديلة الرابعة والتي تبين أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر التدريب في الشركة الجزائرية للتأمينات على إدارة الأزمات عند مستوى معنوية 5%؛
- قبول الفرضية الفرعية البديلة الخامسة والتي تبين أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعنصر فريق العمل الأزمو في الشركة الجزائرية للتأمينات على إدارة الأزمات عند مستوى معنوية 5%.

6. الخاتمة

تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن إدارة الأزمات هي إدارة تهتم بالتعامل مع المواقف الصعبة والأوضاع الحرجة التي تحدثها الأزمات وتعمل للمحافظة على بقاء المنظمة واستمراريتها. حيث تتوقف محاصرة الأزمة وعزلها على مدى وجود الإجراءات اللازمة لرصد مؤشرات وقوعها والاستعداد الجيد لمجابهتها.

الاستنتاجات: من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- توظيف مقاربة التسويق الداخلي كإطار مرجعي يخلق الالتزام والولاء الوظيفي وبيئة العمل الجماعي التي تساعد على التفكير الإبداعي؛
- التحفيز يشجع العاملين ويعطيهم دعماً معنوياً للتغلب على الضغط والتوتر والارتباك والخوف من الأزمة ويدفعهم لتطوير أدائهم الوظيفي؛
- التمكين يمنح حرية التصرف وصلاحيات اتخاذ القرار للاستجابة لتطورات الأزمة عبر طرح أفكار جديدة؛
- الاتصال الداخلي يعتني بالمعلومة ويعتبرها عنصر ضروري وحاسم من حيث السرعة والدقة والتوقيت لاتخاذ القرار السوي في إدارة الأزمة؛
- التدريب يوفر كل مستلزمات التطوير لتحسين كفاءة المورد البشري في إدارة الأزمة؛
- فرق العمل الجماعي تسهم في نشر روح التعاون وتوحيد الجهود لتبادل الرؤى واستخراج أفكار مفيدة لعلاج الأزمة.

التوصيات: على ضوء النتائج السابقة، فإنه يتعين على المنظمة:

- الاهتمام بتطبيق منهج وثقافة التسويق الداخلي المتوجه بالعمل الداخلي لأنه يركز على العنصر البشري الذي يمثل مصدر التفوق للمنظمة؛
- لا بد من التوجه نحو التمكين الفعلي للعاملين وتعزيز الثقة في أفكارهم ومبادراتهم للتغلب على تحديات الوضع الأزموي الراهن لأنهم قادة المستقبل؛
- يجب أن تتوافق الاحتياجات التدريبية مع واقع المنظمة وتطلعاتها والتطورات المحيطة بها وفق آليات وتقنيات علمية حديثة ومبتكرة تقترح سيناريو أزمات مفترضة؛

- البحث عن إقامة نظام اتصال فعال ومفتوح تناسب عبر هيكله المعلومات والتغذية العكسية صعودا ونزولا خدمة لمتخذ القرار مع الاهتمام والتركيز أكثر على نجاعته وقت الأزمات؛
- تطبيق نظام حوافز مادي ومعنوي عادل متكيف مع متطلبات إدارة الأزمات ومتوافق مع احتياجات العاملين وقادر على إثارة دافعيتهم لتحقيق أداء متميز في فترات الأزمة؛
- لا بد أن تحاول الشركة قدر الإمكان الاستمرار في نشاطها العادي وأن تعزل بؤر الأزمة حتى لا ينتشر امتدادها وتأثيرها إلى باقي الأقسام الأخرى؛

7. المراجع

- الكتب:

1. الشماغ، خليل محمد الشماغ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، (عمان: دار الميسرة، ط 5، 2007)؛
 2. العامري، صالح مهدي محسن، الغالي، طاهر محسن منصور، الإدارة والأعمال، (الأردن: دار وائل، ط2، 2008)؛
 3. الصحن، محمد فريد، التسويق، (مصر: الدار الجامعية، 2005)؛
 4. كشواري، باري، إدارة الموارد البشرية، (مصر: دار الفاروق، ط2، 2006)؛
5. Kotler, Philipe, *Marketing Management*, (France : Paraison Education, 2000).

-المجلات:

1. الخماس، عبد الرضا فرج بدرابي، موسى، رأفت عماد، العلاقة بين التسويق الداخلي وجودة الخدمة (دراسة استطلاعية لعينة من الزبائن والعاملين في المصارف التجارية العراقية)، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 19، عدد 73، جامعة بغداد، 2013، ص: 36.
2. إسماعيل، شاكر، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات

- الأردنية الخاصة)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 23 (2)، 2011، ص: 186، 187.
3. الحبشي، هدى، فرق العمل، نشرة وحدة الجودة الشاملة، العدد4، جامعة الملك عبد العزيز السعودية، 2010،
4. الحساني، عبد الله حمد محمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بعمان، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالمي، 2011، ص: 80.
5. الخشالي، شاكِر جار الله، القطب، محي الدين، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية)، *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، المجلد 3، العدد1، 2007، ص: 26.
6. الصافي، جبوري شناوي، أثر الخصائص القيادية في إستراتيجية إدارة الأزمة (دراسة ميدانية لعدد من المديریات العامة لوزارة الكهرباء العراق)، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، العدد: 90، 2011، ص: 204.
7. زاهر، تيسير، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، المجلد 28، العدد 2، 2012، ص: 264.
8. مسعود، عبد السلام، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال (دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات) *مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية*، المجلد 11، العدد 1، 2012، ص: 51.
9. Bohnenberger, Maria C. ; Schmidt, Serje; Damacena, Cláudio & Batle-Lorente, Francisco Julio, Internal marketing: a model for implementation and development. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 2019.
10. Hamidovic, Haris, An Introduction to Crisis Management, *ISACA Journal*, volume 5, 2012.

الرسائل:

1. الأخضر، محجوبي محمد، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية (حالة القطاع البنكي الجزائري)، رسالة ماجستير في تسويق الخدمات، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010، ص: 33.
2. الحلايية، غازي حسن عودة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن (دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان، 2013، ص: 9.
3. الحميدي، سليمان حميدي، فاعلية الاتصالات في إدارة الأزمات الأمنية بأجهزة وزارة الداخلية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010، ص: 9.
4. الناجي، فهد علي، أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي (دراسة ميدانية على الشركات الصناعية الدوائية البشرية في مدينة عمان الكبرى)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012، ص: 35.
5. هامل، مهدية، اتصال الأزمة في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالات الوحدات من المؤسسات الصناعية والخدمية) أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص: 120.